

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY a SPORTU



Ekonomie, management a marketing sportu

Učební text

Jan Šíma

Josef Voráček

Daniel Opelík

Veronika Půlpán Krause

Praha 2025

Recenze:

doc. Ing. Radim Bačuvčík, Ph.D.

Mgr. Jiří Kotáb, Ph.D.

© Fakulta tělesné výchovy a sportu, Univerzita Karlova, 2025

© Jan Šíma, Josef Voráček, Daniel Opelík, Veronika Půlpán Krause, 2025

Všechna práva vyhrazena.

Tato kniha ani žádná její část nesmí být šířena ani kopírována v jakékoli formě bez výslovného souhlasu vydavatele. Porušení těchto práv může být postihováno podle platných zákonů.

ISBN 978-80-87647-70-7

PŘEDMLUVA

Tento učební text slouží jako studijní opora pro studenty neekonomických oborů na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Je průvodcem klíčovými aspekty, které formují a ovlivňují ekonomickou, manažerskou a marketingovou stránku sportovního odvětví.

Sport hraje zásadní roli v obohacování společnosti. Přináší radost a zábavu všem věkovým skupinám, vytváří prostor pro sociální interakce a výchovu k etickým hodnotám, jako je fair play či týmová spolupráce. Pohybové aktivity navíc podporují zdraví a fyzickou kondici, čímž přispívají ke zvyšování kvality života a snižování nákladů na zdravotní péči.

Z ekonomického hlediska přináší sport další benefity. Vytváří pracovní příležitosti spojené s provozem zařízení či organizací akcí, a to pro široké spektrum profesí od trenérů po manažery. Významně podporuje turismus, jelikož sportovní události generují příjmy z ubytování a služeb. Odvětví rovněž nabízí atraktivní prostor pro sponzoring a reklamu, čímž stimuluje obchodní aktivity.

Celkově sport představuje ekonomický motor stimulující růst a zaměstnanost. Pro jeho efektivní fungování je nezbytný kvalitní management, který zajišťuje řízení zdrojů, koordinaci týmů a implementaci strategií nutných pro udržitelný rozvoj. Sportovní management zahrnuje správu zařízení, organizaci událostí i péči o sportovce. Díky němu mohou organizace lépe reagovat na výzvy, efektivně hospodařit a zajistit maximální podporu pro sportovce.

Nedílnou součástí komplexního řízení je marketing, jehož úkolem je nejen budování silných značek, ale především vytváření hlubokých a trvalých vazeb s fanoušky. Promyšlené strategie přímo zvyšují návštěvnost sportovních akcí a podporují loajalitu příznivců prostřednictvím silných emocí a sdílených prožitků. Moderní nástroje, jako jsou sociální média, digitální platformy či sponzoring, dnes hrají zásadní roli v šíření sportovních zážitků a aktivním zapojení širší komunity. Marketing tak zajišťuje nejen nezbytné finanční příjmy pro stabilitu organizací, ale přispívá i k celkovému rozvoji sportovní kultury a propagaci zdravého životního stylu. Bez těchto aktivit by sport jen stěží dokázal přitahovat potřebnou pozornost veřejnosti, médií a zajistit klíčové investice pro svůj další rozvoj.

Tento učební text poskytuje studentům nejen nezbytný teoretický základ, ale věříme, že jim poslouží i jako cenný zdroj inspirace pro budoucí úspěšnou profesní dráhu v oblasti ekonomie, managementu, či marketingu sportu.

OBSAH

EKONOMIE SPORTU.....	7
1 ÚVOD DO EKONOMIE SPORTU (J. ŠÍMA)	8
1.1 Co je ekonomie sportu.....	9
1.2 Oblasti zkoumání v ekonomii sportu	9
2 MAKROEKONOMICKÉ ASPEKTY SPORTU (V. PŮLPÁN KRAUSE)	21
2.1 Agregátní poptávka a agregátní nabídka	22
2.2 Podíl sportu na HDP (hrubém domácím produktu)	24
2.3 Sport a zaměstnanost.....	26
2.4 Investice do sportu	26
2.5 Externality ve sportu	27
3 INSTITUCIONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ SPORTU (D. OPELÍK).....	35
3.1 Role Evropské unie v organizačním zajištění sportu	36
3.2 Role orgánů Evropské unie v prostředí sportu	37
3.3 Organizace sportu v České republice.....	40
3.4 Ziskový sektor sportu v ČR.....	46
4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE VE SPORTU (D. OPELÍK)	54
4.1 Charakteristika neziskové organizace.....	55
4.2 Založení NNO.....	60
4.3 Neziskové organizace ve sportu na bázi spolku.....	69
5 PROFESIONÁLNÍ SPORT (J. ŠÍMA).....	78
5.1 Co je profesionální sport.....	79
5.2 Produkce profesionálních soutěží v kolektivním sportu	80
5.3 Struktura a trhy kolektivních sportovních soutěží	84
5.4 Profesionální klub	90
5.5 Hospodaření a finanční řízení klubu	98
6 MIKROEKONOMICKÉ ASPEKTY SPORTU (J. ŠÍMA).....	130
6.1 Poptávka ve sportu.....	131
6.2 Cenová elasticita poptávky a maximalizace zisku	132
6.3 Teorie poptávky a užitek ve sportu	136
6.4 Trendy ovlivňující poptávku po sportovních produktech.....	140
MANAGEMENT SPORTU	150
7 ÚVOD DO SPORTOVNÍHO MANAGEMENTU (J. ŠÍMA)	151
7.1 Co je sportovní management.....	152
7.2 Prostedí sportovního managementu	153
7.3 Trísektorový model sportu.....	155
7.4 Specifika managementu ve sportovním prostředí.....	158
8 SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU SPORTU (J. VORÁČEK).....	169
8.1 Přístupy v moderním managementu	170

8.2	<i>Systémový přístup</i>	170
9	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VE SPORTU (J. VORÁČEK)	179
9.1	<i>Strategické plánování ve sportovních organizacích</i>	180
9.2	<i>Stanovení soustavy strategických, taktických a operativních cílů</i>	184
9.3	<i>Určení celkové strategie</i>	186
10	FUNKCE ORGANIZOVÁNÍ VE SPORTU (J. VORÁČEK)	192
10.1	<i>Funkce organizování ve sportovních organizacích</i>	193
10.2	<i>Organizační struktury a právní formy sportovních organizací</i>	195
11	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPORTU (J. VORÁČEK)	210
11.1	<i>Řízení lidských zdrojů ve sportovním prostředí</i>	211
11.2	<i>Dobrovolnictví ve sportu</i>	212
11.3	<i>Profesionální placení pracovníci</i>	213
11.4	<i>Klienti a zákazníci v managementu lidských zdrojů</i>	215
12	LEADERSHIP V MODERNÍM SPORTOVNÍM PROSTŘEDÍ (J. VORÁČEK)	220
13	FUNKCE KONTROLOVÁNÍ VE SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍCH (J. VORÁČEK)	229
13.1	<i>Funkce kontrolování ve sportovním managementu</i>	230
13.2	<i>Typy kontroly v manažerské praxi</i>	232
14	PROCES ORGANIZACE SPORTOVNÍCH AKCÍ (J. ŠÍMA)	238
14.1	<i>Přípravná etapa</i>	239
14.2	<i>Etapa plánování akce</i>	243
14.3	<i>Etapa koordinace</i>	250
14.4	<i>Etapa realizace akce</i>	253
14.5	<i>Etapa ukončení a evaluace akce</i>	255
	MARKETING SPORTU	261
15	ÚVOD DO MARKETINGU SPORTU (J. ŠÍMA)	262
15.1	<i>Co je marketing sportu</i>	263
15.2	<i>Specifika marketingu ve sportu</i>	264
15.3	<i>Marketingová komunikace ve sportu</i>	265
15.4	<i>Strategické plánování ve sportu</i>	267
15.5	<i>Marketingový mix ve sportu</i>	268
15.6	<i>Sportovní služby</i>	276
16	REKLAMA VE SPORTU (J. ŠÍMA)	292
16.1	<i>Reklama a její cíle</i>	293
16.2	<i>Druhy reklamy</i>	294
16.3	<i>Sportovní reklama</i>	297
16.4	<i>Formy sportovní reklamy</i>	298
16.5	<i>Reklama během sportovních přenosů</i>	302
17	SPONZORING VE SPORTU (J. ŠÍMA)	311
17.1	<i>Podstata a definice sponzoringu</i>	312
17.2	<i>Cíle sponzoringu</i>	312

17.3	<i>Klasifikace a typologie sponzoringu</i>	314
17.4	<i>Formy sponzoringu ve sportu.....</i>	315
17.5	<i>Proces a fáze sportovního sponzoringu.....</i>	316
17.6	<i>Aktivace sponzoringu</i>	320
17.7	<i>Sponzoring a společenská odpovědnost firem (CSR)</i>	323
18	TRENDY A NÁSTROJE SOUČASNÉHO MARKETINGU VE SPORTU (J. ŠÍMA)	333
18.1	<i>Trendy marketingové komunikace.....</i>	334
18.2	<i>Formy a nástroje pro distribuci obsahu.....</i>	340
19	VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ VE SPORTU (D. OPELÍK)	349
19.1	<i>Sociální sítě a jejich základní principy.....</i>	350
19.2	<i>Strategická doporučení pro správu sociálních sítí ve sportu</i>	355

EKONOMIE SPORTU

1 ÚVOD DO EKONOMIE SPORTU

Úvod

Ekonomie sportu je obor, který se zaměřuje na vzájemné vztahy a interakce mezi sférou sportu a ekonomikou. Tato disciplína analyzuje jak makroekonomické, tak mikroekonomické stránky sportovního odvětví, včetně jeho organizačního a institucionálního rámce. Mezi klíčové součásti sportovní ekonomie spadá škála prvků týkajících se financí, obchodu a strategií, které mají dopad na sportovní průmysl a všechny jeho účastníky. Některé z těchto aspektů budou ve stručnosti popsány v této kapitole.

Vzhledem k úzce propojené povaze ekonomie, managementu a marketingu budou některé konkrétní body probírány odděleně v navazujících kapitolách věnovaných sportovnímu managementu nebo sportovnímu marketingu.



Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je uvést studenty do problematiky ekonomie sportu a jejího propojení s managementem. Text vysvětluje principy financování sportu v ČR z veřejných i soukromých zdrojů, rozdíly v hospodaření neziskových a profesionálních klubů a makroekonomické dopady sportu na společnost. Dále se věnuje ekonomice sportovních zařízení, organizaci velkých akcí a chování spotřebitelů na sportovním trhu.



Klíčová slova

Ekonomie, Financování, Sportovní organizace, Dotace, Sponzoring, Kluby, Infrastruktura, Investice, Externality, Poptávka, Trh, Makroekonomie

1.1 Co je ekonomie sportu

Ekonomie sportu usiluje o pochopení, jak sportovní činnosti ovlivňují celou ekonomiku a současně jak ekonomické proměnné formují a definují sportovní prostředí. Tato disciplína také analyzuje ekonomické dopady rozhodnutí učiněných v oblasti sportu na různých úrovních – od jednotlivých sportovců, přes sportovní týmy a organizace, až po celá sportovní odvětví. Znalost tohoto oboru je nezbytná pro každého, kdo má zájem o podnikání ve sportu, sportovní řízení, marketing nebo o analytický pohled na ekonomické jevy v kontextu sportu.

Sportovní ekonomika spočívá v aplikaci ekonomických teorií a metod přímo na sportovní průmysl. Tento obor detailně zkoumá, jak sportovní organizace fungují, jaké jsou jejich zdroje příjmů a s jakými náklady musí počítat. Sportovní ekonomika se dále zabývá tím, jak mohou sportovní subjekty optimalizovat své zisky a jaké faktory ovlivňují spotřebitelské chování v rámci sportovního průmyslu.

1.2 Oblasti zkoumání v ekonomii sportu

Předmět zkoumání ekonomie sportu je rozsáhlý. K nejzásadnějším oblastem náleží tyto:

1.2.1 Financování sportu z veřejných rozpočtů

Financování sportu z veřejných rozpočtů představuje finanční podporu poskytovanou vládními nebo místními samosprávami. Tato podpora je směřována na sportovní aktivity, organizace, projekty a sportovní infrastrukturu.

Tato forma financování má různé podoby a pokrývá několik klíčových oblastí:

- **Dotace pro sportovní organizace:** Finanční prostředky jsou poskytovány přímo sportovním organizacím, jako jsou svazy, kluby, týmy nebo jednotliví sportovci. Účelem těchto dotací je pokrytí provozních nákladů, platů trenérů, nákladů na infrastrukturu nebo programů zaměřených na mládež. Poskytovatelé: Na vládní úrovni je hlavním subjektem **Národní sportovní agentura (NSA)**, zatímco na místní úrovni jsou to primárně **obce a města (municipality)**.
- **Financování sportovní infrastruktury** – Veřejné rozpočty se využívají k investicím do výstavby a údržby sportovišť, jako jsou stadiony, sportovní haly, bazény nebo atletické plochy. Tím se posiluje sportovní zázemí na místní i národní úrovni.

- **Sportovní akce a události** – Finanční prostředky z veřejných rozpočtů mohou být cíleně zaměřeny na podporu konkrétních sportovních akcí a událostí. To zahrnuje granty na organizaci turnajů, mistrovství nebo kulturních akcí spojených se sportem.
- **Podpora sportovní reprezentace** – Tato podpora zahrnuje poskytování finančních prostředků, infrastrukturních zázemí a dalších zdrojů ze strany vládních nebo místních orgánů. Cílem je podpora a rozvoj sportovních týmů a jednotlivců reprezentujících svou zemi ve sportovních soutěžích na národní nebo mezinárodní úrovni.
- **Podpora talentů a mládeže** – Veřejné zdroje mohou být směřovány do programů podpory mladých talentů a sportovního rozvoje mládeže. To může zahrnovat stipendia pro mladé sportovce, trenérské programy a zařízení pro tréninky.
- **Iniciativy pro zdravý životní styl** – Veřejné financování může být využíváno k podpoře iniciativ, které mají za cíl motivovat obyvatelstvo k aktivnímu životnímu stylu. To může zahrnovat podporu veřejných parků, fitness center nebo programů podporujících pohyb.

Je důležité, aby bylo veřejné financování sportu transparentní a spravedlivé a aby respektovalo potřeby komunity a občanů. Veřejné finanční zdroje mohou významně přispět k rozvoji sportu, zlepšení infrastruktury a podpoře širších cílů spojených s tělesnou aktivitou, zdravím a společenským začleněním.

1.2.2 Financování sportovních klubů

Zajištění finančních prostředků pro sportovní kluby je komplexní proces, který zahrnuje množství faktorů nezbytných pro jejich fungování, rozvoj a udržení konkurenceschopnosti. Při analýze zdrojů příjmů je klíčové rozlišovat mezi dvěma typy subjektů: **sportovními kluby na bázi neziskových organizací** (nejčastěji spolky) a **kluby fungujícími jako ziskové organizace** (obvykle akciové společnosti nebo s. r. o.).

I. Příjmy neziskových sportovních organizací: U neziskových organizací (obvykle spolků) dělíme příjmy na ty z hlavní činnosti a na ty z doplňkové činnosti.

A. Příjmy z hlavní činnosti: Tyto příjmy obvykle nepodléhají zdanění (nebo jsou od daně osvobozeny). Patří sem:

- **Členské příspěvky:** Tradiční zdroj financování v ČR. Členové je hradí obvykle jednou či dvakrát ročně. Slouží výhradně k financování chodu oddílu a jejich výši schvaluje valná hromada.

- **Dary:** Finanční prostředky od členů či příznivců bez nároku na jakoukoliv protislužbu. U populárních amatérských sportů (fotbal, hokej) mohou roční dary dosahovat až stovek tisíc korun.
- **Patronáty:** Časté u velkých společností, které věnují významné částky na podporu konkrétních mládežnických týmů v rámci klubu.
- **Příspěvky od střešních organizací:** Sportovní svazy a unie čerpají dotace od Národní sportovní agentury (NSA) a následně je přerozdělují jednotlivým klubům.
- **Příspěvky municipalit:** Finanční dotace od měst a obcí na podporu místního sportu.
- **Příspěvky krajů:** Grantová podpora zaměřená na rekreační sportování obyvatel nebo negrantová podpora profesionálního sportu za účelem zvýšení prestiže regionu.
- **Státní dotace:** Přímá podpora od Národní sportovní agentury (např. výzva *Můj klub*), která jde klubům přímo, bez zprostředkování svazem.
- **Vstupné:** Tradiční příjem, který je zásadní zejména u divácky atraktivních sportů.
- **Startovné:** Typické pro individuální sporty nebo turnaje. Slouží organizátorovi k pokrytí nákladů na pořádání akce.
- **Ostatní příjmy:** Zahrnují odměny za umístění, příjmy z přestupů a hostování (výchovné), čerpání fondů EU či úroky z bankovních účtů.

B. Příjmy z doplňkové činnosti: Tyto příjmy **podléhají zdanění**, avšak neziskové organizace mohou využít daňových výhod (viz níže).

- **Sponzoring:** Klub získává prostředky výměnou za reklamní plnění (protislužbu). V ČR je toto považováno za reklamu, a proto spadá do zdanitelné doplňkové činnosti. Využívají se smlouvy o reklamě a sponzorské smlouvy.
- **Merchandising:** Prodej suvenýrů a předmětů s klubovou symbolikou. V ČR je ekonomicky zajímavý pouze pro nejpopulárnější kluby s dlouhou tradicí.
- **Pronájem sportovišť:** v ČR vlastní 2/3 sportovních zařízení přímo kluby. Pro zjednodušení daňové agendy kluby často zakládají obchodní společnosti, které se o správu a pronájem starají.

- **Občerstvení a ubytování:** Tradiční model již od dob sokoloven. Zisk z provozu hospod a ubytoven pomáhá financovat údržbu sportovišť a chod klubu.

Daňové zvýhodnění neziskových organizací: Stát nepřímo podporuje sportovní spolky možností snížit základ daně.

- Organizace si mohou snížit základ daně o **30 %**, maximálně však o **1 000 000 Kč**.
- Pokud by 30 % činilo méně než 300 000 Kč, lze odečíst paušálně až **300 000 Kč** (do výše základu daně).
- *V praxi:* Pokud má spolek základ daně nižší než 300 000 Kč, neplatí žádnou daň z příjmu.
- Je ovšem nutné podotknout, že v praxi často chybí jednoznačná kritéria pro rozlišení, které aktivity spadají do zdaňované doplňkové činnosti a které nikoliv. Z tohoto důvodu je pro sportovní spolky naprosto zásadní, jakým způsobem mají ve svých stanovách definovanou hlavní činnost. V kontextu českého sportu hrají příjmy z doplňkové činnosti klíčovou roli, neboť zajišťují organizacím značnou finanční soběstačnost a snižují jejich závislost na státní podpoře.

II. Příjmy ziskových (profesionálních) sportovních organizací: U profesionálních klubů se struktura příjmů liší na základě faktorů jako je typ sportu (kolektivní vs. individuální), jeho popularita a mnoho dalších. Mezi hlavní zdroje ziskových organizací obvykle patří:

- **Sponzoring:** Klíčový partnerský vztah, kdy sponzor platí za viditelnost a marketingové spojení s klubem. (Detailněji řešeno v marketingu).
- **Vysílací práva:** Prodej práv na TV přenosy a streamování. Pro velké ligy a kluby jde o jeden z nejdůležitějších zdrojů financí.
- **Merchandising:** Prodej produktů s klubovou identitou (dresy, šály, čepice). Výše příjmu závisí na síle značky a popularitě hráčů.
- **Vstupné:** Tradiční zdroj, jehož procentuální podíl na celkovém rozpočtu však klesá vlivem rostoucí komercializace (sponzoring, TV).
- **Příjmy od zastřešujících organizací:** Odměny za účast a výsledky v soutěžích (např. bonusy za Ligu mistrů nebo Evropskou ligu). Často zahrnují podíl z centrálně prodaných vysílacích a marketingových práv.

- **Prodej hráčů (Transfery):**
 - a) *Čistí kupci:* Bohaté kluby, které více utrácejí za nákupy hvězd.
 - b) *Čistí prodejci:* Ekonomicky slabší kluby, pro které je výchova a prodej hráčů do větších týmů nutným zdrojem čistého příjmu.
- **Prodej licencí:** Poskytnutí práv k užití značky třetím stranám (např. pro videohry, aplikace, digitální obsah) za poplatek.
- **Příjmy od dodavatele dresů (Kit suppliers):** v nejpobulárnějších sportech neplatí klub za dresy, ale naopak oděvní značka platí klubu. U fotbalových gigantů mohou tyto částky převyšovat i příjmy od generálních sponzorů (díky podílům z prodeje dresů).
- **Ostatní příjmy:** Zahrnují například podporu od municipalit, která je i pro některé ziskové kluby nepostradatelná.

Podobně jako v jiných zemích, v českém sportu je typické, že profesionální kluby jsou existenčně závislé na sponzoringu. Ten tvoří v průměru většinu rozpočtu, což platí napříč sporty. **Příklad struktury příjmů v českém fotbale:**

- **Sponzoring:** ~55 %
- **Prodej hráčů:** ~15 %
- **TV práva:** ~10 %
- **Příjmy od UEFA:** ~8 %
- **Vstupné:** ~5 %
- **Ostatní:** ~7 %

I přes malý trh a vysoké náklady na hráče se většina českých profesionálních klubů drží v zisku. Specifickou výjimkou jsou dva nejznámější fotbalové kluby v ČR – **SK Slavia Praha** a **AC Sparta Praha**, které mají odlišnou strukturu příjmů a dlouhodobě často vykazují ztrátu.

1.2.3 Vliv sportu na makroekonomické ukazatele

Sport má zásadní dopad na řadu makroekonomických ukazatelů, které vypovídají o ekonomické kondici a rozvoji celého státu či konkrétního regionu. Tento vliv je komplexní a projevuje se v několika klíčových oblastech:

- **Hrubý domácí produkt (HDP):** Pořádání velkých sportovních akcí může vyvolat krátkodobý růst HDP. Tento efekt je způsoben zvýšenými investicemi do infrastruktury, cestovního ruchu, hotelnictví a reklamy.

- **Zaměstnanost a trh práce:** Sportovní aktivity i samotné pořádání akcí generují pracovní místa v širokém spektru odvětví. Nejde jen o samotné sportovce a trenéry, ale pracovní uplatnění zde nacházejí i zaměstnanci v marketingu, logistice, event managementu a řadě dalších profesí.
- **Investice a stavebnictví:** Organizace významných událostí často vyžaduje výstavbu nových či modernizaci stávajících sportovních zařízení (stadiony, arény) a také dopravní infrastruktury. Tyto investice přímo stimulují růst stavebního sektoru a navazujících odvětví.
- **Cestovní ruch a služby:** Sportovní akce lákají návštěvníky, což výrazně podporuje turistický ruch. Z tohoto přílivu turistů profitují ubytovací služby, restaurace, maloobchod a další turistické aktivity.
- **Mediální trh a reklama:** Prodej televizních práv na sportovní přenosy představuje klíčový zdroj příjmů pro televizní společnosti a zároveň zvyšuje objem financí v reklamě. Tento proces má kumulativní efekt na celý mediální průmysl.
- **Veřejné zdraví a úspory:** Sport a pravidelná pohybová aktivita přispívají ke zlepšení celkového zdravotního stavu populace. Z makroekonomického hlediska to vede ke snížení nákladů na zdravotní péči, které by jinak byly vynaloženy na léčení následků neaktivity a nezdravého životního stylu.

Z uvedených příkladů je zřejmé, že vliv sportu na ekonomiku je různorodý a komplexní. Jeho míra vždy závisí na specifických podmínkách, jako je druh sportu, geografická poloha, úroveň soutěže a širší společenský kontext. Detailněji se této problematice bude věnovat následující kapitola.

1.2.4 Velké sportovní akce

Velké sportovní akce, které vyžadují výstavbu rozsáhlých komplexů sportovního vybavení, představují jednu z klíčových oblastí ekonomických problémů ve sportu. Jejich dopad a specifika lze rozdělit do několika rovin:

- **Externality a regionální rozvoj:** Kromě přímých ekonomických vlivů generují tyto akce tzv. **externality** (vedlejší efekty). Ty mohou mít **pozitivní i negativní** charakter a zásadním způsobem ovlivňují rozvoj konkrétního regionu či lokality.
- **Dopad na návazné trhy:** Vliv těchto událostí nekončí pouze u vybudované infrastruktury a sportovišť. Významně ovlivňují také obchodní toky a stimulují trhy, které se sportem souvisejí – typicky hotely, restaurace a další služby.

- **Mediální a finanční aspekty:** Důležitou roli hrají mediální dopady, které se s určitým časovým odstupem promítají i do produktů na **finančním trhu**.

Pro hodnocení těchto projektů využíváme klasické analytické metody, mezi které patří:

- Metody a kritéria pro výběr investic.
- Analýza rentability.
- Multiplikátory dopadu.

Problematicke organizace velkých akcí se detailně věnuje **kapitola 14: „Proces organizace sportovních akcí“**. Tato kapitola se zaměřuje na fáze přípravy, realizace a hodnocení akce. Vzhledem ke svému manažerskému zaměření je zařazena do druhé části těchto skript s názvem **Management sportu**.

1.2.5 Ekonomika sportovních zařízení

Problematika ekonomiky sportovních zařízení je rozsáhlá a zahrnuje široké spektrum faktorů, které mají přímý dopad na jejich ekonomický provoz a dlouhodobou udržitelnost.

- **Investice do infrastruktury:** Zásadním faktorem jsou rozhodnutí o investicích. Jedná se především o výstavbu, rekonstrukci či modernizaci stadionů, arén, sportovních hal, plaveckých bazénů a dalších sportovišť. Financování těchto projektů může být zajištěno z veřejných zdrojů, od soukromých investorů, případně kombinací obou těchto cest.
- **Provozní náklady:** Sportovní ekonomové detailně analyzují provozní stránku zařízení. Mezi hlavní operativní náklady patří výdaje za energie, vodu, úklidové služby, ostrahu (bezpečnost) a personální zajištění.
- **Zdroje výnosů:** Na druhé straně stojí příjmy, které sportovní zařízení generují. Ty plynou z prodeje vstupenek, pronájmu prostor, sponzoringu, reklamy či pořádání koncertů a jiných kulturních akcí.
- **Optimalizace využití:** Pro maximalizaci příjmů je nezbytné plné využití kapacity sportovních zařízení. Toho lze dosáhnout pořádáním pestré škály aktivit – od samotných sportovních událostí přes koncerty a vzdělávací programy až po firemní setkání.

1.2.6 Ekonomie spotřeby ve sportu

Ekonomie spotřeby ve sportu představuje klíčovou disciplínu, která se zaměřuje na komplexní studium chování a rozhodovacích procesů spotřebitelů v rámci specifického prostředí sportovního průmyslu. Nejde jen o prostý nákup zboží, ale o pochopení motivací, které vedou jednotlivce k investování času a peněz do sportovních aktivit.

Toto ekonomické odvětví detailně analyzuje zejména:

- **Poptávku a nabídku sportovních produktů a služeb:** Zkoumá dynamiku trhu, a to jak u hmatatelného zboží (vybavení, oblečení), tak u nehmátatelných prožitků (vstupenky na utkání, televizní přenosy, členské příspěvky ve fitness centrech).
- **Spotřebitelské preference a nákupní zvyklosti:** Zabývá se tím, co formuje vkus zákazníka – od loajality ke konkrétnímu klubu či značce (tzv. brand loyalty) až po vliv módních trendů a životního stylu na frekvenci nákupů. Rozlišuje také mezi chováním aktivních sportovců a pasivních diváků.
- **Marketingové strategie, cenotvorbu a distribuční kanály:** Hodnotí efektivitu sponzoringu, psychologii stanovování cen (např. dynamické ceny vstupenek) a posun prodeje do digitálního prostředí (e-commerce), který mění dostupnost zboží.
- **Další faktory ovlivňující ekonomiku sportovní spotřeby:** Zohledňuje širší makroekonomické vlivy, jako je výše disponibilního příjmu obyvatelstva, míra inflace, ale i demografické změny či technologické inovace, které zásadně mění způsob, jakým sport konzumujeme.

Tato problematika je podrobně rozpracována v **kapitole 6**, která zkoumá, jakým způsobem spotřebitelé vyhledávají, vybírají a nakupují sportovní zboží – od oblečení a obuvi až po specializované vybavení a technologie. Kapitola se dále věnuje:

- Analýze faktorů, které ovlivňují tržní nabídku a poptávku.
- Hodnocení reakcí zákazníků na změny cen pomocí **cenové elasticity**.
- Význam cenové elasticity (tento ukazatel vypovídá o tom, jak citliví jsou spotřebitelé na změny cen. Ukazuje, jaký dopad má pohyb cen na celkový objem a finanční hodnotu prodeje).



Shrnutí kapitoly

Tato kapitola představila ekonomii sportu jako klíčovou disciplínu, která analyzuje vzájemné působení sportovních aktivit a ekonomického prostředí. Text se nejprve zaměřil na vymezení základních pojmů a teoretických východisek, která jsou nezbytná pro pochopení fungování sportovního trhu a rozhodovacích procesů jeho aktérů. Stěžejní část textu byla věnována problematice financování, kde byly detailně popsány toky finančních prostředků z veřejných rozpočtů, zahrnující podporu od státu či municipalit směřující do infrastruktury a rozvoje mládeže. Následně byla analyzována ekonomika samotných sportovních klubů s důrazem na rozlišení specifik neziskových organizací, závislých primárně na členských příspěvcích a dotacích, a profesionálních ziskových subjektů, jejichž ekonomická stabilita stojí na sponzoringu, vysílacích právech a transferové politice.

Významná pozornost byla dále věnována makroekonomickým dopadům sportu, konkrétně jeho vlivu na hrubý domácí produkt, zaměstnanost, cestovní ruch či veřejné zdraví. Kapitola rovněž neopomenula problematiku ekonomiky provozu sportovních zařízení a organizace velkých sportovních akcí, včetně analýzy jejich investiční náročnosti, externalit a dlouhodobé udržitelnosti. Závěrem byl nabídnut vhled do ekonomie spotřeby, zkoumající poptávku a chování spotřebitelů na trhu se sportovními produkty. Celý text tak slouží jako nezbytný teoretický základ pro navazující studium sportovního managementu a marketingu, neboť poskytuje studentům nástroje k vnímání sportu nejen jako volnočasové aktivity, ale jako komplexního ekonomického odvětví.



Kontrolní otázky

- 1. Na jaké konkrétní oblasti se orientuje veřejná podpora sportu a jaké instituce v České republice hrají klíčovou roli při přerozdělování těchto prostředků na vládní a místní úrovni?*
- 2. Jaký je zásadní rozdíl mezi příjmy z hlavní činnosti a příjmy z doplňkové činnosti u neziskových sportovních organizací? Uveďte příklady příjmů pro obě kategorie.*
- 3. Jaké daňové úlevy mohou využívat sportovní neziskové organizace při zdanění příjmů z doplňkové činnosti? Vysvětlete pravidlo pro snížení základu daně.*
- 4. Vyjmenujte hlavní zdroje příjmů profesionálních sportovních klubů. Jaká specifika má struktura těchto příjmů v praxi českého profesionálního fotbalu a jaký zdroj zde dominuje?*
- 5. Na jaké makroekonomické ukazatele má vliv sportovní odvětví? Vysvětlete tento vliv na příkladu pořádání velké sportovní události.*
- 6. Vysvětlete pojem externalitu v souvislosti s velkými sportovními akcemi. Jaké mohou být pozitivní a negativní dopady těchto akcí na region?*
- 7. Vysvětlete rozdíl mezi darem a sponzoringem z hlediska účetnictví a daní u neziskové sportovní organizace. Který z těchto příjmů spadá do hlavní a který do doplňkové činnosti?*
- 8. Co je předmětem zkoumání ekonomie spotřeby ve sportu a proč je pro manažery důležité rozumět pojmu cenová elasticita?*



Pojmy k zapamatování

Veřejná podpora – Jedná se o finanční či materiální pomoc poskytovanou veřejným sektorem (státem, kraji, městy či obcemi) konkrétním subjektům nebo projektům. Účelem této podpory je stimulovat aktivity, které přinášejí celospolečenský užitek nebo naplňují veřejný zájem.

Sportovní průmysl – Komplexní ekonomické odvětví, které zahrnuje veškeré činnosti spojené s organizací, provozováním, sledováním a podporou sportu. Spadá sem široké spektrum podnikatelských aktivit, od prodeje sportovního vybavení přes média až po provozování sportovišť.

Dotace – Nenávratný finanční příspěvek poskytovaný z veřejných rozpočtů (vládních, krajských či obecních) neziskovým organizacím, firmám nebo jednotlivcům. Ve sportovním prostředí slouží dotace primárně k zajištění chodu klubů, údržbě zázemí a podpoře aktivit, které jsou ve veřejném zájmu.

Infrastruktura – Soubor fyzických staveb, zařízení a organizačních systémů nezbytných pro fungování určité oblasti či společenství. Jde o klíčový prvek pro ekonomický rozvoj a kvalitu života, zahrnující například dopravní sítě, inženýrské sítě a v kontextu sportu pak stadiony, haly a sportoviště.

Transparentnost – Princip otevřenosti a průhlednosti v rozhodování a řízení organizací. Znamená, že veškeré procesy a informace jsou jasné, srozumitelné a veřejně dostupné relevantním stranám. Transparentnost je základním předpokladem pro budování důvěry a odpovědnosti, ať už ve veřejném, nebo soukromém sektoru.

Municipalita – Odborný termín označující samosprávnou územní jednotku, nejčastěji město nebo obec, která vykonává správu na svém území a hospodaří s vlastním rozpočtem.

Sponzoring – Marketingový nástroj založený na partnerském vztahu, kdy sponzor poskytuje finance nebo materiální plnění druhé straně (např. klubu) výměnou za marketingovou protislužbu. Cílem sponzora je obvykle zviditelnění značky, podpora prodeje nebo zlepšení image u veřejnosti.



Literatura

Hobza, V., & Rektořík, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Ekopress.

Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Masarykova univerzita.

Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer.

Stewart, B. (2017). *Sport funding and finance*. Routledge.

2 MAKROEKONOMICKÉ ASPEKTY SPORTU

Úvod

Sport zdaleka není pouze o fyzickém výkonu na stadionech či hřištích; představuje rovněž významnou ekonomickou sílu s dopadem na národní hospodářství. Z makroekonomického pohledu zkoumáme vliv sportovních aktivit na ekonomické systémy, a to zejména v oblastech zaměstnanosti, obchodu, investic a celkového výkonu ekonomiky. Cílem této kapitoly je právě analýza těchto širších ekonomických souvislostí.

Stejně jako u jiných odvětví, i ve sportu je měření dopadů na ekonomiku složité. Jednotlivé sektory se často prolínají a narážíme na problémy se statistickým vymezením daného odvětví. I přes tato úskalí a fakt, že statistiky nepokrývají všechny veličiny, se v následujícím textu pokusíme nastínit klíčové oblasti, ve kterých sport ovlivňuje ekonomiku státu, a poskytnout tak alespoň rámcový přehled.



Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je objasnit makroekonomický význam sportu. Text aplikuje koncepty agregátní poptávky a nabídky na sportovní prostředí a analyzuje podíl odvětví na HDP a zaměstnanosti. Dále se věnuje efektivitě investic do infrastruktury a problematice pozitivních i negativních externalit, které odůvodňují veřejnou podporu či regulaci sportovních aktivit.



Klíčová slova

Agregátní poptávka, Agregátní nabídka, Hrubý domácí produkt (HDP), Zaměstnanost, Vilniuská definice sportu, Investice, Externality, Internalizace nákladů, Veřejná podpora, Sportovní infrastruktura

2.1 Agregátní poptávka a agregátní nabídka

2.1.1 Agregátní poptávka (AD)

Agregátní poptávka (AD) představuje celkový objem produkce (statků a služeb), který jsou ekonomické subjekty ochotny a schopny v dané ekonomice zakoupit. Jde o součet poptávky všech sektorů hospodářství – tedy domácností, firem, státu a zahraničních subjektů.

Klíčovou proměnnou je zde **cenová hladina**. AD nám ukazuje, jaká je celková výše plánovaných výdajů na nákup produktů a služeb při různých úrovních cen v konkrétním časovém období.

Z hlediska struktury výdajů je agregátní poptávka tvořena čtyřmi hlavními komponentami:

- **Spotřeba (C):** Výdaje domácností na zboží a služby.
- **Investice (I):** Výdaje firem na kapitálové statky.
- **Vládní výdaje (G):** Nákupy státu a veřejného sektoru.
- **Čistý export (NX):** Výsledek obchodní bilance, vypočítaný jako rozdíl mezi celkovým exportem (X) a importem (M).

Výpočet agregátní poptávky vyjadřuje následující základní makroekonomická rovnice:

$$AD = C + I + G + NX$$

Níže je popsáno, jak se jednotlivé složky poptávky projevují konkrétně v oblasti sportu:

Spotřeba (C – Consumption) – Tato složka zahrnuje výdaje domácností na nákup statků krátkodobé spotřeby (např. potraviny) i dlouhodobé spotřeby (např. automobily). V kontextu sportovní ekonomiky sem spadá široká paleta zboží a služeb – od sportovního vybavení, náčiní a oblečení až po sportovní výživu. Hranice mezi kategoriemi může být neostrá; například značkové sportovní oblečení často plní funkci módního doplňku a vyjadřuje životní styl, čímž přesahuje rámec pouhého sportovního využití.

Do spotřeby se rovněž započítávají nehmotné aspekty, jako jsou výdaje spojené s diváctvím (vstupné), reklama a propagace sportovních akcí. Specifickou položkou jsou pak výdaje firem na sportovní benefity, kterými zaměstnavatelé vylepšují pracovní prostředí a podporují zdraví svých zaměstnanců.

Investice (I – Investment) – v makroekonomickém pojetí jde o výdaje na tvorbu kapitálu, tedy výstavbu budov, továren a výrobních zařízení. Z pohledu tělesné výchovy a sportu se jedná

primárně o investice do sportovní infrastruktury. Můžeme sem zařadit výstavbu a rozvoj zařízení pro školní tělesnou výchovu, zázemí pro vrcholový a výkonnostní sport, ale i objekty rekreačního charakteru.

Vládní výdaje (G – Government) – Jde o výdaje realizované ze státního rozpočtu a rozpočtů municipalit (obcí a krajů). Ve sportovním sektoru směřují výdaje ze státního rozpočtu do tří hlavních oblastí:

- **Infrastruktura:** Výstavba, rekonstrukce a údržba stadionů, sportovních hal, bazénů a dalších sportovišť.
- **Podpora talentů:** Státní dotace, granty a financování tréninkových center, které mají za cíl podporovat rozvoj elitních sportovců a jejich úspěchy na mezinárodní scéně.
- **Mládežnický sport:** Programy zaměřené na děti a mládež s cílem motivovat je k pohybu a aktivnímu životnímu stylu již od útlého věku.

Z těchto oblastí není možné všechny položky považovat za vládní výdaje ve smyslu výdajů na nákup zboží a služeb. Do této kategorie bychom zahrnuli především výdaje na sportovní infrastrukturu. Neinvestiční dotace, které obvykle směřují do sportovních spolků, označujeme jako transfery a jejich hodnota se do tvorby hrubého domácího produktu nepromítá přímo, ale až následně prostřednictvím spotřeby jednotlivých organizací.

Čistý export (NX – Net Exports) – Tato veličina představuje rozdíl mezi vývozem a dovozem zboží a služeb. Pro Českou republiku je typický dovoz značkového sportovního vybavení a oblečení ze zahraničí. Na straně vývozu (exportu) pak figurují příjmy z cestovního ruchu spojeného se sportem a poskytování tělovýchovných služeb zahraničním návštěvníkům. Významnou roli v této bilanci hrají také finanční toky spojené s nákupem a prodejem vysílacích práv na sportovní přenosy a mezinárodní přestupy (transfery) profesionálních hráčů.

2.1.2 Agregátní nabídka (AS)

Agregátní nabídku (AS – Aggregate Supply) definujeme jako celkové množství statků a služeb, které je národní ekonomika schopna vyprodukovat a nabídnout k prodeji v daném časovém úseku.

V oblasti tělesné výchovy a sportu AS odráží celkovou kapacitu trhu – tedy souhrn všech sportovních aktivit, produktů a služeb dostupných pro spotřebitele (sportovce, fanoušky, firmy). Tento komplexní soubor zahrnuje:

- **Sportovní akce:** Nabídka soutěží, turnajů, ligových utkání či mezinárodních šampionátů.
- **Infrastruktura:** Fyzická dostupnost a kvalita sportovišť (stadiony, haly, atletické ovály, bazény).
- **Vzdělávání a trénink:** Nabídka sportovních škol, kurzů, tréninkových programů a metodiky pro rozvoj dovedností.
- **Zboží a vybavení:** Trh s oblečením, obuví, náčiním a dalšími fyzickými produkty.
- **Odborné služby:** Trenérství, poradenství, fyzioterapie, rehabilitace a sportovní medicína.
- **Média:** Dostupnost informací skrze TV přenosy, rádio, tisk a online platformy.
- **Marketing a sponzoring:** Nabídka reklamního prostoru a příležitostí pro partnerství firem se sportovními subjekty.

2.1.3 Vzájemná interakce nabídky a poptávky

Finální podoba sportovního trhu je výsledkem neustálé interakce mezi poptávkou a nabídkou.

Strana poptávky: Vychází z potřeb jednotlivců i skupin – ať už jde o touhu po vlastním aktivním pohybu, pasivním sportovním zážitku nebo o sociální identifikaci s konkrétním klubem či značkou. Poptávka je dynamická a mění se v závislosti na spotřebitelských trendech, ekonomické situaci domácností či úspěšnosti marketingových kampaní.

Strana nabídky: Odráží to, co jsou výrobci a poskytovatelé služeb schopni dodat na trh. Její podoba je formována technologickým pokrokem (např. nové materiály), inovacemi, distribučními strategiemi a mírou konkurence v odvětví.

2.2 Podíl sportu na HDP (hrubém domácím produktu)

Hrubý domácí produkt (HDP) je základní makroekonomický ukazatel, který vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu všech finálních statků a služeb vyprodukovaných na území daného státu za určité časové období (zpravidla jeden rok). Slouží jako hlavní indikátor pro měření výkonnosti a velikosti ekonomiky.

Ačkoliv se sport významně podílí na tvorbě HDP a vzorec pro výpočet agregátní poptávky (zmíněný v předchozí části) se v principu shoduje se vzorcem pro výpočet HDP, určit přesný podíl sportu na ekonomice není jednoduché.

Hlavní překážkou při vyčíslování podílu sportu na HDP je nejednotnost v tom, co všechno do sportovního průmyslu statisticky zahrnout. Pro tyto účely se využívá tzv. **Vilniuská definice sportu**, která rozlišuje tři úrovně pojetí sportovního odvětví:

I. Statistická definice (nejúžší pojetí): Zahrnuje pouze úzký okruh činností vymezených v klasifikaci produkce CPA pod kódem 93.1 „Sportovní aktivity“. Do této kategorie spadají výhradně:

- A. Služby provozu sportovních zařízení,
- B. Činnosti sportovních klubů,
- C. Služby fitness center,
- D. Služby sportovců (profesionálů),
- E. Propagace sportovních akcí,
- F. Podpůrné a ostatní služby přímo související se sportem a rekreací.

II. Přímá (úzká) definice sportu: Toto pojetí rozšiřuje statistickou definici o všechny produkty a služby, které jsou nezbytné jako vstupy pro samotné provozování sportu. Sport je zde chápán jako finální výstup, k jehož produkci je potřeba dalšího zboží. Příkladem rozšíření by tak mohlo být například: **výroba sportovního oblečení, obuvi, sportovního náčiní a nářadí.**

III. Široká definice sportu: K přímé definici přidává i statky a služby, které sice mají vztah ke sportovní činnosti, ale nejsou pro její samotný výkon nezbytné (sport zde naopak slouží jako vstup pro jiná odvětví). Příkladem rozšíření by tak mohlo být například: **ubytovací a stravovací služby pro sportovce a fanoušky, doprava na sportovní akce, sportovní turistika.**

V České republice narážíme na fakt, že Český statistický úřad (ČSÚ) podíl sportu na HDP samostatně a systematicky nesleduje. Jsme proto odkázáni na expertní odhady.

Česká republika: Tuzemští sportovní ekonomové odhadují podíl sportu na HDP v rozmezí **1,5–2 %**.

Evropská unie: Dle odhadů Evropské komise, při využití široké definice sportu, generuje sportovní odvětví přibližně **3,7 % HDP** celé EU.

I když se procentuální podíl sportu na HDP může ve srovnání s dominantními průmyslovými odvětvími jevit jako nižší, jeho význam pro ekonomiku je nezanedbatelný. Sport přispívá k tvorbě národního bohatství skrze široké spektrum navázaných odvětví (od výroby přes služby až po cestovní ruch) a má prokazatelný pozitivní vliv na hospodářský cyklus země.

2.3 Sport a zaměstnanost

Definice zaměstnanosti: Zaměstnanost je klíčový makroekonomický ukazatel, který vyjadřuje počet osob aktivně zapojených do pracovního procesu. Zahrnuje lidi, kteří vykonávají práci na základě pracovní smlouvy (ať už na plný, nebo částečný úvazek), stejně jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) a pracovníky s jinými formami úvazků (např. doba určitá).

Sportovní odvětví je významným tvůrcem pracovních míst, a to na několika úrovních:

- **Sportovní kluby a spolky:** Každá sportovní organizace vyžaduje určitou míru řízení. I malé amatérské spolky potřebují personální zajištění pro správu financí, účetnictví, dotací a základní administrativu.
- **Profesionální sport:** Velké kluby fungují jako standardní podniky s rozsáhlou organizační strukturou. Zaměstnávají široké spektrum profesí – od nejužšího vedení (top management) přes marketingové specialisty, PR manažery až po realizační týmy a trenéry. Specifickou skupinu zaměstnanců v tomto sektoru představují samotní **profesionální sportovci**.
- **Sportovní zařízení a služby:** Významný podíl na zaměstnanosti mají provozovatelé fitness center, sportovních hal a areálů, stejně jako instruktoři a osobní trenéři.
- **Výroba a obchod:** Do této kategorie spadají pracovníci podílející se na designu, výrobě a prodeji sportovního vybavení, oblečení a technologií.

Pokud aplikujeme širokou definici sportu, musíme do statistik zaměstnanosti zahrnout i pracovníky v navázaných sektorech, jako je hotelnictví, gastronomie či doprava, pokud jejich služby souvisejí se sportovní turistikou a akcemi.

Stejně jako u HDP, i v případě zaměstnanosti je přesné vyčíslení podílu sportu komplikované kvůli existenci tří rozdílných definic sportovního průmyslu (statistická, úzká, široká). I přesto existují relevantní odhady – například **Bílá kniha o sportu** uvádí, že sportovní aktivity a na ně navázané činnosti generují v rámci Evropské unie přibližně **5,4 %** celkové zaměstnanosti.

2.4 Investice do sportu

Investice do sportu chápeme jako alokaci finančních prostředků do rozvoje sportovního průmyslu a budování infrastruktury. Hlavním motivem těchto vkladů je dosažení specifických cílů, ať už **ekonomických, sociálních nebo kulturních**. Spektrum investorů je v tomto odvětví velmi pestré. Zahrnuje:

- Vládní orgány a veřejný sektor (stát, kraje, obce).
- Soukromé investory a firmy.
- Neziskové organizace.
- Jednotlivce.

Investice do sportovního prostředí mají silný potenciál generovat pozitivní efekty pro celou společnost. Nejde pouze o ekonomický růst, ale také o zlepšení **zdraví populace**, posílení komunitních vazeb a zvýšení celkové kvality života. Z ekonomického hlediska přinášejí tyto investice návratnost (ROI) skrze několik kanálů:

- **Rozvoj cestovního ruchu** (sportovní turistika).
- **Marketing destinace** (zlepšení image města či regionu).
- **Růst sportovního průmyslu** jako takového.

Jedním z nejčastěji diskutovaných přínosů jsou dlouhodobé úspory v systému veřejného zdravotnictví. Existuje prokazatelná souvislost mezi podporou pohybu a snížením nákladů na léčbu.

Studie Světového ekonomického fóra (WEF) z roku 2009, na kterou odkazuje i Český olympijský výbor, uvádí významný multiplikační efekt: **Každý 1 dolar investovaný do sportu může v budoucnu ušetřit až 4 dolary na výdajích ve zdravotnictví.**

Ačkoliv existuje řada metodik pro hodnocení efektivity investic, výše uvedená data jasně ukazují, že vklady do sportu přinášejí společnosti dodatečný užitek, který přesahuje rámec přímých finančních výnosů investora. V ekonomické teorii tento jev označujeme jako **pozitivní externality**, které jsou blíže rozebrány v následující podkapitole.

2.5 Externality ve sportu

Externalita je ekonomický termín označující **vedlejší efekt** určitého ekonomického rozhodnutí nebo aktivity, který dopadá na **třetí strany** – tedy na subjekty, které se dané transakce přímo neúčastní. Tyto dopady mohou být dvojího charakteru:

- **Pozitivní:** Pokud aktivita přináší třetím stranám užitek.
- **Negativní:** Pokud aktivita způsobuje třetím stranám újmu či náklady.

Pozitivní externality nastávají v okamžiku, kdy ekonomická činnost generuje prospěch pro nezúčastněné osoby nebo firmy. Příkladem tak může být **výstavba veřejné cyklostezky**. Přímým účelem je doprava, ale nepřímým (vedlejším) přínosem je zlepšení kondice

a zdravotního stavu všech, kdo ji využívají. V kontextu investic do sportu dělíme pozitivní externality do tří hlavních oblastí:

- **Podpora zdraví:** Sport funguje jako efektivní prevence infekčních i civilizačních chorob. Fyzicky aktivní populace zůstává déle produktivní a vitální i ve vyšším věku, což snižuje zátěž na zdravotní systém.
- **Formování osobnosti a hodnot:** Sportovní aktivity napomáhají rozvoji morálně-volných vlastností. Budují houževnatost, učí respektování pravidel (fair play) a vytvářejí pozitivní normativní návyky.
- **Sociální funkce:** Kvalitní trávení času ve sportovním prostředí působí jako prevence kriminality (zejména u mládeže) a má silný socializační efekt, kdy dochází k tvorbě a upevňování sociálních vazeb.

Negativní externality nastávají, když činnost subjektu způsobuje škody či náklady ostatním. Příkladem tak může být hluk, dopravní kolaps a znečištění ovzduší způsobené výstavbou rozsáhlé sportovní arény v dané lokalitě, což má negativní dopad na zdraví a kvalitu života místních obyvatel.

Mezi obecné negativní externality spojené se sportem řadíme:

- **Negativní dopady na životní prostředí:** Zábory půdy, hluková zátěž, odpad z velkých akcí.
- **Ohrožení zdraví:** Rizika spojená s profesionálním sportem (úrazy, doping).
- **Komerencializace sportu:** Tlak na zisk může vést k potlačení původních sportovních hodnot a etiky.

Ekonomická politika se snaží tyto vedlejší efekty korigovat. Cílem je tzv. **internalizace** – tedy snaha zahrnout tyto externí náklady nebo výnosy do rozhodování subjektů tak, aby bylo dosaženo tržní efektivity a udržitelnosti.

Pokud sportovní aktivity generují společenský prospěch (zdraví, prevence kriminality), trh by jich bez zásahu státu produkoval méně, než je společensky optimální (např. protože provozování mládežnického sportu je pro soukromý sektor ztrátové). Stát proto zasahuje následujícími nástroji:

- **Přímé dotace a granty:** Nejčastější nástroj. Stát (prostřednictvím NSA) nebo obce finančně podporují provoz sportovišť, trenéry mládeže nebo organizaci akcí.

- *Ekonomický efekt*: Dotace snižuje náklady provozovatele, což umožňuje snížit cenu pro koncového uživatele (např. nižší členské příspěvky pro děti). Tím se zvyšuje poptávka a dostupnost sportu.
- **Investice do veřejných statků (Infrastruktura)**: Stát buduje zařízení, která mají charakter veřejného statku (nebo smíšeného statku) – typicky cyklostezky, venkovní hřiště nebo turistické trasy.
 - *Ekonomický efekt*: Stát přebírá fixní investiční náklady, které by soukromý investor nebyl schopen pokrýt ze vstupného, čímž zajišťuje plošnou dostupnost sportu.

V situacích, kdy sportovní aktivity generují tzv. **negativní externality** a neúměrně zatěžují své okolí (např. nadměrným hlukem, znečištěním či bezpečnostními riziky), je nezbytný zásah státu. Ten vstupuje do tržního prostředí s cílem tyto dopady eliminovat nebo alespoň zmírnit prostřednictvím následujících nástrojů:

- **Legislativní regulace a zákazy** – Jedná se o přímý administrativní zásah formou stanovení závazných pravidel. Stát definuje mantinely, jako jsou například **hygienické limity hluku** pro sportovní akce, zákazy konzumace alkoholu na stadionech nebo přísné bezpečnostní normy pro pořádání masových akcí. Porušení těchto norem je následně sankcionováno pokutami či zákazem činnosti.
- **Internalizace nákladů** – Cílem je přenést náklady, které by jinak nesla celá společnost (daňoví poplatníci), přímo na původce problému. Typickým příkladem je **spolufinancování policejních opatření** fotbalovými kluby při rizikových utkáních, kdy organizátor musí pokrýt část výdajů na zajištění veřejného pořádku, nebo povinnost uvést prostranství do původního stavu po skončení akce.
- **Územní plánování** – Tento preventivní nástroj slouží k předcházení konfliktům v prostoru. Jde o strategické umísťování sportovišť s výraznými negativními vlivy (např. hlučné motoristické okruhy, střelnice nebo velké stadiony) do lokalit **mimo obytné zóny**. Součástí tohoto procesu je často i posuzování vlivu na životní prostředí (EIA).
- **Princip Pigouovy daně** – Jde o specifické zdanění aktivit, které jsou považovány za společensky škodlivé. V kontextu sportu se tento princip v praxi projevuje například **vyšším zdaněním hazardních her a sázek**. Výnosy z těchto daní (tzv. "sin taxes") stát následně účelově přerozděluje a využívá je paradoxně pro financování veřejně prospěšných sportovních aktivit, čímž se snaží vyvážit společenský dopad.



Shrnutí kapitoly

Agregátní poptávka ve sportu je tvořena spotřebou domácností za sportovní zboží a služby, investicemi firem do sportovních zařízení, vládními výdaji na infrastrukturu a čistým exportem zahrnujícím například cestovní ruch či transfery hráčů. Agregátní nabídka představuje celkovou kapacitu trhu, od pořádání sportovních akcí až po mediální pokrytí.

Vyčíslení podílu sportu na tvorbě HDP je metodicky náročné kvůli nejednotnému vymezení hranic odvětví, které řeší tzv. Vilniuská definice se třemi úrovněmi pojetí. Zatímco v České republice se odhady podílu sportu na HDP pohybují v rozmezí 1,5 až 2 %, v rámci Evropské unie dosahuje sport při využití široké definice přibližně 3,7 %.

Sport se významnou měrou podílí na zaměstnanosti, a to nejen přímo v profesionálních klubech a sportovních zařízeních, ale i v širokém spektru navázaných odvětví. Do této statistiky nespádají pouze samotní sportovci a trenéři, ale také administrativní pracovníci, manažeři, výrobci sportovního vybavení či zaměstnanci v sektoru služeb, cestovního ruchu a dopravy. Dle údajů z Bílé knihy o sportu generují sportovní aktivity při uplatnění široké definice v Evropské unii zhruba 5,4 % celkové zaměstnanosti. V České republice je přesné vyčíslení komplikovanější, neboť statistické sledování často pokrývá pouze úzký segment trhu, nicméně i zde je patrný rostoucí trend v počtu pracovních míst vázaných na sportovní průmysl.

Investice do sportu přinášejí společnosti vysokou návratnost, která přesahuje rámec přímých finančních zisků a je úzce spjata s dlouhodobými úsporami v systému veřejného zdravotnictví. Dle dostupných studií má každá investovaná jednotka násobný efekt v úspoře budoucích léčebných výloh. Vedle zdravotních benefitů generuje sport i další pozitivní externality, jako je prevence kriminality, formování morálních hodnot a sociální rozvoj komunit. Stát tyto žádoucí dopady aktivně stimuluje prostřednictvím dotační politiky a výstavby infrastruktury, zatímco negativní externality – například environmentální zátěž, hluk či bezpečnostní rizika – koriguje pomocí legislativních regulací a snahou o internalizaci nákladů.



Kontrolní otázky

1. *Z jakých čtyř hlavních makroekonomických veličin se skládá agregátní poptávka? Ke každé veličině uveď konkrétní příklad z oblasti sportu.*
2. *Vysvětli rozdíl mezi statistickou, úzkou a širokou definicí sportu (tzv. Vilniuská definice). Jak tento rozdíl ovlivňuje měření podílu sportu na HDP?*
3. *Vysvětli vliv produkce sportu na hrubý domácí produkt.*
4. *Uveď, jaké subjekty mohou být na straně poptávky po sportovních produktech a jaký užitek mají z nákupu těchto produktů.*
5. *Vysvětli ekonomický argument pro veřejné investice do sportu v souvislosti s úsporami ve zdravotnictví. Jaký poměr návratnosti v této oblasti uvádí studie Světového ekonomického fóra?*
6. *Vysvětli a kvantifikuj odhady vlivu sportu na zaměstnanost.*
7. *Definuj pojem pozitivní externalita na příkladu cyklostezky a vysvětli, jakými třemi nástroji může stát tyto pozitivní dopady stimulovat.*
8. *Vysvětli, jak dotace ovlivňují nabídku sportovních služeb neziskovými sportovními kluby.*
9. *Uveď alespoň dvě negativní externality investic do sportu a zdůvodni jejich negativní účinek.*



Pojmy k zapamatování

Agregátní poptávka (AD) – Představuje celkový objem výdajů na statky a služby v ekonomice za určité období (obvykle jeden rok), které jsou ekonomické subjekty ochotny realizovat při dané cenové hladině. Tato veličina je klíčovým konceptem makroekonomie a skládá se ze čtyř hlavních složek: spotřeby domácností, hrubých soukromých investic, vládních výdajů a čistého exportu. Sledování agregátní poptávky je nezbytné pro analýzu celkového hospodářského výkonu a slouží jako podklad pro tvorbu hospodářských politik (fiskální a monetární), jejichž cílem je ovlivňovat úroveň ekonomické aktivity a zaměstnanosti.

Agregátní nabídka (AS) – Vyjadřuje celkové množství finálních statků a služeb, které jsou firmy v daném ekonomickém systému ochotny vyprodukovat a nabídnout k prodeji při různých cenových úrovních. Její výše je determinována dostupností a cenou výrobních faktorů (práce, kapitál, půda, technologie) a očekáváními firem. Analýza agregátní nabídky je klíčová pro pochopení mechanismů hospodářského růstu a inflace. Změny v agregátní nabídce mohou být vyvolány například technologickým pokrokem, změnou cen vstupních surovin nebo daňovou politikou státu.

Spotřeba – v ekonomickém smyslu jde o proces nakupování a užívání statků a služeb jednotlivci či domácnostmi za účelem bezprostředního uspokojení jejich potřeb a přání. Zahrnuje výdaje na širokou škálu produktů od nezbytných (potraviny, bydlení) až po zbytné (zábava, sportovní vybavení). Spotřebitelská poptávka představuje největší složku HDP a je rozhodujícím motorem ekonomického růstu. Míra spotřeby slouží jako důležitý indikátor životní úrovně a ekonomického blahobytu společnosti.

Investice – Představují alokaci finančních prostředků do tvorby kapitálu s cílem dosažení budoucího zisku nebo užitku. V makroekonomii se investicemi rozumí především nákup reálných aktiv (výstavba budov, nákup strojů a technologií) nebo navyšování zásob. Investiční aktivita je prováděna firmami, jednotlivci i státem a je nezbytná pro dlouhodobý ekonomický rozvoj, zvyšování produktivity práce a zavádění inovací. Investice jsou vysoce citlivé na úrokové sazby a ekonomická očekávání.

Čistý export (NX) – Je makroekonomický ukazatel vyjadřující rozdíl mezi celkovou hodnotou exportu (vývozu) a importu (dovozu) dané země. Pokud hodnota vývozu převyšuje dovoz, hovoříme o kladném čistém exportu a obchodním přebytku. V opačném případě, kdy dovoz dominuje nad vývozem, vykazuje země záporný čistý export neboli obchodní deficit. Tento ukazatel je klíčovou součástí platební bilance a přímo ovlivňuje měnový kurz i celkovou výkonnost ekonomiky (HDP).

Hrubý domácí produkt (HDP) – Základní měřítko výkonnosti ekonomiky, které představuje celkovou tržní hodnotu všech finálních statků a služeb vyprodukovaných v rámci hranic daného státu za určité časové období (zpravidla rok). HDP lze vypočítat třemi metodami: výrobní (součet přidaných hodnot), výdajovou (součet spotřeby, investic, vládních výdajů a čistého exportu) a důchodovou (součet příjmů vlastníků výrobních faktorů). Slouží k mezinárodnímu srovnávání ekonomické vyspělosti a sledování hospodářského cyklu (růstu či recese).

Externalita – Označuje vedlejší, nezamýšlený dopad ekonomické aktivity jednoho subjektu na jiné subjekty (třetí strany), které se dané transakce neúčastní. Tyto dopady neprocházejí trhem (nejsou zahrnuty v ceně). Rozlišujeme externality pozitivní (přinášejí užitek, např. očkování nebo sportovní aktivity zlepšující zdraví populace) a negativní (způsobují škodu, např. znečištění životního prostředí). Existence externalit je důvodem pro státní zásahy do ekonomiky s cílem jejich regulace či podpory (internalizace).



Literatura

Český olympijský výbor. (2009) Nová koncepce státní podpory by měla zlepšit postavení sportu.

Davies, L. E., Taylor, P., Ramchandani, G., & Christy, E. (2019). Social return on investment (SROI) in sport: A model for measuring the value of participation in England. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(4), 1–21.

Evropská komise. (2007). Bílá kniha o sportu.

Hobza, V., & Rektořík, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Ekopress.

Novotný, J. (2000). *Ekonomika sportu*. Nakladatelství ISV.

Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2013). *Ekonomie* (19. vyd.). NS Svoboda.

Sport Industry Research Centre. (2020). *Measuring the social and economic impact of sport in England: Summary: Social and economic value of community sport and physical activity in England*.

3 INSTITUCIONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ SPORTU

Úvod

Tato kapitola poskytuje stručný přehled v oblasti organizačního a institucionálního zabezpečení sportu v České republice. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi širokou a měnící se problematiku, jsou jednotlivé části popsány zjednodušeně a v obecné rovině, která umožní pochopení dané problematiky, ale nebude pojednávat o detailních aspektech řešeného tématu. Kapitola obsahuje základní informace o struktuře sportu v ČR, ale nejen to, jelikož principy zabezpečení sportu v ČR vychází ze sportovních politik EU. Je tedy nutno se na danou problematiku podívat nejdříve z pohledu EU, a teprve následně přejít na státní úroveň organizačního zabezpečení. Představen je tak systém, který řídí a zabezpečuje sport v České republice, a to s vazbou na principy EU a zajištění sportu na této úrovni.



Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je objasnit institucionální rámec sportu na úrovni Evropské unie i České republiky. Text vysvětluje klíčové principy evropské sportovní politiky, roli Národní sportovní agentury v systému státní správy a specifika právních forem podnikání ve sportovním odvětví.



Klíčová slova

Evropská unie, orgány EU, Evropský parlament, Erasmus+, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Národní sportovní agentura (NSA), předseda NSA, Národní rada pro sport, Živnostenské oprávnění, Akciová společnost, Společnost s ručením omezeným

3.1 Role Evropské unie v organizačním zajištění sportu

Vnitřní trh Evropské unie stojí na čtyřech základních pilířích, které zajišťují jeho fungování. Jedná se o:

- **Volný pohyb osob**
- **Volný pohyb zboží**
- **Volný pohyb služeb**
- **Volný pohyb kapitálu a finančních toků**

Vliv Evropské unie na podobu sportovního prostředí a sportovních politik je dnes považován za **nezastupitelný a klíčový**. Tato pozice vychází z dlouhodobé aktivity EU, která poskytuje sportu podporu jak prostřednictvím legislativních aktů, tak cílenou podporou konkrétních projektů a politik.

Ačkoliv byla sportovní témata diskutována na evropských summitech již dříve (například v **Adonninově zprávě** z roku 1985 nebo v **Deklaraci z Nice** z roku 2000), tyto zmínky nešly do hloubky a netvořily ucelený rámec. Zlom nastal až s příchodem komplexních dokumentů, které zásadně ovlivnily organizační strukturu sportu nejen v České republice. Za dva nejstěžejnější dokumenty v této oblasti považujeme:

- **Evropskou chartu sportu**
- **Bílou knihu o sportu**

Tyto dokumenty jako první poukázaly na rozmanitost sportovní agendy a nabídly řešení organizačních i politických otázek.

Evropská charta sportu byla přijata v roce 1992 a představuje komplexní snahu o vymezení problematiky sportu. Ve dvanácti článcích formuluje doporučení pro rozvoj tělesné výchovy a sportovních aktivit. Obsahovou náplň Evropské charty sportu můžete vidět zde:

- Cíle a definice Charty.
- Rozsah uplatňování a vymezení sportovního hnutí.
- Sportovní zařízení a infrastruktura.
- Budování základny pro sport.
- Zvyšování účasti veřejnosti na sportování.
- Zlepšování výkonnosti.
- Podpora vrcholového a profesionálního sportu.

- Rozvoj lidských zdrojů.
- Udržitelnost a zásady trvalého rozvoje ve sportu.
- Informace, výzkum a financování.

Bílá kniha o sportu (2007) je strategický dokument z dílny **Evropské komise**, který detailněji pracuje s nástroji sportovní politiky. Dokument vnímá sport jako globální fenomén, popisuje jeho specifika a otevírá diskuzi o budoucích výzvách, přičemž plně respektuje legislativní rámec EU včetně zásady subsidiarity. Jeho hlavním přínosem je:

- Popis **společenské role sportu** a jeho zásahu do každodenního života občanů EU.
- Analýza **ekonomického rozměru** sportu.
- Důraz na **organizaci sportu** v Evropě.
- Identifikace provázanosti sportu s ostatními politikami EU (tzv. mainstreaming).

Zásada subsidiarity je zakotvena přímo ve Smlouvě o Evropské unii. Jejím hlavním účelem je zajistit, aby rozhodování probíhalo co nejbližší občanům. V praxi to znamená, že vyšší orgány (např. EU) by neměly zasahovat do věcí, které mohou efektivněji vyřešit orgány nižší (státy, regiony, obce). Tento princip je typický i pro institucionální strukturu federálních států.

V kontextu Evropské unie slouží subsidiarita jako kritérium pro výkon tzv. nevýlučných pravomocí:

- **Kdy EU nezasahuje:** Pokud je členský stát schopen daný problém efektivně vyřešit sám na ústřední, regionální nebo místní úrovni.
- **Kdy EU zasahuje:** Pouze tehdy, pokud cílů nelze uspokojivě dosáhnout na úrovni členských států a opatření na úrovni Unie přinese prokazatelnou **přidanou hodnotu**.

3.2 Role orgánů Evropské unie v prostředí sportu

Fungování sportovního prostředí a utváření sportovních politik je neoddělitelně spjato s činností veřejných institucí na různých úrovních. V kontextu Evropské unie existuje komplexní systém orgánů s rozličnými pravomocemi, které do této oblasti zasahují. Pro pochopení vlivu EU na sport je nejprve nutné definovat její klíčové instituce a jejich obecnou roli. Mezi **stěžejní orgány EU** patří:

- **Evropský parlament,**
- **Evropská rada,**
- **Rada EU (Rada ministrů),**

- **Evropská komise,**
- **Soudní dvůr EU,**
- **Evropská centrální banka,**
- **Evropský účetní dvůr.**

Pro fungování Unie jsou nejzásadnější následující orgány, jejichž interakce formuje legislativu a politické směřování:

- **Evropský parlament:** Jedná se o orgán, který přímo reprezentuje **občany členských států** (poslanci jsou voleni v přímých volbách). Jeho hlavní pravomocí je – společně s Radou EU – přijímání evropské legislativy. Dále hraje klíčovou roli při schvalování rozpočtu EU, a to jak v případě dlouhodobých finančních rámců, tak ročních rozpočtů.
- **Evropská rada:** Tento orgán sdružuje **hlavy států a předsedy vlád** členských zemí. Její úlohou je vymezovat obecné politické směřování a priority Unie. V čele stojí předseda volený na funkční období 2,5 roku, přičemž může být zvolen maximálně dvakrát po sobě.
- **Rada EU (Rada ministrů):** Zde jsou zastoupeny **vlády členských zemí** prostřednictvím svých ministrů. Složení Rady se mění podle projednávaného tématu (např. ministři financí, zemědělství, školství). Spolu s Parlamentem přijímá právní předpisy a koordinuje politiky členských států.
- **Evropská komise:** Představuje **výkonný orgán** (exekutivu) a zastupuje zájmy Unie jako celku, nikoliv zájmy jednotlivých států. Má výhradní právo navrhnout novou legislativu, kterou následně předkládá Parlamentu a Radě EU. Komise spravuje rozpočet, dohlíží na dodržování práva (smluv) a řídí politiky EU (s výjimkou zahraniční a bezpečnostní politiky). V každém členském státě má své zastoupení, které slouží ke komunikaci s veřejností a monitoringu situace.

Další tři instituce zajišťují specifické odborné funkce nezbytné pro chod EU:

- **Soudní dvůr EU:** Je garantem dodržování a správného výkladu práva EU. Přezkoumává legalitu aktů vydaných orgány Unie a dohlíží na to, aby členské státy plnily své povinnosti. Rovněž poskytuje výklad práva EU na žádost národních soudů.
- **Evropská centrální banka (ECB):** Zodpovídá za měnovou politiku eurozóny a udržování cenové stability. Její role je analogická k roli národních centrálních bank (např. ČNB v ČR), ale na celoevropské úrovni.

- **Evropský účetní dvůr:** Plní funkci nezávislého externího auditora. Jeho úkolem je kontrolovat finanční řízení EU – tedy zda jsou prostředky řádně vybírány, zaúčtovány a vynakládány v souladu s pravidly. Dohlíží na to, aby hospodaření probíhalo efektivně a s péčí řádného hospodáře, čímž chrání finanční zájmy daňových poplatníků.

Pokud propojíme výše uvedené instituce přímo se sportovní politikou, klíčovou roli hraje Evropský parlament. Sportovní agenda zde spadá pod **Komisi pro kulturu a vzdělávání (CULT)**. Tato komise má velmi široký záběr. Kromě sportu zodpovídá za:

- Kulturní aspekty (kulturní dědictví, jazyková rozmanitost),
- Vzdělávání a mládež,
- Informační a mediální politika.

V oblasti legislativy a dohledu nad programy má Parlament rovnocenné postavení s vládami členských států. Zmíněná komise **CULT** je přímo odpovědná za významné unijní programy, které mají dopad na sportovní prostředí:

- **Program Erasmus+:** Podpora vzdělávání, odborné přípravy, mládeže a sportu.
- **Program Kreativní Evropa:** Podpora kulturních a tvůrčích odvětví.
- **Evropský sbor solidarity.**

Vlajkovou lodí podpory vzdělávání, odborné přípravy, mládeže a sportu v Evropské unii je program **Erasmus+**. Pro aktuální programové období 2021–2027 byl jeho rozpočet stanoven na přibližně 26,2 miliardy eur, což představuje téměř dvojnásobek prostředků oproti předchozímu období (2014–2020).

Nová podoba programu reflektuje aktuální společenské výzvy a klade silný důraz na:

- Sociální začleňování (inkluzi),
- Zelenou a digitální transformaci,
- Podporu demokratické participace mládeže.

Erasmus+ není izolovanou iniciativou, ale přímo podporuje širší strategické cíle EU, jako je vytvoření *Evropského prostoru vzdělávání*, plnění *Akčního plánu digitálního vzdělávání* či realizace *Evropské agendy dovedností*. V oblasti sportu je jeho cílem rozvíjet evropskou dimenzi sportovních aktivit a podporovat zdravý životní styl.

Je nutné podotknout, že v rámci široké agendy Výboru pro kulturu a vzdělávání (**CULT**) představuje sport spíše okrajovou (marginální) oblast. Činnost výboru se v tomto směru

omezuje primárně na propagaci, finanční rámce programů a specifické akční plány. Vzhledem k šíři záběru se jednotliví europoslanci obvykle specializují jen na dílčí témata.

Dalším klíčovým orgánem je **Rada EU**. Jedná se o kolektivní orgán, kde se scházejí ministři členských států zodpovědní za konkrétní projednávanou agendu. Logicky by se tedy jednání o sportu měli účastnit ministři sportu.

Zde narážíme na specifikum tuzemské státní správy, jelikož Česká republika v současnosti **nemá zřízeno ministerstvo sportu** ani funkci ministra sportu. Tuto roli dříve suploval ministr školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), ale po přesunu sportovní agentury z MŠMT na nově vzniklou **Národní sportovní agenturu (NSA) - 2019** vyvstává kompetenční otázka, kdo má ČR na zasedáních Rady EU reprezentovat, jelikož předseda NSA není členem vlády (ministrem).

Sportovní politika v kontextu EU

Sportovní politika na úrovni EU není statická, ale dynamicky se vyvíjí v čase podle aktuálních společenských potřeb. Pro lepší orientaci v problematice lze vymezit hlavní tematické okruhy, které jsou v současnosti prioritizovány a diskutovány (zejména na půdě Komise pro kulturu a vzdělávání). Mezi aktuální klíčová témata patří:

- **Sociální role:** Využití sportu pro sociální začleňování a integraci.
- **Dobrovolnictví:** Podpora a uznání dobrovolnické činnosti ve sportu.
- **Rovné příležitosti:** Rovnost mužů a žen, boj proti rasismu a diskriminaci.
- **Vzdělávání:** Odborný rozvoj a duální kariéra sportovců.
- **Zdraví:** Podpora pohybových aktivit (HEPA) a zdravého životního stylu.
- **Integrita:** Boj proti manipulaci s výsledky (match-fixing) a podpora řádné správy (good governance).
- **Ekonomika:** Volný pohyb osob (sportovců).
- **Nové trendy:** Integrace e-sportu a videoher do sportovního prostředí

3.3 Organizace sportu v České republice

Po představení evropského kontextu se nyní zaměříme na národní úroveň, konkrétně na institucionální zabezpečení sportu v České republice. Tato podkapitola analyzuje principy státní sportovní politiky a klíčové orgány, které do ní vstupují. Dominantní postavení zde

zaujímá **Národní sportovní agentura (NSA)**, jejíž vznik a kompetence byly ukotveny novelou zákona o podpoře sportu.

Na vrcholu výkonné moci stojí Vláda České republiky. Do přímého řízení a podpory sportu na vládní úrovni vstupují primárně dva subjekty:

- **Národní sportovní agentura (NSA):** Hlavní gestor státní podpory sportu.
- **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT):** i po vzniku NSA si toto ministerstvo ponechalo v gesci agendu **školní tělesné výchovy** a pohybových aktivit na základních, středních i vysokých školách.

Kromě výše uvedených institucí se na podpoře sportu (zejména vrcholového a reprezentačního) podílejí i další ministerstva prostřednictvím svých specializovaných resortních center:

- **Ministerstvo obrany** – Dukla
- **Ministerstvo vnitra** – Olymp
- **MŠMT** – Victoria.

Moc zákonodárnou představuje dvoukomorový Parlament České republiky. Jak v Poslanecké sněmovně, tak v Senátu existují orgány, které se sportovní tematikou zabývají, ačkoliv se míra jejich specializace liší.

- **Poslanecká sněmovna**
 - Dolní komora nemá samostatný výbor pouze pro sport. Agenda je začleněna do širšího rámce, konkrétně pod:
 - **Výbor pro vědu, vzdělání, kulturu, mládež a tělovýchovu.** (Sport je zde formálně zahrnut pod pojem „tělovýchova“).
- **Senát**
 - V horní komoře spadá sport primárně pod Výbor pro vzdělávání, vědu, kulturu, lidská práva a petice. Vzhledem k multidisciplinárnímu charakteru tohoto výboru byl však zřízen specializovaný orgán **„Podvýbor pro sport“**. Existence tohoto samostatného podvýboru, který se věnuje výhradně sportovní problematice, je pro celé odvětví vnímána velmi pozitivně.

Je důležité doplnit, že sportovní politika je významně realizována také na úrovni **samospráv (municipalit)** – tedy v jednotlivých krajích a obcích. Vzhledem k tomu, že systémy podpory se v jednotlivých regionech a městech výrazně liší, nebude se tato studijní opora detailně zabývat specifiky regionální správy.

3.3.1 Národní sportovní agentura (NSA)

Národní sportovní agentura byla zřízena na základě novely zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu. Tato legislativní úprava, vzešlá z poslaneckého návrhu, měla za cíl vytvořit specializovaný a apolitický ústřední orgán, který by se plně a výhradně věnoval sportovní problematice. NSA zahájila svou činnost k 31. 7. 2019.

NSA je definována jako ústřední orgán státní správy pro podporu sportu, turistiky a sportovní reprezentace státu.

Na základě politické dohody došlo k postupnému přesunu sportovní agendy z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) na NSA. Plná gesce přešla na agenturu od roku 2020, přičemž dotační výzvy byly předávány postupně (výzvy pro rok 2020 ještě administrovalo MŠMT, výzvy na rok 2021 již NSA).

Agenda agentury je velmi pestrá a pokrývá široké spektrum aktivit. Mezi klíčové zákonné povinnosti patří:

- **Strategie a politika:**
 - Vypracovává návrh **Plánu státní politiky ve sportu** a koordinuje jeho plnění.
 - Připravuje návrh **Akčního plánu podpory sportu** na kalendářní rok.
- **Financování a kontrola:**
 - Poskytuje finanční podporu (dotace) ze státního rozpočtu prostřednictvím vyhlášených programů.
 - Kontroluje využití těchto prostředků u příjemců dotací.
- **Podpora specifických oblastí:**
 - Vytváří podmínky pro sport dětí, mládeže a jejich trenérů.
 - Koordinuje činnost resortních sportovních center (Dukla, Olymp, Victoria).
 - Zajišťuje propagaci sportu.
- **Integrita a mezinárodní vztahy:**
 - Zřizuje příspěvkovou organizaci pro boj proti dopingu (Antidopingový výbor ČR) a kontroluje realizaci antidopingového programu.
 - Vydává program prevence ovlivňování výsledků (match-fixing).
 - Spolupracuje s mezinárodními sportovními organizacemi.
 - Vede **Rejstřík sportovních organizací a osob** (elektronická evidence).

Mnoho z těchto činností (např. boj proti doping, podpora mládeže) přímo koresponduje s prioritami sportovní politiky Evropské unie.

V čele agentury stojí **předseda**, který jmenuje místopředsedy a členy poradních orgánů. Historie předsedů od založení NSA:

- **Milan Hnilička** (iniciátor vzniku agentury).
- **Filip Neusser** (ve funkci do konce roku 2022).
- **Ondřej Šebek** (ve funkci od roku 2023).

Předseda je jmenován a odvoláván **vládou na návrh předsedy vlády**. Jeho funkční období je na **5 let** a je možné znovuzvolení, maximálně však na dvě po sobě jdoucí období. Aby se osoba mohla stát předsedou, musí splňovat následující kritéria:

- a) je státním občanem České republiky,
- b) dosáhla věku 30 let,
- c) je plně svéprávná,
- d) je bezúhonná,
- e) má zkušenosti v řídicí funkci v oblasti sportu minimálně 5 let,
- f) má vysokoškolské vzdělání získané studiem v magisterském studijním programu,
- g) má zkušenosti v oblasti organizace a administrativy sportu.

Funkce předsedy je neslučitelná s členstvím v řídicích/dozorčích orgánech podnikajících osob, s funkcemi ve sportovních organizacích a s podnikáním ve sportu (s výjimkou vědecké či pedagogické činnosti). Předseda nesmí mít majetkovou účast ve firmách podnikajících ve sportu.

Předseda je ze zákona obtížně odvolatelný. Důvody pro odvolání jsou vymezeny následovně:

- Ztráta předpokladů pro výkon funkce (bezúhonnost atd.).
- Vznik neslučitelnosti funkcí.
- Hrubé porušení povinností (zákona nebo etického kodexu).
- Nevykonávání funkce po dobu delší než 6 měsíců.
- Vlastní žádost.

Předseda jmenuje **dva místopředsedy**, kteří jej zastupují v určeném rozsahu. I na ně se vztahují pravidla o střetu zájmů (zákaz podnikání a funkcí ve sportu). Zákon nespécifikuje jejich

konkrétní agendu (např. jeden pro dotace, druhý pro rozvoj), rozdělení kompetencí určuje předseda.

Národní rada pro sport je poradním orgánem, jehož členy jmenuje a odvolává vláda na návrh předsedy vlády (dle novely). Původně měl silnější vliv předseda NSA.

- **Funkční období:** 5 let (max. 2x po sobě).
- **Činnost:** Řídí se statutem, který vydává předseda NSA.

Dozorčí komise je kontrolním orgánem dohlížející na hospodaření a činnost NSA.

- **Počet členů:** 10.
- **Volba:** Polovinu (5) volí Poslanecká sněmovna, polovinu (5) Senát.
- **Vedení:** Komise si ze svého středu volí předsedu a dva místopředsedy.
- **Funkční období:** 4 roky.

3.3.2 Vztah NSA a MŠMT

Před vznikem **Národní sportovní agentury (NSA)** spadalo rozdělování státních dotací do sportu plně do gesce **Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)**. Vznikem NSA jako nového ústředního správního úřadu pro podporu sportu, turistiky a reprezentace však došlo k zásadní změně v distribuci finančních prostředků.

Tento proces přesunu pravomocí nebyl okamžitý, ale probíhal v několika fázích definovaných zákonem č. 178/2019 Sb. (novela zákona o podpoře sportu). Přechodné období bylo nastaveno takto:

- **Do 31. 12. 2019:** MŠMT plně vykonávalo působnost v oblasti vyhlašování dotačních výzev.
- **Od 1. 1. 2020:** Kompetence k tvorbě a vyhlašování nových dotačních programů přešla na NSA.
- **Rok 2020 (Přechodný rok):** MŠMT nadále administrovalo a vyplácelo dotace z programů, které vyhlásilo ještě v roce 2019. Souběžně s tím NSA začala připravovat programy pro rok 2021.
- **Od 1. 1. 2021:** NSA převzala plnou odpovědnost za poskytování a kontrolu finanční podpory.

Součástí transformace byl i postupný přesun úředníků z MŠMT pod NSA. Tento proces (delimitace) probíhal ve čtyřech vlnách podle agendy, kterou pracovníci vykonávali:

- **leden 2020:** Přesun pracovníků zajišťujících přípravu dotačních programů.
- **červen 2020:** Přesun pracovníků spravujících Rejstřík sportu.
- **leden 2021:** Přesun pracovníků odpovědných za vyplácení dotací a kontrolu jejich využití.
- **Následně:** Přesun zbývajících pracovníků dle přechodu dalších kompetencí.

Správa rejstříku sportovních organizací a osob přešla z MŠMT na NSA k 1. červnu 2020. Od tohoto data za něj plně odpovídá agentura.

NSA má ze zákona koordinační roli vůči resortním sportovním centřům, která spadají pod tři různá ministerstva:

- **Ministerstvo obrany (MO):** Dukla
- **Ministerstvo vnitra (MV):** Olymp
- **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT):** Victoria

Pravidla pro činnost, financování a spolupráci těchto center schvaluje vláda. Návrh těchto pravidel připravuje NSA ve spolupráci s dotčenými ministerstvy (MO, MV, MŠMT).

Zde narážíme na specifikum postavení NSA – Agentura návrh sice připraví, ale jakožto úřad bez ministra se přímo neúčastní jednání vlády o rozpočtu. Musí tedy spoléhat na to, že předložený návrh bude vládou respektován.

Zákon nedostatečně řeší vztah mezi NSA a MŠMT v oblasti školního sportu (tělesná výchova, sportovní třídy, gymnázia). Zatímco NSA má podporovat sport obecně, školní tělocvik – který je pro děti často prvním kontaktem se sportem – zůstává plně v gesci MŠMT bez jasně definované vazby na koncepci NSA.

Organizace agentury je členěna na vedení a odborné odbory:

- **Vedení:**
 - Předseda NSA
 - Místopředsedové (+ členové rady)
- **Podpůrné útvary:**
 - Oddělení bezpečnosti a řízení úřadu
 - Kancelář vedení
 - Tiskový mluvčí
 - Oddělení koncepcí a metodiky ve sportu

- **Odbor podpory sportu**
 - Oddělení neinvestičních dotací
 - Oddělení investičních dotací
 - Oddělení pro parasport
- **Odbor legislativní a ekonomicko-správní**
 - Oddělení kontroly dotací
 - Oddělení legislativy a práva
 - Oddělení veřejných zakázek a majetku státu
 - Oddělení IT a informačních systémů
 - Oddělení ekonomiky

3.4 Ziskový sektor sportu v ČR

Tato subkapitola se zaměřuje na problematiku podnikání ve sportovním prostředí. Osvětluje možnosti, jak v rámci sportu působit jako ziskový subjekt, a představuje právní formy, které jsou pro sportovní odvětví v České republice typické.

Podnikání ve sportu lze rozdělit do tří základních kategorií:

1. **Podnikání jednotlivce (Živnosti)**
2. **Obchodní společnosti**
3. **Družstva a jiná sdružení**

3.4.1 Podnikání jednotlivce (Živnostenské oprávnění)

Ve sportovním prostředí jde o velmi častou formu podnikání, neboť sportovními produkty jsou převážně služby. Typicky tuto formu volí trenéři, poradci ve sportu, instruktoři a další specialisté.

- **Výhody:** Vysoká operativnost, nízká administrativní náročnost, samostatné rozhodování, specifický daňový režim (možnost paušálních výdajů).
- **Nevýhody:** Ručení celým svým osobním majetkem, omezené možnosti kapitálu, vnímání nižší stability firmy obchodními partnery.

3.4.2 Obchodní společnosti

V České republice rozlišujeme čtyři základní typy obchodních společností, které se liší způsobem ručení, nároky na kapitál a strukturou řízení.

1. Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)

- **Charakteristika:** Musí ji založit minimálně dvě osoby. Výše vkladu není zákonem stanovena.
- **Ručení:** Společníci ručí za závazky společnosti **neomezeně celým svým osobním majetkem**.
- **Využití ve sportu:** Velmi ojedinělé. Příkladem může být *Velo a sport, v. o. s.*

2. Komanditní společnost (k. s.)

- **Charakteristika:** Sdružuje dva typy společníků:
 - *Komplementář:* Ručí neomezeně celým majetkem.
 - *Komanditista:* Ručí pouze do výše svého vkladu.
- **Využití ve sportu:** v praxi se téměř nevyužívá.
- V českém právním řádu může nastat situace, kdy komplementářem (který ručí celým majetkem) je společnost s. r. o., čímž se faktické ručení opět omezí. V Německu musí být tento fakt zřejmý z názvu (GmbH & Co. KG).

3. Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

- Může ji založit 1 až 50 osob. Minimální vklad je symbolická 1 Kč.
- **Ručení:** Společníci ručí pouze do výše nesplaceného vkladu.
- **Využití ve sportu:** Velmi časté. Typická forma pro fitness centra, wellness provozy či provozovatele pronájmů sportovišť (tenis, squash).

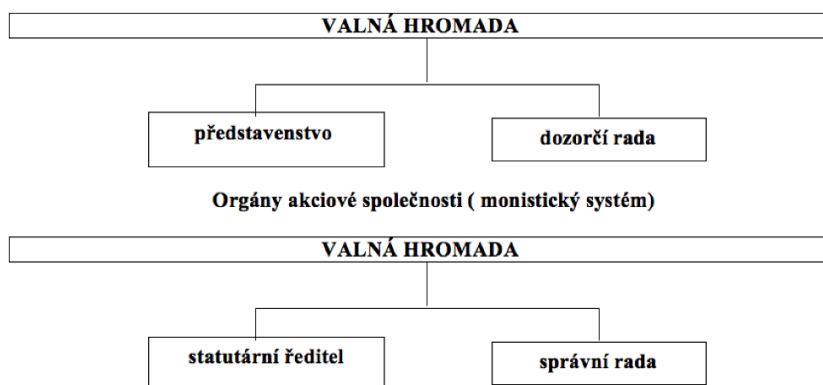
4. Akciová společnost (a. s.)

- Může ji založit jedna právnická nebo dvě fyzické osoby.
- **Základní kapitál:** Minimálně 2 miliony Kč (bez veřejné nabídky akcií) nebo 20 milionů Kč (s veřejnou nabídkou).
- **Ručení:** Akcionáři ručí pouze do výše svého vkladu (upsaných akcií).
- **Využití ve sportu:** Nejprestižnější a nejčastější forma pro profesionální kluby v nejvyšších soutěžích (hokej, fotbal). Pro účast v některých elitních ligách je forma a. s. dokonce licenční podmínkou.
- Jelikož je akciová společnost dominantní formou profesionálních klubů, je důležité pochopit její vnitřní uspořádání. V ČR existují dva systémy řízení: **dualistický** a **monistický**.

- V obou systémech je nejvyšším orgánem společnosti **valná hromada**, kterou tvoří akcionáři. Do její výlučné působnosti spadá:
 - Změna stanov a výše základního kapitálu.
 - Volba a odvolání členů orgánů (představenstva, dozorčí rady atd.).
 - Schvalování účetní závěrky a rozdělení zisku (nebo úhrady ztráty).
 - Rozhodnutí o zrušení společnosti, likvidaci či fúzi.
 - Schvalování významných majetkových převodů.
- **Dualistický systém (Tradiční model):** Tento model je ve sportovním prostředí (zejména ve fotbale) nejčastější. Je založen na oddělení řídicí a kontrolní moci.
 - **Představenstvo:** Statutární orgán, který společnost řídí a jedná jejím jménem navenek.
 - **Dozorčí rada:** Kontrolní orgán, který dohlíží na činnost představenstva. Je volena valnou hromadou, které se zodpovídá.
- **Monistický systém:** Tento model zjednodušuje strukturu řízení.
 - **Správní rada:** Určuje základní zaměření obchodního vedení a dohlíží na jeho řádný výkon.
 - **Statutární ředitel:** Jmenovaný správní radou, je statutárním orgánem společnosti (jedná navenek).

Na následujícím obrázku 1 je znázorněna organizační struktura akciové společnosti ve dvou variantách – **dualistickém a monistickém systému řízení**. Dualistický model rozlišuje představenstvo a dozorčí radu jako dva samostatné orgány, zatímco monistický model soustřeďuje řízení do správní rady a statutárního ředitele. Oba systémy vycházejí z vrcholného orgánu společnosti, kterým je **valná hromada**.

Obrázek 1 Organizační struktura akciové společnosti (vlastní zpracování)





Shrnutí kapitoly

Formování sportovní politiky a správa sportu nejsou izolovány pouze na národní úrovni, ale vycházejí z úzkého a nezbytného propojení principů České republiky s legislativním a strategickým rámcem Evropské unie. Tento nadnárodní kontext je dnes považován za klíčový a nezastupitelný, neboť unijní dokumenty a politiky významně formují nejen organizační struktury, ale prostřednictvím legislativních aktů a cílených projektů ovlivňují i dotační priority a směřování rozvoje celého sportovního prostředí.

Na organizaci a řízení sportu se podílí komplexní síť institucí působících na nadnárodní i národní úrovni. V rámci Evropské unie udávají směr orgány jako Evropská komise, Rada EU či Evropský parlament, které definují strategické rámce a podpůrné programy. Na úrovni České republiky je klíčovým hráčem vláda a jí podřízená Národní sportovní agentura (NSA) spolu s vybranými ministerstvy, zatímco legislativní ukotvení zajišťují příslušné parlamentní výbory a podvýbory.

Dominantním subjektem ve státní správě českého sportu je Národní sportovní agentura (NSA). Ta funguje jako ústřední správní úřad s gescí pro podporu sportu, turistiky a státní reprezentace, přičemž převzala většinu pravomocí od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

NSA je řízena předsedou, jehož jmenování a odvolání spadá do pravomoci vlády na návrh premiéra. Předseda následně formuje nejužší vedení agentury výběrem svých místopředsedů.

Pro podnikání ve sportu lze využít širokou škálu právních forem. V praxi se u sportovních organizací a klubů nejčastěji setkáváme s kapitálovými společnostmi, konkrétně se společností s ručením omezeným (s. r. o.) a akciovou společností (a. s.).

Specifikem sportovního trhu je vysoký podíl služeb (trenérství, instruktáž, poradenství). Z tohoto důvodu je pro mnoho profesionálů ve sportu nejvhodnější a nejčastější formou podnikání činnost na základě živnostenského oprávnění (OSVČ).



Kontrolní otázky

1. *Které dokumenty jsou považovány za stěžejní pro formování sportovní politiky na úrovni EU? Stručně charakterizujte obsah a význam Evropské charty sportu.*
2. *Vysvětlete zásadu subsidiarity v kontextu Evropské unie. V jakých případech je EU oprávněna zasahovat do sportovní politiky, která jinak spadá do pravomoci členských států?*
3. *Jaký orgán se věnuje tématice sportovní politiky v ČR na úrovni Parlamentu ČR?*
4. *Jaké jsou požadavky kladené na post předsedy NSA?*
5. *Jaká máme resortní sportovní centra působící v ČR a k jakým ministerstvům patří? Jakou roli vůči nim má NSA?*
6. *Popište proces přechodu kompetencí v oblasti sportu z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) na Národní sportovní agenturu. Jak probíhala tzv. delimitace zaměstnanců a agendy?*
7. *Jakou výhodu má založení sportovní organizace na bázi veřejné obchodní společnosti?*
8. *Srovnajte společnost s ručením omezeným (s. r. o.) a akciovou společnost (a. s.) z hlediska minimálního základního kapitálu a ručení společníků/akcionářů. Která forma je typická pro profesionální kluby v nejvyšších soutěžích?*
9. *Jaký je rozdíl mezi dualistickým a monistickým systémem řízení akciové společnosti? Které orgány jsou pro každý systém specifické?*



Pojmy k zapamatování

Národní sportovní agentura (NSA) – Ústřední správní úřad státní správy České republiky, který má v gesci podporu sportu, turistiky a státní sportovní reprezentace. Agentura převzala většinu dotačních a koncepčních pravomocí od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Zásada subsidiarity – Klíčový princip fungování Evropské unie, který stanovuje, že rozhodnutí by měla být přijímána co nejbližše občanům. EU zasahuje do sportovní politiky pouze tehdy, pokud cílů nemohou efektivněji dosáhnout samotné členské státy na národní nebo regionální úrovni.

Bílá kniha o sportu – Strategický dokument Evropské komise z roku 2007, který poprvé komplexně popsal společenskou a ekonomickou roli sportu v EU. Slouží jako základ pro integraci sportu do ostatních unijních politik a otevírá diskuzi o budoucích výzvách.

Erasmus+ – Hlavní dotační program Evropské unie pro podporu vzdělávání, odborné přípravy, mládeže a sportu. V období 2021–2027 disponuje výrazně navýšeným rozpočtem a zaměřuje se na inkluzi, digitalizaci a udržitelnost.

Resortní sportovní centrum (RSC) – Organizace zřizovaná konkrétním ministerstvem za účelem podpory vrcholového a reprezentačního sportu. V ČR existují tři: Dukla (Ministerstvo obrany), Olymp (Ministerstvo vnitra) a Victoria (MŠMT).

Ústřední správní úřad – Orgán státní správy podřízený vládě, který vykonává moc v určitém specifickém sektoru (v tomto případě sport). NSA je příkladem takového úřadu, který nemá v čele ministra, ale předsedu.

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.) – Typ obchodní společnosti, kde společníci ručí za závazky pouze do výše nesplaceného vkladu. Ve sportu jde o velmi častou právní formu využívanou například pro provoz fitness center nebo wellness zařízení.

Akciová společnost (a. s.) – Kapitálová obchodní společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na akcie. Tato forma je typická a často povinná pro profesionální sportovní kluby v nejvyšších soutěžích (např. fotbal, hokej), protože umožňuje vstup investorům a má transparentnější strukturu.

Valná hromada – Nejvyšší rozhodovací orgán kapitálových společností (a. s., s. r. o.) i spolků. Tvoří ji všichni společníci, akcionáři nebo členové a rozhoduje o zásadních otázkách, jako je změna stanov, volba orgánů či rozdělení zisku.

Dualistický systém řízení – Tradiční model řízení akciové společnosti (častý ve sportu), který striktně odděluje řídicí orgán (představenstvo) od kontrolního orgánu (dozorčí rada). Dozorčí rada dohlíží na činnost představenstva a zodpovídá se valné hromadě.

Monistický systém řízení – Alternativní model řízení akciové společnosti, který zjednodušuje strukturu. Hlavním orgánem je správní rada, která určuje směr vedení, a statutárním orgánem je statutární ředitel (tuto funkci může zastávat i předseda správní rady).

Živnostenské oprávnění (Podnikání jednotlivce) – Forma podnikání fyzické osoby, která je ve sportu typická pro trenéry, instruktory a poradce. Je administrativně nenáročná, ale podnikatel ručí za závazky celým svým osobním majetkem.



Literatura

European Commission. (n.d.). *Co je Erasmus+?*.

European Parliament. (2023). *Committee on Culture and Education*.

Fiala, P., Krutílek, O., & Pitrová, M. (2018). *Evropská unie* (3. vyd.). Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK).

Kraft, J., Kocourek, A., & Bednářová, P. (2017). *Ekonomie I* (10. vyd.). Technická univerzita v Liberci.

Marková, H. (2017). *Daňové zákony: Úplná znění platná k 1.7.2017*. Grada.

MŠMT. (n.d.). *Sport*.

Národní sportovní agentura. (2023). *Úvodní stránka*.

Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu.

Zákon č. 178/2019 Sb., kterým se mění zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.

4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE VE SPORTU

Úvod

Čtvrtá kapitola se věnuje sportovním subjektům, jejichž podstatou není tvorba zisku a které fungují nezávisle na státních strukturách (tzv. nestátní neziskové organizace – NNO), ačkoli okrajově zmiňuje i státní neziskový sektor. Text nejprve vymezuje samotný pojem NNO, jeho původ, charakteristické znaky a legislativní rámec vzniku a působnosti. Následně se zaměřuje na specifika NNO ve sportovním prostředí, přičemž hlavní důraz klade na právní formu spolků. Kapitola rovněž analyzuje vztah těchto organizací k veřejné správě, jelikož i přes svou nezávislost se bez spolupráce se státem v mnoha ohledech neobejdou. Závěrem je rozebrána problematika financování neziskového sektoru ve sportu.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je poskytnout ucelený přehled o fungování neziskového sektoru ve sportovním prostředí. Text vymezuje podstatu nestátních neziskových organizací (NNO) a jejich odlišnosti od ziskového sektoru, přičemž zvláštní důraz klade na právní formu zapsaného spolku, která je v českém sportu dominantní. Kapitola dále analyzuje organizační strukturu sportovních subjektů od střešních asociací až po jednotlivé kluby a vysvětluje principy vícezdrojového financování, které jsou klíčové pro zajištění ekonomické stability a dlouhodobé udržitelnosti sportovních organizací.



Klíčová slova

Neziskový sektor, Nestátní nezisková organizace (NNO), Zapsaný spolek, Vzájemná a obecná prospěšnost, Vícezdrojové financování, Sportovní klub, Sportovní svaz, Dotace

4.1 Charakteristika neziskové organizace

V kontextu sportovního odvětví hrají neziskové organizace naprosto zásadní roli. Tvoří totiž drtivou většinu všech subjektů, které ve sportu působí. V podmínkách České republiky má právní formu neziskové organizace většina sportovních klubů, tělovýchovných jednot, asociací i velkých sportovních svazů.

Abychom pochopili jejich význam, je nutné vymezit základní rozdíl mezi **ziskovým** a **neziskovým sektorem**:

- **Ziskový sektor:** Jeho primárním cílem je generování zisku, který je následně rozdělován mezi vlastníky, společníky či zaměstnance.
- **Neziskový sektor:** Subjekty jsou zřizovány za účelem naplňování předem stanoveného poslání, obecně prospěšných cílů nebo uspokojování lidských potřeb, nikoliv primárně pro tvorbu zisku.

Český právní řád termín „nezisková organizace“ explicitně nezná a nedefinuje. Samotné označení vychází z nepřiliš přesného překladu anglického termínu „*non-profit*“. Výstižnější by bylo označení „nevýdělečná organizace“, což lépe vystihuje podstatu subjektu, který nesměruje k akumulaci zisku, ale k naplnění svého poslání.

Zatímco v ČR striktně rozlišujeme mezi státními a nestátními neziskovými organizacemi, v mezinárodním prostředí se tyto hranice často stírají. Pro účely historického kontextu budeme vycházet z mezinárodně užívaného termínu **Nongovernmental Organizations (NGOs)**, v češtině známého jako nevládní neziskové organizace.

Definice dle odborníků: Definovat tento sektor jednotně je složité, jelikož zahrnuje obrovskou škálu subjektů – od malých lokálních spolků až po nadnárodní giganty.

- **Obecná definice v ČR:** Právnícká osoba založená za účelem dosažení určitého cíle nebo uspokojení potřeb specifické skupiny obyvatel.
- **Salamon a Anheier:** Tito profesori nabízejí mezinárodně uznávanou definici, která popisuje NNO jako instituce existující **vně státních struktur**, které však slouží zásadně **veřejnému zájmu**, nikoliv zájmům státu.

Historický vývoj neziskového sektoru

1. **Počátky (1807):** První organizované neziskové aktivity se začaly objevovat ve Velké Británii po zrušení obchodu s otroky, kdy vznikla potřeba pomoci nově svobodným lidem.
2. **Vznik pojmu NGO (1945):** Termín „*nongovernmental organizations*“ byl oficiálně zaveden při založení **Organizace spojených národů (OSN)**. Cílem bylo odlišit tyto soukromé iniciativy od mezivládních organizací.
3. **Humanitární éra:** ve 20. století byly NNO (často označované také jako „občanská společnost“ či „dobrovolnický sektor“) vnímány primárně jako humanitární organizace. Jejich cílem bylo zmírňování utrpení, ochrana lidských práv a životního prostředí.
 - *Příklady:* Červený kříž, Amnesty International.
 - *Role:* Tyto organizace se staly klíčovými aktéry v oblastech, kam vlády nedosáhly, monitorovaly porušování práv a pomáhaly v krizových oblastech (např. v Africe).

Postupem času, jak se mezinárodní vztahy stabilizovaly a humanitární potřeby byly částečně pokryty velkými hráči, se prostor pro neziskový sektor otevřel i v dalších odvětvích. NNO přestaly být pouze reakcí na globální krize a začaly vznikat i na **národních a lokálních úrovních** za účelem řešení specifických místních potřeb – včetně oblasti sportu a volného času.

V kontextu České republiky chápeme neziskový sektor jako specifickou součást národního hospodářství. Subjekty, které v něm působí a produkují statky, získávají zdroje pro svou činnost primárně prostřednictvím tzv. **přerozdělovacích procesů** (tato problematika spadá do oblasti veřejných financí).

Klíčovým rozlišovacím znakem je cílová funkce těchto organizací. Tou není generování finančního zisku, nýbrž **dosažení přímého užitku**, který má zpravidla charakter veřejné služby. Jinými slovy, tyto organizace usilují o získání finančních prostředků nikoliv pro akumulaci bohatství, ale proto, aby mohly financovat aktivity naplňující účel jejich vzniku.

Je nezbytné uvést na pravou míru častý omyl spojený s termínem „nezisková organizace“. Tento pojem **neznamená zákaz vykonávat výdělečnou činnost**. Nezisková organizace může vykonávat výdělečnou činnost jako vedlejší činnost, a to proto, aby ufinancovala své aktivity, pro které byla založena.

- **Omezení:** Výdělečná činnost však nesmí být **hlavním účelem** organizace.

- **Použití zisku:** Veškerý vygenerovaný zisk (např. z vedlejší hospodářské činnosti) nesmí být rozdělen mezi zakladatele, členy či zaměstnance. Musí být v plné výši **reinvestován zpět** do hlavní činnosti organizace (např. na podporu sportovní mládeže).

Tím se neziskové organizace zásadně liší od podnikatelských subjektů (např. s. r. o., a. s. zmíněných v předchozí kapitole), jejichž primárním smyslem existence je tvorba zisku a jeho následná distribuce vlastníkům.

Neziskové organizace nejsou homogenní skupinou. Můžeme je třídit podle několika klíčových ukazatelů, které nám pomáhají se v sektoru lépe orientovat. Mezi hlavní kritéria patří:

1. Účel založení
2. Funkce a sledovaný zájem
3. Zakladatel

V následující části budou detailně rozebrána jednotlivá kritéria členění NNO.

1. Účel založení (Purpose)

- Prvním kritériem pro dělení neziskových organizací je důvod jejich vzniku. Zásadně rozlišujeme dva hlavní směry:
 - **Charitativní a humanitární účel:** Jde o historicky nejstarší typ, který se zaměřuje na řešení globálních či nadnárodních problémů. Typickými představiteli jsou velké mezinárodní organizace jako **Červený kříž**, **Amnesty International** nebo **Greenpeace**.
 - **Podpora specifických skupin:** Druhým účelem je snaha podporovat konkrétní skupiny obyvatel v různých oblastech společenského života. Do této kategorie jednoznačně spadá oblast **sportu**, kde organizace vznikají za účelem rozvoje a podpory sportovních aktivit.

2. Funkce a sledovaný zájem

- A. **Základní funkce** Neziskové organizace plní dvě primární funkce (často se prolínají, ale jedna bývá dominantní):
 - **Servisní funkce:** Organizace poskytuje konkrétní služby své cílové skupině. Příkladem jsou sociální služby, zdravotní péče nebo vzdělávání.

- **Advokační funkce:** Organizace se zaměřuje na obhajobu práv a boj za zájmy konkrétních skupin či celého lidstva (např. ochrana životního prostředí, práva menšin, boj proti diskriminaci).

B. Sledovaný zájem (Typy prospěšnosti) Kombinací výše uvedených funkcí a cílové skupiny vznikají dvě základní úrovně neziskových organizací:

- **Vzájemně prospěšné organizace:** Jsou založeny za účelem podpory skupiny občanů, kteří sdílejí **společný zájem**. Fungují na principu **členství** – služby poskytují primárně svým členům a chrání jejich zájmy. Role veřejné správy je zde omezena na dohled, aby tento zájem nebyl v rozporu se zákonem. Typickým příkladem jsou sportovní kluby, profesní komory.
- **Obecně prospěšné organizace:** Jsou založeny za účelem poskytování služeb **široké veřejnosti**. Služby jsou dostupné všem potřebným bez ohledu na to, zda jsou členy organizace. Typickým příkladem jsou charitativní organizace nebo humanitární pomoc.

Tabulka 1 Členění neziskových organizací dle funkce a sledovaného zájmu (vlastní zpracování)

Funkce / Sledovaný zájem	Vzájemně prospěšný	Obecně prospěšný
Servisní	1. Tradiční zájmové organizace • sport • rekreace • komunitní rozvoj • zájmové spolky	2. Nové servisní organizace • sociální a zdravotní péče • vzdělávání • humanitární pomoc, charita
Advokační	3. Tradiční advokační organizace • odbory • zaměstnanecké svazy • profesní organizace (komory) • politické strany	4. Nové advokační organizace • ochrana životního prostředí a práv zvířat • ochrana lidských práv • ochrana neziskových práv (práv spotřebitelů, minorit...)

- Z výše uvedeného rozdělení vyplývá specifické postavení sportovních organizací:
 - **Dominance vzájemné prospěšnosti:** Většina sportovních neziskových organizací (kluby, svazy) funguje na **členském principu**. Členové platí příspěvky (finanční úplatu) a za to očekávají uspokojení svých potřeb (trénink, zázemí). Primárním cílem je tedy prospěch vlastní členské základny.
 - **Prvek obecné prospěšnosti:** Ačkoliv je minoritní, nelze jej ve sportu opomíjet. Sportovní akce často nesou charitativní rozměr, upozorňují na společenské

problémy nebo podporují veřejné zdraví. V těchto momentech sportovní organizace překračují rámec pouhého servisu pro členy a plní roli veřejně prospěšného subjektu.

3. Zakladatel neziskové organizace

Třetím klíčovým kritériem pro klasifikaci neziskových organizací je osoba jejich zakladatele. Ačkoliv může být nezisková organizace založena jakýmkoliv ekonomickým subjektem, z hlediska práva a financování je rozhodující dělení na **státní** a **nestátní**.

A. Státní neziskové organizace – tyto subjekty jsou zakládány a často i přímo řízeny orgány státní správy nebo samosprávy (stát, kraj, obec). Jejich existence je přímo vázána na veřejnou moc.

- **Typické formy:** Rozpočtové a příspěvkové organizace.
- **Financování:** Hlavní výhodou je stabilní napojení na veřejné rozpočty. Rozpočtové organizace jsou na nich závislé zcela, příspěvkové organizace z velké části (mohou mít i doplňkové příjmy, které však nesmí převážet).
- **Účel:** Zajišťují primárně veřejné služby (školství, zdravotnictví, sociální péče) nebo přímo výkon státní správy.

B. Nestátní neziskové organizace (NNO) – tato skupina, označovaná také jako „**třetí sektor**“ (vedle soukromého podnikatelského a veřejného sektoru) nebo „občanský sektor“, má soukromoprávní charakter. Rovnováha mezi těmito třemi sektory je považována za klíč k udržitelnému rozvoji společnosti. I když je pro nestátní neziskové organizace (NNO) charakteristická nezávislost na státu, tato nezávislost není absolutní. V legislativní rovině musí každá organizace vzniknout a působit v souladu s platnými zákony ČR, které schvaluje Parlament. Silná vazba existuje i v ekonomické oblasti, kde jsou NNO častými a významnými příjemci dotací ze státních i evropských zdrojů. Stát jejich činnost rovněž aktivně podporuje prostřednictvím poradních orgánů, jako je Rada vlády pro NNO. Zásadní rozdíl oproti státním organizacím tak tkví v tom, že NNO nepodléhají přímému řízení státu (např. skrze vládní usnesení), ale jsou pouze regulovány obecným právním rámcem. Pro jasnou identifikaci NNO definovala Rada vlády pro nestátní neziskové organizace pět klíčových znaků:

- **Institucionalizace:** Jde o právnickou osobu s jasnou organizační strukturou.
- **Soukromý charakter:** Nezávislost na státu.
- **Neziskovost:** Zisk není rozdělován mezi členy či vlastníky, ale reinvestován.

- **Samosprávnost:** Organizace se řídí sama a nepodléhá externímu řízení.
- **Dobrovolnost:** Členství není povinné a činnost stojí na participaci dobrovolníků.

Oborové členění NNO Nestátní neziskové organizace lze dále dělit podle oblastí, ve které působí. Mezinárodní klasifikace rozlišuje sektory jako:

- Kultura a umění
- Vzdělávání a výzkum
- Zdravotní a sociální péče
- Ochrana životního prostředí
- **Sport, rekreace a tělovýchova** (tato oblast je předmětem našeho zájmu)
- Ochrana práv a komunitní rozvoj
- Náboženské organizace (stojí částečně mimo, plní specifické funkce)

V následujících částech se budeme detailně věnovat právě NNO působícím v segmentu sportu a tělovýchovy.

4.2 Založení NNO

Český právní řád termín „nestátní nezisková organizace“ explicitně nedefinuje. Právní vymezení je proto nutné odvozovat z více předpisů. Nejblíže se definici přibližuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, který zavádí pojem „veřejně prospěšný poplatník“. Tím je subjekt, který v souladu se svým zakladatelským jednáním vykonává jako hlavní činnost takovou aktivitu, která není podnikáním. Ačkoliv je tato definice klíčová pro daňové účely, pro založení a fungování organizace je nezbytné její činnost podřadit pod konkrétní právní formy definované v jiných zákonech.

Pro zřízení neziskové organizace jsou určující dva základní předpisy:

- **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (OZ)**
- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK)**

V principu lze neziskovou organizaci založit jako jakoukoli právnickou osobu zřízenou dle občanského zákoníku, pokud jejím účelem není tvorba zisku. Občanský zákoník sice zavádí pojem „**veřejná prospěšnost**“ (§ 146 OZ) pro subjekty přispívající k obecnému blahu, ale neziskovost není omezena pouze na veřejně prospěšné osoby.

Právnícká osoba je definována v § 20 odst. 1 OZ jako organizovaný útvar, kterému zákon přiznává právní osobnost. Toto ustanovení se primárně vztahuje na soukromoprávní subjekty; právnické osoby veřejného práva (státní organizace) se řídí tímto zákonem pouze v omezené míře.

Všechny právnické osoby vznikají dvoufázově: založením a následným vznikem.

1. Založení (Zakladatelské právní jednání)

Nestátní neziskové organizace se nejčastěji zakládají aktivním úkonem zakladatele, tzv. zakladatelským právním jednáním. To musí mít písemnou formu a obsahovat minimálně:

- Název
- Sídlo
- Předmět činnosti
- Statutární orgán a způsob jeho ustavení

Pro vyšší právní jistotu se doporučuje forma **notářského zápisu**. Notář jako odborně způsobilá osoba ručí za správnost a zákonnost dokumentu, který má navíc povahu veřejné listiny. Od 1. 5. 2015 mohou notáři provádět i přímé zápisy do veřejných rejstříků, což proces zrychluje a zlevňuje (soudní poplatek u notáře je nižší než u soudu).

2. Vznik (Zápis do rejstříku)

Právnícká osoba vzniká (nabývá právní subjektivity vůči třetím osobám) až okamžikem zápisu do příslušného veřejného rejstříku dle zákona č. 304/2013 Sb. Mezi založením a vznikem může uplynout určitá doba (až 6 měsíců), kterou lze využít např. K získání živnostenského oprávnění nebo splacení základního kapitálu.

Typy veřejných rejstříků:

- Spolkový rejstřík
- Nadační rejstřík
- Rejstřík ústavů
- Rejstřík společenství vlastníků jednotek
- Obchodní rejstřík
- Rejstřík obecně prospěšných společností

Jelikož jde o soukromoprávní subjekty, zákon dává zakladatelům velkou volnost v úpravě vnitřních poměrů (ve stanovách či statutech). Doporučuje se tohoto prostoru využít a dokumenty zpracovat precizně.

Každá právnická osoba musí mít:

- **Statutární orgán:** Zastupuje organizaci navenek, jedná jejím jménem a podepisuje dokumenty. Má povinnost jednat s péčí řádného hospodáře.
- **Nejvyšší orgán:** (např. valná hromada, členská schůze, správní rada). Rozhoduje o zásadních otázkách, schvaluje rozpočet, volí statutární orgán a rozhoduje o zrušení organizace.

Následující části se budou věnovat konkrétním právním formám vhodným pro neziskový sektor, vybraným pro jejich relevanci v českém prostředí.

4.2.1 Osobní společnosti

Zákon o obchodních korporacích definuje kategorii tzv. osobních společností. Do této skupiny řadíme **veřejné obchodní společnosti** (zkratka v. o. s., případně „a spol.“, pokud název obsahuje jméno společníka) a **komanditní společnost** (zkratka k. s.).

Hlavním rysem těchto subjektů je způsob ručení. V obou případech platí, že minimálně jeden společník ručí za závazky společnosti neomezeně, tedy celým svým osobním majetkem.

- **Veřejná obchodní společnost (v. o. s.):** Musí být založena alespoň dvěma osobami. Všichni společníci zde ručí za dluhy společně a nerozdílně celým svým majetkem.
- **Komanditní společnost (k. s.):** Rovněž vyžaduje alespoň dva společníky, jejich postavení je však rozdílné. Jeden typ společníka (*komanditista*) ručí za závazky pouze omezeně, zatímco druhý typ (*komplementář*) ručí neomezeně.

Přestože jde o legitimní právní formy, pro účely neziskového sektoru jsou **nepoužitelné**. Důvodem je samotná podstata jejich existence definovaná zákonem. Osobní společnosti mohou být založeny výhradně za účelem podnikání nebo správy vlastního majetku. Navíc zákon garantuje každému společníkovi právo na podíl na zisku, což je v přímém rozporu s principem neziskovosti (kde se zisk nerozděluje, ale reinvestuje). Z tohoto důvodu se těmito formami nebudeme dále zabývat.

4.2.2 Kapitálové obchodní společnosti

Kapitálové společnosti představují v českém právním prostředí dominantní formu právnických osob. Statistiky ze září 2022 evidují v České republice celkem 545 803 těchto subjektů, přičemž naprostou většinu (více než 90 %) tvoří společnosti s ručením omezeným. Dynamiku tohoto sektoru potvrzuje i fakt, že od roku 2017 vzniká každoročně více než 20 000 nových společností.

Rozlišujeme dva základní typy: **akciové společnosti** a **společnosti s ručením omezeným**. Ačkoliv by detailní rozbor jejich fungování vydal na rozsáhlé odborné publikace, v tomto textu se omezíme na stručný přehled. Důvodem je závěr z předchozích kapitol, že tyto právní formy nejsou svou podstatou vhodné pro zakládání neziskových organizací.

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Tuto formu (zkratka s. r. o. nebo spol. s r.o.) může založit i jediný společník prostřednictvím **zakladatelské listiny**. V případě více zakladatelů se sepisuje **společenská smlouva**. Oba dokumenty musí mít formu veřejné listiny (notářského zápisu) a jejich obsahem jsou stanovy, které definují povinné náležitosti jako název, sídlo či statutární orgán.

Nedílnou součástí je vkladová povinnost. Společník vkládá do korporace peněžitý či nepeněžitý vklad (ocenitelný penězi), čímž získává nebo navyšuje svou účast. Součet všech těchto vkladů tvoří základní kapitál. Výhodou je, že zákon umožňuje založit s. r. o. se základním kapitálem ve výši pouze **1 Kč**. Tyto tzv. korunové společnosti jsou specifické i nižšími náklady na založení u notáře.

Klíčovým rozdílem oproti osobním společnostem je princip ručení. Společníci v s. r. o. ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně, avšak pouze **do výše nesplaceného vkladu** zapsaného v obchodním rejstříku. Okamžikem, kdy všichni společníci své vklady plně splatí, jejich osobní ručení zaniká a věřitelé se mohou hojit pouze na majetku společnosti.

Akciová společnost (a. s.)

Druhým typem je akciová společnost (zkratka a. s.). Její základní kapitál je rozvržen na určitý počet **akcií** – cenných papírů, s nimiž jsou spojena práva akcionářů definovaná stanovami.

Tato forma je ideální pro subjekty, které plánují vstup na burzu, účast ve velkých veřejných zakázkách nebo vyžadují snadnou převoditelnost vlastnických podílů (akcií). Práva jsou vázána na držbu akcií, přičemž jedna osoba může vlastnit libovolný počet kusů. Zákon však umožňuje

emisi různých druhů akcií s odlišnými právy, což znamená, že postavení všech akcionářů nemusí být identické.

Vzhledem ke komplexnosti řízení je u akciové společnosti zákonnou povinností zřízení kontrolního orgánu – buď **dozorčí rady** (v dualistickém systému), nebo **správní rady** (v monistickém systému).

Založení akciové společnosti je spojeno s výrazně vyšší kapitálovou náročností než v případě společnosti s ručením omezeným. Minimální výše základního kapitálu je zákonem stanovena na **2 000 000 Kč**, případně na **80 000 EUR**.

Z popisu fungování obou typů kapitálových společností je evidentní, že jejich primárním účelem je podnikání a zhodnocování kapitálu, což je činí nevhodnými pro účely neziskového sektoru.

4.2.3 Družstva

Mezi dosud probíranými právními osobami představuje družstvo první formu, která se svým charakterem začíná blížit typu organizací, jež jsou pro neziskový sektor relevantní. Definici nalezneme v § 552 zákona o obchodních korporacích, který družstvo popisuje jako společenství s neuzavřeným počtem osob, založené primárně za účelem **vzájemné podpory svých členů** nebo třetích stran, případně za účelem podnikání.

Ačkoliv je zde jasně patrný prvek vzájemné prospěšnosti, pro čistě neziskové účely naráží tato forma na určitá úskalí. Družstvo totiž může bez omezení vyvíjet podnikatelskou činnost a následně má možnost takto získaný zisk přerozdělovat mezi své členy, což se s principy neziskových organizací plně neslučuje.

Pro **založení** družstva je nezbytná účast **minimálně tří osob**. Proces založení probíhá na ustavující schůzi, kde se členové musí shodnout na obsahu stanov. Celý tento proces vyžaduje formu notářského zápisu.

Fungování družstva je postaveno na členském principu:

- **Vstup do družstva:** Zájemce musí podat přihlášku, o jejímž přijetí rozhoduje zpravidla představenstvo (statutární orgán).
- **Vkladová povinnost:** Se vznikem členství se pojí povinnost podílet se na základním kapitálu formou základního členského vkladu. Konkrétní výši tohoto vkladu zákon nestanovuje, záleží na stanovách.

- **Družstevní podíl:** Každý člen drží právě jeden družstevní podíl, který reprezentuje souhrn jeho práv a povinností v rámci družstva.

Zákon ukládá družstvu povinnost zřídit následující orgány:

1. **Představenstvo:** Plní roli statutárního orgánu (řídí družstvo).
2. **Kontrolní komise:** Plní funkci kontrolního orgánu.

4.2.4 Nadace a nadační fond

Právní úpravu nadací a nadačních fondů nalezneme v ustanovení § 306 a následujících občanského zákoníku. Tímto opouštíme sféru zákona o obchodních korporacích a dostáváme se k první právní formě, která je svou podstatou jednoznačně určena pro neziskový sektor.

Nadace

Nadace se zřizuje k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Tento účel může mít dvojitý charakter:

- **Veřejně prospěšný:** Pokud aktivita nadace směřuje k podpoře obecného blaha.
- **Dobročinný:** Pokud spočívá v podpoře konkrétního okruhu osob (určených jednotlivě či jinak).

Zákon striktně zakazuje zakládat nadace výlučně za účelem výdělečné činnosti nebo na podporu politických stran a hnutí. Pokud by k takovému založení došlo, soud nařídí likvidaci nadace. Podnikání je povoleno pouze jako **vedlejší činnost**, a to za předpokladu, že veškerý zisk slouží k podpoře hlavního účelu nadace. I tuto možnost však lze v nadační listině vyloučit.

Zakladatelské právní jednání, kterým se ustavuje nadace, se nazývá nadační listina a musí mít formu veřejné listiny (sepisuje se u notáře). Nadace se neřídí stanovami, ale statutem. Nadaci lze založit dvěma způsoby:

1. **Zakládací listinou:** Standardní postup za života zakladatele.
2. **Pořízením pro případ smrti:** Institut dědického práva (závěť, dědická smlouva, dovětek), kdy zůstavitel odkazuje podíl na pozůstalosti jedné či více osobám za účelem vzniku nadace.

Významnou nevýhodou této právní formy (zejména pro menší sportovní organizace) je finanční náročnost. Před vznikem nadace je nutné splnit **vkladovou povinnost v minimální výši 500 000 Kč**. Tato částka tvoří tzv. nadační jistinu, tedy trvalý majetkový základ nadace.

Nadace musí povinně zřídit následující orgány:

- **Správní rada:** Statutární orgán, který nadaci řídí.
- **Dozorčí rada:** Kontrolní a revizní orgán. Pokud není zřízena dozorčí rada, musí funkci vykonávat **revizor**.

Prostředky, které nadace rozděluje v souladu se svým posláním, se nazývají nadační příspěvky. Zákon výslovně zakazuje poskytnout tyto příspěvky členům orgánů nadace, jejich zaměstnancům, osobám jim blízkým nebo samotnému zakladateli.

Účel nadace musí být jasně definován ve statutu a patrný i z názvu organizace. Změna účelu je velmi komplikovaná, v některých případech (např. změna z veřejně prospěšného na dobročinný účel) vyžaduje dokonce souhlas soudu.

Nadační fond

Nadační fond představuje alternativu k nadaci se srovnatelnými parametry, avšak s jedním zásadním rozdílem: **nemá zákonem stanovenou minimální výši vkladové povinnosti**. Povinnost vložit majetek sice trvá, ale jeho hodnota není fixována na 500 000 Kč, jako je tomu u nadace.

Nadační fond se zakládá podobně jako nadace **zakládací listinou** (zde se nepoužívá termín nadační listina) nebo **pořízením pro případ smrti**.

Specifickým způsobem vzniku je transformace nadace na nadační fond. K té dochází v situaci, kdy hodnota nadační jistiny klesne pod hranici 500 000 Kč a nadace není schopna tento stav do jednoho roku napravit. Tato přeměna je možná pouze tehdy, pokud ji statut nadace výslovně umožňuje a schválí ji dozorčí rada (nebo revizor). Pokud k přeměně nedojde, musí být nadace zlikvidována.

Obecně platí, že nadace i nadační fond zanikají také v okamžiku, kdy byl naplněn účel, pro který byly tyto subjekty založeny. Pro oblast sportu se nadační fond jeví jako flexibilnější varianta, ačkoliv ani zde není využívání této formy pro běžnou činnost sportovních klubů zcela optimální.

4.2.5 Ústav (zapsaný ústav)

Další relevantní právní formou pro neziskový sektor je **zapsaný ústav** (používá zkratku **z.ú.**). Občanský zákoník jej definuje v § 402 jako právnickou osobu, která je ustavena za účelem

provozování činnosti, jež je užitečná společensky nebo hospodářsky. K tomuto účelu ústav využívá svou osobní a majetkovou složku. Klíčovým znakem této formy je, že výsledky činnosti ústavu musí být **rovnocenně dostupné každému** (za předem stanovených podmínek).

Z výše uvedené definice vyplývá, že ústavy jsou zakládány primárně za obecně prospěšným účelem (služby jsou otevřené veřejnosti, nikoliv jen členům). Díky tomu se jedná o ideální právní formu pro organizace, které poskytují veřejně prospěšné služby, jako je zdravotní péče, sociální služby, vzdělávání nebo kulturní aktivity. Ačkoliv zákon v mnoha ohledech odkazuje na ustanovení platná pro nadace, mezi ústavem a nadací existují podstatné rozdíly.

Založení a kapitál:

- **Zakladatelé:** Ústav může založit jedna nebo více osob.
- **Způsob založení:** Stejně jako u nadací se využívá **zakládací listina** nebo **pořízení pro případ smrti** (závěť).
- **Kapitál:** Podobně jako u nadačního fondu, ani u ústavu **není stanovena minimální výše vkladu**, ačkoliv vkladová povinnost existuje. Proto se u ústavu nepoužívá termín „nadační jistina“.
- **Statut:** Na rozdíl od nadací není vydání statutu povinné; vydává se pouze tehdy, pokud to určí zakladatelské jednání nebo je to považováno za účelné.

Řízení ústavu se liší od nadací zejména v osobě statutárního orgánu:

- **Ředitel:** Je statutárním orgánem ústavu. Jde o **individuální orgán** (jedna osoba), nikoliv kolektivní.
- **Správní rada:** Je obligatorně (povinně) zřizovaným orgánem. Plní funkci nejvyššího orgánu ústavu – jmenuje a odvolává ředitele a schvaluje rozpočet.

Ústav funguje na odlišném principu než spolky. Nemá členskou základnu, jeho činnost je postavena spíše na zaměstnaneckém principu (profesionalizace služeb).

- **Podnikání:** Ústav má povoleno vykonávat vedlejší podnikatelskou činnost. Platí však podmínka, že toto podnikání nesmí ohrozit kvalitu, rozsah ani dostupnost hlavních služeb, pro které byl ústav zřízen.
- **Zisk:** Jak je pro neziskový sektor typické, veškerý vygenerovaný zisk musí být reinvestován zpět do podpory činnosti a účelu ústavu.

4.2.6 Spolek (zapsaný spolek)

Poslední a pro sportovní prostředí nejvýznamnější právní formou je **spolek**. Jeho úprava vychází z § 214 a následujících občanského zákoníku. Tuto formu lze charakterizovat jako dobrovolné sdružení minimálně **tří osob** (fyzických či právnických), které spojuje společný zájem. V názvu organizace se povinně uvádí označení „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratka „z. s.“. Spolek v sobě kombinuje výhody družstev, nadací i ústavů, což z něj činí ideální právní formu pro neziskové organizace, zejména ty vzájemně prospěšné (typicky sportovní kluby).

Fungování spolku stojí na principu dobrovolnosti – nikdo nesmí být k členství nucen ani mu nesmí být bráněno ve vystoupení. Zásadní výhodou oproti jiným formám je, že členové neručí za dluhy spolku. V případě neschopnosti organizace splácet závazky tak není ohrožen osobní majetek členů.

- *Specifikum:* Existují také tzv. **svazy**, což jsou spolky, jejichž členy jsou jiné spolky sdružené za účelem prosazování společného zájmu.

Hlavní činnost spolku je zákonem omezena výhradně na uspokojování a ochranu zájmů, pro které byl spolek založen. Podnikání nesmí být hlavní činností (rozdíl oproti družstvu).

Vedlejší (výdělečnou) činnost může spolek vykonávat pouze za splnění dvou podmínek:

- Účelem je podpora hlavní činnosti.
- Jde o hospodárné využití spolkového majetku.

Příklad: Sportovní klub (spolek) vlastní fotbalové hřiště. Pokud ho v čase, kdy netrénuje, pronajímá komerčním subjektům, generuje zisk. Tento postup je v pořádku, protože jde o hospodárné využití majetku. Získané finance však musí být povinně reinvestovány do hlavní činnosti (provoz klubu, údržba hřiště) nebo správy spolku.

Vznik spolku je dvoufázový proces:

1. Fáze: Založení (shoda na stanovách)

Zakladatelé se musí shodnout na obsahu stanov. K založení dochází nejčastěji na ustavující schůzi (svolává ji tzv. svolavatel, který připravuje návrh stanov). Stanovy nemusí mít formu veřejné listiny (notářského zápisu), ale musí být písemné a uložené v sídle spolku.

Povinné náležitosti stanov:

- **Název a sídlo:** Doporučuje se uvést pouze obec (např. Praha), nikoliv plnou adresu. Usnadní to administrativu při případném stěhování v rámci města (není nutné měnit stanovy).
- **Účel spolku.**
- **Práva a povinnosti členů:** Doporučuje se detailní úprava, včetně různých druhů členství, přechodu členství či způsobů zániku členství nad rámec zákona.
- **Statutární orgán:** Určení, kdo spolek řídí.

2. Fáze: Vznik (zápis do rejstříku)

Po schválení stanov následuje podání návrhu na zápis do veřejného (spolkového) rejstříku u příslušného rejstříkového soudu (např. Městský soud v Praze pro sídlo v Praze).

- **Přílohy návrhu:** Stanovy, čestná prohlášení a souhlasy členů statutárního orgánu, souhlas vlastníka nemovitosti s umístěním sídla.

Soud by měl o zápisu rozhodnout do 30 dnů. Právní osobnost spolek nabývá dnem zápisu do rejstříku.

Zákon dává spolkům velkou autonomii. Názvy orgánů si mohou zvolit libovolně (pokud nejsou klamavé).

- **Nejvyšší orgán:** Pokud stanovy neurčí jinak, je jím členská schůze.
- **Statutární orgán:** Může být individuální (předseda) nebo kolektivní (výbor). Zákon dokonce umožňuje, aby statutární a nejvyšší orgán splynuly v jeden, pokud to stanovy určí.

Ať už se zakladatelé rozhodnou pro jakoukoliv právní formu neziskové organizace (spolek, ústav, nadace), je nezbytné dbát na to, aby založení i fungování probíhalo striktně v souladu s platnou legislativou. To se týká nejen specifických znaků dané právnické osoby, ale i dodržování obecných demokratických principů a pravidel právního státu.

4.3 Neziskové organizace ve sportu na bázi spolku

Tato podkapitola navazuje na obecný úvod do problematiky a zaměřuje se na konkrétní roli **spolků** ve sportovním prostředí. Jak již bylo zmíněno, právním rámcem pro jejich vznik je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Ačkoliv je pojem „spolek“ často ztotožňován pouze se sportovním klubem, v praxi zahrnuje mnohem širší spektrum subjektů. Sportovní spolky můžeme kategorizovat do čtyř základních úrovní:

A) Zastřešující sportovní organizace (Umbrella Organizations)

Jedná se o střešní subjekty, které pod sebou slučují neomezené množství druhů sportů, případně sdružují více samostatných sportovních asociací.

- **Právní status:** Mají vlastní právní subjektivitu.
- **Příklad:** Česká unie sportu (ČUS).

B) Samostatné sportovní asociace (Svazy)

Tato kategorie zahrnuje organizace, které zastřešují typicky jeden konkrétní sport (např. fotbal) nebo příbuznou skupinu sportů (např. plavecké sporty). Jejich svazová povaha je patrná z názvu (asociace, federace, unie, svaz).

- **Právní status:** Mají vlastní právní subjektivitu.
- **Příklad:** Jednotlivé sportovní svazy nebo Český olympijský výbor (ČOV).

C) Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty (TJ)

Jde o nejrozšířenější a nejtypičtější formu spolku ve sportu. Tyto subjekty mohou provozovat jeden nebo více sportů.

- **Fungování:** Vystupují právně samostatně, ale jejich financování je často závislé na více zdrojích, včetně příspěvku od svazových struktur.
- Ne všechny sportovní kluby jsou spolky. Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, některé (zejména profesionální) kluby fungují jako obchodní korporace (ziskové organizace).

D) Sportovní oddíly a odbory

Specifickou kategorií jsou oddíly, které fungují uvnitř větších sportovních klubů či jednot.

- **Právní status:** Nedisponují právní subjektivitou. Neexistují samostatně, ale jsou ekonomicky, finančně a účetně vázány na mateřský klub.
- **Řízení:** Mají sice vlastní vnitřní strukturu a vedení, to se však zodpovídá mateřskému klubu. Z pohledu managementu představují další úroveň organizační struktury uvnitř jednoho právního subjektu.

4.3.1 Zdroje financování sportovních spolků

Pro sportovní organizace fungující na bázi spolku je charakteristická nutnost získávat prostředky z externího prostředí. V současném nestálém ekonomickém klimatu 21. století se kluby nemohou spoléhat na jediný příjem. Klíčovým fenoménem se stává **vícezdrojové financování**, které je nezbytným předpokladem pro dlouhodobou finanční stabilitu a celkovou udržitelnost organizace. Mezi hlavní kategorie zdrojů, které sportovní organizace využívají, patří:

1. Členské příspěvky

Základním pilířem financování jsou příspěvky od samotných členů. O výši příspěvků rozhoduje nejvyšší orgán spolku, tedy členská schůze. Částka se liší podle velikosti klubu, regionu i konkrétního sportovního odvětví. Příspěvky mohou mít dvě podoby:

- **Pravidelné příspěvky:** Platby za členství v klubu či oddílu.
- **Zápisné:** Jednorázová platba při vstupu do organizace. Tento nástroj se často využívá k regulaci počtu členů, typicky u sportů s nákladnou údržbou sportovišť, jako je například golf.

2. Dary

Významným a často zcela klíčovým zdrojem financování, zejména pro menší kluby a tělovýchovné jednoty na lokální úrovni, jsou dary od fyzických či právnických osob. V případě populárních amatérských sportů (např. fotbal, hokej) mohou tyto příjmy ročně dosahovat řádově až stovek tisíc korun.

Zásadním rozdílem oproti sponzoringu je skutečnost, že dárce za svůj vklad **nepožaduje žádnou marketingovou protislužbu**, jako je umístění loga či reklama. Motivací je zde primárně altruismus, sounáležitost s klubem nebo snaha podpořit dobrou věc. Ačkoliv dárce nedostává reklamní plnění, může si hodnotu daru obvykle odečíst od základu daně, což funguje jako určitá forma státní nepřímé podpory.

Dary nemusí mít pouze peněžní podobu (hotovost, převod na účet). Velmi časté jsou i dary **nepeněžní (věcné)**, kdy dárce poskytne například sportovní vybavení, materiál na opravu zázemí nebo bezplatné služby (např. doprava na utkání, řemeslné práce). Specifickou, i když v českém prostředí méně častou formou, je poskytnutí majetku formou závěti.

Mezi nejčastější a nejspolehlivější dárce patří rodiče dětí, které v daném klubu sportují a kteří tak přímo podporují rozvoj svých potomků. Další významnou skupinou jsou dlouholetí členové, bývalí aktivní sportovci a místní patrioti, kteří mají k organizaci silný citový vztah a chtějí zajistit její další fungování.

3. Podpora z veřejných rozpočtů (municipality a stát)

- **Místní podpora:** Města, obce a kraje podporují sport skrze pravidelné dotační výzvy nebo jinými formami, jako je například zvýhodněný pronájem městských sportovišť. Pro získání této podpory je klíčové udržovat dobré vztahy s vedením obce, jelikož o alokaci prostředků rozhodují místní politici.
- **Státní podpora (NSA):** Přímé finance ze státního rozpočtu rozděljuje Národní sportovní agentura prostřednictvím investičních a neinvestičních výzev. Nejrozšířenějším dotačním titulem pro spolky je program „**Můj klub**“.
- **Evropská unie:** Od roku 2023 mohou organizace žádat o doplňkové financování z EU na projekty zaměřené na pohybové aktivity a volný čas.

4. Příjmy z vlastní činnosti a akcí

- **Vstupné:** Představuje tradiční zdroj příjmů plynoucí z pořádání sportovních akcí. Celková výše výnosu je determinována nejen fyzickou kapacitou sportovního zařízení pro diváky, ale především atraktivitou dané soutěže a cenovou politikou klubu. Cena vstupenky musí reflektovat úroveň akce a poptávku fanoušků.
- **Startovné:** Jedná se o finanční poplatek vybíraný přímo od účastníků (jednotlivců či týmů) v rámci závodů, turnajů nebo soutěží. Tento zdroj je klíčový pro ekonomickou bilanci pořádané akce, neboť ve většině případů slouží k pokrytí přímých organizačních nákladů spojených s jejím zajištěním.

5. Další zdroje financování

- **Komerční příjmy:** Tato kategorie tvoří klíčový pilíř finanční nezávislosti klubu. Zahrnuje aktivní zprostředkování reklamy (např. bannery na sportovišti, loga na dresech, propagace na sociálních sítích) a navazování dlouhodobých partnerských vztahů se sponzory formou finančního plnění či barterové spolupráce. Významnou složku tvoří také pronájem vlastních či spravovaných zařízení (tělocvičny, hřiště, klubovny) v časech, kdy nejsou využívány pro vlastní tréninkovou činnost.

- **Úvěry:** V případě potřeby větších investic (např. rekonstrukce zázemí, nákup nákladného vybavení) nebo pro překlenutí krátkodobých výpadků cash-flow je možné využít bankovních úvěrů a půjček. Toto financování vyžaduje pečlivé plánování návratnosti, ale umožňuje realizovat rozvojové projekty dříve, než by dovolily vlastní úspory.
- **Nesportovní aktivity:** Klub může generovat zisk i mimo samotné sportovní zápolení. Jedná se o **pořádání společenských a kulturních akcí** (např. plesy, taneční zábavy, dětské dny, tomboly), které zároveň posilují komunitní vazby. Dalším zdrojem mohou být **služby poskytované obci či veřejnosti**, jako je údržba zeleně, sběr surovin nebo úklidové brigády, a případný **prodej merchandisingu** (klubové předměty, občerstvení při zápasech).

Moderní metody: Stále populárnějšími nástroji pro neziskový sektor jsou **fundraising** a **crowdfunding**.

- **Fundraising** ve sportovním prostředí představuje komplexní a systematickou činnost, jejímž hlavním cílem je získávání finančních i nefinančních prostředků na obecně prospěšnou činnost organizace. Nejedná se pouze o jednorázový výběr peněz, ale o strategický proces, který je založen na budování dlouhodobých a pevných vztahů s dárci, příznivci a partnery. Smyslem fundraisingu je zajistit sportovnímu klubu nebo spolku dostatek zdrojů pro jeho stabilní fungování, další rozvoj a udržení nezávislosti, což je v prostředí vícezdrojového financování klíčové.
- **Crowdfunding (davové financování)** je moderní metoda získávání prostředků, kdy velké množství jednotlivců přispívá menšími částkami na konkrétní projekt, obvykle prostřednictvím online platformy. Sportovní kluby tento nástroj efektivně využívají k mobilizaci fanoušků pro financování jednorázových účelů, jako je nákup vybavení, cesty na turnaje či rekonstrukce zázemí.



Shrnutí kapitoly

Neziskový sektor tvoří specifickou část národního hospodářství, kde primárním účelem subjektů není kumulace zisku, nýbrž uspokojování veřejných či vzájemně prospěšných potřeb. Ačkoliv tyto organizace mohou generovat zisk z vedlejší činnosti, tento zisk nesmí být rozdělován mezi zakladatele či členy, ale musí být reinvestován zpět do hlavní činnosti organizace.

Z hlediska právních forem je pro české sportovní prostředí naprosto dominantním typem nestátní neziskové organizace **zapsaný spolek** (z. s.). Tato právní forma, upravená občanským zákoníkem, představuje samosprávný a dobrovolný svazek minimálně tří osob, které se sdružily za účelem naplňování společného zájmu. Pro sportovní prostředí je tato forma ideální nejen díky své flexibilitě, ale především díky oddělení majetku spolku od majetku jeho členů, což znamená, že členové neručí za závazky organizace. Hlavní činností spolku přitom nesmí být podnikání, nýbrž uspokojování potřeb členů, což plně koresponduje s principem vzájemné prospěšnosti.

V organizační struktuře sportu se spolky vyskytují na několika úrovních. Mohou fungovat jako **základní články** (sportovní kluby, tělovýchovné jednoty), které přímo organizují sportovní činnost, nebo jako **střešní a svazové organizace** (asociace, federace), které zastřešují jednotlivá sportovní odvětví.

Ekonomická stabilita a dlouhodobá udržitelnost sportovních neziskových organizací je v současném dynamickém prostředí podmíněna principem **vícezdrojového financování**. Spolky se nemohou spoléhat na jediný dominantní příjem, a proto musí své rozpočty strategicky diverzifikovat. To v praxi znamená vyváženou kombinaci **vlastních zdrojů** (členské příspěvky, vstupné, startovné), **veřejné podpory** (dotace z municipalit, krajů a Národní sportovní agentury) a **externích zdrojů** (dary, sponzoring), přičemž stále větší význam pro zajištění nezávislosti získávají i moderní nástroje jako fundraising či crowdfunding.



Kontrolní otázky

1. *Jak lze definovat neziskový sektor v kontextu národního hospodářství? Jaký je jeho primární cíl na rozdíl od ziskového sektoru?*
2. *Vysvětlete rozdíl mezi vzájemně prospěšnou a obecně prospěšnou organizací. Který z těchto principů převažuje u sportovních klubů a proč?*
3. *Jaké jsou základní znaky nestátní neziskové organizace (NNO) podle Rady vlády pro NNO? Vyjmenujte alespoň tři.*
4. *Proč nejsou osobní (v. o. s., k. s.) a kapitálové (s. r. o., a. s.) obchodní společnosti vhodné pro plnění účelu neziskové organizace?*
5. *Jaký je hlavní rozdíl mezi nadací a nadačním fondem z hlediska vkladové povinnosti?*
6. *Jaké orgány jsou obligatorní pro zapsaný ústav a kdo v něm plní funkci statutárního orgánu?*
7. *Definujte spolek (zapsaný spolek) a vysvětlete princip ručení jeho členů za dluhy organizace.*
8. *Popište dvoufázový proces vzniku právnické osoby (např. spolku). Čím tento proces končí a vzniká tak právní subjektivita?*
9. *Co je to statutární orgán a jaká je jeho role v neziskové organizaci?*
10. *Vysvětlete princip vícezdrojového financování sportovních organizací. Proč je pro stabilitu klubu nezbytný?*
11. *Jaký je rozdíl mezi členským příspěvkem a zápisným? Kdo o jejich výši ve spolku obvykle rozhoduje?*
12. *Vysvětlete rozdíl mezi darem a sponzoringem z hlediska protiplnění.*
13. *Co znamenají pojmy fundraising a crowdfunding a jak je mohou sportovní kluby využít?*



Pojmy k zapamatování

Nestátní nezisková organizace (NNO) – Soukromoprávní subjekt nezávislý na státu (označovaný jako tzv. třetí sektor), který nebyl založen za účelem podnikání. Jeho primárním cílem je naplňování poslání nebo uspokojování potřeb, přičemž případný zisk není rozdělován mezi vlastníky, ale je reinvestován zpět do činnosti organizace.

Vzájemně prospěšná organizace – Organizace založená za účelem podpory konkrétní skupiny občanů (členů), kteří sdílejí společný zájem. Funguje na principu členství a její služby jsou určeny primárně pro tuto komunitu. Typickým příkladem je sportovní klub.

Obecně prospěšná organizace – Organizace založená za účelem poskytování služeb široké veřejnosti, nikoliv jen svým členům. Služby jsou dostupné všem potřebným (např. charita, humanitární pomoc).

Zapsaný spolek (z. s.) – Dobrovolné sdružení minimálně tří osob vedených společným zájmem. Jedná se o nejčastější právní formu ve sportu. Klíčovou výhodou je, že členové neručí za dluhy spolku a organizace funguje na demokratických principech samosprávy.

Zastřešující sportovní organizace – Střešní subjekt (asociace, unie), který pod sebou sdružuje různé druhy sportů nebo samostatné sportovní svazy. Má vlastní právní subjektivitu a často plní roli při přerozdělování dotací a hájení zájmů sportu (např. Česká unie sportu).

Vícezdrojové financování – Princip zajištění ekonomické stability sportovní organizace kombinací různých typů příjmů. Zahrnuje vlastní zdroje (členské příspěvky), veřejné zdroje (dotace od státu a obcí) a externí zdroje (sponzoring, dary).

Nadace a nadační fond – Účelová sdružení majetku zřízená k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Nadace má zákonem stanovenou minimální výši vkladu (500 000 Kč), zatímco nadační fond tento limit nemá, což jej činí flexibilnějším.

Crowdfunding – Moderní metoda „davového financování“, kdy velký počet jednotlivců přispívá menšími finančními částkami na konkrétní projekt nebo cíl (např. nákup vybavení). Obvykle se realizuje prostřednictvím online platformy.



Literatura

Encyclopædia Britannica. (2023). *Nongovernmental Organization*.

Frič, P. (2001). *Neziskový sektor v ČR: Výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Eurolex Bohemia.

Mintzberg, H. (2014). *Rebalancing society: Radical renewal beyond left, right, and center*. Berrett-Koehler.

Národní sportovní agentura. (2022, 30. srpen). *Dotační výzvy*.

Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.

Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer.

Rektořík, J. (2010). *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení* (3. vyd.). Ekopress.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

Zákon č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů.

5 PROFESIONÁLNÍ SPORT

Úvod

Tato kapitola se zabývá vymezením podstaty profesionálního sportu a definuje klíčové postavení profesionálního sportovce v tomto specifickém odvětví. Detailně analyzuje proces produkce sportovních soutěží a zkoumá tři základní trhy – trh výrobních prostředků, trh práce a kapitálový trh – které formují jejich strukturu. Zvláštní pozornost je věnována komparaci odlišných přístupů k řízení lig, konkrétně rozdílům mezi otevřeným evropským a uzavřeným severoamerickým modelem. Text dále představuje ekonomické fungování sportovního klubu jako tržního subjektu, popisuje modely jeho finančních toků a definuje strategické cíle oscilující mezi maximalizací zisku a sportovního užitku. Závěrečná část kapitoly se formou případové studie detailně věnuje struktuře příjmů a výdajů profesionálních fotbalových klubů, přičemž reflektuje aktuální trendy v kontextu evropského trhu.



Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je vymežit podstatu profesionálního sportu a analyzovat mechanismy jeho ekonomického a organizačního fungování. Text vysvětluje strukturu sportovních trhů a produkci soutěží, přičemž porovnává specifika evropského a severoamerického modelu řízení lig. Dále se zaměřuje na detailní rozbor hospodaření profesionálních klubů, identifikaci klíčových zdrojů jejich příjmů i výdajů a definování strategických cílů těchto organizací v kontextu maximalizace zisku či sportovního užitku.



Klíčová slova

Liga, Kluby, Hráči, fanoušci, Partneři, Vysílací práva, Prodej vstupenek, Transfery, Provozní výdaje, Struktura soutěže, Struktura ligy, Kartel

5.1 Co je profesionální sport

Profesionální sport lze definovat jako účast jednotlivců nebo týmů v organizovaných soutěžích (zápasech, turnajích, ligách) na národní či mezinárodní úrovni, které řídí příslušný sportovní svaz.

Klíčovou postavou je zde profesionální sportovec. Jedná se o osobu, pro kterou sport představuje hlavní zdroj obživy. Nezbytnou podmínkou tohoto statusu je uzavření písemné smlouvy (o angažmá či odměně) mezi sportovcem a klubem či sportovní organizací.

Z ekonomického hlediska je profesionální sport soutěžní aktivitou, kde je výkon finančně odměňován. Výše této odměny však nezávisí pouze na sportovní kvalitě, ale do značné míry také na atraktivitě a popularitě dané disciplíny. Jsou to právě fanoušci, kdo přímo či nepřímo rozhoduje o objemu finančních toků. Jejich zájem determinuje klíčové příjmové kanály:

- Vstupné,
- Prodej vysílacích práv,
- Merchandising,
- Sponzoring.

Rozvoj profesionálního sportu byl akcelеровán kombinací několika faktorů, především nárůstem volného času populace a nástupem nových médií. Tento vývoj přilákal k obrazovkám a na stadiony masové publikum, což vedlo k výraznému navýšení příjmů sportovních organizací.

Snaha týmů udržet si konkurenceschopnost na trhu vedla k reinvestování dodatečných prostředků zpět do sportovců a trenérů, což umožnilo jejich plnou specializaci a trénink na plný úvazek. Díky tomu mohou věnovat výrazně více času rozvoji svých pohybových schopností, dovedností a taktiky, což vede k celkovému zkvalitnění sportovních výkonů a následnému růstu popularity elitního sportu.

Profesionální sport představuje nejdražší, nejsledovanější a mediálně nejviditelnější segment sportovního odvětví. Jeho aktéři se stávají globálními celebritami a odvětví absorbuje drtivou většinu sponzorských prostředků.

Dvojitý pohled na peníze ve sportu:

- **Pozitiva (motor rozvoje):** Vysoké příjmy v disciplínách jako fotbal, tenis či box motivují profesionály k lepším výkonům a inspirují amatéry, aby vnímali sport jako

perspektivní kariéru. Finanční zdroje od médií a sponzorů umožňují organizacím nabízet divákům špičkový produkt a uspokojovat náročné poptávky konzumentů. Vrcholový sport navíc generuje prestiž pro celé sportovní hnutí.

- **Negativa (ztráta étosu):** Vysoká míra komercializace a orientace na zisk je často terčem kritiky. Část fanouškovské obce i organizací vnímá tento trend jako útok na původní myšlenku sportu (étos), podle níž by soutěžení mělo být primárně o radosti z pohybu a čistém prožitku, nikoliv nástrojem k vydělávání peněz.

Profesionální sportovní události (OH, MS ve fotbale, ragby...) se staly nedílnou součástí globální kultury a spotřeby. Nabízejí unikátní emoce a zážitky, které přitahují pozornost miliard lidí.

Moderní sportovní trh již nelze omezovat pouze na diváky přítomné fyzicky na stadionu. Fanoušci jsou rozptýleni po celém světě.

- *Příklad:* Anglickou Premier League sleduje přímo na stadionech pouze **0,05 %** její celkové fanouškovské základny. Zbytek tvoří globální televizní a online publikum.

Význam digitálního prostoru

Vzhledem k výše uvedenému se klíčovým bojištěm stává digitální prostor. Cílem vysílacích společností, týmů i sponzorů je zprostředkovat vzdáleným fanouškům zážitek srovnatelný (nebo lepší) s návštěvou stadionu. Zapojení fanoušků (fan engagement) skrze digitální platformy je dnes nezbytné pro zvýšení dosahu a maximalizaci příjmů všech zúčastněných stran.

5.2 Produkce profesionálních soutěží v kolektivním sportu

Základní jednotkou (produktem) v profesionálním kolektivním sportu je samotné utkání dvou soupeřících týmů. Toto utkání však zpravidla neexistuje izolovaně, ale je součástí dlouhodobé organizované struktury – **ligové soutěže**. Z ekonomického a marketingového hlediska tak vznikají dvě roviny produktu:

- **Jednotlivý zápas:** Okamžitý zážitek a drama konkrétního duelu.
- **Ligová sezóna:** Dlouhodobý příběh a seriál bojů o mistrovský titul.

Právě tento dlouhodobý narativ, graduující k celkovému vítězství, přitahuje masivní pozornost fanoušků a médií, což zpětně generuje publicitu a hodnotu pro daný sport.

Aby mohla sportovní soutěž vůbec vzniknout a být nabídnuta divákovi, je nezbytná kooperace čtyř klíčových komponent:

- **Hráči:** Základní aktéři, kteří vytvářejí sportovní výkon. Jsou definováni soupiskou, ze které jsou pro utkání vybíráni.
- **Kluby:** Organizace, které hráče smluvně vážou, sestavují z nich týmy a zajišťují jejich účast v soutěžním procesu.
- **Řídící orgány (Liga/Svazy):** Subjekty zodpovědné za management soutěže, tvorbu pravidel, termínovou listinu a regulérnost.
- **Infrastruktura (Místa konání):** Stadiony a haly vybavené technickým zázemím nezbytným pro hráče, média i bezpečný pohyb diváků.

Samotná existence výše uvedených složek ke komerčnímu úspěchu nestačí. Do systému vstupují další subjekty, které sice přímo „nehrají“, ale zásadně ovlivňují ekonomickou a organizační stránku profesionálního sportu:

1. Stát a veřejná správa

Vlády a legislativní orgány nastavují právní rámec, zejména v oblasti práva hospodářské soutěže a bezpečnosti. Na lokální úrovni (města, kraje) dochází často k přímé spolupráci – samosprávy poskytují klubům dotace nebo vlastní sportovní infrastrukturu. Výměnou za to mohou požadovat zpřístupnění sportovišť pro veřejnost nebo mládež.

2. Média

Média fungují jako multiplikátor dosahu. Díky vysílací infrastruktuře přenášejí obraz hry k milionům lidí a doplňují jej o expertní analýzy. Tím vytvářejí atraktivní prostor pro reklamní sdělení třetích stran. Bez mediálního pokrytí by hodnota sportovního produktu pro sponzory radikálně klesla.

3. Diváci a fanoušci

Pro kluby jsou důležití nejen fanoušci, kteří přišli podpořit svůj tým přímo na stadion do dějiště utkání, ale také diváci sportovních přenosů v rámci televizního či internetového vysílání. Zejména na tuto cílovou skupinu totiž zaměřují svoji marketingovou komunikaci sponzoři klubů. Právě velikost a demografie této cílové skupiny je rozhodujícím faktorem pro sponzory při alokaci jejich marketingových rozpočtů.

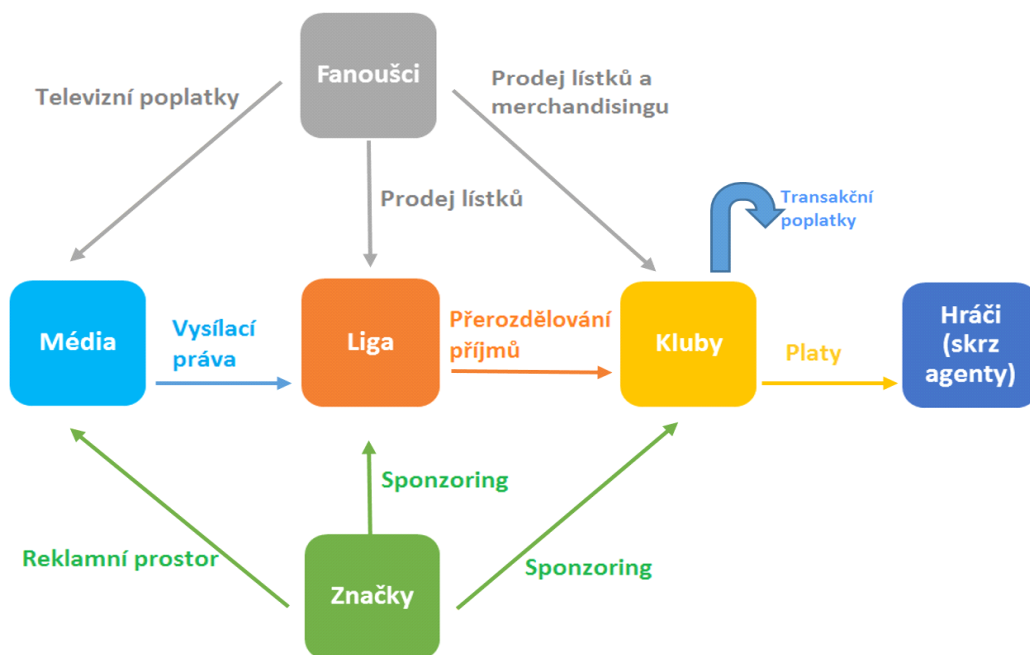
4. Obchodní partneři a dodavatelé

Klíčovou roli hrají sponzoři, bez jejichž kapitálu je dnes profesionální sport nemyslitelný. Podpora může být finanční nebo materiální (barter). Nedílnou součástí jsou také dodavatelé služeb (catering, merchandising, security), kteří doplňují celkový zážitek z utkání (tzv. matchday experience) a generují dodatečné příjmy přímo v místě konání.

Schéma sportovního ekosystému

Všechny výše zmíněné subjekty a prvky tvoří komplexní síť vztahů, kterou označujeme jako **sportovní ekosystém**. V prostředí profesionálního kolektivního sportu dochází k neustálému toku finančních prostředků mezi jednotlivými aktéry. Pro pochopení ekonomiky sportu je nezbytné definovat tyto klíčové hráče: fanoušky, sportovní kluby, komerční partnery (značky), média, řídicí orgány (ligy) a samotné hráče.

Obrázek 2 Sportovní ekosystém (zdroj: Collignon a Sultan, 2014, upraveno autorem)



Fungování tohoto ekosystému lze popsat skrze následující transakce:

- **Fanoušci:** Jsou motorem celého systému. Platí za televizní balíčky sportovních kanálů, aby mohli sledovat zápasy z domova. Zároveň investují do vstupenek pro osobní zážitek na stadionu a nakupují klubové suvenýry (merchandising), čímž vyjadřují svou loajalitu a sounáležitost.
- **Média:** Nakupují vysílací práva, aby mohla distribuovat obsah (přenosy utkání) divákům prostřednictvím TV, rozhlasu či online platform.

- **Značky (Firmy):** Vstupují do systému dvěma způsoby: nákupem reklamního prostoru v médiích a přímým sponzoringem klubů či soutěží, čímž oslovují své cílové zákazníky.
- **Ligy (Asociace):** Zajišťují organizaci soutěží. Klíčovou ekonomickou rolí ligy je centralizovaný prodej vysílacích práv a následná redistribuce takto získaných prostředků zpět mezi jednotlivé kluby.
- **Kluby:** Jejich příjmy jsou diverzifikované – plynou z přerozdělených vysílacích práv, od sponzorů, z prodeje vstupenek, merchandisingu a také z transferů hráčů.

Ekonomická stabilita a výše příjmů profesionálního klubu jsou přímo závislé na třech klíčových faktorech (aktivech): **sportovním výkonu**, přítomnosti **hvězdných hráčů** a míře **věrnosti fanoušků**.

Sportovní výkon (Výkon týmu)

Tento faktor je odvozen primárně od kvality hráčského kádru. Kluby musí investovat do nákupu hráčů a jejich mezd. Alternativou je výchova vlastních odchovanců v akademiích, což představuje ekonomicky efektivnější variantu.

Úspěch na hřišti (vítězství, tituly) přímo zvyšuje atraktivitu klubu. To vede k růstu příjmů ze všech hlavních kanálů: sponzoringu, prodeje dresů, vstupného i hodnoty vysílacích práv (díky vyšší sledovanosti). Vedlejším, ale podstatným efektem úspěchu je zhodnocení hráčů a příjem z jejich následného prodeje (transfery).

Hvězdní hráči

Tvorba hvězd může probíhat dvěma způsoby: výchovou talentů, kteří se hvězdami stanou, nebo nákupem již etablovaných „hotových“ hráčů (strategie bohatých klubů).

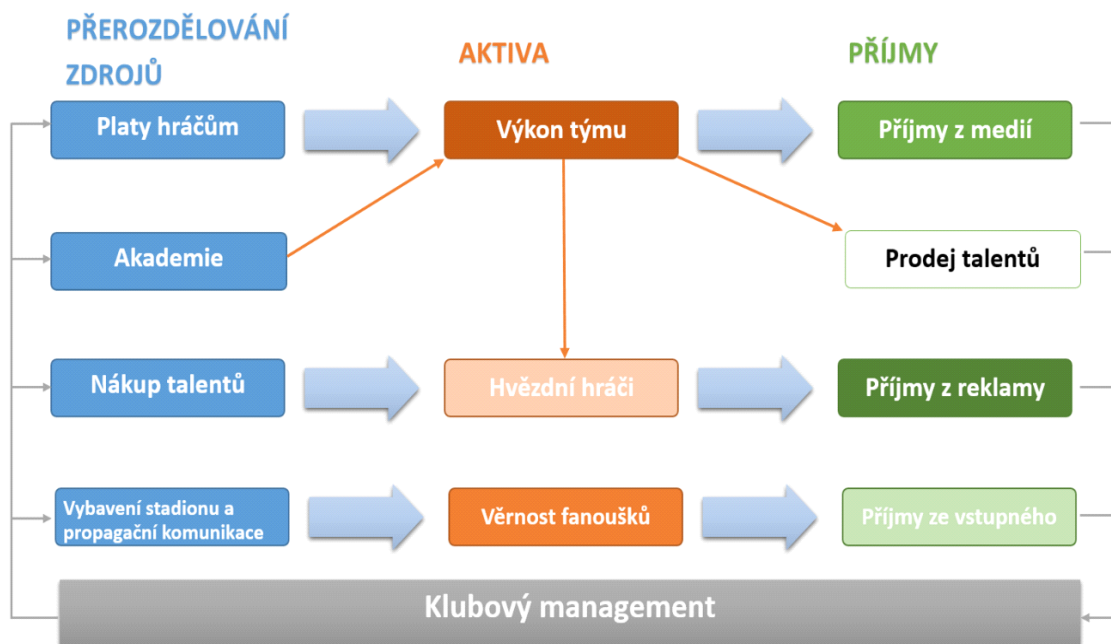
Hvězdy fungují jako magnet. Zvyšují návštěvnost na stadionech a sledovanost v médiích. Jejich přítomnost v týmu otevírá klubu dveře k lukrativnějším sponzorským smlouvám a partnerstvím.

Věrnost fanoušků

Zatímco prodej hráčů nebo TV práv přináší jednorázově velké sumy, fanoušci generují příjmy skrze obrovské množství menších transakcí (lístky, šály, dresy).

Tento zdroj příjmů vyžaduje odlišný přístup založený na dlouhodobém budování vztahu (CRM). Aby klub udržel loajalitu fanoušků a motivoval je k utrácení, musí o ně pečovat – zajišťovat bezpečnost, komfort na stadionu, kvalitní služby a vést s nimi efektivní komunikaci.

Obrázek 3 Model ekonomického koloběhu sportovních klubů (zdroj: Collignon & Sultan, 2014, upraveno autorem)



5.3 Struktura a trhy kolektivních sportovních soutěží

Strukturu sportovní soutěže můžeme definovat jako organizovaný proces, v němž dochází ke konfrontaci (zápasu) mezi hráči a kluby. Pro komplexní pochopení fungování profesionálních lig je nutné analyzovat tři specifické tržní oblasti, které tuto strukturu formují: **trh výrobních prostředků, trh práce a kapitálový trh.**

5.3.1 Trh výrobních prostředků (Struktura produktu)

Tato oblast definuje samotný "produkt", který liga nabízí, a pravidla jeho fungování.

- **Struktura soutěže**
 - *Pravidla hry:* Definice hrací plochy, počtu hráčů, střídání, délky utkání a dalších technických aspektů.
 - *Formát soutěže:* Způsob, jakým se určí vítěz (např. systém každý s každým, play-off, nadstavbová část).
- **Struktura ligy**
 - *Složení:* Počet týmů, jejich geografické rozložení a licenční podmínky pro účast (např. povinnost mít vyhřívaný trávník nebo určitou kapacitu stadionu).
 - *Struktura:* Rozdělení do divizí či konferencí a princip uzavřenosti/otevřenosti ligy (existence sestupu a postupu).

- **Příjmy**

- ***Vstupné:*** Strategie cenotvorby (sektory, permanentky, dynamické ceny dle atraktivity soupeře).
- ***Mediální práva:*** Způsob prodeje TV a online práv – buď centralizovaně (prodává liga jako celek), nebo decentralizovaně (každý klub si prodává svá práva).
- ***Sponzoring a merchandising:*** Pravidla pro merchandising a sponzoring (co a jak lze obchodovat – např. proces schvalování, typy práv, která mohou být obchodována).
- ***Sdílení příjmů:*** Mechanismy sdílení příjmů mezi kluby (solidární platby), nejčastěji z centrálně prodaných mediálních práv.

5.3.2 Trh práce (Hráči a zaměstnanci)

Tento trh se týká mobility a odměňování lidského kapitálu – tedy hráčů.

- **Mobilita hráčů**

- ***Přestupy:*** Pravidla upravující pohyb hráčů mezi kluby, včetně vymezení přestupových oken (časových limitů).
- ***Vstupní mechanismy:*** Systémy pro výběr nových talentů, typicky drafty v amerických soutěžích.

- **Odměňování a regulace:**

- ***Platy:*** Struktura mezd, frekvence jejich stanovování.
- ***Regulace:*** Zavedení platových stropů (salary caps) pro udržení vyrovnanosti.
- ***Zastoupení:*** Vliv hráčských agentů a odborových organizací na trh.

- **Počet hráčů:**

- ***Limity:*** Pravidly stanovený počet hráčů na hřišti i maximální šíře soupisky.

5.3.3 Kapitálový trh (Vlastnictví)

Struktura kapitálového trhu je určena tím, jaká forma vlastnictví je v dané soutěži povolena či uznávána. Profesionální kluby mohou být vlastněny soukromými investory (fyzickými či právníckými osobami), fanoušky, nebo v specifických případech přímo samotnou ligou (single-entity structure).

Řídící faktory vývoje soutěží

- **Strategické záměry aktérů (vnitřní faktor):**
 - Cíle klubů, hráčů a vedení ligy určují pravidla hry. Pokud je primárním cílem klubů maximalizace zisku, budou se snažit prosadit taková pravidla, která omezují náklady a zvyšují rentabilitu – například zavedení platových stropů nebo sdílení příjmů.
- **Poptávka trhu (vnější faktor):**
 - Druhým hybatelem je zájem fanoušků, médií a sponzorů. Tento zájem je přímo úměrný dvěma veličinám: kvalitě předváděné hry a vyrovnanosti soutěže (competitive balance). Pokud je soutěž předvídatelná a o vítězi je rozhodnuto předem, zájem externího prostředí klesá.

Evropský versus severoamerický model ligových soutěží

Při analýze produkce profesionálních soutěží narážíme na dva fundamentálně odlišné přístupy: **evropský model (otevřené ligy)** a **severoamerický model (uzavřené ligy)**. Tyto rozdíly nejsou náhodné, ale vycházejí z odlišného historického vývoje a ekonomických cílů v obou regionech.

Základním znakem evropského modelu je **princip vertikální mobility** – liga založená na myšlence postupu a sestupu, která zajišťuje otevřenost systému a udržuje soutěžní napětí i ve spodních patrech tabulky, jelikož vítězové nižších soutěží postupují výše, zatímco nejslabší týmy sestupují. Specifikem je také mezinárodní přesah, kdy úspěch v nejvyšší domácí soutěži sice nevede k postupu do vyšší ligy, ale otevírá dveře do lukrativních nadnárodních pohárů, jako je například Liga mistrů, jež pro kluby představují zdroj zásadních dodatečných příjmů.

Naopak v USA a Kanadě byly ligy od počátku zakládány investory jako podnikatelské projekty, což vedlo k vytvoření hermeticky uzavřeného systému. V tomto modelu neexistuje princip sportovního postupu ani sestupu a účast v soutěži je podmíněna zakoupením licence a splněním přísných podmínek. Aby absence hrozby sestupu nevedla k divácké nuditě, implementují americké ligy silné regulační nástroje, jejichž cílem je udržet soutěž vyrovnanou a atraktivní. Vychází se zde z předpokladu, že se kluby musí vzájemně podporovat, neboť výsledným produktem je liga jako celek, nikoliv pouze jeden dominantní tým.

Zásadním rozdílem je i motivace majitelů klubů:

- **Severní Amerika – maximalizace zisku:** Kluby jsou vedeny jako firmy s cílem generovat dlouhodobý finanční zisk.

- **Evropa – maximalizace užitku:** Prioritou je často sportovní úspěch (trofeje, sláva), a to i za cenu krátkodobé či střednědobé finanční ztráty. Vítězství přináší "užitek" ve formě prestiže, spokojenosti fanoušků a lepších vyjednávacích pozic s partnery či bankami.

Vzhledem k odlišným cílům používají ligy různé nástroje řízení:

1. Nástroje a regulace

- **USA:** Silná kolektivní opatření. Aby nejslabší týmy nezanikly a liga zůstala vyrovnaná, využívá se:
 - **Drafty:** Nejslabší týmy mají právo přednostního výběru největších talentů (často z univerzit).
 - **Platové stropy (Salary Caps):** Limitují výdaje na mzdy hráčů.
 - **Sdílení příjmů:** Bohatší kluby se dělí o část příjmů s chudšími.
- **Evropa:** Slabá kolektivní opatření. Regulace je minimální (platové stropy prakticky neexistují). Kolektivně se dělí zpravidla jen příjmy z TV práv, výjimečně ze vstupného. I přesto evropské ligy vykazují znaky kartelu (nutnost spolupráce pro existenci produktu).

2. Geografie a zázemí

- **USA:** Kluby jsou mobilní. Pokud v daném městě klub nevydělává, majitel ho může přesunout do jiného města (franchise relocation).
- **Evropa:** Kluby mají silnou historickou a tradiční vazbu na konkrétní město či čtvrť. Přesun je prakticky nemyslitelný.

3. Role školství a odborů

- **USA:** Univerzitní sport je klíčovou ekonomickou součástí systému a slouží jako líheň talentů pro profesionály. Hráčské odbory jsou velmi silné a mají velký vliv na vyjednávání podmínek (kolektivní smlouvy).
- **Evropa:** Univerzitní sport je z hlediska profesionálního byznysu marginální. Hráčské asociace mají výrazně slabší pozici.

Tabulka 2 Přehled rozdílů mezi evropskými a severoamerickými ligami (zdroj: Avgerinou, 2007, upraveno autorem)

	Evropa	Severní Amerika
Cíle klubů	Maximalizace užitku (sportovní úspěch)	Maximalizace zisku (finanční profit)
Charakter ligy	Otevřené ligy (postup/sestup)	Uzavřené ligy (franchising)
Regulační nástroje	Slabá kolektivní opatření	Silná opatření (drafty, platové stropy, sdílení příjmů)
Vazba na lokalitu	Silná tradice, fixní umístění	Přemísťování týmů z finančních důvodů
Univerzitní sport	Prakticky neexistující vliv	Podstatná ekonomická role
Hráčské odbory a asociace	Slabé	Silné

Profesionální sportovní liga jako ekonomický kartel

Pohled na profesionální sportovní ligy se v čase výrazně posunul. Dnes je v ekonomické teorii běžné klasifikovat tyto soutěže pomocí specifických tržních struktur, které je odlišují od standardního podnikání. Klíčovým pojmem je zde **kartel**.

Základním východiskem je fakt, že sportovní klub nemůže existovat a produkovat zisk izolovaně. Pro fanouška nemá klub sám o sobě (bez soupeřů) žádnou užitnou hodnotu. Produktem, který se prodává, je **utkáni** nebo celá **soutěž**. Aby tento produkt vznikl, je nezbytná existence více týmů, které jsou sdruženy v lize.

Ať už hovoříme o uzavřeném modelu v Severní Americe nebo o otevřenějším evropském systému, oběma je společný **limitovaný vstup na trh**. Počet týmů v nejvyšší soutěži je omezený. Z ekonomického hlediska tak nejvyšší ligy vykazují znaky nedokonalé konkurence a fungují na principu **kartelu**.

- **Definice:** Kartel vzniká, když nezávislé firmy na trhu kooperují, domlouvají se na cenách, produkci nebo rozdělení trhu, aby vystupovaly jako jeden monopolní celek a maximalizovaly své zisky.

Projevy kartelového chování ve sportu

- **Kolektivní prodej práv:** Kluby nevystupují samostatně, ale jako jednotný subjekt při vyjednávání o prodeji vysílacích práv (TV, internet) nebo generálním sponzoringu soutěže.
- **Exkluzivita:** Díky spojení sil získávají monopolní postavení na trhu daného sportu, což jim umožňuje diktovat podmínky a ceny.

Paradox spolupráce a konkurence

Nejvýraznějším specifikem sportovního odvětví je unikátní vztah mezi jednotlivými "firmami" (kluby). Jde o nutnost kombinovat **sportovní rivalitu** s **ekonomickou spoluprací**.

- **Běžný trh:** v klasickém průmyslu je cílem firmy získat co největší tržní podíl, a ideálně vytlačit konkurenci z trhu. Úpadek konkurenta je pro firmu dobrou zprávou.
- **Sportovní trh:** ve sportu je logika opačná. Klub má bytostný zájem na "ekonomickém zdraví" svého konkurenta. Pokud by soupeři zkrachovali, klub by neměl s kým hrát a jeho produkt by zanikl.

Tento jev se nazývá **Louis-Schmelingův paradox** (podle boxerů, kteří potřebovali jeden druhého, aby vydělali peníze). Výrobci (kluby) tedy vyžadují od své konkurence kvalitu a stabilitu, aby mohl vzniknout společný produkt – napínavá a divácky atraktivní soutěž.

Fungování lig na bázi kartelu má i své odpůrce z řad ekonomů a právníků, kteří poukazují na negativní dopady monopolizace:

- **Omezování trhu:** Umělé limity počtu týmů v lize.
- **Restrikce na trhu práce:** Omezení svobodného pohybu hráčů (drafty, přestupní tabulky).
- **Centrální řízení:** Slučování práv a redistribuce příjmů, která může deformovat tržní prostředí.
- **Veřejná podpora:** Častá kritika směřuje i k dotování těchto uzavřených systémů z veřejných rozpočtů.

Cílem kooperace klubů uvnitř ligy (kartelu) není eliminace soupeře, ale vytvoření **vyrovnané soutěže** (competitive balance). Divácký zájem je totiž přímo úměrný nejistotě výsledku. Pokud je liga předvídatelná, hodnota produktu klesá. Proto týmy společně pracují na mechanismu, který zajistí, že soutěž zůstane dramatická a atraktivní pro média i fanoušky.

5.4 Profesionální klub

Profesionální sportovní klub je vnímán jako specifická obchodní jednotka, která operuje ve sportovním prostředí. Jeho primárním cílem je maximalizace jedné ze dvou veličin: finančního zisku (typické pro severoamerický model) nebo užitku (sportovní úspěch, typické pro evropský model).

Unikátní vlastností tohoto podniku je povaha jeho produktu. Klub sám o sobě nemůže zákazníkům nabídnout finální hodnotu. Produkt – tedy sportovní utkání nebo celá soutěž – vzniká teprve v okamžiku konfrontace s jiným klubem (soupeřem). Bez této interakce nemá klub na trhu co nabídnout.

Z pohledu české legislativy i práva Evropské unie spadá profesionální sportovní klub pod definici podniku.

- **Kritérium:** Rozhodujícím faktorem pro toto zařazení není právní forma či způsob financování, ale faktický výkon **hospodářské činnosti**.
- **Definice:** Podnikem je jakákoliv jednotka, která vykonává hospodářskou činnost, tedy výrobu, distribuci zboží nebo poskytování služeb.
- **Aplikace na sport:** Organizace sportovního utkání je považována za poskytování služby za úplatu (vstupné, prodej vysílacích práv). Profesionální sport je tedy plnohodnotným hospodářským odvětvím a kluby jsou podnikatelskými subjekty.

Struktura příjmů v evropském kontextu

Ekonomika současného evropského profesionálního sportu (zejména fotbalu) stojí na dvou dominantních pilířích:

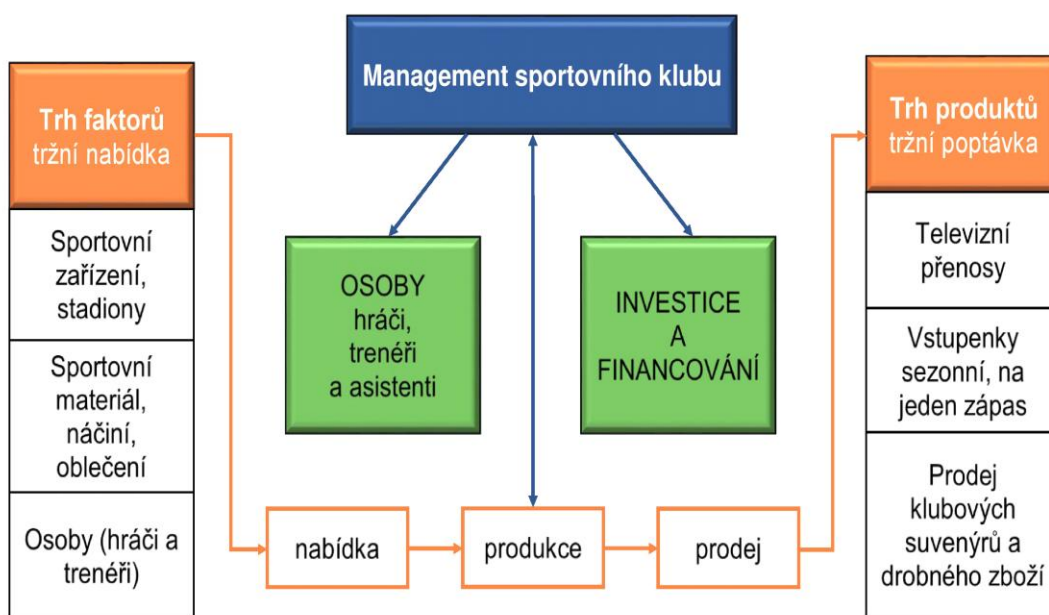
- **Vysílací práva:** Představují klíčový zdroj financí. Prodej práv je obvykle realizován **kolektivně** – řídicí orgán ligy prodá práva jako balíček televizním společnostem a získané prostředky následně přerozděluje mezi jednotlivé kluby na základě dohodnutého klíče.
- **Sponzoring:** Jde o smluvní vztah, kdy komerční subjekt platí klubu za možnost spojit svou značku (brand) se jménem týmu a využít jeho marketingového potenciálu.

Detailní analýze těchto i dalších zdrojů příjmů se budou věnovat následující části textu.

5.4.1 Model fungování profesionálního sportovního klubu

Fungování profesionálního sportovního klubu lze analyzovat optikou ekonomického modelu, který rozlišuje dvě základní tržní prostředí, mezi nimiž se klub pohybuje: **trh výrobních faktorů** (vstupy) a **trh produktů** (výstupy). Úlohou managementu je tyto dvě sféry efektivně propojit.

Obrázek 4 Model fungování profesionálního sportovního klubu (zdroj: Novotný, 2011)



Trh faktorů (Vstupy)

Na straně nabídky management zajišťuje nezbytné zdroje pro fungování klubu. Mezi klíčové výrobní faktory, které musí klub "nakoupit" nebo zajistit, patří:

- **Sportovní infrastruktura:** Stadiony, tréninková centra a další zařízení.
- **Materiální vybavení:** Sportovní náčiní, oblečení a technologie.
- **Lidský kapitál (Osoby):** Hráči, trenéři a realizační týmy. Tato položka představuje nejvýznamnější a nejrizikovější investici.

Transformační role managementu

Management klubu stojí uprostřed tohoto procesu. Jeho úkolem je skloubit investice, financování a lidské zdroje tak, aby vznikla nabídka a následná produkce.

Výsledkem tohoto procesu je produkt nehmotné povahy – sportovní utkání a zážitek s ním spojený. V této fázi čelí vedení klubu obrovskému tlaku. Nejde jen o ekonomickou efektivitu, ale také o uspokojení fanoušků, kteří očekávají sportovní úspěch (umístění v lize, postup do pohárů). To nutí management investovat do drahých a kvalitních hráčů. Ačkoliv to zvyšuje náklady, je tato strategie obhajitelná: kvalitní hráči zvyšují šanci na úspěch, a úspěch je podmínkou pro maximalizaci příjmů na trhu produktů.

Trh produktů (Výstupy)

Na straně poptávky klub monetizuje svou produkci prodejem. Úspěšnost managementu se měří tím, jak efektivně dokáže prodat svůj produkt koncovým zákazníkům. Hlavními zdroji příjmů na tomto trhu jsou:

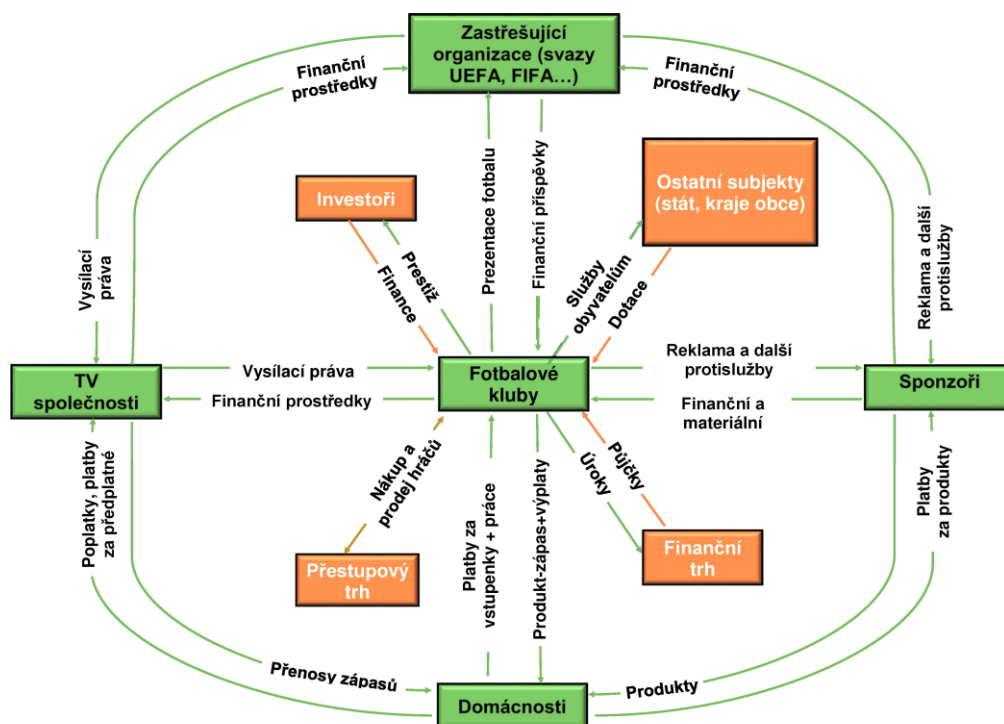
- **Televizní přenosy:** Prodej vysílacích práv.
- **Vstupné:** Sezónní permanentky i lístky na jednotlivé zápasy.
- **Merchandising:** Prodej klubových suvenýrů a drobného zboží.

Model také upozorňuje na specifickou povahu vztahů uvnitř klubu. Vztah mezi zaměstnavatelem (klubem) a zaměstnancem (hráčem) se liší od běžného komerčního prostředí. Produktivita práce sportovce je totiž extrémně viditelná, veřejně sledovaná a okamžitě měřitelná výsledkem na hřišti, což klade na řízení lidských zdrojů specifické nároky.

5.4.2 Model finančních toků profesionálního fotbalového klubu

Financování fotbalových klubů má svá specifika, která se liší od jiných kolektivních sportů. Starší modely v české literatuře často vycházely z prostředí ledního hokeje a nepostihovaly všechny nuance fotbalového byznysu. Níže uvedený model byl proto upraven a rozšířen tak, aby komplexně zachycoval realitu profesionálního fotbalu a jeho klíčové vazby.

Obrázek 5 Model fungování profesionálního fotbalového klubu (zdroj: Bartošek, 2017, upraveno autorem)



Profesionální fotbalový klub funguje jako centrální bod, který interaguje se širokým spektrem subjektů. Model identifikuje klíčové hráče (domácnosti, média, sponzoři, svazy) a doplňkové subjekty (investoři, stát, obce). Zároveň ukazuje pohyb klubu na dvou specifických trzích: finančním a přestupovém.

Zastřešující organizace (svazy a asociace)

Specifickou a nezastupitelnou roli v modelu hrají **zastřešující organizace**. Na národní úrovni jde o fotbalové svazy a ligové asociace (v ČR např. FAČR, LFA), na mezinárodní úrovni o kontinentální a světové federace (UEFA, FIFA). Vztah mezi nimi a kluby je založen na principu vzájemné závislosti a redistribuce zdrojů.

- **Tok peněz směrem ke klubům (Finanční příspěvky):** Zastřešující organizace fungují jako centrální bod, který inkasuje obrovské finanční prostředky od televizních společností (za prodej vysílacích práv k ligám či evropským pohárům) a od velkých globálních sponzorů. Tyto prostředky si nenechávají pouze pro sebe, ale formou **finančních příspěvků** (prize money, solidární platby, dotace na mládež) je přerozdělují zpět mezi jednotlivé kluby. Pro úspěšné kluby hrající evropské poháry (např. Liga mistrů) tvoří tyto příjmy od UEFA zásadní část rozpočtu.

- **Tok hodnoty směrem k organizacím (prezentace fotbalu):** Kluby na oplátku poskytují samotný "produkt" – tedy hráče, týmy a zápasy. Tím zajišťují **prezentaci fotbalu** jako takového. Bez existence klubů a jejich ochoty účastnit se soutěží by zastřešující organizace neměly co prodávat médiím ani fanouškům. Kluby svou aktivitou udržují popularitu sportu, z čehož následně profituje celý systém.

Vztah s domácnostmi (Fanoušci a zaměstnanci)

Domácnosti vstupují do modelu ve dvou odlišných rolích:

- **Nabídka práce:** Domácnosti dodávají klubu nezbytný výrobní faktor – pracovní sílu. Jde o úzkou skupinu vysoce specializovaných odborníků (hráči, trenéři, management). Odměnou za jejich výkon jsou mzdy a bonusy, které tvoří významnou nákladovou položku klubu.
- **Poptávka po produktu:** Většina domácností vystupuje v roli zákazníků.
 - *Přímá platba:* Nákup vstupenek, permanentek a merchandisingu (dresy, suvenýry, občerstvení).
 - *Nepřímá platba:* Sledování utkání v TV či na internetu. Pokud jde o veřejnoprávní vysílání, platí divák formou koncesionářských poplatků či plateb za internet.

TV společnosti

Atraktivní fotbalový obsah je doménou především placených soukromých stanic (v ČR např. OnePlay, Canal+...).

- **Tok peněz:** Divák platí předplatné televizní stanici. Stanice nakupuje vysílací práva od **zastřešujících organizací** (ligová asociace, UEFA) nebo zprostředkovatelských agentur. Tyto organizace následně rozdělují zisk mezi jednotlivé kluby.
- *Výjimka:* Některé kluby mohou svá práva prodávat přímo nebo provozovat vlastní mediální kanály, což je však méně časté.

Sponzoři

V podmínkách českého fotbalu představují příjmy od sponzorů často **dominantní složku rozpočtu**.

- **Princip směny:** Sponzor poskytuje finance výměnou za marketingové plnění (viditelnost na dresu, stadionu, v názvu týmu).

- **Vazba na domácnosti:** Cílem sponzora je oslovit fanoušky (domácnosti) a podpořit prodej svých vlastních produktů či služeb. Partnerství je často uzavíráno nejen s kluby, ale i s celou ligou.

Investoři, stát a veřejná správa

Role těchto subjektů je proměnlivá:

- **Stát a obce:** Jejich finanční podpora není v profesionálním fotbale automatická ani nároková. Často se omezuje na podporu mládeže nebo infrastruktury.
- **Investoři:** Hrají zásadní roli jako vlastníci klubů nebo developéři stadionů, čímž zajišťují kapitálovou stabilitu.

Specifické trhy

- **Finanční trh:** Kluby zde mohou získávat externí zdroje (úvěry, půjčky) nebo emitovat akcie pro navýšení kapitálu.
- **Přestupový trh:** Unikátní trh pro fotbalový byznys. Pro ekonomicky silné kluby je místem nákupu posil (náklad), pro menší kluby a "výchovné" týmy představuje prodej hráčů zásadní zdroj příjmů (výnos).

Tento model shrnuje nejpodstatnější toky, ačkoliv reálná síť obchodních vztahů může být ještě komplexnější.

5.4.3 Cíle profesionálního sportovního klubu

Při řízení profesionálního klubu narážíme na základní dilema mezi dvěma dominantními motivy: maximalizací zisku a maximalizací užitku. Ačkoliv je klub z právního hlediska podnikem, pro který by měl být zisk (kladný rozdíl mezi výnosy a náklady) prioritou, sportovní realita – zejména v Evropě – je odlišná. Vlastníci a management často upřednostňují tzv. užitek. Ten je definován jako dosažení sportovního úspěchu (titul, postup v pohárech, záchrana), a to i za cenu, že náklady převýší příjmy a klub skončí v účetní ztrátě.

Motivací majitelů v tomto případě není primárně dividenda, ale **společenská prestiž**, zviditelnění, navázání obchodních kontaktů či posílení vyjednávací pozice v jiných sektorech byznysu.

Pro komplexní pochopení fungování klubu dělíme jeho cíle do tří základních oblastí: **sportovní, ekonomické a sociální**. Tyto oblasti se vzájemně prolínají a lze v nich definovat krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé priority.

1. Sportovní cíle

Tyto cíle jsou odrazem ambicí klubu na hřišti. Jsou vždy relativní a odvíjejí se od velikosti rozpočtu a kvality kádru:

- **Výsledkové cíle:** Pro top kluby je to zisk titulu či účast v evropských pohárech, pro menší kluby klidný střed tabulky nebo udržení v soutěži.
- **Rozvojové cíle:** Výchova talentované mládeže, začleňování odchovanců do A-týmu a jejich zhodnocování.

2. Ekonomické cíle

Základním úkolem managementu je zajistit **finanční stabilitu** a likviditu klubu. Cílem je nejen pokrýt rozpočet na aktuální sezónu, ale zajistit fungování organizace v dlouhodobém horizontu.

- **Investiční charakter výdajů:** Specifikem sportu je, že vysoké náklady na personál (hráče, trenéry) nejsou vnímány jen jako nutné výdaje, ale jako **investice**. Kvalitní (a drahý) kádr má v budoucnu vygenerovat vyšší příjmy díky úspěchu.
- **Infrastruktura:** Mezi ekonomické cíle patří i rozvoj stadionu, tréninkového zázemí či akademií.

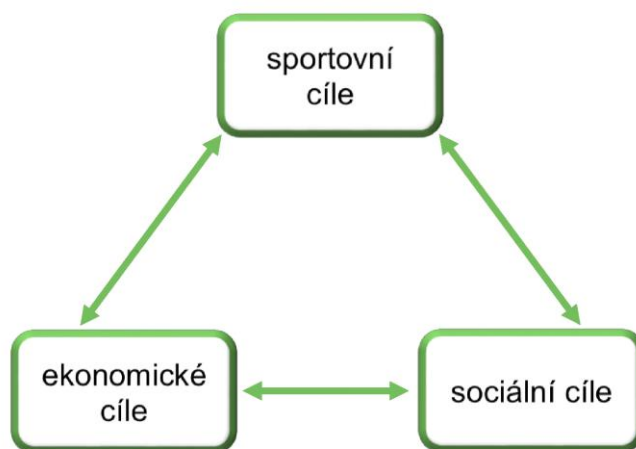
3. Sociální cíle

Tato oblast se týká vztahu klubu k veřejnosti a jeho fanouškovské základně. I v době komercializace platí, že sport bez fanoušků ztrácí smysl.

- **Budování komunity:** Cílem je vytvořit silnou emoční vazbu mezi klubem a fanouškem (identifikace s klubem).
- **Komunikace a image:** Kluby využívají sociální sítě a digitální platformy nejen k informování, ale k budování značky (brand building). Nejde jen o přímý prodej, ale o udržení pozornosti a loajality.

Jak ukazuje **Obrázek 6**, jednotlivé cíle nefungují izolovaně, ale vzájemně se podmiňují a vytvářejí cyklus.

Obrázek 6 Propojení cílů profesionálního sportovního klubu (zdroj: Šíma, 2019)



Fungování cyklu v praxi:

- **Sportovní úspěch generuje finance:** Vítězství v lize přináší přímé odměny (prize money), vyšší podíl z TV práv a zvyšuje tržní hodnotu hráčů (možnost lukrativního prodeje).
- **Finance posilují sportovní stránku:** Získané prostředky umožňují nákup lepších hráčů a trenérů, což zvyšuje šanci na opakování sportovního úspěchu.
- **Sportovní úspěch přitahuje fanoušky (sociální rozměr):** Kvalitní hra a vítězství zvyšují zájem veřejnosti. Plný stadion (efekt "dvanáctého hráče") zpětně pomáhá hráčům k lepším výkonům.
- **Fanoušci přinášejí komerční příjmy:** Více fanoušků znamená vyšší tržby ze vstupného, merchandisingu a občerstvení.
- **Marketingová atraktivita:** Velká a loajální fanouškovská základna činí klub atraktivním pro **sponzory**, což uzavírá kruh přísunem dalších financí do rozpočtu.

Je však nutné podotknout, že cesta k fanouškům nevede jen přes výhry. Kluby musí do budování vztahu a marketingu aktivně investovat, aby si udržely přízeň i v dobách, kdy se sportovně nedaří.

5.5 Hospodaření a finanční řízení klubu

Jak jsme si již vysvětlili v předchozích částech, profesionální sportovní kluby fungují v tržním prostředí jako standardní podniky. Jejich hospodaření lze definovat jako proces, při kterém klub účelně nakládá s dostupnými zdroji (výrobními faktory – hráči, infrastrukturou, materiálem).

Cílem racionálního hospodaření je efektivita – klub se snaží vyprodukovat atraktivní výkony (produkty), které je schopen prodat na trhu, a to při co nejúspornějším vynakládání práce a prostředků.

Ekonomickou úspěšnost klubu vyjadřujeme v peněžních jednotkách za určité období. Pro správné pochopení finančního zdraví je však nezbytné rozlišovat mezi dvěma dvojicemi pojmů, které se v běžné řeči často zaměňují:

- **Výnosy a náklady (účetní hledisko – výsledek hospodaření)**
 - Výsledek hospodaření (Zisk/Ztráta): Je rozdílem mezi výnosy a náklady.
 - Výnosy: Představují hodnotu výkonů v penězích (např. vystavená faktura za sponzoring), aniž by nutně došlo k okamžitému přijetí peněz.
 - Náklady: Představují spotřebu hospodářských prostředků (např. odpisy stadionu, spotřeba energie), aniž by nutně došlo k okamžitému úbytku peněz.
- **Příjmy a výdaje (Cashflow hledisko – tok hotovosti)**
 - Příjmy: Skutečný přírůstek peněžních prostředků v pokladně nebo na bankovním účtu.
 - Výdaje: Skutečný úbytek peněžních prostředků (reálná platba).

5.5.1 Zdroje příjmů profesionálního sportovního klubu

Tato podkapitola předkládá analýzu klíčových finančních zdrojů profesionálních fotbalových klubů v Evropě. Data vycházejí primárně z oficiálních reportů UEFA, které mají kluby nejvyšších soutěží povinnost reportovat své hospodaření již od roku 2007. Pro zachování objektivity a eliminaci výkyvů způsobených pandemií COVID-19 se analýza opírá především o data do sezóny 2018/19, která reflektují standardní ekonomické prostředí.

Ekonomická dominance "TOP 5" lig

Struktura a výše příjmů se napříč Evropou dramaticky liší. Rozhodujícími faktory jsou velikost národního trhu, historická popularita fotbalu v dané zemi a globální dosah konkrétní soutěže.

Na vrcholu ekonomické pyramidy stojí pětice elitních soutěží, označovaná jako „**Big 5**“ (**TOP 5**):

- Premier League (Anglie)
- La Liga (Španělsko)
- Bundesliga (Německo)
- Serie A (Itálie)
- Ligue 1 (Francie)

Tyto ligy generují příjmy, které jsou řádově vyšší než u zbytku Evropy. Tato ekonomická propast má přímý dopad na sportovní konkurenceschopnost. Kluby mimo tuto elitní pětku nejsou schopny dlouhodobě konkurovat. Ostatně o tom svědčí i fakt, že za posledních 25 let se do finále Ligy mistrů (nejprestižnější klubové soutěže světa) probojoval pouze jediný tým mimo TOP 5. Od té doby je finále výhradní záležitostí klubů z Anglie, Španělska, Francie, Německa a Itálie.

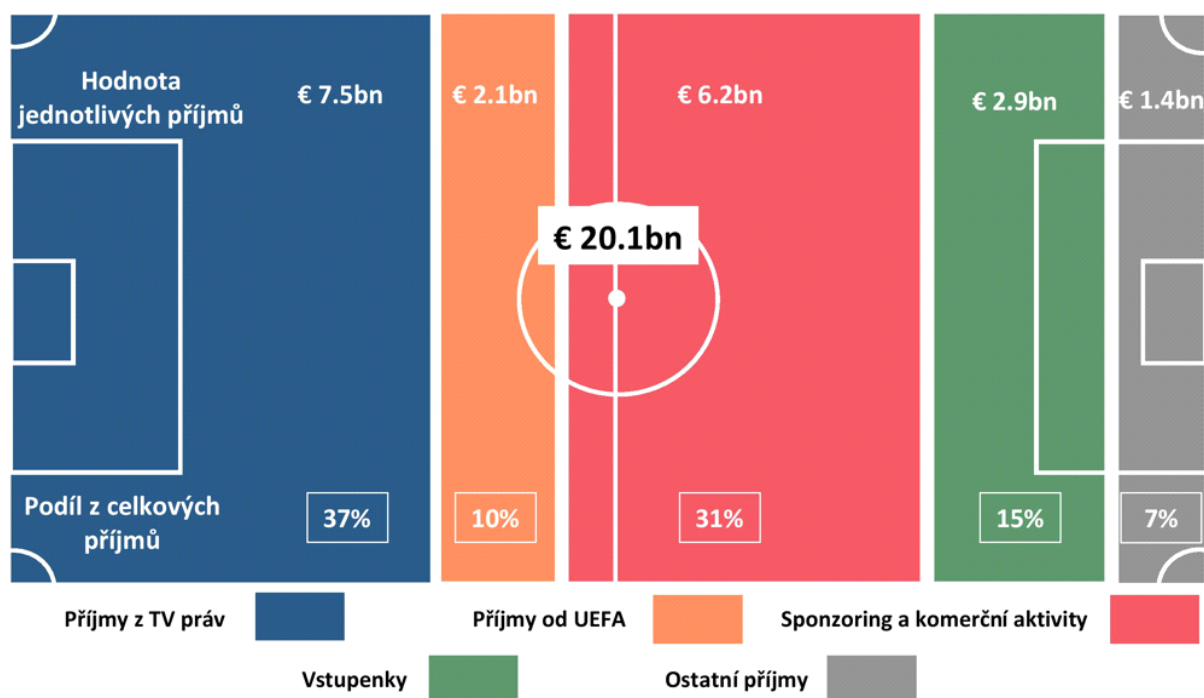
V kontextu výše uvedeného se účast českého klubu ve finále Ligy mistrů jeví jako utopie. Přesto nelze hodnotit působení českých zástupců v Evropě negativně, zejména pokud zohledníme efektivitu vynaložených prostředků. Ačkoliv se česká nejvyšší soutěž v roce 2021 řadila dle průměrných příjmů na klub až na 23. místo v Evropě, v koeficientovém žebříčku UEFA (založeném na sportovních výsledcích) jí patřila 16. příčka. České kluby tak dosahují nadprůměrných výsledků vzhledem ke svým ekonomickým možnostem.

Ekonomika evropského fotbalu vykazuje dlouhodobý růst. Statistiky UEFA z roku 2019 ukazují, že příjmy klubů vzrostly od roku 2000 více než **šestinásobně**, s průměrným ročním tempem růstu 6,6 %. Tento boom je tažen především komercializací nejbohatších týmů.

Následující části textu detailně rozeberou jednotlivé složky příjmů seřazené dle jejich váhy v celkovém rozpočtu průměrného evropského klubu:

- **Vysílací práva (37 %):** Dominantní zdroj příjmů.
- **Sponzoring a komerce (31 %):** Druhý nejsilnější pilíř.
- **Vstupné (15 %):** Příjmy přímo ze stadionů (Gate receipts).
- **Příjmy od UEFA (10 %):** Odměny za účast v evropských pohárech.
- **Ostatní příjmy (7 %):** Doplnkové zdroje.

Obrázek 7 Podíl příjmů v nejvyšších evropských fotbalových ligách (zdroj: UEFA, 2019, upraveno autorem)



Příjmy z prodeje vysílacích práv

Počátky televizního vysílání fotbalových utkání sahají do roku 1938, kdy se uskutečnil historicky první přímý přenos zápasu mezi reprezentačními týmy Anglie a Skotska. V následujících dekádách, zejména v první polovině 20. století, však fotbalové kluby zaujímaly k televizním přenosům značně odmítavý postoj. Panovala obava, že možnost sledovat zápas v televizi odradí fanoušky od fyzické návštěvy stadionu, což by vedlo k poklesu příjmů ze vstupného. Právě vstupné v té době představovalo dominantní a nepostradatelný zdroj financování profesionálního fotbalu. Zlom nastal až na počátku 80. let, kdy se začaly vysílat pravidelné přímé přenosy. Kluby napříč Evropou postupně přehodnotily svůj přístup, jelikož rozpoznaly obrovský komerční potenciál televizního vysílání. Uvědomily si, že televizní obrazovka nabízí přidanou hodnotu pro sponzory, kteří tak mohou svou značku prezentovat nejen omezenému publiku na stadionu, ale i masovému publiku u televizorů. To klubům výrazně posílilo pozici při vyjednávání o reklamních kontraktech.

S rostoucím zájmem diváků začala strmě stoupat i cena vysílacích práv. V současnosti je nejžádanějším, a tedy i nejdražším produktem na globálním trhu **anglická Premier League**. Vysoké částky za prodej práv však generují i další členové tzv. velké pětky – italská Serie A, španělská La Liga, německá Bundesliga a francouzská Ligue 1. Vlastníky těchto práv jsou buď přímo kluby, nebo častěji ligové asociace, které práva prodávají televizním společnostem či

mediálními agenturám. Finálním produktem je fotbalový zápas, který televize nabízejí dvěma skupinám zákazníků: divákům a inzerentům, pro něž je přenos nosičem reklamního sdělení. Významným trendem posledních let, patrným i v České republice, je přesun atraktivního obsahu na placené komerční kanály. Ty jsou v boji o tržní podíl ochotny investovat do nákupu práv výrazně vyšší sumy než veřejnoprávní vysílatelé.

Klíčovým aspektem obchodu s právy je zvolený systém vyjednávání. Rozlišujeme dva základní modely: **individuální a kolektivní**. V individuálním modelu si každý klub prodává práva na svá utkání samostatně, což může vést k situaci, kdy práva vlastní více různých subjektů. V případě zápasu dvou týmů s odlišnými vysílateli se v praxi uplatňuje pravidlo, že právo na vysílání náleží společnosti, která má smlouvu s domácím týmem. Druhým, v Evropě častějším modelem, je **kolektivní vyjednávání**. V tomto případě zastupuje všechny kluby ligová asociace, která obchoduje práva jako jeden balíček. Získané finanční prostředky se následně rozdělují mezi kluby na základě předem schváleného distribučního klíče.

Způsob, jakým se centrálně získané peníze dělí mezi kluby, se v jednotlivých zemích liší. Většina elitních soutěží (s výjimkou Německa) využívá třípilířový systém redistribuce.

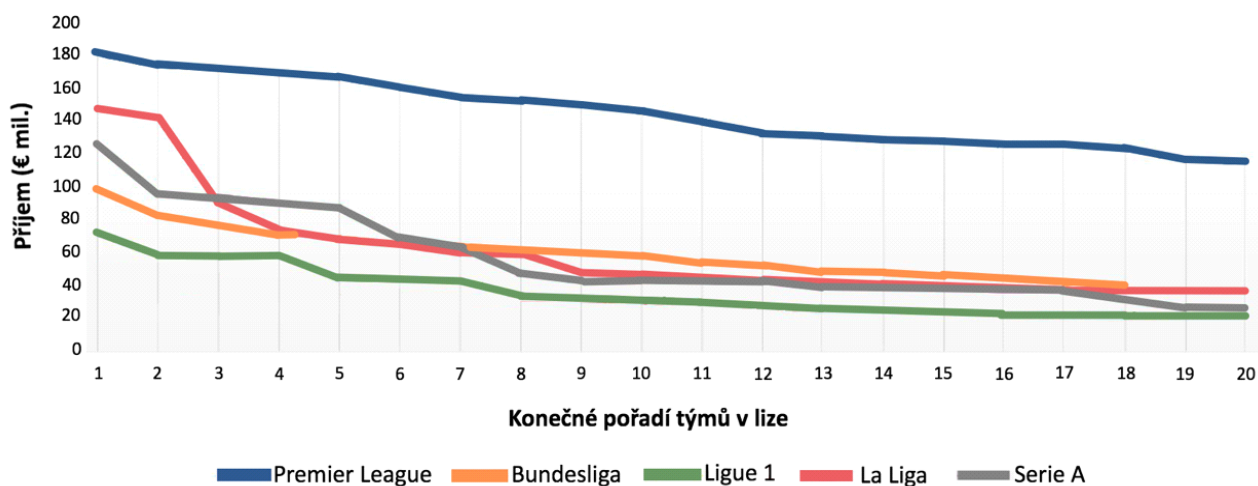
- **Prvním pilířem** je solidární platba, kdy je určitá částka rozdělena rovným dílem mezi všechny účastníky soutěže. Smyslem tohoto kroku je zajištění základní ekonomické stability všech klubů a podpora vyrovnanosti ligy.
- **Druhý pilíř** zohledňuje **sportovní výkonnost**. Metodika výpočtu se však liší: zatímco v Anglii se odměňuje pouze umístění v poslední uplynulé sezóně, ve Francii, Německu a Španělsku se hodnotí konzistentnost výkonů za posledních pět let. Italský model jde ještě dále do historie, ačkoliv i zde mají největší váhu výsledky z posledních pěti sezón.
- **Třetí pilíř** reflektuje **marketingovou atraktivitu a zájem fanoušků**. V anglické Premier League je kritériem počet odvysílaných utkání daného klubu, ve francouzské Ligue 1 pak přímo sledovanost zápasů. Španělský model kombinuje měření celospolečenské popularity a členské základny s reálnou návštěvností na stadionech a prodejem permanentek. Nejsložitější systém uplatňuje Itálie, kde se využívá tzv. „supporters index“ založený na průzkumech veřejného mínění o preferencích fanoušků. Specifickou výjimkou mezi elitními ligami zůstává Německo, které tento marketingový pilíř ve svém distribučním modelu dosud nezavedlo, ačkoliv po něm některé kluby volají.

Tabulka 3 Podíl piliřů pro rozdělování peněz z prodeje TV práv (vlastní zpracování)

	<i>Premier League (Anglie)</i>	<i>Primera Division (Španělsko)</i>	<i>Ligue 1 (Francie)</i>	<i>Serie A (Itálie)</i>	<i>Bundesliga (Německo)</i>
<i>rovným dílem</i>	50 %	50 %	50 %	40 %	65 %
<i>sportovní výsledky</i>	25 %	25 %	30 %	30 %	35 %
<i>marketingové výsledky</i>	25 %	25 %	20 %	30 %	

Velikost příjmů, které kluby z prodeje práv získají, závisí primárně na celkové hodnotě kontraktu s vysílateli. V tomto ohledu absolutně dominuje anglická Premier League. Díky globálnímu dosahu, kdy se zápasy vysílají do 212 zemí s potenciálním publikem 4,7 miliardy lidí, generuje tato soutěž bezkonkurenční zisky. V sezóně 2021/22 si anglické kluby rozdělily částku blížící se 3 miliardám liber. Tato suma je vyplacena i po odečtení tzv. „solidarity payments“ (platby nižším soutěžím) a „parachute payments“ (podpora klubům sestupujícím z ligy).

Obrázek 8 Klubové příjmy z prodeje televizních práv v sezóně 2021/22 (vlastní zpracování)



Grafické srovnání (Obrázek 8) jasně demonstruje ekonomickou sílu anglické ligy. I klub, který v Premier League skončil na posledním místě, inkasoval z televizních práv více peněz než drtivá většina mistrů ostatních evropských lig. Výjimku tvořily pouze tři globální velkokluby: Real Madrid, FC Barcelona a AC Milán.

Podstata sportovního sponzoringu

Sponzoring je ve své podstatě oboustranně výhodný obchodní vztah. Sponzor poskytuje klubu finanční, materiální či jiné zdroje, aby mu pomohl dosáhnout jeho cílů (např. sportovního úspěchu). Klub na oplátku umožňuje sponzorovi plnit jeho komunikační cíle, nejčastěji formou zviditelnění značky. Rozlišujeme několik úrovní partnerství: od exkluzivního (generálního) sponzora, přes hlavní partnery, až po kooperační sponzory, kde se marketingový prostor dělí mezi více subjektů.

Schopnost klubu přilákat lukrativní partnery je přímo úměrná jeho sportovním výsledkům a velikosti fanouškovské základny. Úspěšný klub s vysokou návštěvností a sledovaností v médiích nabízí sponzorům atraktivní platformu pro oslovení zákazníků.

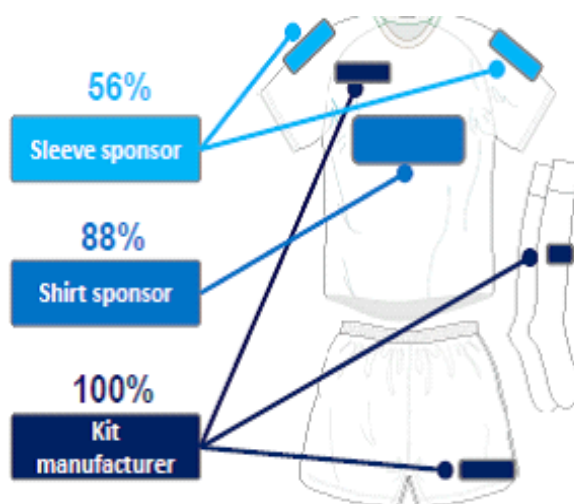
Tři pilíře fotbalového sponzoringu

V profesionálním fotbale dominují tři specifické typy partnerství, pro které se vžila anglická označení:

1. **Naming rights** – Jde o prodej práva pojmenovat hmotný či nehmotný majetek klubu jménem sponzora. Typicky se jedná o název stadionu (např. Allianz Arena, Emirates Stadium). Ačkoliv jde o velmi lukrativní kontrakt, v Evropě tuto možnost využívá pouze čtvrtina prvoligových klubů, často z důvodu silné tradice původních názvů.
2. **Kit manufacturer** – Jedná se o strategické partnerství s výrobcem sportovního oblečení (např. Nike, Adidas, Puma). Tuto formu spolupráce využívají prakticky všechny profesionální kluby. Dodavatel neposkytuje pouze dresy a tréninkové vybavení, ale za exkluzivitu často platí významné finanční částky.
3. **Shirt sponsor** – Klasická forma sponzoringu, kdy partner umísťuje své logo na nejviditelnější místo – hrud' dresů. Tuto formu využívá 88 % evropských prvoligových klubů. V posledních letech se rozšiřuje i možnost umístit logo menšího partnera na rukáv dresu (tzv. sleeve sponsor).

Zatímco předchozí část definovala základní typy partnerství, následující text se zaměřuje na jejich ekonomickou sílu a specifika v evropském kontextu. Grafické znázornění rozložení těchto forem nabízí **Obrázek 9**.

Obrázek 9 Zastoupení jednotlivých forem sponzoringu (zdroj: UEFA, 2019)



Využití naming rights (práv na název) je ve fotbale, na rozdíl od jiných sportů, konzervativnější a omezuje se téměř výhradně na pojmenování stadionů. Příjmy z těchto kontraktů jsou napříč Evropou velmi nestálé a výrazně se liší i v rámci jedné ligy.

Paradoxně mnohem vyšší finanční stabilitu a objem prostředků přinášejí klubům smlouvy s technickými partnery (dodavateli dresů a vybavení). Pro evropskou elitu představuje tato spolupráce často nejvýznamnější položku v jejich sponzorském portfoliu, která v mnoha případech převyšuje i příjmy z názvu stadionu.

Trh s technickými partnery je dominován globálními giganty, kteří si ty nejlepší kluby zavazují na dlouhá období. Jak ukazuje **Tabulka 4**, standardem u top klubů jsou kontrakty uzavírané minimálně na 5, ale často i na 10 a více let.

- **Dominance Realu Madrid:** Absolutní špičku představuje partnerství mezi Realem Madrid a německou společností Adidas. Smlouva platná do roku 2030 garantuje klubu roční příjem ve výši **140 milionů eur**, což je historicky nejvyšší kontrakt v tomto segmentu.
- **Hranice 100 milionů:** Tuto magickou hranici ročního příjmu překročila také FC Barcelona ve spolupráci s americkou firmou Nike.

Tabulka 4 Přehled nejvýznamnějších kontraktů s dodavateli dresů (zdroj: TotalSportal, 2022)

Klub	Dodavatel	Platnost do	Roční hodnota (mil. USD)
Real Madrid	Adidas	2030	148
FC Barcelona	Nike	2028	135,3
Liverpool FC	Nike	2030	101,48
Manchester United	Adidas	2025	101,48
Manchester City	Puma	2028	87,95

pozn.: Tabulka uvádí hodnoty v USD, text zmiňuje EUR, což reflektuje kurzové rozdíly v čase

Shirt Sponsor

I přes nárůst jiných forem zůstává prezentace na dresu (klasický shirt sponsor) z celoevropského hlediska nejvýznamnějším a nejlukrativnějším reklamním prostorem. Tento typ partnerství však zdaleka není jen o logu na hrudi hráčů. Jde o komplexní balíček protiplnění, který zahrnuje například:

- **Vizibilitu značky** na stadionu (LED panely, interview zóny).
- **Hospitality služby:** Přístup do VIP prostor, volné vstupenky, catering a parkování.

Právě tato nadstavba umožňuje sponzorům využívat fotbalové prostředí k B2B aktivitám a péči o vlastní klienty. Motivací sponzora tedy nemusí být pouze masová reklama v televizi, ale také budování obchodních vztahů v exkluzivním prostředí. Přesto platí, že místo na dresu zůstává tím nejdražším "reklamním billboardem", který může klub nabídnout.

V kontextu celoevropského fotbalu představují klasické sponzorské smlouvy, jejichž jádrem je prezentace značky na dresu, stále tu nejlukrativnější komerční příležitost. Jde o komplexní balíček spolupráce, který zdaleka přesahuje pouhé umístění loga na hrudi hráčů či na stadionu. Nedílnou součástí těchto kontraktů je často poskytování nadstandardních služeb:

- **Hospitality:** Přístup do VIP prostor, catering, parkování.
- **Vstupenky:** Volné lístky pro klienty a partnery sponzora.
- **B2B aktivity:** Možnost využívat zázemí klubu pro obchodní jednání.

Ačkoliv motivace sponzorů mohou být různé (od čistého zviditelnění přes budování image až po networking), umístění na dresu elitního klubu zůstává prémiovým reklamním nosičem s globálním dosahem.

Následující tabulka ukazuje žebříček deseti největších sponzorských smluv v sezóně 2022/23. Zřetelná je dominance globálních značek, zejména leteckých společností z Blízkého východu a technologických firem.

Tabulka 5 Nejvýznamnější sponzorské kontrakty v sezóně 2022/23 (zdroj: Statista, 2023)

Klub	Sponzor	Roční suma (mil. EUR)
Real Madrid	Fly Emirates	70
Paris Saint-Germain	Accor	65
FC Barcelona	Spotify	57,5 *
Manchester City	Etihad	55
Manchester United	TeamViewer	55
Arsenal FC	Fly Emirates	47,5
Liverpool FC	Standard Chartered	47,5
Chelsea FC	Three	47,5
Tottenham Hotspur	AIA	47,5
Bayern Mnichov	Deutsche Telekom	45

***Poznámka k FC Barcelona:** Partnerství se Spotify je dynamické. Původní kontrakt z roku 2022 v hodnotě cca 57,5 mil. EUR ročně (za dresy) byl v říjnu 2024 prodloužen až do roku 2030 (dresy) resp. 2034 (stadion). Nové podmínky platné od sezóny 2026/27 přinesou klubu navýšení příjmů, kdy jen za sponzorství dresů (zápasových i tréninkových) může inkasovat až **85 milionů EUR** ročně.

Vedle sponzoringu tvoří významnou část komerčních příjmů prodej klubových předmětů (merchandising). Pro globální značky (Real Madrid, Manchester United) je to klíčový zdroj financí, který aktivně podporují marketingovými turné v Asii či USA. Cílem je posílit identifikaci zahraničních fanoušků s klubem skrze vlastnictví symbolů (šály, dresy...).

Nejprodávanější položkou je tradičně dres se jménovkou hvězdného hráče. Často se objevuje mýtus, že prodej dresů dokáže pokrýt náklady na přestup hvězdy. Realita je však odlišná.

- **Příklad Realu Madrid (2012):** v rekordním roce prodal klub 1,6 milionu dresů, taženo popularitou Cristiana Ronalda.
- **Rozpad ceny:** Z prodejní ceny dresu (60–80 EUR) putuje většina výrobci (Adidas, Nike) a prodejcům. Klub získává pouze licenční poplatek, odhadem **cca 12 EUR** z kusu.

- **Výsledek:** Celkový zisk z prodeje všech dresů (19,2 mil. EUR) by nepokryl ani roční mzdu Ronalda, natož jeho přestupovou částku. Navíc nelze předpokládat, že se prodávaly pouze dresy jedné hvězdy.

Marketingový přínos hvězdného hráče nespočívá v prodeji textilu, ale v multiplikačním efektu. Příchod osobnosti typu Cristiana Ronalda (např. do Juventusu v roce 2018) skokově zvyšuje zájem sponzorů, hodnotu televizních práv a celkovou globální sledovanost klubu. Právě zde se generují miliardové hodnoty.

Pro kluby v méně atraktivních soutěžích, včetně české ligy, je merchandising pouze doplňkovým zdrojem. Ačkoliv české kluby nabízejí široký sortiment, objem prodeje a marže jsou ve srovnání s evropskou špičkou zanedbatelné a netvoří pilíř klubového rozpočtu.

Oblast komerčních příjmů (sponzoring + merchandising) vykazuje v posledních letech dramatický růst, který je však nerovnoměrný. Dochází k silné polarizaci ve prospěch nejbohatších klubů. V roce 2008 generovala elitní dvanáctka evropských klubů z komerce 805 milionů EUR (**22 % celkového trhu**). O devět let později, v roce 2017, to bylo již 1,617 miliard EUR (**39 % trhu**). Nůžky mezi elitou a zbytkem Evropy se tak v této oblasti rozevírají nejrychleji.

Příjmy z prodeje vstupenek (Gate receipts)

Do této kategorie spadají veškeré příjmy generované přímo v den zápasu (tzv. matchday revenue) z prodeje jednorázových lístků i sezónních permanentek. Nákup vstupenky představuje přímou platbu fanouška za hlavní produkt klubu – sportovní zážitek na stadionu.

Ochota fanoušků platit za tento produkt není konstantní, ale podléhá řadě vlivů. Mezi klíčové ekonomické a demografické determinanty patří:

- **Kupní síla:** Reálný příjem obyvatel v daném regionu.
- **Konkurence:** Cena a dostupnost substitutů (jiné formy zábavy v daném čase).
- **Velikost trhu:** Počet obyvatel ve spádové oblasti stadionu.
- **Další faktory:** Kromě těchto obecných faktorů hrají roli i specifika konkrétního zápasu: počasí, aktuální forma týmu, důležitost utkání (derby, boj o titul) a atraktivita soupeře.

Celkový objem příjmů ze vstupného je výsledkem kombinace čtyř hlavních proměnných:

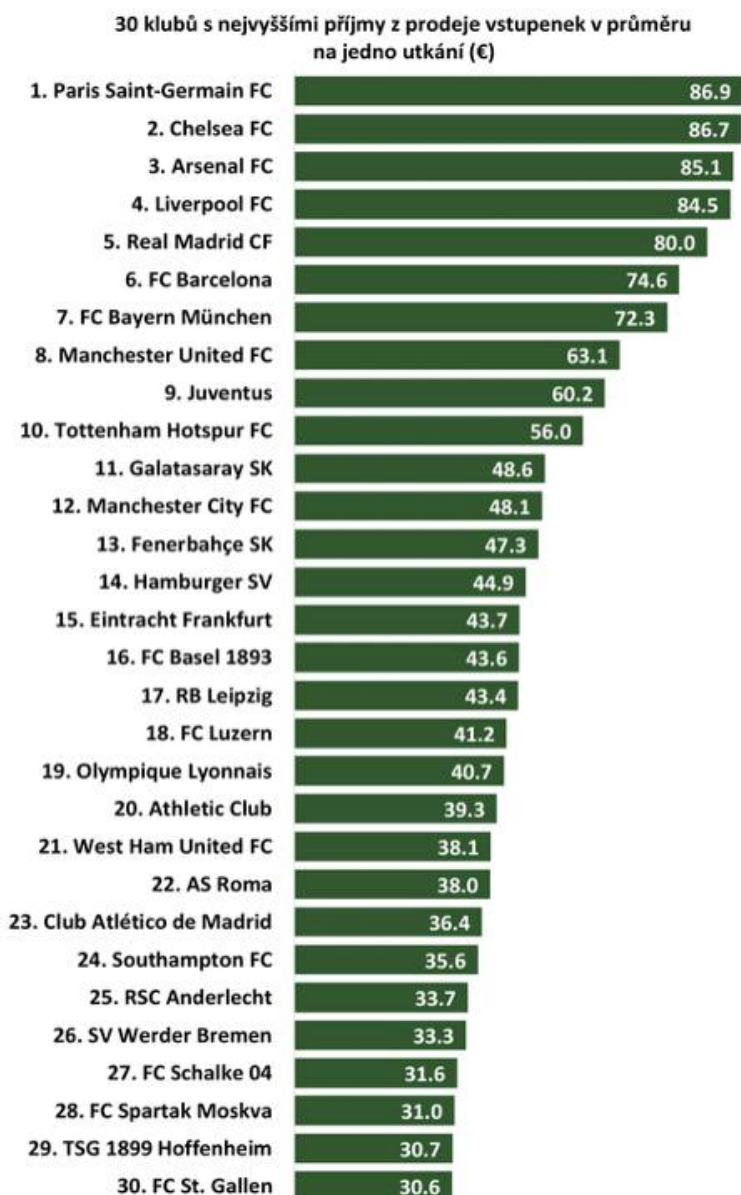
1. **Cenová politika:** Nastavení cen pro různé sektory a kategorie fanoušků.

2. **Kapacita a vybavení:** Moderní stadiony s vysokým podílem VIP míst (hospitality) generují násobně vyšší výnosy.
3. **Návštěvnost:** Míra zaplnění stadionu.
4. **Počet zápasů:** Množství domácích utkání v sezóně (včetně pohárů).

Zajímavým příkladem je FC Barcelona, která v sezóně 2021/22 dominovala žebříčku celkových příjmů ze vstupného, ačkoliv neměla nejvyšší ceny ani absolutně nejvyšší návštěvnost. Úspěch tkví v optimálním mixu výše uvedených faktorů a obrovské kapacitě stadionu Camp Nou.

Pokud se však podíváme na efektivitu – tedy průměrný výnos z jednoho prodaného místa – žebříčku vévodil francouzský **Paris Saint-Germain**. Klub dosáhl průměrného příjmu **86,9 EUR** na jednoho diváka za utkání. Tato částka je průměrem všech kategorií, od nejlevnějších lístků až po exkluzivní prémiová sedadla, která výrazně zvedají průměr.

Obrázek 10 Příjmy z prodeje vstupenek v sezóně 2021/22 – 30 klubů s nejvyšším průměrným výnosem na utkání (zdroj: UEFA, 2023, upraveno autorem)

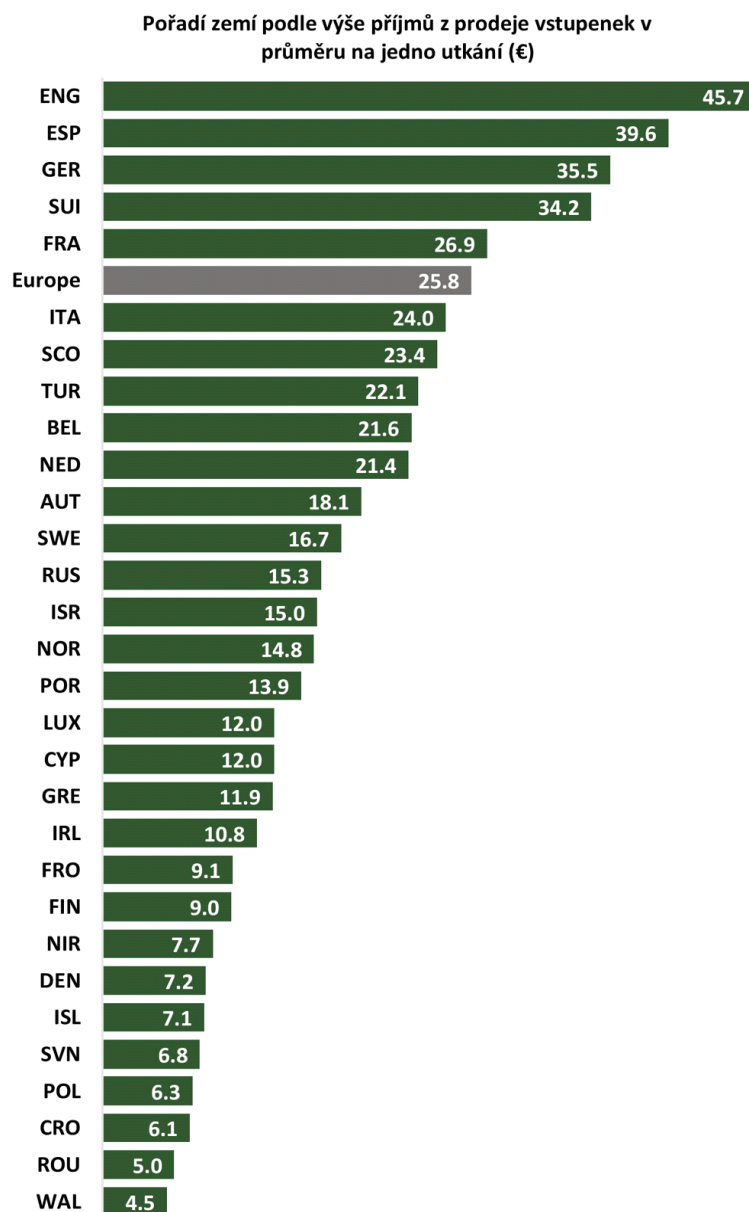


Zatímco předchozí část se věnovala jednotlivým klubům, **Obrázek 11** nabízí makroekonomický pohled na celé ligové soutěže. Graf srovnává průměrný výnos z jednoho prodaného lístku (včetně permanentek) v jednotlivých evropských zemích.

Statistika potvrzuje výsadní postavení anglické **Premier League**, kde průměrný příjem z jednoho diváka v sezóně 2021/22 dosáhl hodnoty **45,7 EUR**. To je vysoce nad evropským průměrem, který se pohybuje kolem 25,8 EUR. Tato čísla odrážejí nejen atraktivitu soutěže, ale i vysokou kupní sílu britského publika.

V ostrém kontrastu s evropskou špičkou stojí realita českého profesionálního fotbalu. Průměrný výnos z jedné prodané vstupenky v ČR činil ve sledovaném období pouze **4,4 EUR**. Tato hodnota zařadila českou nejvyšší soutěž až těsně za hranici elitní třicítky evropských lig. Tento více než desetinásobný rozdíl oproti Anglii ilustruje ekonomické limity, s nimiž musí české kluby při tvorbě svých rozpočtů kalkulovat.

Obrázek 11 Průměrné příjmy z prodeje vstupenek v sezóně 2021/22 – srovnání dle zemí (zdroj: UEFA, 2023, upraveno autorem)

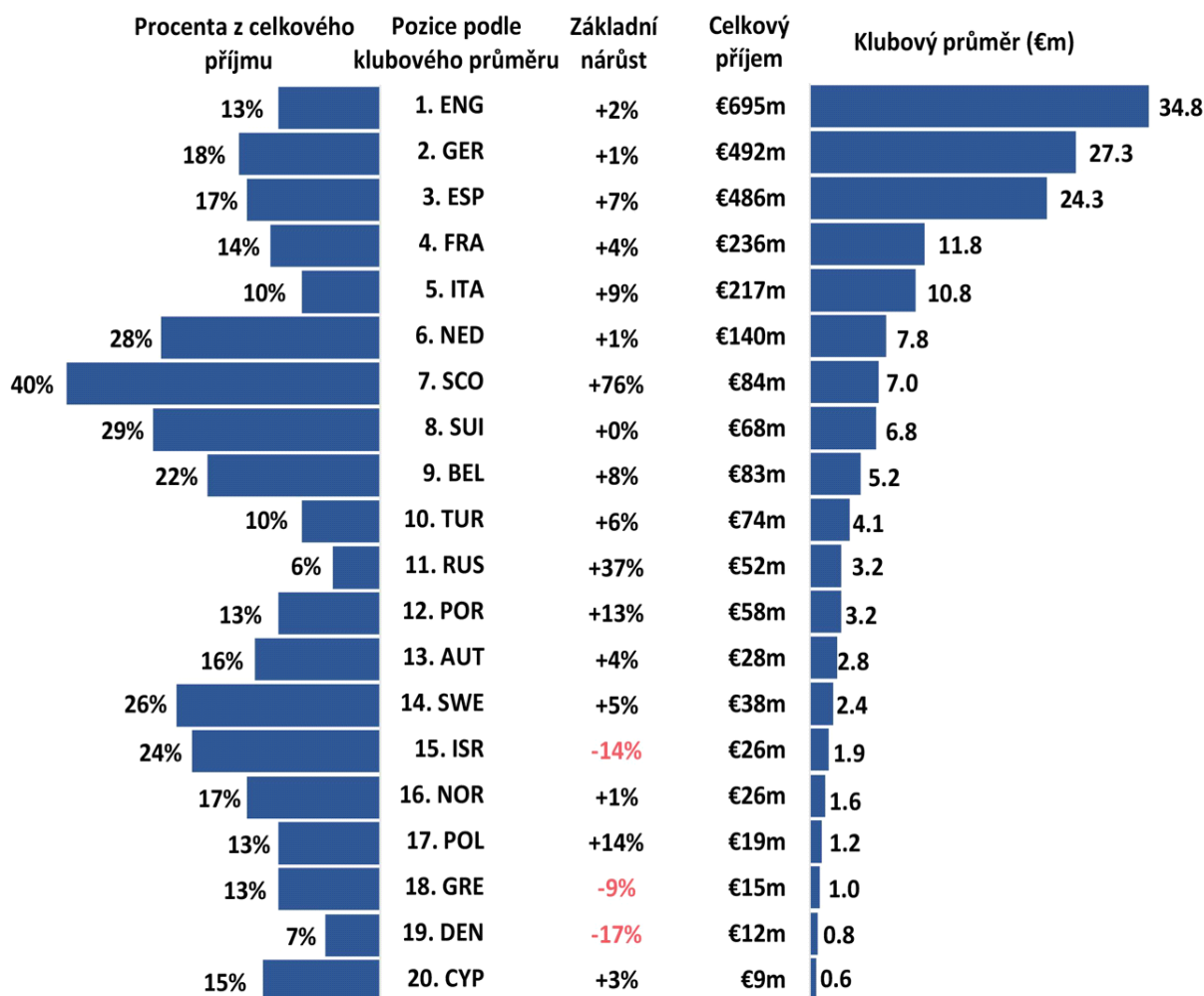


Závěrečná část analýzy se zaměřuje na celkový objem finančních prostředků, které jednotlivé evropské ligy vygenerovaly z prodeje vstupenek. Pohled na **Obrázek 12** opět potvrzuje neotřesitelnou dominanci elitní pětky (Big 5).

Na vrcholu žebříčku stojí anglická Premier League, jejíž kluby v roce 2021 kumulativně utržily za vstupné 695 milionů EUR. V přepočtu na jeden klub to představuje průměrný příjem 34,8 milionu EUR.

Propast mezi Anglií a zbytkem Evropy je obrovská. Anglické kluby inkasovaly na vstupném v průměru **tříkrát více** než jejich konkurenti z francouzské Ligue 1 nebo italské Serie A.

Obrázek 12 Příjmy z prodeje vstupenek v roce 2021 – srovnání ligových soutěží (zdroj: UEFA, 2023, upraveno autorem)



Mimo zobrazenou nejlepší dvacítku existuje dalších 34 evropských lig, kde je ekonomický význam vstupného marginální a často nepřekračuje ani **10 %** celkových rozpočtů klubů. Do této kategorie spadá i **česká nejvyšší soutěž**.

- **Ekonomický podíl:** Vstupné se na celkových příjmech českých klubů v sezóně 2021/22 podílelo pouze 7 %.
- **Návštěvnost:** Průměrná návštěvnost ligy činila **3 777 diváků**. Nejvyšším průměrem na domácím stadionu se pyšnila SK Slavia Praha (10 989 diváků), zatímco absolutní rekord sezóny přineslo pražské derby se Spartou (19 370 diváků).

Je nezbytné zdůraznit, že kategorie „příjmy ze vstupného“ nezahrnuje pouze ligové zápasy. Pro úspěšné kluby představují zásadní finanční injekci také domácí zápasy v evropských pohárech (Liga mistrů, Evropská liga), kde jsou ceny lístků zpravidla vyšší a stadiony vyprodané.

Příjmy od UEFA a finanční regulace

Finanční toky směřující od organizace UEFA ke klubům představují specifickou a velmi významnou kapitolu fotbalové ekonomiky. Tyto příjmy lze rozdělit do dvou kategorií:

1. **Výkonnostní odměny:** Jedná se o platby za účast a dosažené výsledky v hlavních soutěžích, tedy v Lize mistrů (UEFA Champions League) a Evropské lize (UEFA Europa League).
2. **Solidární platby (Solidarity payments):** Tento finanční nástroj je určen klubům, které neprošly sítí kvalifikačních kol. Cílem těchto plateb je podpořit jejich ekonomickou stabilitu a udržet jejich konkurenceschopnost pro budoucí boje o evropské poháry.

Příjmy z UEFA, zejména z Ligy mistrů, dosahují takových objemů, že v kontextu ekonomicky slabších národních lig často tvoří dominantní část klubového rozpočtu. Tento příliv kapitálu však přináší i negativní efekt:

- **Deformace trhu:** Úspěšný klub využije získané prostředky k nákupu nejlepších hráčů, často přímo od svých domácích rivalů.
- **Rozevírání nůžek:** Tím se dále zvyšuje jeho sportovní dominance a oslabuje konkurence. Dlouhodobým důsledkem je snižování vyrovnanosti ligy a pokles její divácké atraktivity.

UEFA se snaží těmto negativním trendům a zadlužování klubů čelit. Původní koncept Finančního fair play byl v roce 2022 nahrazen novým souborem pravidel s názvem Club Licensing and Financial Sustainability Regulation. Tato regulace zavádí přísnější a konkrétnější limity pro hospodaření klubů. V rámci nových regulací musí profesionální kluby dodržovat limit přípustné ztráty, což v praxi znamená, že jejich kumulovaná ztráta za tříleté období nesmí překročit hranici 60 milionů eur. Zároveň se uplatňuje takzvané pravidlo nákladů na kádr

(Squad cost rule), které stanovuje strop pro výdaje spojené s hráči. Kluby tak mohou na mzdy, přestupové částky a provize pro agenty vynaložit maximálně 70 % svých celkových příjmů.

Příjmy z prodeje hráčů (Transferová politika)

Transfery hráčů představují specifickou a často klíčovou kapitolu v rozpočtech fotbalových klubů. Při analýze této oblasti však nelze hledět pouze na příjmovou stránku. Kluby jsou aktivní na obou stranách trhu – hráče prodávají, ale zároveň musí investovat do nákupu nových posil. Z ekonomického hlediska je proto rozhodujícím ukazatelem **výsledná transferová bilance (saldo)**, tedy čistý rozdíl mezi utrženými částkami za prodeje a náklady vynaloženými na nákupy.

Fotbalový trh se v průběhu let zformoval do stabilního vertikálního systému, v němž lze identifikovat dvě základní skupiny:

- **Elitní kluby (Čistí kupci):** Úzká skupina nejbohatších týmů, které disponují kapitálem pro nákup největších světových talentů a hotových hvězd. Jejich primárním cílem je sportovní úspěch, nikoliv zisk z obchodování s hráči.
- **Prodejní kluby (Dodavatelé):** Početná skupina klubů, které fungují jako líheň talentů. Ačkoliv i ony hráče nakupují, jejich obchodní model je postaven na výchově a následném zhodnocení hráčů prodejem do vyšších pater fotbalové pyramidy.

Pro kluby v roli „prodejců“ je příjem z transferů často existenční nutností. Management těchto klubů se nezdá ocítat před složitým rozhodnutím: udržet talentovaného hráče a zvýšit šanci na sportovní úspěch, nebo jej prodat a zajistit finanční stabilitu klubu. V praxi obvykle vítězí ekonomická racionalita, kdy je prodej hráče do bohatšího celku preferovanou variantou pro naplnění rozpočtu.

Tento "potravní řetězec" funguje nejen na mezinárodní úrovni, ale i uvnitř jednotlivých národních lig. Ekonomicky silnější domácí kluby (např. Sparta, Slavia, Plzeň v ČR) stahují nejlepší hráče z menších týmů, čímž posilují svou dominanci v domácí i mezinárodní soutěži.

U ekonomicky nejsilnějších klubů je pozitivní transferové saldo (zisk z přestupů) spíše anomálií. Tyto kluby zpravidla utrácejí za posily více, než kolik získají prodejem. K situaci, kdy elitní klub skončí v přestupovém plusu, dochází pouze ve specifických sezónách – typicky tehdy, když dojde k prodeji hráče s mimořádnou tržní hodnotou a klub se současně rozhodne v daném přestupovém okně investovat konzervativněji.

Ostatní zdroje příjmů

Do této sběrné kategorie spadají veškeré finanční toky, které nelze zařadit mezi hlavní pilíře (TV práva, sponzoring, vstupné, transfery). Ačkoliv se u elitních klubů může jednat o marginální položky, v ekonomicky méně rozvinutých soutěžích hrají tyto zdroje často existenční roli.

Zásadní složku zde tvoří příspěvky z veřejných rozpočtů. V podmínkách České republiky je podpora ze strany **municipalit** (měst a obcí) pro profesionální sport naprosto klíčová. Tato podpora má dvě formy:

- **Přímá finanční podpora:** Dotace a granty, které mohou dosahovat desítek milionů korun ročně.
- **Nepřímá podpora (infrastruktura):** Fotbalové stadiony jsou často ve vlastnictví měst, která je klubům pronajímají za symbolické částky. Tím klubům odpadají obrovské náklady na údržbu a odpisy majetku, což fakticky funguje jako skrytá dotace.

Dalším stabilním příjmem jsou transfery od národních fotbalových asociací. Tyto organizace generují zisk z vlastní činnosti (např. reprezentace) a zároveň slouží jako průtokový kanál pro rozvojové příspěvky od nadnárodních federací (UEFA, FIFA), které následně rozdělují mezi kluby.

Doplňkové příjmy, jako jsou úroky z vkladů nebo komerční pronájem vlastních prostor, tvoří v celkovém rozpočtu obvykle jen zanedbatelný zlomek.

Následující grafy prezentují strukturu příjmů profesionálních klubů v evropských fotbalových soutěžích, a to s využitím metodiky a dat UEFA (**Obrázek 13**). Kluby, resp. ligové soutěže, jsou rozděleny do tří skupin podle celkové výše příjmů všech týmů ligy.

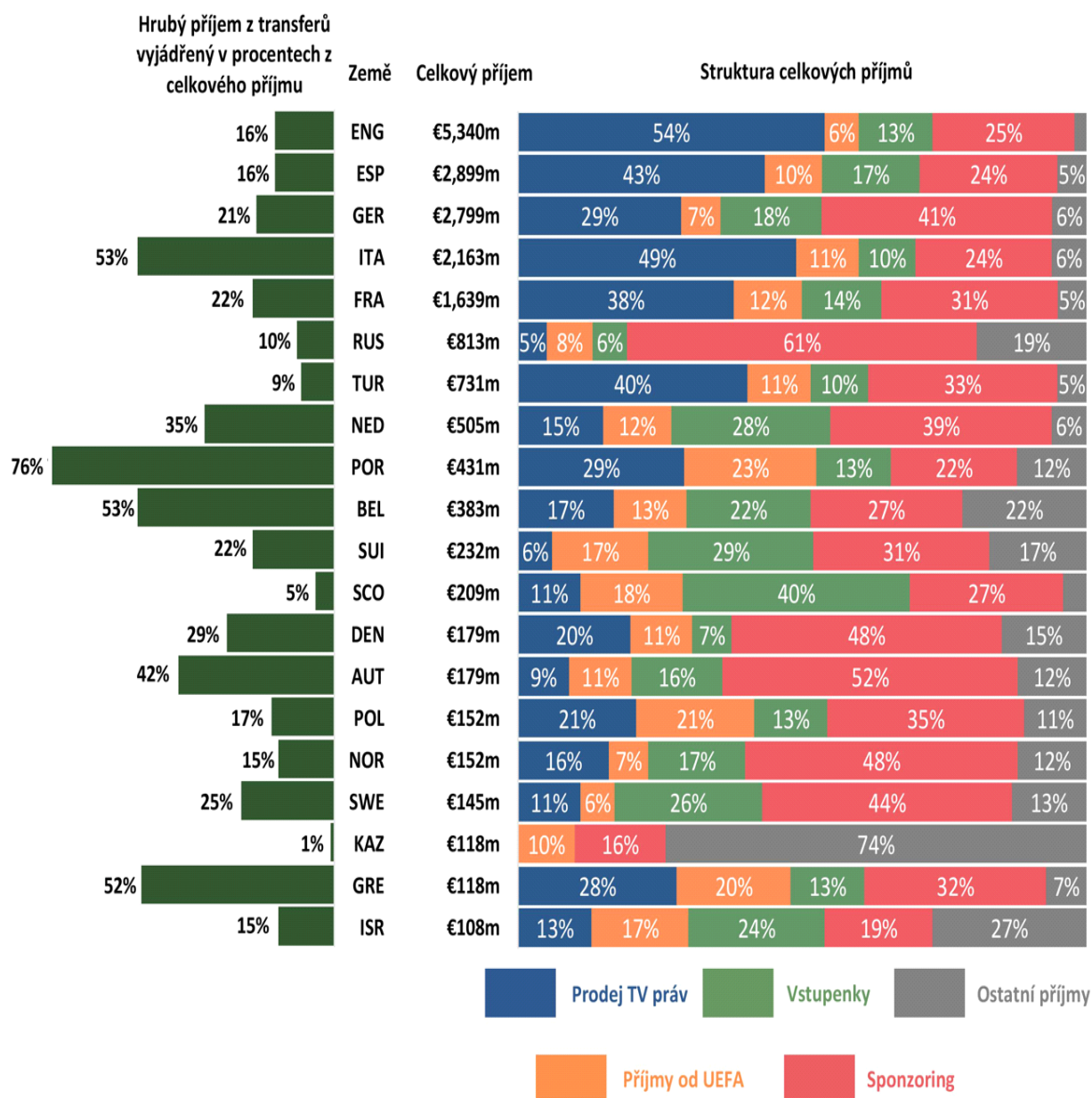
Obrázek 13 Dělení příjmů profesionálních fotbalových klubů (zdroj: UEFA, 2023)

Dělení příjmů profesionálních fotbalových klubů	
dle UEFA	dle Deloitte
Příjmy z prodeje vysílacích práv - práva na vysílání utkání na území státu - práva na vysílání utkání v zahraničí	Příjmy z prodeje TV práv - „broadcast“ - práva na vysílání utkání na území státu - práva na vysílání utkání v zahraničí
Příjmy ze sponzoringu a dalších komerčních aktivit - příjmy od hlavního sponzora - příjmy od vedlejších sponzorů - kontrakt s dodavatelem dresů - merchandising - prodej licencí - catering, občerstvení - hospitality program - ostatní komerční příjmy	Komerční příjmy - „commercial“ - kontrakt s dodavatelem dresů - merchandising - prodej licencí - catering - hospitality program - ostatní komerční příjmy - čisté příjmy z transferů - příjmy od hlavního sponzora - příjmy od vedlejších sponzorů
Příjmy od UEFA - odměny za účast v evropských pohárech - fixní částka + market pool - solidární příspěvky	- příjmy od UEFA za účast v pohárech - fixní částka + market pool - solidární příspěvky
Příjmy ze vstupného - příjmy z prodeje permanentek - příjmy z prodeje vstupenek na utkání	Příjmy ze dne utkání - „matchday“ - příjmy z prodeje vstupenek v den utkání - prodej merchandisingu v den utkání - prodej občerstvení v den utkání - příjmy z parkovného - příjmy z prodeje permanentek
Ostatní příjmy - příjmy od veřejných institucí - příjmy od národní asociace - příjmy z prodeje majetku - příjmy z úroků	

První analyzovanou skupinu tvoří elitní dvacítk evropských soutěží, které generují nejvyšší příjmy. V této kategorii jednoznačně dominuje anglická **Premier League**, jejíž ekonomický model je postaven primárně na masivních příjmech z vysílacích práv. Tento model, kde televizní práva tvoří největší část koláče, následovaná sponzoringem a vstupným, kopírují i další ligy z "velké pětky" – španělská La Liga, italská Serie A a francouzská Ligue 1.

Zajímavou anomálií v rámci TOP 5 je německá Bundesliga. Zde nejsou primárními příjmy televizní práva, ale sponzoring a komerční aktivity, které tvoří dominantní složku příjmů (41 % celkového objemu). To ukazuje na mimořádně silnou vazbu německých klubů na domácí průmysl a partnery.

Obrázek 14 Struktura příjmů v evropských fotbalových soutěžích – TOP 20 (zdroj: UEFA, 2019, upraveno autorem)



Grafické znázornění (v levé části **Obrázku 14**) vyčleňuje hrubé příjmy z prodeje hráčů. Důvodem pro toto oddělení je fakt, že transferová politika má dvě strany mince – prodej i nákup.

- **Čistí plátcí:** Kluby Premier League sice utržily z prodeje hráčů 875 milionů EUR (16 % příjmů), ale jejich výdaje na nákupy tuto částku zpravidla převyšují, čímž končí v záporné bilanci.
- **Čistí příjemci:** Naopak pro ligy mimo absolutní elitu je prodej talentů existenční nutností. Extrémním příkladem je **portugalská Primeira Liga**, kde hrubé příjmy z

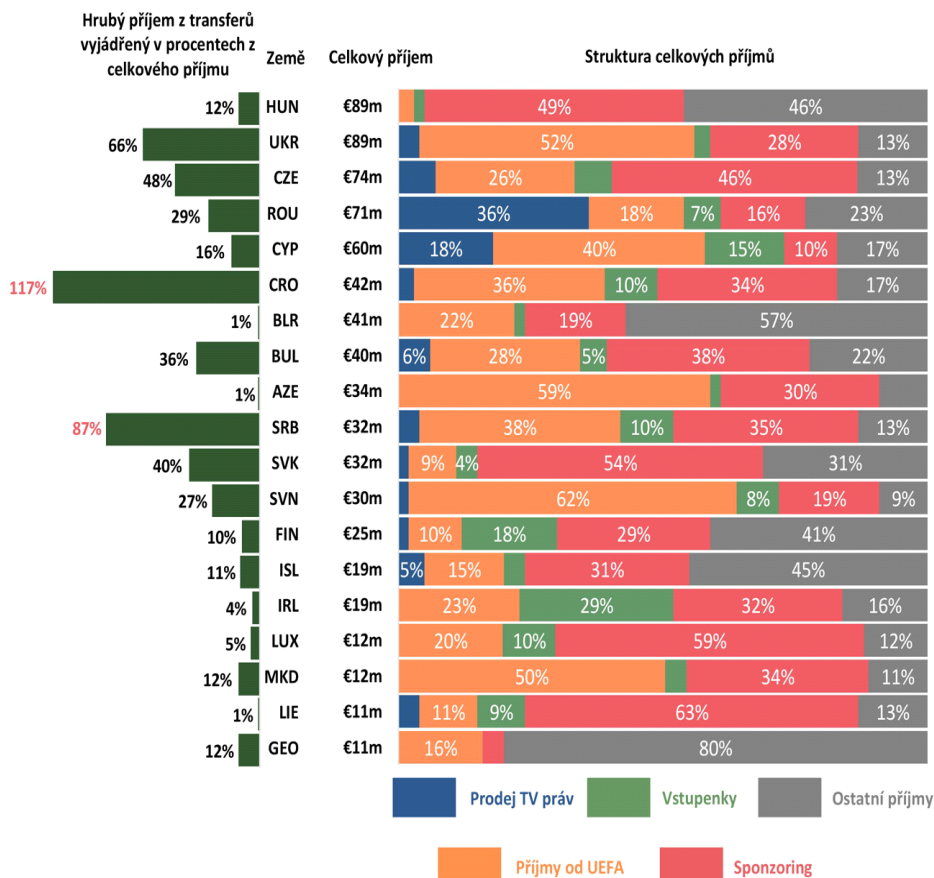
transferů dosahují neuvěřitelných **76 %** celkových příjmů ligy. Podobně silnou závislost na exportu hráčů vykazují i ligy v Belgii (53 %) nebo Řecku (52 %). Zajímavostí je Itálie (53 %), kde je vysoké procento dáno spíše velkým objemem vnitřních transferů.

Do druhé analyzované skupiny spadají ligové soutěže, jejichž celkové příjmy se pohybují v rozmezí **10 až 100 milionů eur**. Tato kategorie zahrnuje celkem 19 zemí, které se nacházejí na 21. až 39. místě v evropském žebříčku příjmů. Při pohledu na strukturu příjmů v této skupině je zřejmý zásadní rozdíl oproti elitní dvacítkě: **dramatický pokles významu televizních práv**.

Pouze v několika málo zemích si TV práva udržují dominantní postavení. Příkladem je rumunská **Liga 1**, kde tvoří 36 % příjmů, a významnou roli hrají také v kyperské nejvyšší soutěži. V drtivé většině ostatních zemí této skupiny se podíl příjmů z vysílacích práv pohybuje pod hranicí 10 %.

Do této skupiny patří i česká nejvyšší soutěž (Chance liga). Její ekonomický model potvrzuje výše uvedený trend – příjmy z televizních práv zde představují pouze **8 %** celkových zdrojů, což je v ostrém kontrastu s ligami "velké pětky".

Obrázek 15 Struktura příjmů v evropských fotbalových soutěžích – pozice 21–39 (zdroj: UEFA, 2019)



S ústupem televizních peněz roste v této skupině význam jiných pilířů:

- **Příjmy od UEFA:** Odměny za účast v evropských pohárech se stávají klíčovým faktorem stability.
- **Sponzoring:** Komerční partnerství hrají nezastupitelnou roli.
- **Veřejná podpora:** Mnoho klubů v této kategorii je existenčně závislých na dotacích z veřejných rozpočtů (města, státy). Extrémním příkladem jsou **Bulharsko** a **Gruzie**, kde veřejné prostředky tvoří většinu příjmů klubů.

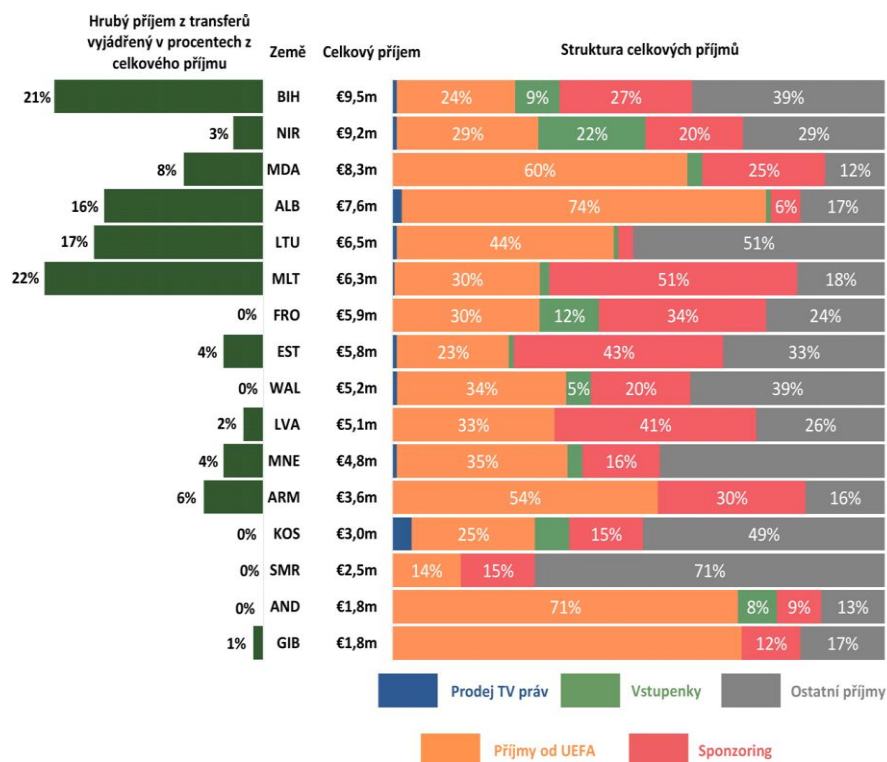
Poslední analyzovanou skupinu tvoří zbývajících 16 evropských ligových soutěží, jejichž celkové příjmy se pohybují **pod hranicí 10 milionů eur**. Tato kategorie reprezentuje ekonomickou periferii evropského fotbalu, kde se zásadně mění váha jednotlivých příjmových zdrojů.

Struktura příjmů v této skupině vykazuje specifické rysy, které jsou dány především klesající komerční atraktivitou soutěže. V důsledku toho roste závislost klubů na dotacích z veřejných rozpočtů a dalších doplňkových příjmech. Naprosto klíčovou roli zde hrají odměny z evropských pohárů od UEFA, ačkoliv se reálně týkají jen zlomku klubů, často pouze mistra ligy. Tento masivní příliv prostředků do jednoho subjektu v takto malém trhu vytváří efekt dominance, který často vede k dlouhodobé ekonomické i sportovní hegemonii daného klubu nad zbytkem soutěže.

Oproti předchozím skupinám zde vidíme výrazný propad v tradičních komerčních zdrojích:

- **Sponzoring:** Jeho podíl je znatelně nižší než ve středních či velkých ligách.
- **Vstupné:** Příjmy od fanoušků na stadionech jsou relativně nízké.
- **TV práva:** Z hlediska celkového rozpočtu je tento zdroj prakticky zanedbatelný.

Obrázek 16 Struktura příjmů v evropských fotbalových soutěžích – pozice 40–55 (zdroj: UEFA, 2019, upraveno autorem)



Výše uvedené statistiky a grafy slouží primárně jako ilustrace pro pochopení ekonomické reality profesionálního fotbalu. Cílem není memorování konkrétních čísel, ale pochopení **trendů a strukturálních rozdílů** mezi jednotlivými typy soutěží. Stejnou optikou je třeba nahlížet i na následující část textu, která se bude věnovat výdajové stránce klubových rozpočtů.

5.5.2 Struktura výdajů profesionálních fotbalových klubů

V ekonomickém řízení klubu představují výdaje peněžní vyjádření spotřeby statků a služeb, které se projevuje reálným úbytkem finančních prostředků. Ať už jde o platby v hotovosti nebo bankovní převody, tyto transakce mají přímý dopad na cash-flow (tok hotovosti) organizace. Pro efektivní řízení je klíčové rozlišovat výdaje podle jejich vazby na objem sportovních aktivit klubu. Ekonomická teorie dělí náklady ve sportovním prostředí do těchto základních kategorií:

1. **Fixní náklady** představují tu část výdajů, která vzniká nezávisle na momentálním objemu produkce a kterou je klub povinen hradit pravidelně bez ohledu na svou aktuální sportovní výkonnost či počet odehraných zápasů. Typickými příklady jsou platby za pronájem stadionů, kancelářských prostor nebo paušální úhrady za energie. Zcela

zásadní roli v této kategorii hrají personální náklady, tedy **fixní mzdy** hráčů, trenérů a dalších zaměstnanců, které musí být vyplaceny vždy, neohledně na výsledky týmu.

2. **Variabilní náklady** tvoří skupinu výdajů, která je ze své podstaty proměnlivá a přímo koreluje s aktuální intenzitou činnosti klubu. Jejich celková výše se dynamicky mění v závislosti na konkrétní fázi sezóny, počtu odehraných utkání či rozsahu tréninkového procesu. Do této kategorie spadají například náklady spojené s organizací zápasů, jako je ticketing a pořadatelská služba, dále výdaje na marketingové a PR kampaně nebo investice do scoutingu a vyhledávání nových talentů.
3. Poslední specifickou kategorií jsou takzvané **smíšené náklady**, které zahrnují položky, jež nelze jednoznačně klasifikovat jako čistě fixní nebo variabilní. Tyto náklady se s objemem sportovních výkonů mění pouze částečně nebo nepravidelně, což znamená, že jejich vývoj není vždy lineární. Typickým příkladem jsou určité administrativní a režijní náklady, které v sobě nesou prvky obou předchozích skupin.

Hospodaření evropských klubů je charakteristické dlouhodobým růstem výdajové stránky rozpočtů. Tento trend je tažen zvyšujícími se příjmy, které kluby obratem reinvestují zpět do sportovní kvality. Dominantní část těchto investic směřuje do lidského kapitálu. Pro drtivou většinu profesionálních klubů v Evropě tak představují nejvýznamnější a nejrychleji rostoucí nákladovou položku mzdy hráčů, včetně výkonnostních bonusů a odměn.

Výdaje na mzdy (personální náklady)

Do kategorie personálních nákladů nespádají pouze platy samotných hráčů a realizačních týmů, ale také mzdy všech ostatních zaměstnanců zajišťujících chod organizace – od managementu a marketingu přes administrativu a účetnictví až po správce hřišť.

Dominantní a nejrychleji rostoucí složkou jsou však jednoznačně mzdy hráčů. Tento trend je poháněn konkurenčním bojem na přestupovém trhu. Aby klub získal či udržel talentovaného hráče, musí často přeplatit nabídky konkurence, což roztáčí spirálu neustálého zvyšování platů. Hráči si navíc často vynucují vylepšení kontraktů ještě před jejich vypršením pod hrozbou odchodu ke konkurenci.

Na rozdíl od uzavřených severoamerických lig, které využívají mechanismy jako platové stropy (salary caps) či drafty, fungují evropské "otevřené" ligy na volnějším principu bez těchto přímých regulací trhu práce. Paradoxně však statistiky ukazují, že i bez tvrdých stropů vynakládají evropské ligy na mzdy v poměru k příjmům často menší podíl než jejich americké protějšky.

Výdaje na mzdy by měly ideálně reflektovat tržní hodnotu a sportovní výkon hráčů, kterými klub disponuje. V roce 2021 zaujímala Česká republika v žebříčku průměrných nákladů na mzdy až 25. místo v Evropě, přičemž v žebříčku UEFA založeném na sportovních výsledcích klubů jí ve stejném roce patřila 16. příčka. Tento nepoměr v efektivitě vynikne zejména při srovnání se Švýcarskem, kde kluby vynakládají na platy průměrně pětikrát více (cca 15,6 milionu EUR na klub), a přesto se v daném roce umístily až za Českou republikou.

Ačkoliv platí silná korelace mezi výší mzdových nákladů a sportovním úspěchem, nekontrolované utrácení může kluby přivést do existenčních potíží. UEFA proto zavedla nová pravidla finanční udržitelnosti (Club Licensing and Financial Sustainability Regulation), jejichž cílem je zabránit upřednostňování krátkodobých sportovních cílů před dlouhodobou ekonomickou stabilitou. Klíčovým nástrojem je limit poměru výdajů na kádr (mzdy, přestupy, provize) vůči celkovým příjmům. Cílovou bezpečnou hranicí je 70 %, k níž se kluby musí postupně propracovat:

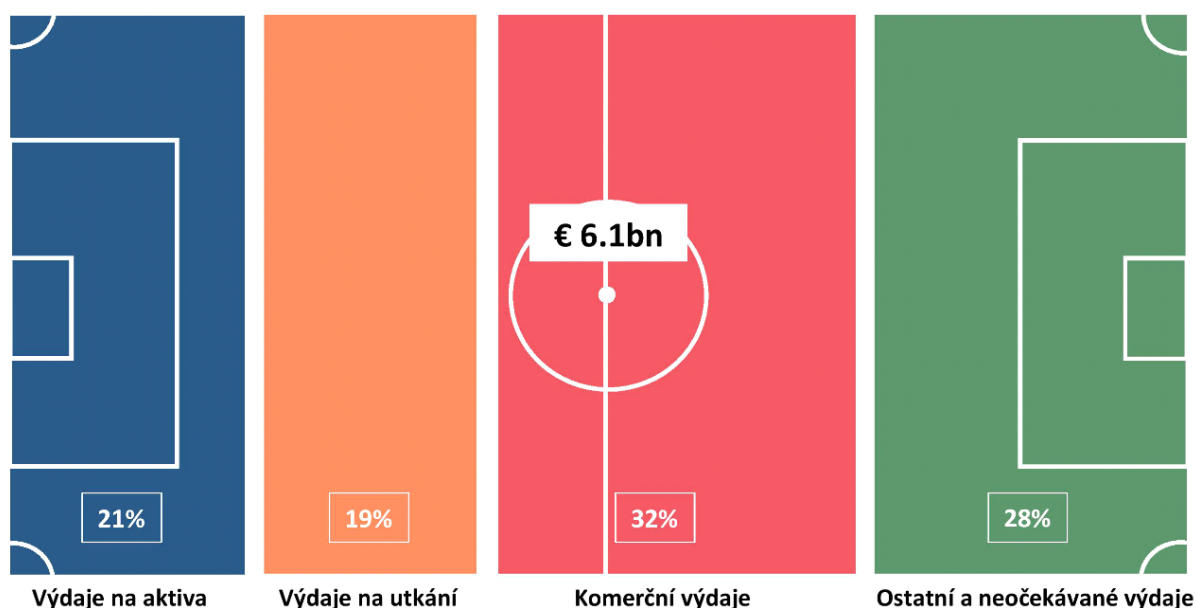
- Sezóna 2023/24: Limit **90 %**
- Sezóna 2024/25: Limit **80 %**
- Sezóna 2025/26: Limit **70 %**

Provozní výdaje

Hned po mzdách představují provozní výdaje druhou nejobjemnější kapitolu v rozpočtech evropských profesionálních klubů. Z hlediska finančního řízení je zde klíčové rozlišovat mezi **fixními náklady**, které musí klub hradit bez ohledu na sportovní aktivitu (správa nemovitostí, údržba, základní administrativa), a **variabilními náklady**, jež přímo korelují s počtem odehraných zápasů (organizace utkání, bezpečnost, doprava).

Dle metodiky UEFA dělíme tyto výdaje do čtyř hlavních kategorií, jejichž procentuální váhu v rozpočtech nejvyšších evropských lig ilustruje **obrázek 17**.

Obrázek 17 Podíl provozních výdajů v nejvyšších evr. fotbalových ligách (zdroj: UEFA, 2019, upraveno autorem)



1. Výdaje na aktiva (cca 21 %) – Tato kategorie zahrnuje náklady spojené s držetím a správou majetku a práv. Specifikem sportovního prostředí je vysoká důležitost nehmotných aktiv – tedy práv vyplývajících z hráčských smluv, licencí k soutěži či vysílacích práv. Zásadní položkou jsou zde náklady na sportovní infrastrukturu (stadiony, tréninková centra). Pro klub je ekonomicky rozhodující, zda tato zařízení vlastní, nebo si je pronajímá. V případě nájmu hraje klíčovou roli nastavení dlouhodobých smluv, výše nájemného a podmínky případného odstoupení.

2. Výdaje na utkání (cca 19 %) Zahrnují veškeré náklady spojené s realizací zápasů.

- **Domácí utkání:** Klub musí financovat pořadatelskou službu, bezpečnostní složky, zdravotníky a také catering či hospitality program pro VIP partnery.
- **Venkovní utkání:** Zde dominují náklady na logistiku – doprava, ubytování a stravování týmu. Zatímco výdaje na ligovou sezónu lze poměrně přesně naplánovat, komplikací může být účast v evropských pohárech. Zde je výše nákladů nepředvídatelná a závisí na losu, který určí vzdálenost destinace soupeře.

3. Komerční výdaje (cca 32 %) Jde o prostředky, které klub investuje zpět do marketingu a komunikace, aby generoval příjmy. Patří sem náklady na aktivaci sponzorství (plnění smluvních závazků vůči partnerům), výroba reklamních nosičů, PR aktivity a event marketing. Významnou část tvoří také náklady na výrobu a distribuci merchandisingu (klubových

suvenýrů). Do této kapitoly spadají i specifické projekty jako provoz klubových muzeí, TV kanálů nebo organizace mezinárodních turné.

4. Ostatní a neočekávané výdaje (cca 28 %) Sběrná kategorie pro položky, které nelze zařadit výše. Zahrnuje běžnou administrativu, daňové odvody, dary či platby úroků z úvěrů. Specifickým rizikem fotbalového prostředí jsou **neočekávané výdaje**, kam spadají především pokuty od národních svazů či mezinárodních asociací (např. za nevhodné chování fanoušků). Pro tyto případy musí zodpovědný management vytvářet dostatečné finanční rezervy.

Výdaje na nákup hráčů (transferové investice)

Vedle mzdových nákladů a provozní režie představují investice do akvizic nových hráčů třetí klíčový pilíř výdajové stránky rozpočtu. Z čistě účetního a analytického hlediska se však tato položka zřídka kdy posuzuje izolovaně. Stejně jako v případě příjmů se i zde klade důraz na **transferové saldo (bilanci)** – tedy na čistý rozdíl mezi prostředky vynaloženými na nákupy posil a příjmy získanými z prodeje stávajících hráčů.

Díky systematickému a detailnímu sběru dat, který evropská fotbalová asociace UEFA realizuje již od sezóny 2008/09, máme k dispozici jedinečný nástroj pro analýzu dlouhodobých trendů a finančních toků na globálním přestupovém trhu. Tato data nám umožňují sledovat nejen okamžité výdaje, ale i širší ekonomické souvislosti v čase. Dostupné statistiky přitom opakovaně a jednoznačně potvrzují absolutní a neotřesitelnou dominanci pěti nejsilnějších evropských ekonomik – tedy Anglie, Německa, Španělska, Itálie a Francie – jejichž elitní soutěže fungují jako gravitační centrum celého fotbalového byznysu.

Koncentrace kapitálu v těchto zemích je enormní. O této dominanci svědčí fakt, že v sezóně 2021/22 utratily kluby z těchto pěti nejvyšších soutěží plné tři čtvrtiny (75 %) všech financí, které byly na nákupy hráčů vynaloženy po celém světě. Zajímavým fenoménem je rovněž ekonomická síla druholigových soutěží v těchto pěti zemích, které samy o sobě vygenerovaly dalších 5 % globálních výdajů. Pokud tedy sečteme první a druhé ligy, dojdeme k závěru, že kluby z pouhých pěti evropských států fakticky ovládají 80 % celosvětového trhu s hráčskými právy.



Shrnutí kapitoly

- **Profesionální sport** je definován jako organizovaná soutěžní aktivita, kde je sportovní výkon finančně odměňován na základě smluvního vztahu mezi sportovcem a klubem. Ekonomická síla odvětví je přímo závislá na popularitě u fanoušků, kteří determinují klíčové příjmové toky. Základním produktem je sportovní utkání nebo celá ligová sezóna, jejíž vznik podmiňuje kooperace hráčů, klubů, řídicích orgánů a infrastruktury.
- **Struktura profesionálních soutěží** je formována fungováním tří specifických trhů: trhu výrobních prostředků (pravidla, formát soutěže), trhu práce (mobilita hráčů, platy) a kapitálového trhu (vlastnictví). Zásadní rozdíly panují mezi **evropským modelem** otevřených lig s principem postupu a sestupu, kde kluby maximalizují sportovní užitek, a **severoamerickým modelem** uzavřených lig, který cílí na maximalizaci zisku a využívá silné regulace jako platové stropy či drafty.
- **Sportovní ligy** vykazují z ekonomického hlediska znaky **kartelu**. Kluby si sice na hřišti konkurují, ale ekonomicky musí spolupracovat (např. při kolektivním prodeji práv), aby zajistily existenci produktu a soutěžní vyrovnanost. Tento jev popisuje tzv. Louis-Schmelingův paradox, podle něhož potřebuje každý účastník silné soupeře, aby byla soutěž atraktivní pro diváky i sponzory.
- **Financování profesionálních klubů** stojí v Evropě (zejména ve fotbale) na několika pilířích, přičemž existuje propastný rozdíl mezi elitními soutěžemi „TOP 5“ a zbytkem trhu. Dominantními zdroji příjmů jsou **vysílací práva** a **sponzoring** (včetně dodavatelů dresů). Významnou roli hrají také příjmy ze vstupného, odměny od UEFA a transfery hráčů, které jsou klíčové zejména pro menší kluby fungující jako „prodejci talentů“.
- **Výdajová stránka rozpočtů** je charakteristická neustálým růstem nákladů, kterým dominují **mzdy hráčů** a realizačních týmů. Vysoké osobní náklady jsou vnímány jako nutná investice pro dosažení sportovního úspěchu. Aby se předešlo zadlužování klubů, zavádí UEFA regulační mechanismy finanční udržitelnosti, které omezují poměr výdajů na kádr vůči celkovým příjmům klubu.



Kontrolní otázky

1. Vymezte obsah pojmu „merchandising“ v kontextu příjmů sportovního klubu.
2. Identifikujte tři specifické tržní okruhy, které podle mikroekonomické teorie formují strukturu kolektivních sportovních soutěží.
3. Vysvětlete, jakým způsobem fanoušci (přímo i nepřímo) determinují výši příjmů v profesionálním sportu a které příjmové kanály ovlivňují.
4. Popište hlavní rozdíl mezi evropskými a severoamerickými profesionálními kolektivními soutěžemi.
5. Popište tři specifické trhy, které formují strukturu kolektivní sportovní soutěže (trh výrobních prostředků, práce a kapitálový), a uveďte ke každému jeden příklad regulace.
6. Vysvětlete, proč kluby vystupují jako kartel a proč je pro sportovní kluby ekonomicky nevýhodné, aby jejich soupeři zbankrotovali.
7. Vysvětlete důležitost zachování soutěžní vyrovnanosti v profesionálních kolektivních sportovních ligách a uveďte, jaké jsou základní nástroje k zachování soutěžní vyrovnanosti.
8. Popište rozdíl mezi individuálním a kolektivním prodejem vysílacích práv. Který model je v Evropě častější a jakou roli v něm hraje ligová asociace?
9. Jaké faktory podle sportovních ekonomů ovlivňují poptávku po jednorázových vstupenkách na fotbalová utkání?
10. Rozlište fixní a variabilní náklady sportovního klubu. Do které kategorie byste zařadili mzdy hráčů a do které náklady na pořadatelskou službu při zápase?
11. Jaký význam mají pro ekonomiku menších evropských lig (včetně české) příjmy od organizace UEFA a tzv. solidární platby?



Pojmy k zapamatování

Profesionální sportovec – Osoba, jejíž hlavní zdroj obživy tvoří příjmy ze sportu a která má uzavřenou písemnou smlouvu o angažmá či odměně s klubem nebo sportovní organizací.

Soutěžní vyrovnanost (competitive balance) – Stav, kdy v lize neexistuje jeden trvale dominující tým a výsledky zápasů jsou nejisté. Tato vyrovnanost je klíčová pro udržení zájmu fanoušků, médií a sponzorů.

Uzavřená liga – Model ligové soutěže typický pro Severní Ameriku, kde neexistuje princip sportovního postupu a sestupu. Účast je podmíněna zakoupením licence (franchisy) a kluby silně spolupracují na udržení vyrovnanosti (drafty, platové stropy).

Vysílací práva – Právo vysílat sportovní utkání v TV či na internetu. V evropském fotbale (zejména v ligách „TOP 5“) představují dominantní zdroj příjmů a často jsou prodávána kolektivně ligovou asociací.

Solidární platby (solidarity payments) – Finanční prostředky přerozdělované od řídicích organizací (UEFA, ligy) klubům, které se neúčastní hlavních soutěží nebo sestoupily, s cílem podpořit jejich stabilitu a konkurenceschopnost.

Matchday income (příjmy ze dne utkání) – Souhrnné označení pro příjmy generované přímo na stadionu v den zápasu, zahrnující vstupné (jednorázové i permanentky), prodej občerstvení a merchandisingu.

Kit manufacturer – Strategický partner klubu z řad výrobců sportovního oblečení (např. Nike, Adidas), který dodává vybavení a platí za exkluzivitu. U velkoklubů jde o jeden z nejvyšších komerčních příjmů.

Variabilní náklady – Náklady, které se mění v závislosti na objemu aktivit klubu, například náklady na organizaci zápasů, dopravu týmu na venkovní utkání nebo bonusy za získané body.



Literatura

Andreff, W., & Bourg, J. F. (2006). Broadcasting rights and competition in European football. In C. Jeanrenaud & S. Késenne (Eds.), *The economics of sport and the media* (pp. 37–70). Edward Elgar Publishing.

Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.). (2006). *Handbook on the economics of sport*. Edward Elgar Publishing.

Bartošek, D. (2017). *Model finančních toků evropských fotbalových klubů* [Diplomová práce, Univerzita Karlova].

Borland, J. (2006). The production of professional team sport. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 22–26). Edward Elgar Publishing.

Cáfal, M. (2007). *Zdroje příjmů profesionálních fotbalových klubů v Anglii s finanční analýzou klubů Arsenal a Tottenham Hotspur* [Diplomová práce, Univerzita Karlova].

Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.

Dobson, S., & Goddard, A. J. (2001). The economics of football. In *The economics of football* (pp. 106–130). Cambridge University Press.

Downward, P. M., & Dawson, A. (2000). *The economics of professional team sports*. Routledge.

Evens, T., & Lefever, K. (2011). Watching the football game: Broadcasting rights for the European digital television market. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(1), 33–49.

Evens, T., Iosifidis, P., & Smith, P. (2013). *The political economy of television sports rights*. Springer.

Fillinger, J. (2008). *Účetní výkaznictví profesionálních sportovních klubů* [Disertační práce, Vysoká škola ekonomická v Praze].

Flynn, M. A., & Gilbert, R. J. (2001). The analysis of professional sports leagues as joint ventures. *The Economic Journal*, 111(469), 27–46.

- Fort, R. (2017). Competitive balance in North American professional sports. In J. Fizel (Ed.), *Handbook of sports economics research* (pp. 190–206). Routledge.
- Fort, R., & Quirk, J. (2004). Owner objectives and competitive balance. *Journal of Sports Economics*, 5(1), 20–32.
- Frick, B. (2013). Team wage bills and sporting performance: Evidence from (major and minor) European football leagues. In P. Rodríguez, S. Késenne & J. García (Eds.), *The econometrics of sport* (pp. 63–80). Edward Elgar Publishing.
- Godinho, P., & Cerqueira, P. (2018). The impact of expectations, match importance, and results in the stock prices of European football teams. *Journal of Sports Economics*, 19(2), 230–278.
- Hejl, V. (2016). *Komparace systémů financování sportovních klubů z prodeje televizních práv* [Diplomová práce, Univerzita Karlova].
- Horne, J., Tomlinson, A., & Whannel, G. (2005). *Understanding sport: An introduction to the sociological and cultural analysis of sport*. Routledge.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Steward, B. (2018). *Sport management: Principles and applications* (5. vyd.). Routledge.
- Karlíček, M. (2011). *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Grada Publishing.
- Késenne, S. (2014). *The economic theory of professional team sports: An analytical treatment* (2. vyd.). Edward Elgar Publishing.
- King, A. (2017). *The European ritual: Football in the new Europe*. Routledge.
- Kraft, J., Kocourek, A., & Bednářová, P. (2017). *Ekonomie I: CSR a sponzoring* (10. vyd.). Technická univerzita v Liberci.
- Liu, J. P. (2011). Sports merchandising, publicity rights, and the missing role of the sports fan. *Boston College Law Review*, 52, 493–502.
- Machková, M. (2011). *Mediální trh v České republice v kontextu současného hospodářského vývoje* [Diplomová práce, Univerzita Karlova].
- Noll, R. (1999). Competition policy in European sports after the Bosman case. In R. Noll (Ed.), *Competition policy in professional sports: Europe after the Bosman case* (pp. 17–43).

- Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer.
- Okoronkwo, S. (2015). Increasing commercial revenues for football clubs. *The Business Magazine for the Football Industry*, 17–25.
- Pařík, M. B. (2008). *Péče o diváka v extralize ledního hokeje* [Diplomová práce, Vysoká škola ekonomická v Praze].
- Peeters, T. (2011). Broadcasting rights and competitive balance in European soccer. *International Journal of Sport Finance*, 6(1), 23–39.
- Pelsmacker, P., Geuens, M., & Bergh, J. (2003). *Marketingová komunikace*. Grada.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265–289.
- Simmons, R. (2006). The demand for spectator sports. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 77–89). Edward Elgar Publishing.
- Szymanski, S., & Késenne, S. (2004). Competitive balance and gate revenue sharing in team sports. *The Journal of Industrial Economics*, 52(1), 165–177.
- Šíma, J. (2019). *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. Ekopress.
- Thompson, A., & Formby, J. P. (1993). *Economics of the firm: Theory and practice*. Prentice Hall.
- Zimbalist, A. (2010). Reflections on salary shares and salary caps. *Journal of Sports Economics*, 11(1), 17–28.

6 MIKROEKONOMICKÉ ASPEKTY SPORTU

Úvod

Mikroekonomie představuje ekonomickou disciplínu, která zkoumá rozhodovací procesy konkrétních tržních subjektů a způsob, jakým nakládají s limitovanými zdroji. Její pozornost se soustředí na základní články ekonomiky – tedy na jednotlivce, domácnosti, firmy a fungování dílčích trhů. Následující text aplikuje tyto principy na sportovní prostředí, přičemž hlavní důraz je kladen na stranu spotřebitelů, kteří vytvářejí poptávku po sportovních produktech. V rámci kapitoly budou objasněny klíčové ekonomické kategorie, jako jsou užitek, elasticita, spotřebitelský přebytek či rozdíl mezi individuální a tržní poptávkou. Analýza se rovněž zaměří na determinanty ovlivňující zájem o sportovní produkci, přičemž budeme rozlišovat mezi obecnými ekonomickými vlivy a specifickými faktory, které jsou unikátní právě pro svět sportu.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je poskytnout studentům vhled do toho, jak ekonomické faktory formují rozhodování a interakce na trhu se sportovními produkty a službami. Text se zaměřuje na ekonomii spotřeby, kde detailně zkoumá chování a rozhodovací procesy spotřebitelů při vyhledávání a nákupu sportovního zboží. Kapitola se dále věnuje analýze faktorů, které ovlivňují tržní nabídku a poptávku, a hodnotí citlivost reakcí zákazníků na změny cen prostřednictvím cenové elasticity.



Klíčová slova

Mikroekonomie, Poptávka, Nabídka, Cenová elasticita, Mezní užitek, Celkový užitek, Spotřebitelský přebytek, Globalizace, Digitalizace, Individualizace, Udržitelnost

6.1 Poptávka ve sportu

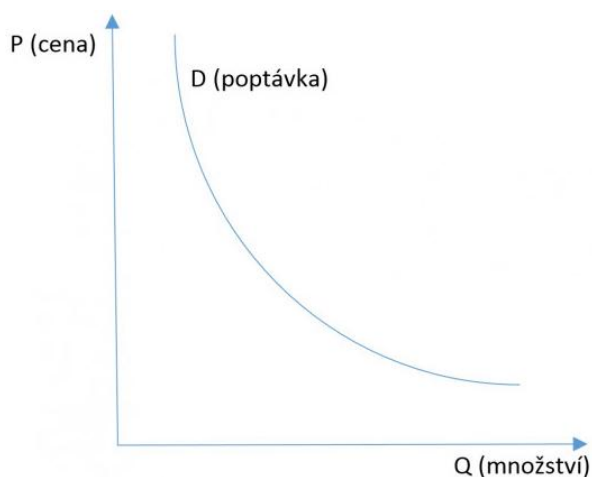
V ekonomickém smyslu **poptávka** vyjadřuje ochotu a schopnost spotřebitelů či firem nakupovat určité množství zboží nebo služeb při dané ceně a za specifických podmínek. Jde o jeden z fundamentálních tržních mechanismů, který společně s nabídkou determinuje výslednou cenu a objem obchodů na trhu.

V rámci mikroekonomie rozlišujeme dvě základní úrovně:

- **Individuální poptávka:** Představuje zájem jediného kupujícího o konkrétní produkt.
- **Tržní poptávka:** Je součtem všech individuálních poptávek, tedy celkovým zájmem všech kupujících o daný výrobek na trhu. *(Poznámka: Existuje také poptávka agregátní, která sleduje poptávku v celé ekonomice, ta je však předmětem makroekonomie, viz kapitola 2).*

Vztah mezi cenou (**P** – price) a poptávaným množstvím (**Q** – quantity) zobrazujeme pomocí **křivky poptávky (D)**, jak můžeme vidět v **Obrázku 18**. Tato křivka má typicky klesající charakter (negativní směrnici), což je grafickým vyjádřením **zákona klesající poptávky**. Ten říká, že pokud cena produktu klesá, spotřebitelé jsou ochotni nakupovat jeho větší množství, a naopak – při růstu ceny poptávané množství klesá. Tento princip platí i pro produkty a služby ve sportovním odvětví.

Obrázek 18 Křivka poptávky (vlastní zpracování)



Je důležité rozlišovat mezi pohybem **po** křivce a posunem **celé** křivky:

- **Pohyb po křivce:** Nastává v důsledku změny ceny daného zboží.

- **Posun křivky:** Způsobují jej jiné faktory než cena (např. změna příjmů, móda). Pokud vliv těchto faktorů zvyšuje zájem, křivka se posouvá doprava (pozitivní změna). Pokud zájem klesá, křivka se posouvá doleva (negativní změna).

Poptávka přímo odráží preference a chování zákazníků. Ve sportovním průmyslu je však definice "zákazníka" širší než v běžném obchodě. Nejde pouze o **sportovce** (kupující vybavení) nebo **diváky** (kupující lístky). Do poptávkové strany trhu řadíme kohokoliv, kdo do sportu přináší finanční prostředky. Mezi klíčové zákazníky ve sportu tedy patří:

- Sportovní kluby (poptávající hráče, vybavení).
- Sponzoři a partneři.
- Média a zájemci o vysílací práva či licence.
- **Veřejný sektor** (obce, kraje, stát) – ti vystupují jako specifický zákazník, který "nakupuje" veřejný prospěch formou dotací a grantů.

Determinanty poptávky po sportovních produktech Spotřeba sportovních produktů a služeb naráží na dvě základní omezení (restrikce): **disponibilní čas** a **finanční rozpočet**. Sportovní aktivity tak neustále soupeří s jinými formami trávení volného času. Faktory, které (vedle samotné ceny) nejvíce ovlivňují výši poptávky, můžeme shrnout do následujících bodů:

- **Příjmová situace:** Výše příjmů a celkové bohatství spotřebitele.
- **Cenové relace souvisejícího zboží:** Ceny substitutů (jiné formy zábavy) a komplementů (doplňkové zboží nutné ke sportu).
- **Preference a vkus:** Struktura zájmů spotřebitelů (módní trendy ve sportu).
- **Časové možnosti:** Rozsah volného času, který může jedinec sportu věnovat.
- **Vlastnosti produktu:** Kvalita, dostupná technologie a prostorová dostupnost sportovišť či služeb.
- **Informovanost:** Povědomí o nabídce sportovních a pohybových aktivit.
- **Externí podmínky:** Institucionální rámec a legislativní podmínky.

6.2 Cenová elasticita poptávky a maximalizace zisku

Pro manažery sportovních klubů a prodejce sportovního zboží je klíčové nejen stanovit cenu, ale především předvídat, jak na její změnu zareagují zákazníci. Toto rozhodnutí má přímý dopad na ekonomický výsledek organizace. Cílem je obvykle maximalizace **zisku (II)**, který je rozdílem mezi celkovými příjmy (**TR** – Total Revenue) a celkovými náklady (**TC** – Total Cost). Tento vztah lze vyjádřit rovnicí:

$$\Pi = TR - TC$$

Kde celkové příjmy (TR) jsou násobkem ceny (P) a prodaného množství (Q).

Obecný ekonomický zákon říká, že růst ceny vede k poklesu poptávaného množství. Ve sportu však existují specifické výjimky (např. derby nebo finálové zápasy), kdy je poptávka vůči ceně odolná. Prodejce proto musí vědět nejen *zda*, ale především o *kolik* se změní zájem zákazníků při změně ceny. Tuto citlivost měříme pomocí **cenové elasticity poptávky (E_{DP})**. **Ta vyjadřuje procentuální změnu poptávaného množství vyvolanou jednoprocentní změnou ceny.**

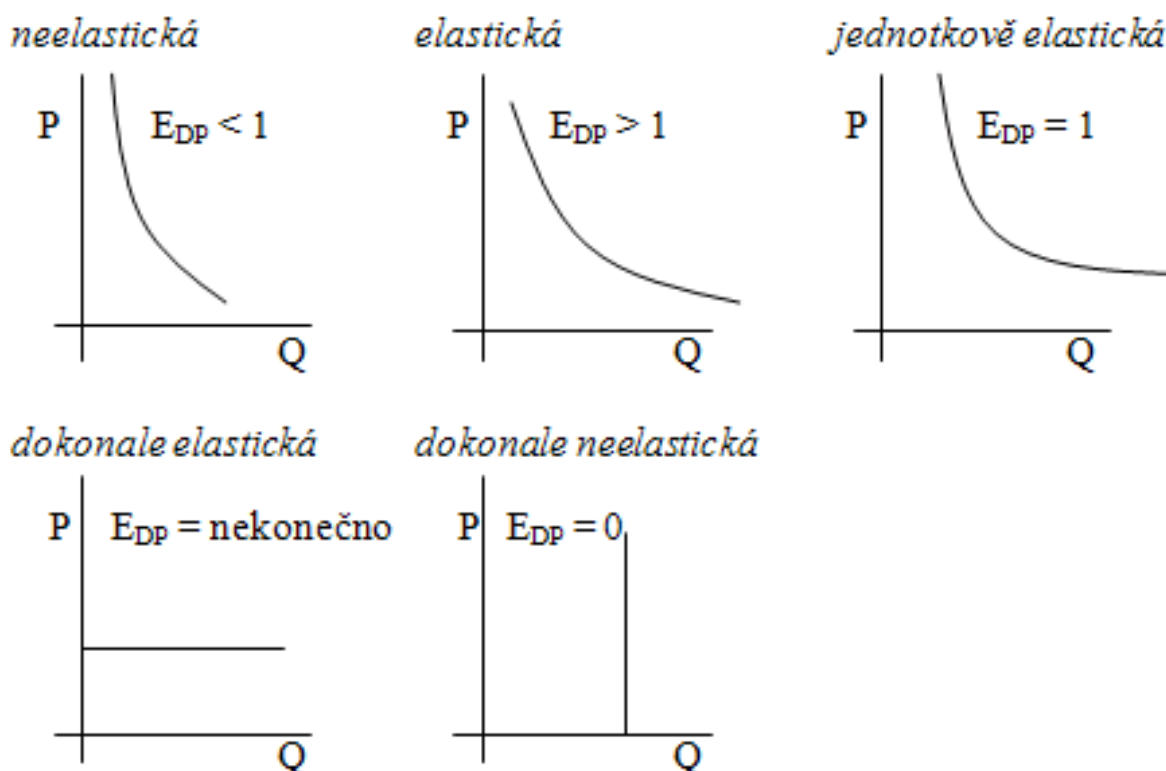
V ekonomické teorii rozlišujeme tři základní scénáře reakce spotřebitele zobrazené na **Obrázku 19** a dva extrémní případy:

1. **Cenově elastická poptávka ($E_{DP} > 1$):** Spotřebitelé reagují citlivě. Změna ceny o 1 % vyvolá změnu poptávaného množství **větší než 1 %**. Pro prodejce to znamená, že zvýšení ceny by mohlo vést k výraznému propadu tržeb.
2. **Jednotkově elastická poptávka ($E_{DP} = 1$):** Změna ceny o 1 % vyvolá přesně **1% změnu** poptávaného množství. Celkový příjem (TR) se při změně ceny nemění.
3. **Cenově neelastická poptávka ($E_{DP} < 1$):** Spotřebitelé reagují málo citlivě. Změna ceny o 1 % způsobí změnu poptávaného množství **menší než 1 %**. Toto je typické pro zboží, které nutně potřebujeme, nebo pro věrné fanoušky, kteří zaplatí i vyšší vstupné. Zvýšení ceny zde vede k růstu tržeb.

Kromě standardních křivek existují dvě teoretické krajnosti, které rovněž ilustruje **Obrázek 19**:

- **Dokonale neelastická poptávka ($E_{DP} = 0$)** – Graficky jde o vertikálu (kolmici k ose x). Zákazník nakoupí fixní množství bez ohledu na cenu (např. nezbytné léky, ve sportu teoreticky skalní fanoušek, který musí vidět zápas za každou cenu).
- **Dokonale elastická poptávka ($E_{DP} = \infty$)** – Graficky jde o horizontálu (rovnoběžku s osou x). Zde je cena dána trhem a prodejce ji nemůže ovlivnit.

Obrázek 19 Varianty cenové elasticity poptávky (vlastní zpracování)



6.2.1 Měření cenové elasticity poptávky

Cenovou elasticitu definujeme jako poměr mezi procentní změnou poptávaného množství a procentní změnou ceny. V praxi nám toto číslo říká, jak silně trh zareaguje na zdražení či zlevnění. Pro přesný výpočet, zejména pokud sledujeme změnu mezi dvěma konkrétními body na křivce poptávky (např. posun z bodu A do bodu B), využíváme následující vzorec. Ten pracuje se souřadnicemi množství (Q) a ceny (P):

$$E_{DP} = \frac{\text{procentuální změna poptávaného množství}}{\text{procentuální změna ceny}}$$

Detailnější vzorec pro výpočet cenové elasticity poptávky pak vypadá:

$$E_{DP} = \frac{Q_2 - Q_1}{(Q_2 + Q_1)/2} : \frac{P_2 - P_1}{(P_2 + P_1)/2}$$

- P_1 – původní cena
- P_2 – nová cena
- Q_1 – původní poptávané množství
- Q_2 – nové poptávané množství po změně ceny

6.2.2 Dopad elasticity na tržby a zisk

Pro manažery je elasticita klíčovým ukazatelem, protože přímo determinuje **celkové příjmy (TR)**. Platí jednoduché pravidlo: celkový příjem je násobkem ceny a prodaného množství. Reakce tržeb na změnu ceny se však liší podle typu elasticity:

- **Cenově elastická poptávka (citlivá reakce):**
 - a. Snížení ceny: Vede k růstu celkových příjmů. Ačkoliv je zisk z jednoho kusu nižší, masivní nárůst počtu prodaných kusů tento pokles více než vykompenzuje.
 - b. Zvýšení ceny: Vede k poklesu celkových příjmů. Ztráta zákazníků je tak výrazná, že ji nevyváží ani vyšší marže na kusu.
- **Cenově neelastická poptávka (necitlivá reakce):**
 - a. Snížení ceny: Vede k poklesu celkových příjmů. Zákazníků sice mírně přibude, ale ne tolik, aby to pokrylo ztrátu z nižší ceny.
 - b. Zvýšení ceny: Vede k růstu celkových příjmů. Úbytek zákazníků je minimální (např. u věrných fanoušků), takže vyšší cena za kus zvedne celkovou tržbu.

Pozor na zisk: Je nutné rozlišovat mezi příjmy (tržbami) a ziskem. Zisk je ovlivněn i nákladovou stránkou. I při elastické poptávce, kde zvýšení ceny sníží tržby, může dojít k růstu zisku, pokud dramaticky klesnou variabilní náklady spojené s výrobou či službou.

6.2.3 Faktory ovlivňující citlivost zákazníka

Proč u některých produktů cena nehraje roli a u jiných rozhoduje každá koruna? Záleží to na třech hlavních faktorech:

1. **Povaha produktu (nezbytnost vs. luxus):** Produkty, které vnímáme jako nezbytné nebo unikátní (např. lístek na finále Ligy mistrů), mají nízkou elasticitu – koupíme je i při vyšší ceně. Naopak u zboží, které má na trhu řadu náhrad (**substitutů**), je poptávka elastická. Pokud zdraží jedna značka sportovního nápoje, zákazník snadno sáhne po konkurenční.
2. **Časový horizont:** Schopnost zákazníka reagovat na změnu ceny roste s časem. V krátkém období je poptávka často neelastická (pokud zdraží energie, stadion musí svítit a topit dál). V dlouhém období je však elasticita vyšší – klub může investovat do úsporných technologií nebo změnit dodavatele.
3. **Podíl výdajů na produkt na celkových výdajích:** Pokud položka představuje zanedbatelnou část výdajů (např. drobné sportovní doplňky jako tlumítko na raketu),

zákazník změnu ceny tolik neřeší (nízká elasticita). U nákladných položek (roční členství v golfovém klubu) je citlivost na zdražení mnohem vyšší.

6.2.4 Další typy elasticity: Důchodová a Křížová

Kromě ceny produktu ovlivňují poptávku i další veličiny, pro které v ekonomii využíváme specifické metriky.

A) **Důchodová (příjmová) elasticita poptávky:** Měří, jak se změní poptávka po zboží, pokud se změní příjem (důchod) spotřebitele.

- $důchodová\ elasticita = \frac{\text{procentuální změna poptávaného množství}}{\text{procentuální změna důchodu (I)}}$
- **Kladná hodnota (+):** S růstem příjmu roste i poptávka. Jde o standardní situaci u většiny sportovního zboží (tzv. normální statky).
- **Záporná hodnota (-):** S růstem příjmu poptávka klesá. Spotřebitel je bohatší, a proto přestává kupovat levné, nekvalitní varianty (tzv. **inferiorní statky**) a přechází k prémiovým značkám.

B) **Křížová elasticita poptávky:** Analyzuje vztah mezi dvěma různými produkty. Zkoumá, jak změna ceny produktu Y ovlivní poptávku po produktu X.

- $křížová\ elasticita = \frac{\% \text{ změna poptávaného množství produktu X}}{\% \text{ změna ceny jiného produktu Y}}$
- **Kladná hodnota (substituty):** Pokud zdraží produkt Y a v důsledku toho vzroste prodej produktu X, jde o substituty (zákazník přechází k levnější alternativě).
- **Záporná hodnota (komplementy):** Pokud zdraží produkt Y a klesne poptávka po produktu X, jde o doplňky. (Např. zdražení pronájmu tenisových kurtů může snížit prodej tenisových míčků, protože lidé budou méně hrát).
- **Nulová hodnota:** Produkty na sobě nejsou ekonomicky závislé.

6.3 Teorie poptávky a užitek ve sportu

Základním předpokladem ekonomické teorie je, že každý subjekt se chová racionálně. Důvodem, proč lidé vyvíjejí jakoukoliv ekonomickou aktivitu, je snaha získat z ní užitek prostřednictvím spotřeby. Cílem každého jednotlivce je tento užitek maximalizovat.

Aby mohla spotřeba proběhnout, musí nejprve vzniknout poptávka, která vyústí v nákup produktu či služby. Pokud sečteme individuální poptávky všech jednotlivých spotřebitelů na trhu, získáme tzv. tržní (spotřebitelskou) poptávku.

6.3.1 Determinanty spotřebitelské poptávky

Rozsah spotřebitelské poptávky je determinován především dvěma faktory: **cenou produktů** a výší **disponibilního důchodu (příjmu)**. Vycházíme přitom z předpokladu, že nabízené statky jsou pro spotřebitele užitečné a žádané.

Pokud dojde ke zvýšení ceny určitého sportovního produktu nebo služby, trh reaguje následovně:

- **Pokles poptávaného množství:** Spotřebitelé nakupují méně tohoto zdraženého produktu.
- **Růst poptávky po substitutech:** Zákazníci hledají alternativy (např. místo drahých značkových bot koupí levnější jinou značku).
- **Pokles zájmu o komplementy:** Sníží se i prodej zboží, které se spotřebovává společně se zdraženým produktem (např. pokud zdraží tenisové rakety, klesne i prodej tenisových míčků).

Substituční efekt

Racionální spotřebitel se řídí tzv. **substitučním efektem**. Ten popisuje chování, kdy při zdražení jedné komodity spotřebitel omezí její nákup a nahradí ji jinou komoditou, která se v porovnání s tou první stala relativně levnější. Cílem je udržet si stejnou míru celkového užitku, ale za nižší náklady.

Poptávka není ovlivněna pouze cenou, ale také úrovní příjmů (důchodů) obyvatelstva. Pokles příjmů nemusí nutně znamenat jen plošné snížení spotřeby, ale často vede ke změně její struktury.

- Spotřebitelé mohou zcela přestat nakupovat luxusní statky a přesunout svou poptávku k levnějším alternativám nižší kvality. U tohoto levnějšího zboží tak může poptávka paradoxně vzrůst i v době ekonomického poklesu.
- *Příklad ze sportu:* Pokud v zimním období dojde k nárůstu cen energií, promítne se to do vysokých cen pronájmu tenisových hal. Část sportovců si to nebude moci dovolit (pokles poptávky po tenise) a přesune se k finančně méně náročnému sportu, například ke stolnímu tenisu (nárůst poptávky po substitutech).

Důchodový efekt

V ekonomii musíme zohlednit také tzv. **důchodový efekt**. Ten vysvětluje vztah mezi cenou a reálnou kupní silou:

- **Růst cen:** Pokud ceny rostou a nominální příjem zůstává stejný, **reálný důchod klesá**. Spotřebitel si za své peníze může koupit méně zboží.
- **Pokles cen:** Pokud ceny klesají, reálný důchod roste a spotřebitel si může dovolit nakoupit více produktů, aniž by se mu zvýšila výplata.

Tento efekt funguje identicky i v případě, kdy se mění samotná výše důchodu (při neměnných cenách).

6.3.2 Celkový a mezní užitek

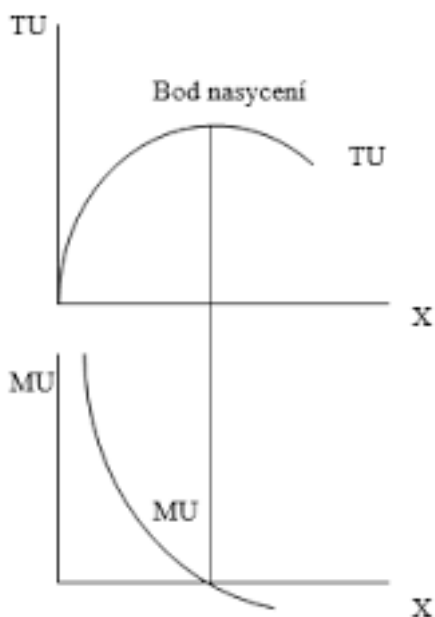
Užitek představuje subjektivní míru uspokojení či prospěchu, který spotřebitel (jednotlivec nebo domácnost) získává spotřebou statků a služeb. Jde o veličinu, která odráží individuální preference – každý člověk přisuzuje stejnému zboží jinou hodnotu na základě svých aktuálních potřeb.

Kardinalistický přístup pracuje s předpokladem, že užitek lze přesně měřit. Rozlišujeme přitom dvě klíčové veličiny:

- **Celkový užitek (TU – Total Utility):** Suma uspokojení z celkového množství spotřebovaného statku.
- **Mezní užitek (MU – Marginal Utility):** Dodatečný užitek, který nám přinese spotřeba jedné další (mezní) jednotky daného statku.

Zákon klesajícího mezního užitku (1. Gossenův zákon) je princip, který říká, že s rostoucí spotřebou se naše potřeby postupně nasycují a mezní užitek tak klesá. První jednotka statku (např. první hodina tenisu) přináší nejvyšší uspokojení. Druhá jednotka sice stále zvyšuje **celkový užitek**, ale o něco méně než ta první. Přírůstek uspokojení (**mezní užitek**) tedy s každou další jednotkou klesá. Celkový užitek roste až do **bodu nasycení**. Za tímto bodem již další jednotky nepřinášejí žádný užitek ($MU = 0$), nebo mohou dokonce škodit (záporný mezní užitek neboli „mezní újma“). V kontextu sportu tento zákon vysvětluje individuální poptávku: ochota věnovat volný čas sportovní aktivitě kopíruje křivku klesajícího mezního užitku.

Obrázek 20 Celkový a mezní užitek (zdroj: Slezská univerzita, 2013)



Specifika užitku ve sportu – Sportovní produkty a služby jsou specifické tím, co od nich zákazník očekává. Mezi hlavní vyhledávané užítky patří:

- **Fyzické aspekty:** Zdraví, kondice (fitness), formování postavy, krása.
- **Psychické aspekty:** Radost, uvolnění, odbourání stresu, zvýšení sebevědomí.
- **Sociální aspekty:** Prestiž, sociální integrace, sdílení zážitků, sounáležitost.
- **Emoční aspekty:** Vzrušení, adrenalin, silný prožitek.

Zásadním rozdílem oproti běžnému zboží je, že ve sportu si často nelze užitek jednoduše „koupit“ a pasivně zkonzumovat. Nákupem permanentky do fitness centra nebo vybavení získává zákazník pouze **opci (možnost) na užitek**. Aby se očekávaný efekt (např. lepší kondice nebo radost ze hry) dostavil, musí spotřebitel investovat vlastní energii, čas a dovednosti. Výsledná míra užitku tak závisí na tom, jak efektivně dokáže tuto opci využít.

6.3.3 Spotřebitelský přebytek

Spotřebitelský přebytek (Consumer Surplus – CS) je ekonomický koncept, který kvantifikuje výhodu, kterou zákazník získá nákupem zboží. Definujeme jej jako kladný rozdíl mezi maximální částkou, kterou je spotřebitel ochoten za daný produkt zaplatit (jeho subjektivní strop), a částkou, kterou za něj reálně zaplatí na trhu (tržní cena).

Tento jev úzce souvisí s teorií užitku. Racionální spotřebitel nakupuje pouze ty statky, jejichž hodnota (užitek vyjádřený v penězích) je pro něj vyšší než jejich cena. Pokud je tržní cena nižší

než toto subjektivní ocenění, spotřebitel „vydělává“ – získává hodnotu navíc, kterou označujeme jako přebytek.

Příklad – Fotbalové derby: Mechanismus spotřebitelského přebytku lze ilustrovat na příkladu prodeje lístků na atraktivní fotbalové utkání (např. derby Sparta – Slavia), kde je cena vstupenky fixně stanovena na 1 000 Kč. Různí fanoušci přisuzují tomuto zážitku různou hodnotu:

- **Fanoušek A (věrný srdcař):** Je ochoten za lístek zaplatit až **2 000 Kč**. Jelikož ho koupí jen za 1 000 Kč, jeho spotřebitelský přebytek činí **1 000 Kč** (2000–1000).
- **Fanoušek B (běžný příznivec):** Je ochoten zaplatit maximálně **1 500 Kč**. Při nákupu za 1 000 Kč dosahuje přebytku **500 Kč** (1500–1000).

Ačkoliv oba zaplatili stejnou tržní cenu, míra jejich ekonomického prospěchu (přebytku) se liší v závislosti na jejich individuálních preferencích.

6.4 Trendy ovlivňující poptávku po sportovních produktech

Průběh poptávkové křivky je přímým odrazem preferencí konzumentů sportu a pohybové rekreace. V ekonomickém smyslu chápeme **preference** jako subjektivní seřazení zboží a služeb dle oblíbenosti, přičemž tento výběr je silně ovlivněn emocemi. Jedním z nejsilnějších faktorů, které tyto preference (a tím i chování domácností) formují, jsou dlouhodobé společenské pohyby.

Pro správnou analýzu trhu je klíčové rozlišovat mezi těmito dvěma pojmy:

- **Módní trendy:** Jsou krátkodobé, proměnlivé a často povrchní.
- **Společenské trendy:** Vyznačují se kontinuitou, posloupností a dlouhodobou stabilitou směru (s možnými krátkodobými výkyvy).

Právě společenské trendy zásadním způsobem modelují životní styl populace a determinují strukturu ekonomické poptávky. Díky jejich analýze můžeme predikovat nejen aktuální preference, ale i budoucí perspektivu celých odvětví lidské činnosti, včetně dalšího rozvoje sportovního průmyslu.

Aktuální poptávku po sportovních produktech a službách formuje především těchto šest společenských trendů:

1. **Globalizace:** Propojování trhů a unifikace sportovní kultury.
2. **Digitalizace:** Nástup nových technologií, datová analytika a e-sport.

3. **Individualizace:** Odklon od kolektivního organizování k individuálním potřebám jedince.
4. **Medializace:** Rostoucí vliv médií na popularitu a konzumaci sportu.
5. **Orientace na zážitek:** Poptávka po silných emocích a prožitcích (experience economy).
6. **Udržitelnost:** Důraz na ekologické a etické aspekty sportování.

6.4.1 Globalizace

Proces globalizace zásadním způsobem přetváří poptávku po sportovních produktech, a to hned v několika rovinách.

- **Informační propojení:** Díky snadnému šíření informací a komunikaci napříč kontinenty roste povědomí o různých druzích sportů i v regionech, kde nemají tradici. Sdílení informací o globálních sportovních událostech přirozeně motivuje jednotlivce k aktivnímu pohybu a stimuluje jejich zájem o nákup odpovídajícího vybavení.
- **Mobilita a cestovní ruch:** Zvýšená migrace a turistický ruch umožňují přenos sportovních návyků a zkušeností mezi kulturami. To vede k růstu poptávky po specializovaném oblečení, obuvi a technologických inovacích, které sportovcům zajišťují vyšší bezpečnost a lepší výkon, bez ohledu na geografickou polohu.
- **Expanze značek:** Globalizace umožňuje sportovním gigantům oslovovat spotřebitele po celém světě a budovat globální komunity fanoušků. Masová mediální expozice sportovních akcí, která nerespektuje hranice států, tento trend jen posiluje a zvyšuje odbyt produktů spojených s těmito značkami.

6.4.2 Digitalizace

Nástup digitálních technologií radikálně mění způsob, jakým spotřebitelé sport vnímají, jak jej provozují a jak nakupují vybavení.

- **Smart technologie a wearables:** Klíčovým prvkem se staly mobilní aplikace a nositelná elektronika (chytré hodinky, fitness náramky). Tyto nástroje umožňují uživatelům měřit výkon v reálném čase, sledovat progres a plnit cíle. Tato "gamifikace" sportu motivuje k pravidelnosti a přímo vytváří poptávku po produktech, které jsou s těmito digitálními ekosystémy kompatibilní.

- **Chytré vybavení:** Poptávka se posouvá od pouhé funkčnosti k inteligenci. Zákazníci vyhledávají "chytré" vybavení (tenisové rakety, míče, golfové hole se senzory), které jim poskytnou datovou analýzu a zpětnou vazbu k jejich technice.
- **E-commerce:** Online prodejní kanály změnily nákupní chování. Zákazník již není limitován nabídkou kamenné prodejny, ale má přístup k globálnímu sortimentu. Rozhodovací proces je silně ovlivněn dostupností recenzí, hodnocení a detailních specifikací na internetu.
- **Vliv sociálních sítí:** Sociální média fungují jako katalyzátor trendů. Sportovní influenceři a profesionální atleti sdílením svých tréninků a zkušeností přímo formují preference svých sledujících a diktují poptávku po konkrétních značkách a produktech.

6.4.3 Individualizace

Moderní spotřebitel se odklání od masových řešení a stále častěji vyžaduje produkty a služby šité na míru. Tento trend individualizace zásadně mění strukturu poptávky po sportovním zboží, a to ve dvou hlavních rovinách:

- **Personalizace vybavení a oděvů:** Zákazníci již nehledají pouze funkčnost, ale také možnost sebevyjádření. Poptávka se orientuje na produkty, které splňují specifické technické požadavky daného sportovce a zároveň reflektují jeho osobní styl. Možnost tzv. „customizace“ – tedy vlastního nastavení designu, barevných kombinací či technických parametrů (např. u tenisů nebo raket) – se stává klíčovým faktorem atraktivity zboží.
- **Individualizovaný trénink:** Rostoucí popularita online platforem a aplikací, které nabízejí tréninkové plány na míru (dle kondice a cílů uživatele), stimuluje sekundární poptávku. Uživatelé, kteří se řídí těmito specifickými programy, následně poptávají vysoce specializované vybavení nutné k jejich realizaci.

6.4.4 Medializace

Média hrají klíčovou roli v tom, jak společnost vnímá sport, a tím přímo determinují nákupní chování. Medializace přetváří sport z pouhé fyzické aktivity na kulturní fenomén a životní styl. Následující nástroje medializace tak ovlivňují poptávku:

- **Masová média a eventy:** Pravidelné vysílání sportovních událostí a prezentace hvězd vytváří specifickou kulturu, která motivuje veřejnost k aktivnímu životnímu stylu.

Reklama a sponzoring propojují sportovní značky s emocemi úspěchu a zdraví, což přímo zvyšuje odbyt sportovního oblečení a vybavení.

- **Sociální sítě a influenceři:** Digitální platformy akcelerují šíření trendů. Fitness influenceři a profesionální sportovci zde fungují jako názoroví vůdci. Jejich doporučení a prezentace konkrétních produktů (oblečení, doplňky, technologie) okamžitě generují silnou poptávku u jejich sledujících.

Díky medializaci je nákup sportovního zboží motivován nejen praktickou potřebou (funkčnost), ale stále častěji snahou o sounáležitost s určitou komunitou či životním stylem, který média prezentují.

6.4.5 Orientace na zážitek (Experience Economy)

Moderní spotřebitel již nepoptává pouhý produkt, ale komplexní prožitek. Tento posun v chování, často označovaný jako „ekonomika zážitků“, se ve sportovním průmyslu projevuje tím, že zákazníci vyžadují od sportování nejen fyzický výkon, ale také zábavu, komfort a emoce. Klíčovými oblastmi vlivu jsou:

- **Design a estetika:** Funkčnost produktů je dnes samozřejmostí, rozhodujícím faktorem se stává design a pocit, který výrobek v uživateli vyvolává. Poptávka směřuje k módnímu oblečení a vybavení, které sportovci dodává pocit atraktivity a sebevědomí.
- **Sportovní turismus a dobrodružství:** Roste zájem o netradiční a adrenalinové aktivity. Tento trend stimuluje trh se specializovaným vybavením určeným pro outdoor a dobrodružné cestování, kde je kladen důraz na odolnost a specifické vlastnosti.
- **Technologická imerze:** Do vnímání sportu vstupují technologie jako virtuální (VR) a rozšířená realita (AR), které mění způsob tréninku i diváckého zážitku, a vytvářejí tak nové segmenty poptávky.

6.4.6 Udržitelnost a etika

Nákupní chování spotřebitelů je stále silněji ovlivňováno ekologickým a etickým cítěním. Zákazníci již nehodnotí produkty pouze na základě ceny či funkčních vlastností, ale stále častěji zohledňují i environmentální a společenské dopady jejich výroby. **Udržitelnost proto přestává být jen okrajovým marketingovým tématem a stává se jedním z hlavních kritérií při výběru sportovního zboží.** Výrobci jsou tak tlačeni k větší transparentnosti a odpovědnosti v celém životním cyklu výrobku. Mezi klíčové faktory spojené s udržitelností formující poptávku patří:

- **Materiály a výroba:** Zákazníci aktivně vyhledávají produkty z organické bavlny, recyklovaných plastů či inovativních ekologických vláken, která snižují uhlíkovou stopu. Nejde jen o finální produkt, ale o celý proces – značky, které prokáží minimalizaci spotřeby vody a energie či absenci škodlivých chemikálií, získávají na trhu výraznou konkurenční výhodu.
- **Cirkulární ekonomika:** Důraz je kladen na celý životní cyklus výrobku, nikoliv jen na jeho nákup. Spotřebitelé stále častěji preferují produkty, které jsou vysoce trvanlivé, snadno opravitelné a po skončení životnosti plně recyklovatelné. Tím se snaží předcházet vzniku zbytečného odpadu a bojovat proti konzumnímu stylu „použij a vyhod“.
- **Transparentnost a odpovědnost:** Spotřebitelé jsou ostražitější vůči greenwashingu a vyžadují ověřitelné informace o původu zboží. Etické zacházení s pracovníky v dodavatelském řetězci a naprostá transparentnost výrobních procesů přímo zvyšují důvěryhodnost a atraktivitu značky. Zákazníci jsou pak ochotni akceptovat i vyšší cenu, pokud mají jistotu, že jejich nákup podporuje férové podmínky.

Komplexní analýza výše uvedených šesti klíčových oblastí – zahrnující globalizaci, digitalizaci, individualizaci, medializaci, orientaci na zážitek a udržitelnost – jasně prokazuje, že tyto společenské fenomény nepůsobí v izolaci, ale naopak se vzájemně propojují a ovlivňují chování spotřebitelů souběžně. Jejich dynamika je přitom v čase vysoce proměnlivá; intenzita jednotlivých vlivů kolísá v závislosti na aktuálních společenských, politických či ekonomických podmínkách. Zatímco některé trendy mohou v daném okamžiku dominovat a určovat hlavní směr trhu, jiné mohou být dočasně v útlumu, nebo naopak teprve čekat na příhodné podmínky pro svůj plný nástup. Zásadním ekonomickým zjištěním však zůstává fakt, že se dopady těchto faktorů vzájemně nevyruší, nýbrž se postupně a efektivně kumulují. Pokud tento souhrnný efekt promítneme do teoretického modelu poptávkové křivky, je zřejmé, že synergie všech těchto vlivů vede ke konzistentnímu a dlouhodobému zvyšování celkové poptávky po sportovních aktivitách, službách a produktech.



Shrnutí kapitoly

Kapitola pojednávající o mikroekonomických aspektech sportu se zaměřila na analýzu chování tržních subjektů, přičemž klíčový důraz byl kladen na poptávkovou stranu trhu a rozhodovací procesy spotřebitele. V úvodní části byla vymezena podstata poptávky ve sportovním prostředí, včetně specifického širšího pojetí zákazníka, kterým zde není pouze divák či sportovec, ale také sponzoři, média a veřejný sektor. Diskutovány byly rovněž determinanty formující poptávku, mezi něž patří vedle ceny také disponibilní čas, výše příjmů, preference spotřebitelů či ceny souvisejícího zboží.

Druhá část kapitoly se věnovala cenové elasticitě poptávky, která slouží jako zásadní nástroj pro manažerské rozhodování a cenotvorbu. Byly představeny koncepty elastické a neelastické poptávky a jejich přímý dopad na celkové tržby organizace, přičemž bylo vysvětleno, jak citlivost zákazníků ovlivňuje povaha produktu či časový horizont. Pozornost byla věnována také dalším typům elasticit, konkrétně důchodové a křížové, jež zkoumají reakce poptávky na změny příjmů spotřebitele či cen substitutů a komplementů.

Ve třetí části byla představena teorie užitku, která vysvětluje motivaci spotřebitelů k nákupu sportovních produktů na základě uspokojení specifických fyzických, psychických či sociálních potřeb. Byl vysvětlen zákon klesajícího mezního užitku, podle něhož s rostoucí spotřebou klesá míra dodatečného uspokojení. Kapitola se rovněž zabývala konceptem spotřebitelského přebytku, který kvantifikuje ekonomickou výhodu zákazníka vznikající rozdílem mezi jeho maximální ochotou platit a skutečnou tržní cenou.

Poslední část kapitoly se zaměřila na dlouhodobé společenské trendy, které zásadním způsobem formují současnou i budoucí poptávku po sportovních produktech. Detailně byly rozebrány vlivy globalizace, digitalizace a individualizace, stejně jako dopady medializace a rostoucí orientace na zážitek v rámci tzv. zážitkové ekonomiky. Zmíněn byl i sílící tlak na udržitelnost a etiku, které mění nákupní chování spotřebitelů směrem k ekologicky odpovědným volbám.



Kontrolní otázky

1. *Vysvětlete rozdíl mezi individuální a tržní poptávkou a popište, co graficky vyjadřuje klesající křivka poptávky.*
2. *Jaké jsou hlavní determinanty (faktory), které kromě ceny ovlivňují výši poptávky po sportovních produktech?*
3. *Definujte cenovou elasticitu poptávky a vysvětlete, jaký je rozdíl mezi elastickou (citlivou) a neelastickou (necitlivou) poptávkou.*
4. *Vysvětlete, v jakých situacích (dle elasticity poptávky) se prodejci vyplatí zvýšit cenu produktu s ohledem na maximalizaci zisku, a uveďte příklad takového chování u věrných fanoušků.*
5. *Jaké hlavní faktory ovlivňují míru cenové elasticity (citlivosti) zákazníka?*
6. *Co vyjadřuje důchodová elasticita poptávky a co vyjadřuje elasticita křížová?*
7. *Definujte celkový a mezní užitek a vysvětlete princip zákona klesajícího mezního užitku.*
8. *Vymezte pojem spotřebitelský přebytek a uveďte ilustrativní příklad jeho vzniku (např. při nákupu vstupenky).*
9. *Vyjmenujte hlavní společenské trendy, které aktuálně formují poptávku po sportovních produktech a službách.*
10. *Vyberte si jeden z klíčových trendů (např. digitalizace, individualizace nebo udržitelnost) a popište, jak konkrétně mění nákupní chování a preference sportovních spotřebitelů.*



Pojmy k zapamatování

Individuální poptávka – Individuální poptávka v mikroekonomii představuje zájem jediného kupujícího o konkrétní produkt. Vyjadřuje ochotu konkrétního spotřebitele nakoupit určité množství zboží nebo služeb při dané ceně, přičemž je ovlivněna jeho osobními preferencemi, příjmem a časovými možnostmi.

Tržní poptávka – Tržní poptávka je definována jako součet všech individuálních poptávek na trhu, tedy celkový zájem všech kupujících o daný výrobek nebo službu. Jde o agregaci poptávky jednotlivých spotřebitelů, která společně s nabídkou determinuje výslednou cenu a objem obchodů na trhu.

Cenová elasticita poptávky – Cenová elasticita poptávky měří citlivost reakce spotřebitelů na změnu ceny produktu. Vyjadřuje procentuální změnu poptávaného množství, kterou vyvolá jednoprocentní změna ceny. Pokud je hodnota elasticity vyšší než 1, jde o elastickou poptávku (zákazníci reagují citlivě), zatímco hodnota nižší než 1 značí neelastickou poptávku (zákazníci reagují málo citlivě).

Důchodová elasticita poptávky – Důchodová (příjmová) elasticita měří, jak se změní poptávka po zboží v závislosti na změně příjmu (důchodu) spotřebitele. Kladná hodnota indikuje tzv. normální statky, kde s růstem příjmu roste poptávka, zatímco záporná hodnota značí inferiorní statky, u kterých s růstem bohatství poptávka klesá, protože spotřebitelé přecházejí k prémiovým alternativám.

Křížová elasticita poptávky – Křížová elasticita analyzuje vztah mezi dvěma různými produkty a zkoumá, jak změna ceny jednoho produktu (Y) ovlivní poptávku po druhém produktu (X). Kladná hodnota značí, že jde o substituty (zdražení jednoho vede k nákupu druhého), zatímco záporná hodnota indikuje komplementy (zdražení jednoho snižuje poptávku i po druhém, doplňkovém zboží).

Mezní užitek – Mezní užitek (Marginal Utility) vyjadřuje dodatečný užitek, který spotřebiteli přinese konzumace jedné další (mezní) jednotky daného statku. Podle zákona klesajícího mezního užitku tento přírůstek uspokojení s každou další spotřebovanou jednotkou klesá, až může dosáhnout nuly v bodě nasycení.

Celkový užitek – Celkový užitek (Total Utility) představuje sumu uspokojení, kterou spotřebitel získá z celkového množství spotřebovaného statku. Tato hodnota roste s každou další jednotkou statku až do bodu nasycení, kdy další jednotky již žádný užitek nepřinášejí.

Spotřebitelský přebytek – Spotřebitelský přebytek je ekonomický koncept, který kvantifikuje výhodu získanou zákazníkem při nákupu. Je definován jako kladný rozdíl mezi maximální částkou, kterou je spotřebitel ochoten za produkt zaplatit (jeho subjektivní strop), a částkou, kterou za něj reálně zaplatí na trhu.

Globalizace – Globalizace ve sportu představuje trend propojování trhů a unifikace sportovní kultury, což vede k růstu povědomí o různých druzích sportů i v regionech, kde nemají tradici. Umožňuje sportovním značkám oslovovat spotřebitele po celém světě a usnadňuje přenos sportovních návyků a vybavení napříč kulturami.

Digitalizace – Digitalizace zahrnuje nástup nových technologií, datovou analytiku, e-sport a e-commerce, které radikálně mění způsob vnímání a provozování sportu. Klíčovou roli hrají chytré technologie (wearables), mobilní aplikace a sociální sítě, které fungují jako katalyzátor trendů a formují nákupní chování.

Individualizace – Individualizace je společenský trend, při kterém se moderní spotřebitel odklání od masových řešení a vyžaduje produkty a služby šité na míru. Ve sportu se projevuje poptávkou po personalizovaném vybavení (customizace), které reflektuje osobní styl, a po individualizovaných tréninkových plánech.

Udržitelnost – Udržitelnost ve sportovním marketingu a spotřebě odráží rostoucí vliv ekologického a etického cítění na nákupní chování. Spotřebitelé stále více vyhledávají produkty z ekologických materiálů, zajímají se o cirkulární ekonomiku (životní cyklus výrobku) a vyžadují transparentnost a odpovědnost v dodavatelských řetězcích.



Literatura

Kraft, J., Laboutková, Š., Bednářová, P., & Kocourek, A. (2018). *Ekonomie I: Pro neekonomické studijní programy* (3. vyd.). Technická univerzita v Liberci.

Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer Česká republika.

MANAGEMENT SPORTU

7 ÚVOD DO SPORTOVNÍHO MANAGEMENTU

Úvod

Tato část nabízí pohled do evoluce sportu coby klíčového ekonomického sektoru a zdůrazňuje důležitost sportovního managementu nejen jako akademické disciplíny, ale i jako svébytného pracovního trhu. Text se zabývá unikátními charakteristikami sportovního prostředí a dynamickými faktory, které formují jeho produkci i spotřebu. Je zde prezentován model objasňující fungování veřejné, neziskové i profesionální sféry sportu, doplněný o stručnou charakteristiku zásadních kontextů řízení sportovních subjektů. Těžištěm je analýza manažerských procesů specifických pro toto odvětví, přičemž jsou akcentovány odlišnosti a nestandardní prvky v aplikaci manažerských teorií a postupů, které prostupují prakticky všemi rovinami řízení ve sportu.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je uvést studenty do problematiky sportovního managementu jako specifické disciplíny a vymezit její postavení v kontextu globálního sportovního trhu. Text analyzuje dynamické prostředí sportu ovlivněné globalizací, digitalizací a státní politikou a podrobně vysvětluje fungování třísektorového modelu, který zahrnuje veřejný, neziskový a ziskový sektor. Kapitola se dále zaměřuje na identifikaci unikátních manažerských specifíků ve sportu, od strategického plánování a řízení lidských zdrojů až po marketing a finance, přičemž zdůrazňuje zásadní rozdíly oproti řízení v běžném komerčním prostředí.



Klíčová slova

Sportovní management, Třísektorový model sportu, Globalizace, Komercializace, Profesionalizace, Leadership, Organizační kultura, Sportovní marketing, Corporate Governance, Performance Management

7.1 Co je sportovní management

Sportovní management lze definovat jako soubor dovedností a činností, které zahrnují plánování, organizování, řízení, vedení lidí, kontrolu a rozpočtování. Tyto manažerské funkce jsou uplatňovány v rámci organizací nebo jejich oddělení, jejichž primárním produktem či službou je sport a fyzická aktivita.

Sport dnes není pouze volnočasovou aktivitou, ale globálním fenoménem, který zaměstnává miliony lidí a ovlivňuje většinu světové populace. Z makroekonomického hlediska se jedná o klíčové odvětví, což potvrzují i statistiky z Evropské unie:

- **Podíl na HDP:** Sportovní aktivity generují 1,76 % až 3 % celkového hrubého domácího produktu zemí EU.
- **Zaměstnanost:** Na sport je v EU navázáno přibližně 7,3 milionu pracovních míst, což představuje zhruba 3,5 % celkové zaměstnanosti.
- **Veřejné finance:** Daně odváděné tímto sektorem významně sytí státní i lokální rozpočty, což vládám umožňuje financovat řešení ekonomických i sociálních otázek. Sport a jeho efektivní řízení jsou tak v přímém veřejném zájmu každého státu.

S rostoucí profesionalizací a komercializací se zásadně proměnil způsob, jakým je sport produkován, řízen a konzumován. Pořádání velkých sportovních akcí je vnímáno jako strategický nástroj pro stimulaci investic do infrastruktury, podporu turismu, obchodu a mezinárodní propagaci země. Tento trend sledujeme napříč celým světem:

- **Rozvíjející se ekonomiky:** Např. Jihoafrická republika (MS ve fotbale 2010) nebo Brazílie (MS ve fotbale 2014, OH 2016).
- **Vyspělé ekonomiky:** Např. Japonsko (OH 2020), Francie (OH 2024) nebo USA (OH 2028).

Řízení sportovních organizací v současnosti vyžaduje stejné techniky a strategie, jaké najdeme v moderních korporacích či vládních institucích. Sportovní manažeři se musí orientovat ve strategickém plánování, rozhodovacích procesech i personálním řízení. Pohybují se ve vysoce propojené globální síti, která zahrnuje:

- Mezinárodní federace a národní svazy,
- Vládní agentury,
- Mediální korporace a sázkové kanceláře,

- Výrobce a prodejce sportovního zboží.

Všechny tyto subjekty podléhají složité legislativě a mnoha regulacím, což klade vysoké nároky na kvalifikaci manažerů.

Práce sportovního manažera se neomezuje pouze na profesionální sport. Obrovská část sportovního dění se odehrává v amatérském a neziskovém sektoru. V České republice mají tyto subjekty (kluby, tělovýchovné jednoty, svazy) nejčastěji právní formu zapsaného spolku. Řízení těchto organizací má svá specifika:

1. **Lidské zdroje** – Většina pracovníků jsou dobrovolníci, kteří pracují bez nároku na honorář nebo jen za symbolickou odměnu. Manažer musí umět tyto lidi specificky motivovat, organizovat a pomáhat jim, jelikož finanční motivace zde nefunguje.
2. **Financování** – Manažer musí zajistit prostředky na provoz z více zdrojů. Kromě členských příspěvků (od sportovců či rodičů) je klíčové získávání dotací.
 - a. Na lokální úrovni jde o dotace měst a obcí.
 - b. Na státní úrovni v ČR dotace poskytuje **Národní sportovní agentura** (ústřední orgán státní správy pro sport).

Pro budoucí sportovní manažery je nezbytné pochopit unikátnost sportovního prostředí. Musí se orientovat v rozdílech mezi veřejným, neziskovým a profesionálním sektorem. Následující část textu se proto zaměří na detailní rozbor těchto oblastí a na specifické aspekty řízení sportovních organizací.

7.2 Prostedí sportovního managementu

Prostředí sportovního managementu lze definovat jako dynamický prostor, ve kterém manažeri realizují své funkce a role. Nejedná se o izolované místo, ale o souhrn všech vnějších i vnitřních faktorů, které ovlivňují rozhodování a vytvářejí podmínky pro plnění cílů organizace.

V současnosti je toto prostředí formováno především globalizací. Ta funguje jako hlavní akcelérátor změn v nabídce i poptávce po sportovních produktech a službách. Díky ekonomické integraci a propojení světových trhů se sport stal globálním fenoménem, který z tohoto procesu masivně profituje.

Profesionální sport nikdy v historii nebyl tak dostupný jako dnes. Digitální infrastruktura fakticky smazala hranice mezi státy i fyzické vzdálenosti.

- **Globální fanoušek:** Příznivci mohou sledovat svůj tým odkudkoliv na světě v reálném čase.
- **Role internetu:** Internet zásadně zrychlil tok informací. Fanoušci již nejsou pasivními konzumenty – sledují průběžné výsledky, sázejí v reálném čase (live betting), diskutují na fórech a sdílejí obsah na sociálních sítích.
- **Multiplatformní přístup:** Konzumace sportu se přesunula z klasické TV i na mobilní zařízení (telefony, tablety), což manažerům otevírá nové cesty pro marketing a distribuci speciálních nabídek.

Státní instituce vnímají sport jako klíčový nástroj pro hospodářský a sociální rozvoj. Nezanedbatelný je i jeho přínos pro veřejné zdraví, kde sport slouží jako prevence civilizačních chorob. Z toho vyplývá povinnost státu vytvářet vhodné legislativní a dotační prostředí. Financování probíhá na dvou úrovních:

1. **Centrální úroveň:** Ministerstva a specializované státní agentury podporují národní svazy a reprezentaci.
2. **Regionální úroveň:** Kraje a municipality (města a obce) investují do rozvoje sportu ve svých regionech.

Řízení sportu u nás prošlo zásadní transformací, kterou lze rozdělit do dvou klíčových etap:

1. **Po roce 1989:** Změna politického režimu přinesla demokratizaci sportu. Kluby a tělovýchovné jednoty se transformovaly na neziskové organizace (tehdy „občanská sdružení“), které fungovaly nezávisle na státu, avšak s jeho podporou.
2. **Nový občanský zákoník (od r. 2014):** Přijetí zákona č. 89/2012 Sb. změnilo právní terminologii a strukturu. Sportovní organizace se musely transformovat na tzv. **spolky** (zapsané spolky).

Komerencializace sportu vedla k tomu, že se ze sportovního prostředí stalo významné odvětví trhu práce. Počet lidí zaměstnaných ve sportu v ČR i EU dlouhodobě roste. Nejde přitom jen o sportovce a trenéry.

Do současného sportovního průmyslu dnes řadíme nesmírně široké a diverzifikované spektrum profesí, které zdaleka přesahuje pouze samotné sportovce a trenéry. Významnou a ekonomicky silnou skupinu představují výrobci a prodejci sportovního vybavení, kteří zajišťují vývoj, produkci a distribuci všeho od funkčního oblečení a obuvi až po specializované tréninkové náčiní. Neméně důležitou roli hrají provozovatelé komerčních sportovišť, multifunkčních arén

a fitness center, kteří se starají o management, každodenní údržbu a strategický rozvoj prostor pro aktivní pohyb veřejnosti i profesionálů. Celý tento komplexní ekosystém pak doplňují experti v oblasti navazujících služeb, kam spadají pracovníci ve sportovním marketingu a PR, specialisté na event management zajišťující hladký průběh sportovních akcí a v neposlední řadě také profesionálové působící v dynamicky se rozvíjejícím sázkovém průmyslu.

Lidé, kteří tyto organizace řídí směrem k ekonomickým a sportovním cílům, jsou **sportovní manažeři**. Ti využívají standardní manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí (leadership), delegování a kontrolu.

Moderní sportovní manažer nepracuje ve vakuu. Jeho práce vyžaduje úzkou kooperaci s odborníky z jiných oborů – od právníků, účetních a daňových poradců přes architekty a investory až po mediální specialisty. Základem však zůstává spolupráce s „lidským kapitálem“ sportu – atlety, trenéry a dobrovolníky.

Významnou výzvou pro budoucnost je **technologický rozvoj**. Manažeři se musí neustále vzdělávat v oblasti IT a nových technologií, aby dokázali inovace efektivně implementovat do chodu svých organizací a udrželi si konkurenceschopnost.

7.3 Třísektorový model sportu

Pro komplexní pochopení fungování sportovního prostředí a vztahů v něm je nezbytné vnímat jej skrze tzv. třísektorový model. Tento koncept rozděluje sportovní sféru do tří základních oblastí, které mají svá specifika, ale zároveň se prolínají a doplňují.

1. Veřejný sektor

Tento sektor je doménou státní správy a samosprávy. Zahrnuje stát, kraje, města a obce. Jeho klíčovou úlohou je tvorba koncepce sportovní politiky a zajištění financování.

- **Instituce:** Ministerstva, krajské úřady, magistráty, obecní úřady.
- **Specifikum ČR:** Významnou roli hraje **Národní sportovní agentura** (zřízena 2019), která plní funkci ústředního správního orgánu pro sport a rozdělování dotací.

2. Neziskový (dobrovolný) sektor

Jde o historicky nejtradičnější část sportu, která nestojí na principu generování zisku.

- **Subjekty:** Sportovní kluby, tělovýchovné jednoty (v ČR mají právní formu **zapsaného spolku**). Dále sem patří střešní organizace jako svazy, unie a asociace, které řídí soutěže a nastavují pravidla.
- **Cíl:** Organizace sportování pro členy a veřejnost, rozvoj komunity.

3. Ziskový (komerční) sektor

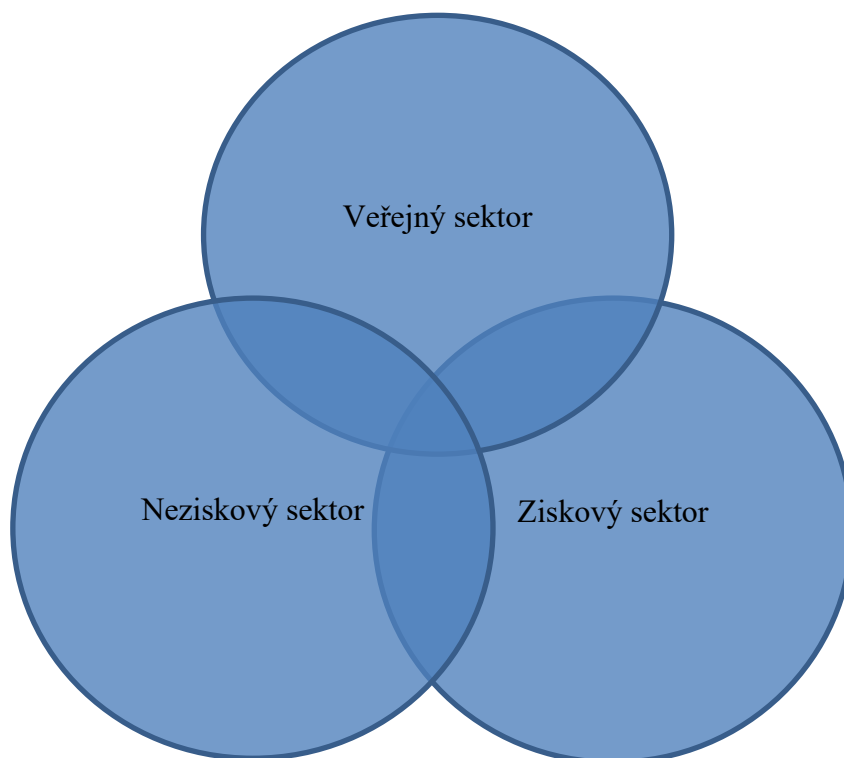
Tento sektor tvoří subjekty, jejichž primárním cílem je podnikání a tvorba zisku.

- **Profesionální kluby** – Většinou fungují jako obchodní korporace (v ČR typicky **akciové společnosti** – např. kluby 1. fotbalové nebo hokejové ligy).
- **Poskytovatelé služeb** – Fitness centra, wellness provozy (často jako s. r. o.).
- **Navazující průmysl** – Výrobci vybavení, marketingové agentury, média, sázkové kanceláře.

7.3.1 Vzájemná interakce a spolupráce sektorů

Jak ukazuje model na **Obrázku 21**, jednotlivé sektory nefungují v izolaci. Naopak, existuje mezi nimi silná provázanost a symbióza.

Obrázek 21 Trísektorový model sportovního prostředí (vlastní zpracování)



Vztah Veřejný sektor ↔ Neziskový sektor

Toto je klíčová osa pro masový sport.

- **Role státu/obcí** – Poskytují nezbytné **finanční dotace**. Bez těchto prostředků by většina amatérských klubů a spolků nebyla schopna ekonomicky přežít.
- **Role neziskovek** – Výměnou za podporu supluje veřejnou službu. Nabízejí sportovní vyžití pro širokou veřejnost za ceny (členské příspěvky), které jsou díky dotacím nižší než tržní.
- **Společenský přínos** – Činnost spolků má obrovský dopad na **veřejné zdraví** a funguje jako **sociální prevence** (kriminalita mládeže). Zároveň vychovává nejen sportovce, ale i trenéry a dobrovolníky.

Vztah Veřejný sektor ↔ Ziskový sektor

Stát podporuje i komerční sféru, protože si uvědomuje její marketingový a ekonomický potenciál.

- **Infrastruktura:** Veřejné rozpočty se podílejí na výstavbě a údržbě stadionů (investiční dotace), které pak využívají profesionální kluby.
- **Reprezentace a vzory:** Stát financuje přípravu elitních sportovců. Jejich úspěchy na mezinárodní scéně dělají reklamu zemi a inspirují mládež k pohybu.
- **Velké akce:** Pořádání MS či OH vyžaduje garance státu (bezpečnost, zdravotnictví, legislativa). Tyto akce zpětně generují příjmy z **turistiky** a zvyšují výběr daní.
- **Podpora průmyslu:** Legislativní rámec a podpora podnikání umožňuje rozvoj výrobců sportovního zboží, což má pozitivní dopad na HDP a zaměstnanost.

Vztah Neziskový sektor ↔ Ziskový sektor

- **Výchova talentů:** Neziskový sektor (malé kluby) funguje jako líheň talentů. Vychovává nadané děti, které se později přesouvají do profesionálních akademií a týmů ziskového sektoru.
- **Personální základna:** Amatérský sport generuje také kvalifikované trenéry a funkcionáře, kteří mohou najít uplatnění v profesionálních strukturách.
- **Popularizace:** Profesionální sport (ziskový sektor) na oplátku vytváří atraktivní produkt (zápasy, show), který přitahuje fanoušky a popularizuje daný sport, což zpětně přivádí děti do náborů v neziskových klubech.

7.4 Specifika managementu ve sportovním prostředí

Ačkoliv sportovní manažeři ve své praxi vycházejí ze stejných teoretických základů a využívají identické techniky jako jejich kolegové ve veřejném sektoru či komerčních firmách, sportovní prostředí s sebou přináší řadu unikátních výzev. Tyto odlišnosti, které popisujeme jako **specifika managementu ve sportu**, představují nestandardní aspekty řízení, jež se promítají do všech klíčových manažerských disciplín.

Mezi oblasti nejvíce ovlivněné těmito specifiky patří:

- Strategický management a plánování.
- Řízení lidských zdrojů (HR) a leadership.
- Tvorba organizační struktury a kultury.
- Finanční řízení a marketing.
- Správa a řízení výkonnosti (performance management).

Strategický management

Podstatou strategického řízení je schopnost organizace analyzovat svou pozici v konkurenčním prostředí, jasně definovat směřování a cíle a následně zvolit takovou strategii, která efektivně využije jejích silných stránek. Kvalita těchto rozhodnutí je často rozhodujícím faktorem mezi úspěchem a neúspěchem. Ve sportu však narážíme na dva odlišné světy s rozdílnými problémy:

- **Neziskový sektor (spolky, svazy)** – Zde je osvojování principů strategického řízení často pomalé a problematické. Příčinou bývá nedostatečné manažerské vzdělání funkcionářů, kteří jsou často srdcaři či bývalí sportovci, nikoliv školení manažeři. Jejich osobní priority se navíc nemusí vždy shodovat s dlouhodobou prosperitou organizace.
- **Profesionální sektor (kluby)** – Zde narážíme na fundamentální konflikt cílů. Zatímco běžná obchodní společnost (např. továrna) má jasný cíl – maximalizaci zisku – profesionální sportovní klub balancuje mezi **ekonomickým ziskem a sportovním úspěchem**. V praxi je sportovní výsledek (titul, postup, záchrana) často nadřazen ekonomické racionalitě. Kluby jsou ochotny akceptovat i výraznou finanční ztrátu, pokud jim to zajistí vítězství na hřišti.

Řízení lidských zdrojů (HR)

Cílem HR v jakékoliv firmě je zajistit efektivní, kvalifikovanou a spokojenou pracovní sílu. Ve sportovním managementu je však tento úkol výrazně komplikovanější, a to z několika důvodů:

- **Personální mix** – Sportovní organizace jsou unikátní tým, že musí řídit a koordinovat práci placených profesionálů (zaměstnanců) a neplacených nadšenců (**dobrovolníků**). Sladit tyto dvě skupiny s odlišnou motivací a časovými možnostmi je velkou manažerskou výzvou.
- **Rozsah** – Velikost organizací se dramaticky liší – od malých klubů o pár lidech až po globální korporace s tisíci zaměstnanci.
- **Komplexita rolí** – Úspěch klubu závisí na kvalitním personálu nejen přímo na sportovišti (hráči, trenéři, zdravotníci), ale i v zázemí (marketing, obchod, správa majetku).

Zároveň je klíčové pochopit, že HR nelze řešit izolovaně. Je pevně provázáno se strategií, kulturou a strukturou organizace.

Organizační struktura

Organizační struktura definuje hierarchii, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, rozdělení pravomocí a tok informací uvnitř organizace. Ve složitém světě sportu plní struktura několik zásadních funkcí:

- **Jasnost rolí:** Pomáhá zaměstnancům i dobrovolníkům pochopit, jaké jsou jejich úkoly, komu se zodpovídají a jak mají spolupracovat. To je kritické právě v prostředích, kde se mísí profesionálové s dobrovolníky.
- **Řízení stakeholderů:** Sportovní organizace musí komunikovat s obrovským množstvím interních a externích skupin (fanoušci, sponzoři, média, město, svazy). Struktura musí jasně vymezit, kdo s kým komunikuje.

Manažer musí najít křehkou rovnováhu. Na jedné straně je nutné procesy formalizovat, aby byla zajištěna kontrola a řád. Na straně druhé nesmí přílišná byrokracie udusit inovace, kreativitu a nadšení, které jsou pro sport a motivaci dobrovolníků nezbytné. Cílem je vytvořit efektivní strukturu bez zbytečných a nákladných manažerských vrstev.

Leadership a vedení lidí

Leadership, česky často označovaný jako vůdcovství, představuje specifickou a v současnosti velmi žádanou oblast managementu. Lze jej definovat jako umění motivovat skupinu jednotlivců k tomu, aby dobrovolně a s nasazením usilovala o dosažení společného cíle. Je

zásadní rozlišovat mezi rolí manažera a lídra, ačkoliv v ideálním případě by jedna osoba měla disponovat dovednostmi obou:

- **Manažer:** Zaměřuje se na procesy, řízení podniku či oddělení. Jeho doménou je "tvrdá" práce – stanovení plánů, delegování úkolů, kontrola výsledků a dodržování termínů.
- **Lídr (Vůdce):** Zaměřuje se na lidi. Jeho úkolem je inspirovat, podporovat rozvoj ostatních, sdílet vizi a ukazovat směr.

Ve sportovním prostředí je leadership klíčový. Manažeři sportovních organizací musí umět ovlivnit své okolí tak, aby zaměstnanci i dobrovolníci přijali jejich vizi za svou a cítili se být součástí jednoho týmu.

Schopnost efektivního leadershipu přesahuje hranice vlastní organizace. Úspěšný sportovní manažer musí umět vyjednávat a spolupracovat s lídry jiných klubů, federací či asociací při řešení konfliktů nebo koordinaci velkých projektů, jako je řízení ligy nebo pořádání mezinárodních akcí.

Organizační kultura

Organizační (nebo též firemní) kultura tvoří "osobnost" dané organizace. Jde o soubor sdílených hodnot, norem, postojů a nepsaných pravidel, které určují, jak se lidé uvnitř organizace chovají a jak navenek působí.

- **Širší pojetí:** Zahrnuje vše od hmatatelných artefaktů (trofeje, dresy, design loga) přes zvyky a rituály až po organizační strukturu.
- **Užší pojetí:** Zaměřuje se na sdílené hodnoty a přesvědčení, které vyznává většina zaměstnanců.

Pochopení kultury je nezbytné pro každého nového člena týmu (zaměstnance i dobrovolníka), aby věděl, jak do organizace zapadnout. Pro manažery je "cultural fit" (soulad s kulturou) jedním z hlavních kritérií při náboru.

Sportovní prostředí dodává organizační kultuře unikátní emoční rozměr. Týmy jsou svázány silným poutem, které je formováno společnou touhou po vítězství, prožíváním euforie z výher i frustrace z proher. Tato kultura zahrnuje:

- Společnou morálku a týmového ducha.
- Specifické rituály a ceremoniály.
- Silnou identifikaci fanoušků s klubem, kteří se stávají externí součástí této kultury.

Úspěšné sportovní týmy se téměř vždy vyznačují silnou a pozitivní kulturou, která pomáhá vychovávat hráče, nastavovat normy chování a uspokojovat sociální potřeby všech zúčastněných.

Finanční management

Finanční řízení je páteří každé organizace. Zahrnuje komplexní péči o peněžní toky – od získávání kapitálu přes rozpočtování a distribuci prostředků až po efektivní zhodnocování volných zdrojů. Má integrující roli, protože finance prostupují všemi aktivitami podniku.

Ve sportovním managementu je klíčové, aby manažer chápal zásadní rozdíly ve financování dvou hlavních typů organizací:

- Ziskové organizace (profesionální sport) – Zde se aplikují standardní byznysové modely. Hlavními zdroji příjmů jsou:
 - Sponzoring a reklama.
 - Prodej vysílacích práv (TV a online streamy).
 - Transfery (prodej) hráčů.
 - Ticketing (prodej vstupenek a permanentek).
 - Merchandising (prodej klubových suvenýrů).
 - Odměny (prize money) z mezinárodních soutěží.
- Neziskové organizace (amatérský sport, spolky) – Zde je model odlišný a cílem není primárně zisk, ale zajištění činnosti. Zdroje tvoří:
 - Členské příspěvky (od sportovců či rodičů).
 - Příspěvky od střešních organizací (svazy).
 - **Dotace a granty** – Jde o prostředky z rozpočtů obcí a krajů nebo ze státního rozpočtu (v ČR distribuováno skrze **Národní sportovní agenturu**).

Úkolem finančního manažera je v obou případech zajistit stabilitu organizace, orientovat se v dostupných zdrojích a umět je efektivně zajistit a využít.

Sportovní marketing

Sportovní marketing představuje specifickou disciplínu, která aplikuje marketingové principy ve dvou hlavních směrech:

- **Marketing sportovních produktů a služeb** – Snaha prodat samotný sport (vstupenky, vybavení, členství).

- **Marketing prostřednictvím sportu** – Využití sportu jako nosiče pro propagaci nesportovních produktů (např. auto, pivo nebo banka spojená s fotbalovým klubem).

Cílem je, stejně jako v běžném byznysu, uspokojení potřeb zákazníka. Unikátnost sportovního marketingu však spočívá v jeho schopnosti přenášet emoce a hodnoty sportu na jiné produkty prostřednictvím asociace.

V moderním a dynamicky se rozvíjejícím pojetí sportovního řízení se marketing transformoval v naprosto klíčový strategický nástroj, který je nezbytný pro efektivní generování finančních a materiálních zdrojů. V současné ekonomické realitě, kdy rostou nároky na profesionalizaci a provozní výdaje, by bez aktivního marketingového přístupu a schopnosti prodat svůj produkt byla dlouhodobá činnost a existence sportovců, klubů, svazů či tělovýchovných jednot prakticky neudržitelná. Právě z tohoto důvodu se tyto subjekty stále více profesionalizují a buď zřizují svá vlastní specializovaná marketingová oddělení, nebo v případě potřeby specifického know-how navazují strategickou spolupráci s externími komunikačními agenturami.

V současné teorii i praxi rozlišujeme dva hlavní proudy sportovního marketingu:

- **Dílčí koncepty (Sponzoring a reklama):** Zde dominuje marketing nesportovních firem, které se chtějí spojit se sportem.
- **Ucelené koncepty:** Komplexní marketingové řízení samotných sportovních organizací (ziskových i neziskových).

Sport a média

Vztah mezi sportem a médii (televize, rozhlas, internet – tzv. masmédia) se v 21. století stal naprosto určujícím obchodním spojenectvím. Elitní sport je dnes na médiích existenčně závislý.

- **Ekonomický pilíř:** Prodej vysílacích práv je pro profesionální kluby a soutěže jedním z hlavních zdrojů příjmů.
- **Propagační kanál:** Média zviditelňují nejen sportovce, ale především sponzory, bez čehož by sponzoring nefungoval.
- **Komunikační platforma:** Rozvoj internetu a sociálních sítí umožnil klubům přímou interakci s fanoušky, ovlivňování jejich nákupního chování a budování komunity.

Sportovní manažer dnes musí rozumět struktuře mediálního trhu, oceňování práv, vládním regulacím vysílání a musí umět strategicky využívat digitální platformy pro budování značky.

Corporate Governance (správa a řízení)

Tento termín (v češtině často překládán jako správa či vládnutí) označuje systém, kterým je organizace řízena a kontrolována. Definuje vztahy, práva a povinnosti mezi všemi zainteresovanými stranami – akcionáři, managementem, zaměstnanci, zákazníky a dalšími stakeholdery. Kvalitní governance chrání investice a snižuje rizika.

Specifika governance ve sportu:

- **Autonomie:** Sportovní prostředí si historicky zakládá na nezávislosti – svobodně si určuje pravidla hry, strukturu soutěží i vedení organizací bez vnějších zásahů. Tato autonomie je však dnes často konfrontována s legislativními a komerčními tlaky.
- **Role v neziskovém sektoru:** Zde je řízení specifické tím, že organizace vedou volení dobrovolníci (výkonné výbory). Správně nastavený systém governance zde musí zajistit, aby tito činovníci pracovali nejen pro dobro organizace, ale i ve veřejném zájmu, a aby byly prostředky (často veřejné) využívány transparentně. Manažeři se musí v tomto systému umět pohybovat a reportovat voleným orgánům.

Performance Management (řízení výkonnosti)

Tato oblast (často nepřekládaná z angličtiny) se zabývá procesy a systémy pro měření a zlepšování výkonu organizace. S profesionalizací sportu v posledních 30 letech začaly kluby a svazy přebírat obchodní principy a struktury známé z komerční sféry – od plánování přes HR až po marketing. Hodnocení výkonnosti ve sportu je však složitější než v běžné firmě, protože sportovní organizace sledují **více cílů současně**:

- **Ekonomický cíl** – Finanční zdraví a zisk.
- **Sportovní cíl** – Umístění v tabulce, medaile, výchova talentů.
- **Sociální cíl** – Společenský přínos, komunitní role (zejména u neziskových klubů).

Efektivní performance management ve sportu musí umět tyto často protichůdné cíle vyvážit a měřit.



Shrnutí kapitoly

Sportovní management je definován jako proces uplatňování klíčových manažerských funkcí – plánování, organizování, vedení lidí a kontroly – v rámci specifického prostředí organizací, jejichž primárním produktem či službou je sport a pohybová aktivita. Jedná se o vysoce dynamicky se rozvíjející disciplínu, která pružně reaguje na neustále rostoucí ekonomický, sociální a celospolečenský význam sportu v globálním měřítku, a která se uplatňuje od úrovně malých amatérských klubů až po řízení velkých nadnárodních sportovních korporací.

Prostředí sportovního managementu je v současnosti formováno komplexní řadou vnějších faktorů, z nichž zcela dominantní roli hraje postupující globalizace, masivní a nezvratný nástup digitálních technologií a častá proměna legislativního a dotačního rámce. Tyto silné vlivy efektivně stírají hranice mezi národními trhy, radikálně mění způsob konzumace sportovního obsahu ze strany fanoušků a kladou zcela nové, vysoké nároky na odbornou kvalifikaci, flexibilitu a strategické myšlení manažerů.

Pro správné pochopení fungování a struktury celého odvětví je naprosto klíčový **třísektorový model sportu**, který rozlišuje sektor veřejný (zastoupený státem a samosprávou), neziskový (tradiční spolky, svazy a federace) a ziskový (komerční subjekty a profesionální kluby). Je důležité chápat, že tyto sektory nefungují izolovaně, ale jsou vzájemně hluboce provázané a závislé – intenzivně spolupracují v oblastech vícezdrojového financování, sdílení a využívání infrastruktury i v procesu výchovy a rozvoje sportovních talentů.

Řízení ve sportu vykazuje **specifické manažerské rysy**, které jej zřetelně odlišují od běžného komerčního byznysu. Patří sem především nutnost neustále vyvažovat ekonomickou stabilitu se snahou o maximální sportovní úspěch, náročné řízení kombinace placených profesionálních zaměstnanců a dobrovolníků, unikátní specifika sportovního marketingu založeného na emocích a silná existenční závislost na médiích. Zcela unikátní je rovněž oblast řízení výkonnosti (performance management), která nemůže sledovat pouze finanční zisk, ale musí zohledňovat více často protichůdných kritérií současně, včetně společenského dopadu organizace.



Kontrolní otázky

1. *Koho lze obecně považovat za „sportovního manažera“? Uveďte alespoň 3 konkrétní příklady pracovní pozice, kterou lze označit jako „sportovní manažer“*
2. *Vysvětlete podstatu třísektorového modelu sportu. Jaké tři sektory zahrnuje a jakým způsobem mezi sebou tyto sektory spolupracují?*
3. *V čem spočívají specifika strategického managementu v oblasti sportu?*
4. *Porovnejte hlavní zdroje financování u ziskových sportovních organizací (profesionálních klubů) a u neziskových organizací (spolků).*
5. *Jaký je zásadní rozdíl v řízení lidských zdrojů (HR) mezi běžnou firmou a sportovní organizací, zejména v neziskovém sektoru?*
6. *Jaký je rozdíl mezi managementem a leadershipem?*
7. *Jaký je rozdíl mezi dílčími koncepty marketingu a ucelenými koncepty sportovního marketingu?*
8. *Jaký je rozdíl mezi dílčími koncepty marketingu a ucelenými koncepty sportovního marketingu?*
9. *Jaký je rozdíl mezi dílčími koncepty marketingu a ucelenými koncepty sportovního marketingu?*
10. *Vysvětlete, v čem jsou z obchodního hlediska pro profesionální sportovní kluby významná média.*
11. *Vysvětlete pojem komercializace.*
12. *Popište roli organizační kultury ve sportovním týmu. Jaké prvky ji tvoří a proč je pro manažera důležité ji chápat?*



Pojmy k zapamatování

Sportovní management – Jedná se o soubor činností, které zahrnují plánování, organizování, vedení a kontrolu. Cílem managementu je koordinovat lidské i materiální zdroje tak, aby organizace dosáhla svých vytyčených cílů efektivně (správným způsobem) a účinně (s minimálními ztrátami). V kontextu sportovní organizace zahrnuje strategické rozhodování, komunikaci a neustálé monitorování výsledků pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti.

Komerencializace – Proces, při kterém jsou produkty, služby nebo myšlenky převáděny do tržního prostředí s primárním cílem generovat zisk. Ve sportu se komerencializace projevuje transformací sportovních aktivit na prodejné produkty, využíváním marketingových strategií a efektivním řízením zdrojů tak, aby sportovní produkt uspěl v ekonomické soutěži.

Profesionalizace – Vývojový proces, během něhož se určitá činnost nebo skupina lidí posouvá od amatérismu k profesionálním standardům. Zahrnuje formalizaci vzdělávání, dodržování etických kodexů, zvyšování odbornosti a nastavování standardů kvality. V prostředí sportovního managementu to znamená posun k odbornému řízení organizací kvalifikovanými manažery namísto nadšenců bez odborné průpravy.

Leadership (vůdce) – Schopnost vést, inspirovat a motivovat jednotlivce nebo skupiny k dobrovolnému úsilí o dosažení společných cílů. Na rozdíl od pouhého řízení (managementu) zahrnuje leadership práci s emocemi, vizí a mezilidskými vztahy. Efektivní lídr dokáže řešit konflikty, jít příkladem a vytvářet prostředí, které podporuje týmovou spolupráci.

Personalistika (řízení lidských zdrojů) – Oblast managementu zaměřená na práci s lidským kapitálem. Jejím úkolem je nábor, výběr, školení, hodnocení a motivace pracovníků. Ve sportovním prostředí má personalistika specifickou roli, protože musí často koordinovat práci placených profesionálů a dobrovolníků tak, aby obě skupiny efektivně přispívaly k chodu organizace.

Organizační struktura – Formální systém uspořádání organizace, který definuje hierarchii, rozdělení pravomocí, odpovědností a informačních toků. Určuje, jak jsou úkoly rozděleny mezi jednotlivá oddělení a týmy a kdo komu podléhá. Správně nastavená struktura je nezbytná pro efektivní koordinaci činností a jasné vymezení kompetencí uvnitř sportovního klubu či svazu.

Strategie – Dlouhodobý plán činnosti navržený k dosažení hlavních cílů organizace. Strategie určuje směr, kterým se organizace vydá, a způsob, jakým využije dostupné zdroje k získání konkurenční výhody. Zahrnuje schopnost adaptace na změny v prostředí a inovativní přístup k řešení problémů.

Corporate Identity (firemní identita) – Souhrnný obraz organizace, kterým se prezentuje navenek (veřejnosti, fanouškům, partnerům) i dovnitř (zaměstnancům). Je tvořena vizuálním stylem (logo, barvy, design), způsobem komunikace, uznávanými hodnotami a chováním. Silná firemní identita pomáhá budovat důvěru, loajalitu a rozpoznatelnost značky na trhu.

Corporate Governance (správa a řízení) – Systém, kterým je organizace vedena a kontrolována. Definuje rozdělení práv a povinností mezi klíčové zainteresované strany (stakeholdery), jako jsou akcionáři, výkonný management či statutární orgány. Ve sportovním prostředí je tento koncept důležitý kvůli zachování autonomie sportu a specifickému řízení neziskových organizací, kde musí volení dobrovolníci efektivně spravovat zdroje a plnit cíle ve prospěch členů i veřejnosti.

Performance Management (řízení výkonnosti) – Soubor metod a procesů určených k monitorování a systematickému zlepšování výkonu organizace. V kontextu sportu je toto řízení specifické svou multidimenzionalitou – manažeři nemohou sledovat pouze finanční ukazatele, ale musí vyvažovat a hodnotit také sportovní úspěšnost (výsledky, medaile) a sociální dopad organizace na komunitu.

Organizační kultura – Soubor sdílených hodnot, norem, postojů a nepsaných pravidel, která utvářejí „osobnost“ organizace a určují, jak se lidé uvnitř ní chovají. Ve sportovním prostředí má kultura specifický a velmi silný rozměr, protože zahrnuje týmového ducha, rituály, společnou touhu po vítězství a také silnou emoční identifikaci fanoušků s klubem.



Literatura

Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport management: Principles and applications*. Routledge.

Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2023). *Applied sport management skills*. Human Kinetics.

Masteralexis, L. P. (2023). *Principles and practice of sport management*. Jones & Bartlett Learning.

8 SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU SPORTU

Úvod

Tato kapitola se detailně věnuje systémovému pojetí managementu, které představuje moderní pohled na řízení organizace jako na komplexní a provázaný celek. Text logicky integruje klíčové sekvenční manažerské funkce – tedy plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu – s procesem transformace, během něhož dochází k přeměně vstupních zdrojů na finální výstupy. Důraz je kladen také na nezbytnou interakci s vnějším prostředím, které fungování organizace neustále ovlivňuje. Hlavním cílem textu však není pouze teoreticky popsat tento obecný rámec řízení, ale především prakticky demonstrovat jeho využití a definovat specifika jeho aplikace přímo v dynamickém a proměnlivém sportovním prostředí.



Cíl kapitoly

Cílem kapitoly 8 je detailně představit systémový přístup k managementu, který nahlíží na řízení organizace jako na komplexní a provázaný celek integrující sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola) s procesem transformace vstupů na výstupy. Text zároveň zdůrazňuje nezbytnost interakce s vnějším prostředím a demonstruje specifickou aplikaci tohoto teoretického rámce přímo v dynamickém sportovním prostředí.



Klíčová slova

Systémový přístup, Sekvenční manažerské funkce, Transformace, Vstupy, Výstupy, Regenerace systému, Vnější prostředí, Lidské zdroje, Komunikace, SSCM Model

8.1 Přístupy v moderním managementu

V rámci historického vývoje teorie managementu byla identifikována celá řada směrů a škol, které se snaží popsat a vysvětlit principy řízení organizací. Koontz a Weihrich (1993) ve své klasifikaci rozlišují dvanáct hlavních přístupů, které formovaly moderní management:

- **Empirický (případový) přístup:** Učení se na základě zkušeností a případových studií.
- **Interpersonální behaviorismus:** Zaměření na mezilidské vztahy a psychologii.
- **Skupinové chování:** Studium chování lidí ve skupinách.
- **Spolupracující sociální systémy:** Organizace jako systém kulturních a sociálních vztahů.
- **Sociálně-technické systémy:** Propojení technologií a lidí.
- **Teorie rozhodování:** Management jako proces volby mezi variantami.
- **Matematický přístup:** Využití modelování a kvantitativních metod.
- **Kontingenční (situační) přístup:** Řízení závisí na konkrétní situaci a podmínkách.
- **Přístup manažerských úloh:** Sledování toho, co manažeři reálně dělají (Mintzberg).
- **McKinseyův rámec „7S“:** Strategie, struktura, systémy, styl, zaměstnanci, dovednosti, sdílené hodnoty.
- **Operační přístup:** Zaměření na procesy a efektivitu.
- **Systémový přístup**

8.2 Systémový přístup

Právě **systémový přístup** je pro oblast sportovního managementu považován za nejvhodnější a nejkomplexnější. Umožňuje totiž vnímat sportovní organizaci jako otevřený systém, který neustále interaguje se svým okolím. Tento přístup v sobě zároveň integruje základní sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, vedení, kontrola), které jsou pro chod sportovních klubů a svazů nezbytné. (Schématické znázornění tohoto procesu naleznete na **Obrázku 22**).

Vstupy a cíle vstupních požadavků

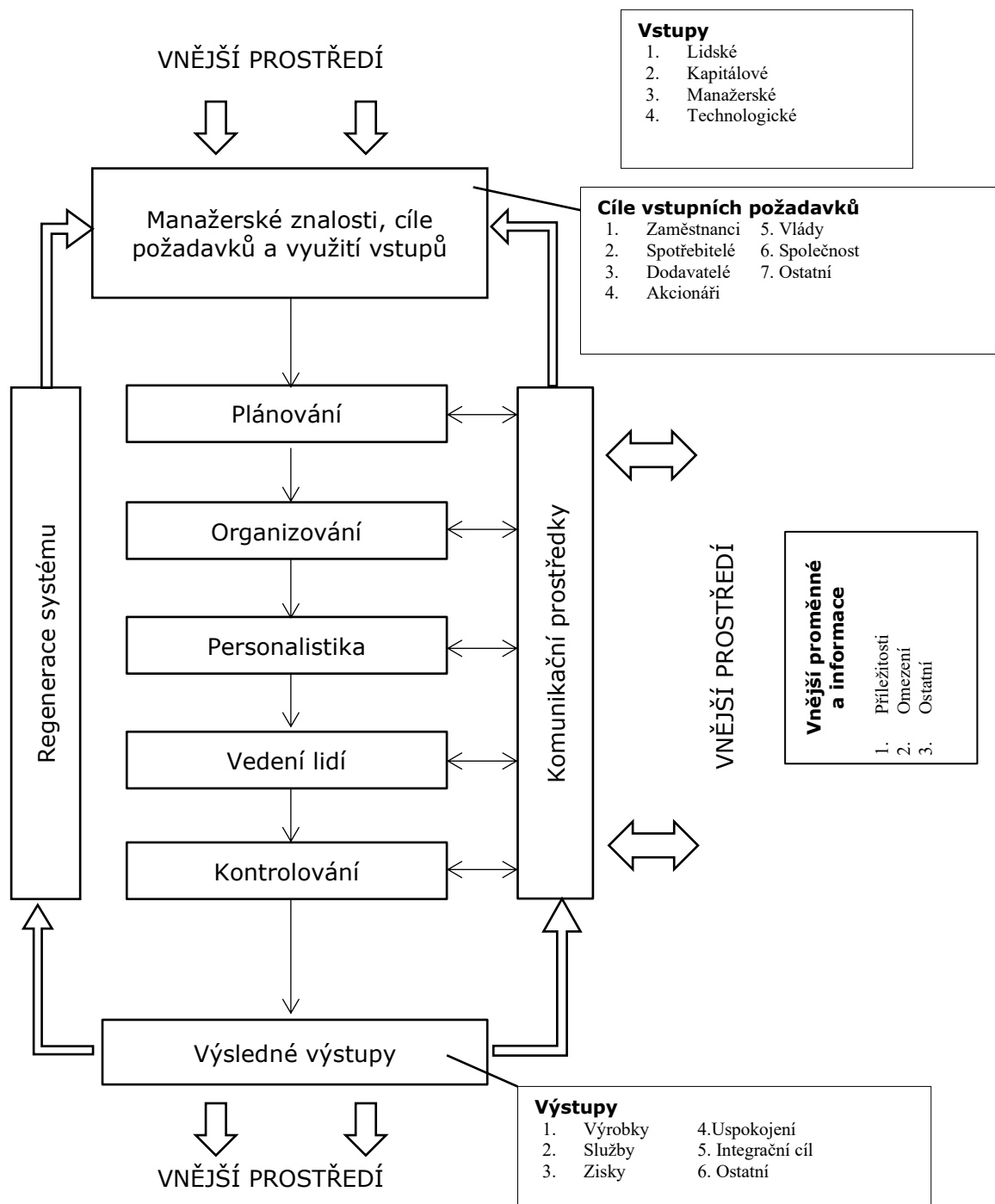
Aby mohla sportovní organizace fungovat a transformovat zdroje na výsledky, musí čerpat vstupy z vnějšího prostředí. Nejde jen o kapitál nebo technologie, ale především o lidské zdroje a manažerské know-how. Každý vstup je však spojen s konkrétní skupinou lidí (stakeholdery), kteří mají vůči organizaci svá specifická očekávání a požadavky.

Ve sportovním prostředí je tato struktura mnohem pestřejší než v běžném byznysu:

1. **Lidské zdroje a personální vstupy** – Sportovní organizace je unikátní mix různých pracovních vztahů. Manažer musí sladit tři odlišné skupiny:
 - a. **Zaměstnanci:** Očekávají standardní mzdu, jistotu a benefity.
 - b. **Dobrovolníci:** Klíčová skupina pro neziskový sport. Jejich motivací nejsou peníze, ale nefinanční odměny, pocit sounáležitosti, uznání nebo možnost seberealizace.
 - c. **OSVČ (Živnostníci):** Trenéři či specialisté fakturující své služby. Očekávají včasné proplacení faktur a jasné smluvní podmínky.
2. **Spotřebitelé a zákazníci** – Také na straně poptávky narážíme na různorodost. Každá skupina "konzumuje" sport jinak a požaduje jinou protihodnotu:
 - a. **Členové a rodiče:** U dětského sportu očekávají kvalitní trénink, bezpečí a rozvoj dovedností za zaplacené příspěvky.
 - b. **Fanoušci a diváci:** Chtějí zážitek, zábavu a emoce (vítězství) výměnou za vstupné či svůj čas.
 - c. **Klienti služeb:** Návštěvníci komerčních sportovišť očekávají kvalitu servisu odpovídající tržní ceně.
3. **Obchodní a ekonomičtí partneři**
 - a. **Dodavatelé:** Firmy zajišťující vybavení, dresy či servisní služby očekávají odběr zboží a platební morálku.
 - b. **Akcionáři a majitelé:** Týká se především profesionálního sportu (akciové společnosti). Jejich cílem je zhodnocení investice a ekonomický zisk, případně marketingová hodnota.
4. **Veřejné a institucionální prostředí**
 - a. **Stát a samospráva:** Většina českých klubů má formu neziskového spolku, což přináší specifický daňový režim a dotační vztahy. Stát a obce očekávají, že organizace bude plnit veřejně prospěšnou funkci (prevence, zdravý životní styl občanů).
 - b. **Společnost a komunita:** Očekávají, že klub bude dobrým sousedem a přispěje k rozvoji regionu.
5. **Ostatní subjekty** – Do systému vstupují i střešní organizace (svazy nastavující pravidla), organizátoři eventů, média (která sport popularizují i kritizují) a konkurence.

Manažer sportovní organizace musí všechny tyto vstupy a často protichůdné zájmy analyzovat, vybalancovat a následně je v procesu transformace přetvořit v požadované výstupy (služby, produkty, výsledky).

Obrázek 22 Systémový přístup k managementu (zdroj: Koontz, Weihrich, 1993)



Transformace pomocí sekvenčních manažerských funkcí

Jádrem celého manažerského systému je proces transformace, během kterého dochází k přeměně vstupních zdrojů na finální výstupy. Nástrojem, který tuto přeměnu umožňuje řídit, jsou **sekvenční manažerské funkce**. Ty na sebe logicky navazují a tvoří uzavřený cyklus:

- **Plánování** – Tato funkce stojí na samém počátku celého procesu a je výchozím bodem pro všechny následné kroky (Koontz a Weihrich, 1993). Je nezbytná jak pro nově vznikající kluby, tak pro ty již zavedené. V této fázi manažeři definují budoucí směřování organizace, stanovují strategii a určují konkrétní cíle – ať už jde o cíle sportovní (umístění v tabulce), ekonomické (zisk, vyrovnaný rozpočet) nebo sociální (práce s mládeží).
- **Organizování** – Jakmile je stanoven plán, nastupuje fáze organizování. Jejím účelem je vytvořit strukturu, která umožní strategii realizovat. Jde o efektivní rozdělení práce, koordinaci jednotlivých činností a s tím související delegování pravomocí a odpovědnosti na konkrétní osoby či oddělení.
- **Personalistika** – Sport je především o lidech. Tato funkce se proto zaměřuje na výběr, rozmístění a rozvoj lidských zdrojů. Cílem je obsadit definované pozice pracovníky (nebo členy a dobrovolníky), kteří mají odpovídající kvalifikaci, dovednosti a motivaci. Správný člověk na správném místě je pro fungování organizace kritický.
- **Vedení lidí (leadership)** – Mít lidi nestačí, je nutné je také vést. Tato funkce je často považována za jednu z nejnáročnějších. Manažer musí umět ovlivňovat a motivovat zaměstnance i dobrovolníky tak, aby dobrovolně a s nasazením přispívali k plnění stanovených strategií a cílů organizace.
- **Kontrolování** – Poslední funkcí v sekvenci je kontrola, která uzavírá smyčku zpět k plánování. Manažeři zde monitorují průběh aktivit a porovnávají reálné výsledky s původním plánem. Zjišťují, zda se organizace skutečně ubírá vytyčeným směrem, a v případě odchylek přijímají nápravná opatření.

Výsledné výstupy

Výsledkem výše popsaného transformačního procesu jsou **výstupy**. Ve sportovním prostředí jsou tyto výstupy velmi rozmanité a nabývají mnoha forem:

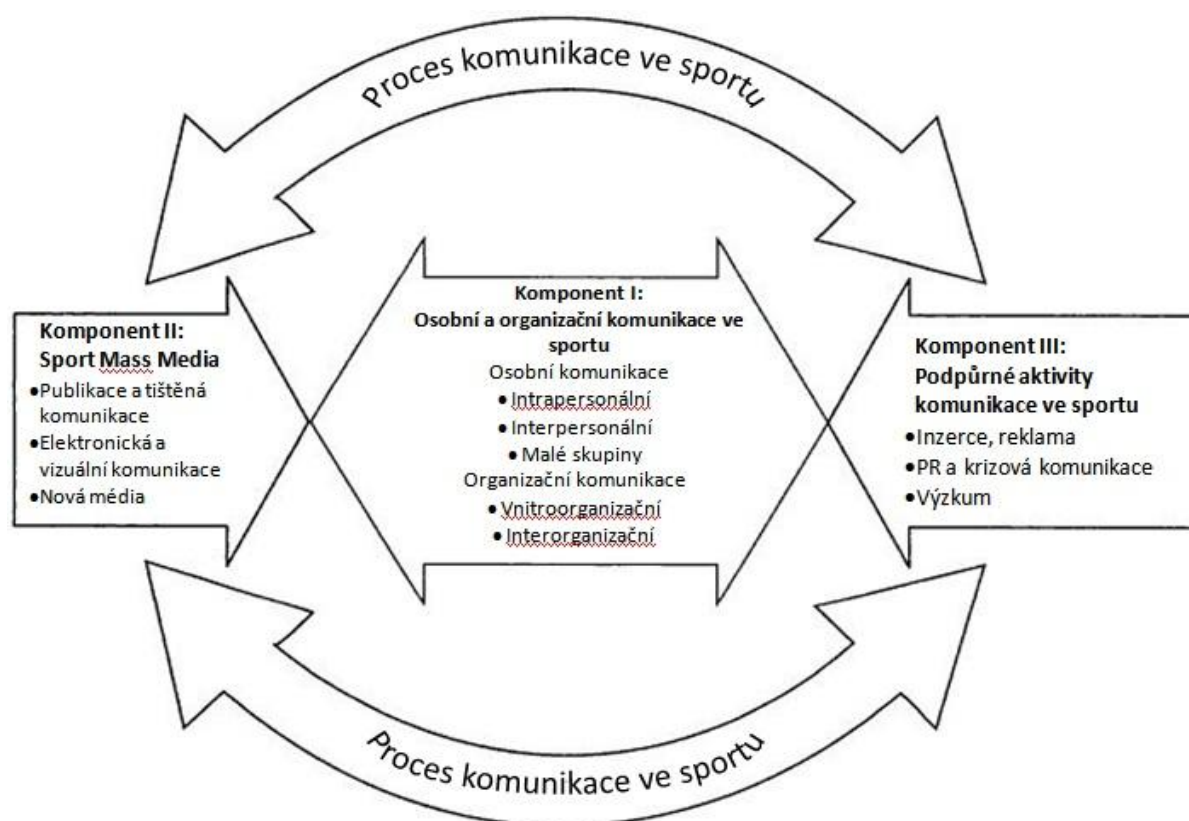
- **Hmotné produkty** – Sportovní vybavení, dresy, oblečení, výživa a doplňky stravy.
- **Služby:**

- *Sportovní*: Tréninkové jednotky, lekce fitness, organizace zápasů.
- *Doplňkové*: Služby pro diváky, sponzoring, marketingové aktivity.
- **Události a lidé** – Samotné sportovní akce, výchova sportovních osobností a talentů.
- **Infrastruktura** – Provozování sportovních zařízení a areálů.
- **Nehmotné výstupy** – Šíření idejí (fair play, olympismus), budování značky (brandu) a image klubu.

Souhrnným výstupem je samozřejmě také samotné dosažení vytyčených cílů (sportovních, ekonomických, sociálních).

Propojení všech částí systémového přístupu k managementu zajišťují nezbytné komunikační prostředky, které zajišťují neustálý přenos informací a komunikačních sdělení uvnitř sportovní organizace, ale i vně organizace. Komplexnost komunikace sportovních organizací dokumentuje tzv. Strategic Sport Communication Model (SSCM), který je znázorněn na **Obrázku 23**.

Obrázek 23 Strategic Communication Model (zdroj: Pedersen, Miloch, Laucella, 2007)





Shrnutí kapitoly

Systémový přístup je pro řízení sportovních organizací považován za jeden z nejvhodnějších a nejkompaktnějších modelů. Umožňuje vnímat organizaci jako otevřený systém, který neustále interaguje s okolním prostředím a integruje sekvenční manažerské funkce do jednoho celku.

Pro svou existenci a fungování čerpají sportovní organizace **vstupy z vnějšího prostředí**. Mezi ty klíčové patří zdroje lidské, kapitálové, materiální, technologické a v neposlední řadě také manažerské znalosti a dovednosti.

Oblast **lidských zdrojů** je ve sportu vysoce specifická. Na rozdíl od běžných firem zde vedle sebe fungují klasičtí zaměstnanci, osoby samostatně výdělečně činné (trenéři, specialisté) a pro neziskový sektor nepostradatelní dobrovolníci. Každá tato skupina má odlišné motivace a nároky na řízení.

Také **spotřebitelé** sportovních produktů tvoří různorodou skupinu s odlišnými požadavky. Zahrnují aktivní členy klubů (a jejich rodiče), pasivní diváky a fanoušky vyhledávající zážitek, i zákazníky platící za konkrétní sportovní služby.

Proces **transformace** vstupů na výstupy je řízen pomocí **sekvenčních manažerských funkcí**. Tento logický řetězec činností začíná plánováním a pokračuje přes organizování, personalistiku a vedení lidí až k závěrečnému kontrolování.

Výstupy sportovních organizací nabývají mnoha forem. Mohou být hmotné (vybavení, dresy), ale častěji jde o služby (tréninky, zápasy), uspořádané akce, výchovu sportovních osobností, poskytování infrastruktury nebo šíření nehmotných idejí (fair play, olympismus).

Systém funguje cyklicky díky principu **regenerace**. Výstupy uplatněné na trhu se vracejí zpět do organizace (např. ve formě tržeb nebo zpětné vazby) a stávají se novými vstupy pro další transformační proces.

Funkčnost celého modelu a propojení všech jeho částí zajišťují **komunikační prostředky**. Ty umožňují efektivní tok informací uvnitř organizace i směrem k vnějším subjektům a médiím (dle modelu SSCM).



Kontrolní otázky

1. *Jaké jsou základní sekvenční manažerské funkce v rámci systémového přístupu k managementu? Vyjmenujte je ve správném logickém pořadí.*
2. *Jaké jsou hlavní kategorie vstupů používané ve sportovních organizacích? Uveďte příklady pro každou kategorii.*
3. *Jaké podoby mohou nabývat výsledné výstupy transformace ve sportovních organizacích? Uveďte alespoň tři příklady hmotných a tři příklady nehmotných výstupů.*
4. *Jaké komponenty obsahují komunikační prostředky využívané ve sportovních organizacích a jakou roli hraje komunikace v systémovém přístupu?*
5. *Proč je právě systémový přístup považován za jeden z nejvhodnějších pro řízení sportovních organizací? V čem spočívá jeho komplexnost?*
6. *Jakou roli hraje v procesu transformace manažerská funkce plánování? Co je jejím hlavním úkolem a co na ni navazuje?*
7. *V čem spočívá funkce organizování a jak souvisí s delegováním pravomocí?*
8. *Proč je funkce vedení lidí (leadership) ve sportovním prostředí považována za jednu z nejdůležitějších, zejména s ohledem na různorodost pracovních sil?*
9. *Co je podstatou manažerské funkce kontrolování? Co konkrétně manažeři v této fázi monitorují a s čím porovnávají výsledky?*
10. *Vysvětlete princip „regenerace systému“. Co se děje s výstupy poté, co opustí organizaci, a jak se vrací zpět do procesu?*



Pojmy k zapamatování

Systémový přístup k managementu – Komplexní teoretický koncept, který nahlíží na sportovní organizaci jako na otevřený systém, jenž neustále interaguje se svým vnějším prostředím. Tento přístup integruje vstupy, proces transformace (pomocí manažerských funkcí) a výstupy do jednoho funkčního celku, přičemž zohledňuje vlivy okolí.

Sekvenční manažerské funkce – Sekvenční manažerské funkce umožňují v rámci managementu transformovat využití vstupů ve výsledné výstupy. Tento transformační proces v sobě v logické sekvenci zahrnuje manažerské funkce jako plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování.

Transformace (transformační proces) – Jádrem manažerského systému, ve kterém dochází k přeměně získaných vstupů (lidských, kapitálových, technologických) na požadované výstupy. Tento proces je řízen aplikací sekvenčních manažerských funkcí: plánování, organizování, personalistiky, vedení lidí a kontrolování.

Výstupy sportovní organizace – Výsledné produkty transformačního procesu, které organizace nabízí na trhu. Ve sportovním prostředí mají specifickou podobu: mohou být hmotné (vybavení), ale častěji jsou nehmotné (služby, organizace utkání, výchova talentů) nebo ideové (šíření olympijských hodnot, fair play).

Regenerace systému – Princip zajišťující cyklické fungování organizace. Znamená to, že výstupy, které se uplatní na trhu (např. prodané vstupenky, spokojený fanoušek), generují nové zdroje (finance, informace), které se vracejí zpět do organizace jako nové vstupy pro další transformační proces.

SSCM (Strategic Sport Communication Model) - Strategický model komunikace ve sportu, který ilustruje komplexnost informačních toků uvnitř i vně sportovní organizace. Zahrnuje tři hlavní komponenty: osobní a organizační komunikaci, sportovní masmédiu a podpůrné komunikační aktivity (reklama, PR, výzkum).



Literatura

Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management* (10. vyd.). East Publishing.

Pedersen, P. M., Miloch, K. S., & Laucella, P. C. (2007). *Strategic sport communication*. Human Kinetics.

9 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VE SPORTU

Úvod

Tato kapitola se věnuje jedné z nejzásadnějších manažerských funkcí, kterou je plánování. Detailně vysvětluje její klíčový význam pro fungování jakékoli sportovní organizace a systematicky provází čtenáře celým procesem tvorby plánů tak, aby byly maximálně efektivní. Zvláštní důraz je přitom kladen na oblast strategického plánování, které je nezbytné pro zajištění dlouhodobé stability a rozvoje klubu či svazu. Text nejenže definuje jednotlivé kroky tohoto procesu, ale především ukazuje, jak je prakticky aplikovat s ohledem na specifika dynamického sportovního prostředí, a nabízí návod, jak s jednotlivými fázemi plánování konkrétně pracovat.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je detailně představit proces plánování jako výchozí manažerskou funkci, která je nezbytná pro efektivní řízení a dlouhodobý rozvoj sportovních organizací. Text má za úkol provést čtenáře jednotlivými kroky strategického plánování, počínaje definicí vize a poslání, přes komplexní analýzu vnitřního a vnějšího prostředí až po stanovení hierarchie cílů podle metodiky SMART a následnou volbu a implementaci konkrétní strategie. Důraz je přitom kladen na praktickou aplikaci těchto postupů v dynamickém prostředí sportovního trhu.



Klíčová slova

Strategické plánování, Vize a poslání (Mise), Interní a externí prostředí, Metoda SMART, Konkurenční výhoda, Implementace strategie, Zájmové skupiny (Stakeholders), Projektové řízení

9.1 Strategické plánování ve sportovních organizacích

Plánování je výchozí a zcela zásadní manažerskou funkcí, která stojí na počátku jakéhokoliv řídicího procesu. To platí ve světě byznysu i ve specifickém prostředí sportu. Klíčem k úspěchu není pouhé operativní řešení každodenních problémů, ale především **strategické plánování** orientované na dlouhodobý horizont.

Orientace na budoucnost je nezbytná pro nastavení žádoucího směru vývoje organizace. Pokud by se management omezil pouze na krátkodobé plánování, vystavoval by organizaci riziku nekonceptnosti, chaotického rozhodování a neschopnosti reagovat na budoucí výzvy. Strategický pohled zajišťuje stabilitu a jasnou vizi.

Proces strategického plánování – Tvorba strategie není jednorázový akt, ale systematický proces, který zahrnuje následující logické kroky:

- 1) **Definice identity** – Vytvoření vize (kam směřujeme) a poslání, někdy též mise (proč existujeme). U neziskových spolků je poslání často přímo zakotveno v jejich stanovách.
- 2) **Interní analýza** – **Důkladné** prozkoumání vnitřního prostředí organizace s cílem identifikovat její silné a slabé stránky.
- 3) **Externí analýza** – **Mapování** vnějšího prostředí a vlivů, které na organizaci působí zvenčí. Cílem je odhalit příležitosti a hrozby.
- 4) **Stanovení cílů** – **Definování** hierarchie cílů – od dlouhodobých strategických přes střednědobé taktické až po krátkodobé operativní.
- 5) **Formulace strategie** – **Určení** celkové strategie a dílčích strategií, které povedou k naplnění vytyčených cílů.
- 6) **Implementace** – **Nastavení** konkrétních procesů a činností, které zajistí realizaci strategie v praxi.

Analýza interního prostředí

Kvalitní strategie musí vycházet z reality. Proto je nezbytné provést hloubkovou analýzu vnitřního fungování organizace. Tento audit by měl pokrýt následující klíčové oblasti:

1. **Funkce a činnosti organizace** – Zde hodnotíme, jak kvalitně organizace plní své úkoly vůči různým cílovým skupinám:
 - Poskytování servisu sportovcům.
 - Podpora a rozvoj trenérů.

- Efektivita samotného řízení organizace.
 - Vztahy s externími partnery (sponzoři, média, veřejnost).
2. **Personální zabezpečení (lidské zdroje)** – Analýza kvality a kvantity personálu ve všech segmentech:
 - Sportovní úsek: Trenéři, asistenti, zdravotníci (maséři, fyzioterapeuti), kustodi.
 - Technický úsek: Správa majetku a údržba.
 - Ekonomický a marketingový úsek: Administrativa, finance, PR.
 - Funkcionáři: Volení zástupci a členové výborů.
 3. **Členská základna** – Detailní pohled na ty, kdo tvoří podstatu klubu:
 - Analýza vývoje počtu členů v čase (trend růstu/poklesu).
 - Demografická struktura (věk, výkonnost, zaměření).
 - Potenciál pro budoucí nábor a rozvoj základny.
 4. **Organizační struktura (oddíly)** – Hodnocení jednotlivých sportovních oddílů nebo jiných vnitřních jednotek:
 - Počet aktivních oddílů.
 - Kvalita a úroveň jejich činnosti.
 - Identifikace hlavních problémů, které brzdí jejich rozvoj.
 5. **Sportovní infrastruktura** – Posouzení stavu hmotného zázemí:
 - Je současný počet sportovišť dostatečný pro aktuální potřeby?
 - Bude kapacita stačit i pro plánovaný rozvoj v horizontu 3 let?
 - Odpovídá kvalita zařízení nárokům současných i budoucích aktivit?
 6. **Cenotvorba** – Analýza finanční politiky vůči členům a zákazníkům:
 - Jsou produkty a služby oceněny adekvátně?
 - Odpovídá hodnota poskytované služby ceně (členským příspěvkům), kterou členové platí?
 - Jak si organizace stojí v porovnání s konkurencí?
 7. **Propagace** – Hodnocení viditelnosti organizace:
 - Které formy propagace fungují a které jsou neefektivní?
 - Jaké je povědomí o organizaci na veřejnosti (lokální vs. celorepublikový dosah)?
 8. **Komunikace** – Analýza toku informací dovnitř i vně:
 - Funguje interní komunikace se členy?
 - Jak probíhá komunikace s veřejností a sponzory?
 - Jaké jsou vztahy s jinými kluby, svazy a státními orgány?

- Je organizace pro sponzory atraktivním partnerem?

9. **Finance**– Klíčová oblast pro udržitelnost:

- Jsou zdroje dostatečné pro pokrytí nákladů?
- Jaká je struktura příjmů a je udržitelná i pro další 3 roky?
- Existují možnosti pro navýšení příjmů nebo efektivní snížení nákladů bez omezení činnosti?
- Očekávají se změny v distribuci zdrojů v blízké budoucnosti?

Cílem tohoto zkoumání není jen popis stavu, ale identifikace kritických faktorů. Výstupem musí být jasné definování silných stránek (o které se strategie opře) a slabých stránek (které musí strategie eliminovat či napravit), neboť právě ty nejvíce ovlivňují fungování sportovní organizace.

Analýza externího prostředí

Při zkoumání vnějšího prostředí se zaměřujeme na dva hlavní směry. Na jedné straně sledujeme obecné okolí, které existuje nezávisle na naší organizaci (tzv. **makroprostředí**), a specifické podmínky konkrétního sportovního odvětví (tzv. **mikroprostředí**). Na straně druhé musíme brát v úvahu výsledky, které nám přinesla analýza vnitřního prostředí. Právě ta nám umožní filtrovat obrovské množství vnějších informací a soustředit se pouze na ty aspekty, které jsou pro naši sportovní organizaci skutečně relevantní a významné.

Klíčové oblasti vnějšího prostředí, které mají na sportovní organizace zásadní dopad, lze rozdělit do následujících kategorií:

1. **Ekonomický vývoj a podmínky**

- Je nezbytné sledovat ekonomické faktory, které přímo či nepřímo ovlivňují fungování a financování organizace. Zajímají nás aktuální trendy v ekonomice státu, které mohou mít dopad na provozní náklady nebo kupní sílu fanoušků a partnerů.

2. **Demografická struktura** – Složení a vývoj obyvatelstva hrají klíčovou roli:

- Přímou určují velikost stávající i potenciální členské základny pro daný sport.
- Z populace se rekrutují nejen sportovci, ale také diváci, fanoušci a zákazníci, proto je důležité znát její strukturu.

3. **Legislativní rámec** – Právní prostředí vymezuje mantinely pro fungování:

- Daňové zákony vztahující se jak na ziskové, tak na neziskové subjekty.

- Konkrétní zákony, vyhlášky a předpisy upravující státní podporu sportu.
 - Problematika hazardních her a loterijní zákon, které jsou se sportem úzce spjaty.
 - Administrativní náležitosti pro vznik, chod a zánik sportovních organizací.
 - Pravidla pro přidělování dotací a grantů.
 - Systém organizačního řízení tělesné výchovy (což má přesah i do politiky).
4. **Politické klima** – Politická situace úzce souvisí s legislativou a zahrnuje:
- Způsob organizačního řízení sportu státem.
 - Míru politické podpory tělesné výchovy a sportu na všech úrovních – od mezinárodní přes národní až po regionální a lokální zastupitelstva.
5. **Popularita sportu ve společnosti** – Postavení daného sportu v očích veřejnosti je kritickým faktorem:
- Jaká je návštěvnost a sledovanost soutěží.
 - Zda je sport oblíbený u široké veřejnosti (pasivně i aktivně).
 - Jak silnou pozici má u dětí a mládeže.
 - Zda existuje možnost provozovat tento sport i na rekreační či výkonnostní úrovni, nejen vrcholově.
 - Jaký je mediální obraz a pokrytí daného odvětví.
6. **Konkurenční prostředí** – Analýza konkurence musí být komplexní a zahrnovat:
- Přímé konkurenty ve stejném sportovním odvětví.
 - Konkurenty z jiných sportů, kteří působí ve stejném regionu.
 - Nesportovní organizace a subjekty, které soutěží o stejné zákazníky, jejich disponibilní příjmy a volný čas (např. kultura, zábava).
7. **Obchodní potenciál a příležitosti** – Identifikace možností pro rozvoj v daném místě:
- Nalezení „bílých míst“ na trhu (neuspokojená poptávka).
 - Analýza koncentrace cílové skupiny v regionu.
 - Přítomnost vzdělávacích institucí (od mateřských až po vysoké školy) v okolí.
 - Dostupnost a stav existující sportovní infrastruktury.
 - Síť potenciálních dodavatelů vybavení a doplňkových služeb.

Důkladný rozbor těchto oblastí nám poskytne jasný přehled o vnějších faktorech. Výsledkem je identifikace konkrétních příležitostí, které může organizace využít pro svůj růst, a hrozeb, na které se musí připravit nebo se jim snažit předejít.

9.2 Stanovení soustavy strategických, taktických a operativních cílů

Jakmile má organizace k dispozici výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, může přistoupit k definování konkrétních cílů. Tento krok je zásadní pro nasměrování budoucího vývoje. Aby byly tyto cíle v praxi využitelné a efektivní, musí splňovat parametry metodiky SMART. To v praxi znamená, že každý stanovený cíl musí být:

- **S (Specific) – Specifický:** Cíl musí být definován konkrétně a jednoznačně, aby nedocházelo k mylnému výkladu.
- **M (Measurable/Motivated) – Měřitelný a motivační:** Musí existovat metrika, podle které poznáme, že bylo cíle dosaženo. Zároveň by měl cíl pracovníky motivovat k výkonu.
- **A (Attainable/Achievable) – Dosažitelný:** Cíl musí být adekvátní aktuální situaci a dostupným zdrojům; neměl by být nereálnou fantazií.
- **R (Realistic/Relevant) – Reálný a relevantní:** Cíl musí vycházet z reality trhu a musí být pro danou organizaci v danou chvíli podstatný.
- **T (Timeable/Timed) – Termínovaný:** Musí být jasně určeno, do kdy má být cíle dosaženo.

Podle Šímy (2019) se sportovní organizace, ať už jde o ziskové kluby nebo neziskové spolky, při stanovování cílů zaměřují primárně na tři klíčové oblasti:

- **Sportovní cíle** (např. umístění v tabulce, zisk medailí, výchova talentů).
- **Ekonomické cíle** (např. ziskovost, vyrovnaný rozpočet, získání nových sponzorů).
- **Sociální cíle** (např. práce s komunitou, fair play, charitativní projekty).

Pro koncepční řízení je nezbytné pracovat s cíli v různých časových horizontech. Nelze se soustředit pouze na aktuální sezónu, je nutné vidět i vzdálenější budoucnost. V managementu proto rozlišujeme třístupňovou soustavu cílů, která je vizualizována na **Obrázku 24**:

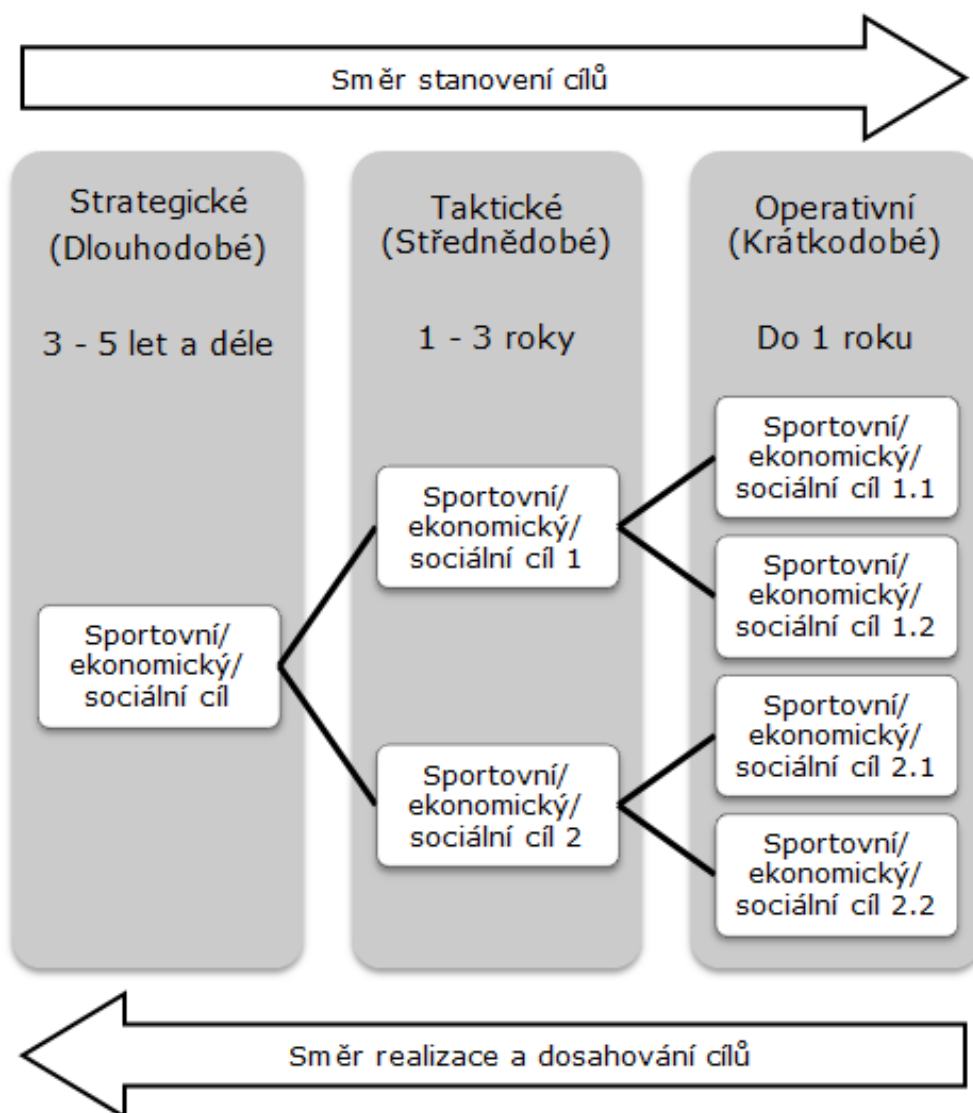
- **Strategické cíle (Dlouhodobé):** Jsou plánovány na horizont **3–5 let a více**. Představují hlavní vizi a směřování organizace.
- **Taktické cíle (Střednědobé):** Pokrývají období **1–3 let**. Slouží jako spojovací článek, který rozpracovává strategii do konkrétnějších kroků.

- **Operativní cíle (Krátkodobé):** Jsou stanoveny na období **do 1 roku**. Jde o konkrétní úkoly pro nejbližší období.

Jak ukazuje **Obrázek 24**, mezi těmito úrovněmi existuje pevná vazba, která funguje v obousměrném toku:

- Směr stanovení cílů** – Proces plánování začíná definicí velké strategie (dlouhodobý cíl). Ta se následně "rozpadá" na menší taktické cíle a ty se dále dělí na konkrétní operativní úkoly. Tím je zajištěno, že každodenní činnost směřuje k naplnění velké vize.
- Směr realizace a dosahování cílů** – V praxi to funguje opačně. Nejprve plníme krátkodobé operativní cíle. Jejich splněním dosahujeme cílů taktických a součet splněných taktických cílů nakonec vede k naplnění hlavního strategického cíle. Nelze dosáhnout vrcholu, aniž bychom splnili dílčí kroky.

Obrázek 24 Soustava strategických, taktických a operativních cílů (vlastní zpracování)



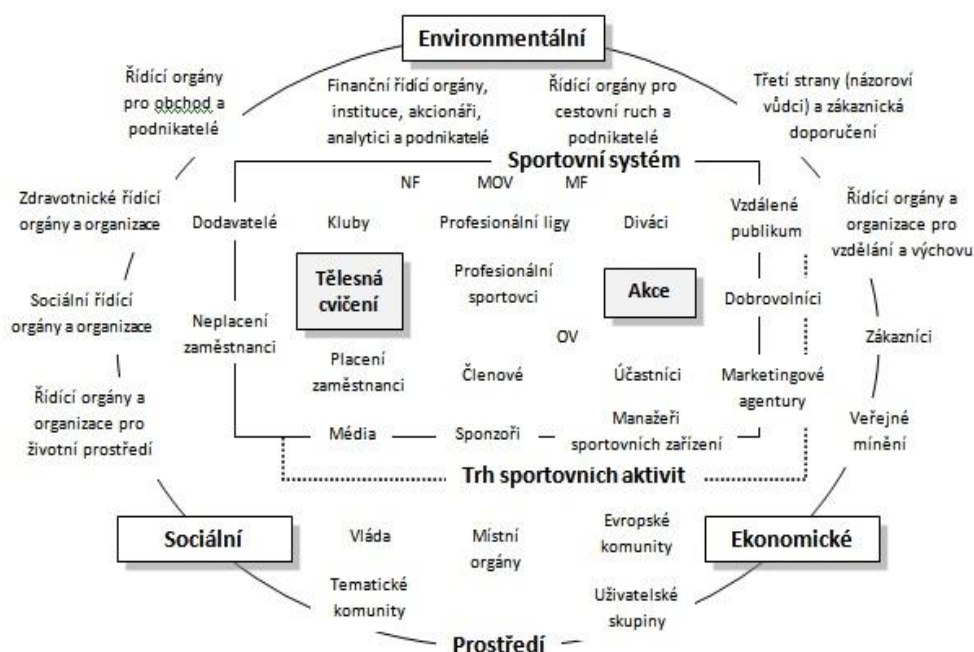
9.3 Určení celkové strategie

Jakmile má sportovní organizace jasné definované cíle, nastává klíčová fáze rozhodování o způsobu jejich naplnění. Pro každý vytyčený cíl totiž teoreticky existuje celá řada různých cest a scénářů. Právě k výběru té správné slouží **určení celkové strategie**. Strategii v tomto kontextu chápeme jako komplexní plán, postup či "cestovní mapu", která definuje konkrétní kroky vedoucí od současného stavu k požadovanému cíli. Úkolem managementu je z mnoha možných variant vybrat a formulovat takovou strategii dosažení cíle, která bude nejefektivnější.

Při volbě strategického přístupu se organizace nemůže rozhodovat izolovaně. Jakýkoliv plán musí striktně vycházet z reality, která je definována dvěma faktory. Prvním jsou **aktuální zdrojové možnosti** organizace – tedy dostupný rozpočet, kvalita lidských zdrojů, infrastruktura a know-how. Druhým faktorem jsou **externí příležitosti a limity**, které diktuje trh, situace v daném sportovním odvětví nebo specifika lokality, kde klub působí.

Naprosto zásadním prvkem každé úspěšné strategie je důraz na tvorbu, udržení nebo rozvoj **konkurenční výhody**. Organizace musí jasně definovat, v čem je unikátní a proč by měli fanoušci, sportovci či partneři volit právě ji. Bez této výhody je další rozvoj v tržním prostředí velmi obtížný. Strategie navíc musí být adresná – je nezbytné strategicky cílit na konkrétní **zájmové a cílové skupiny** (stakeholdery), které jsou pro chod organizace klíčové. Přehled těchto skupin a jejich postavení ve sportovním systému přehledně znázorňuje **Obrázek 25**.

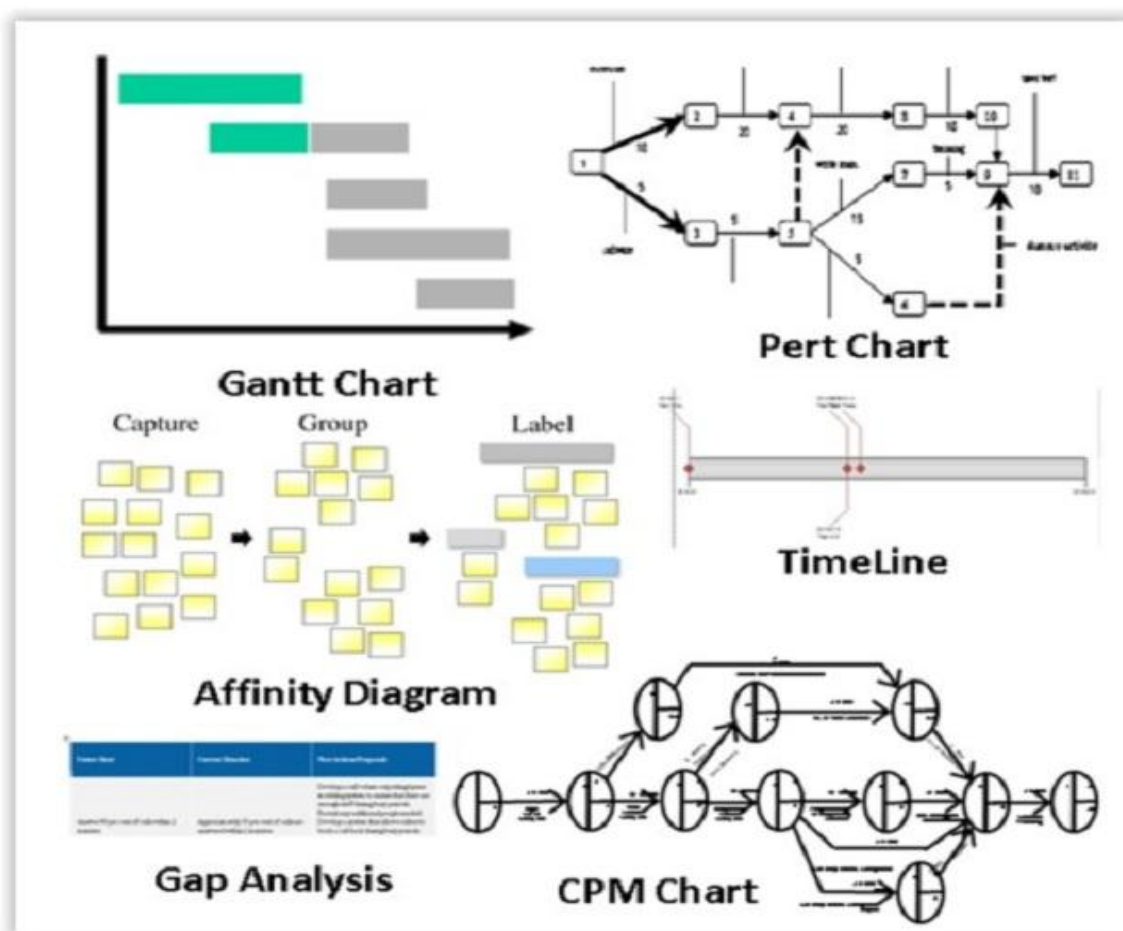
Obrázek 25 Zájmové skupiny ve sportovním prostředí (zdroj: Ferrand, McCarthy, 2009)



Stanovení procesů a činností vedoucích k realizaci strategie

Závěrečnou a klíčovou fází strategického plánování je **implementace**, tedy proces, kdy se teoretické záměry a abstraktní vize transformují do hmatatelné reality. V tomto kroku je nezbytné převést zvolenou strategii dosažení cílů do podoby konkrétních akčních plánů, procesů a každodenních činností, které musí organizace začít reálně vykonávat. Úspěšná implementace vyžaduje nejen jasné zadání úkolů, ale také přesné stanovení odpovědností, termínů a alokaci potřebných zdrojů. Aby byl tento komplexní proces přehledný a říditelný, využívají manažeři osvědčené nástroje z oblasti **projektového řízení**. Tyto metody pomáhají vizualizovat časový harmonogram, hlídat návaznost jednotlivých kroků a efektivně koordinovat práci týmů. Přehled nejčastěji využívaných variant těchto nástrojů a analytických metod znázorňuje následující **Obrázek 26**.

Obrázek 26 Nástroje pro procesy a činnosti vedoucí k realizaci strategie (zdroj: Altium, 2019)





Shrnutí kapitoly

Plánování představuje první a základní sekvenční manažerskou funkci. Ve sportovním prostředí je klíčové především **strategické plánování**, které se orientuje na dlouhodobý horizont. Tento přístup je nezbytný pro zajištění koncepčního rozvoje organizace a slouží jako prevence proti chaotickému a nepředvídatelnému řízení.

Strategické plánování není jednorázový akt, ale logický proces skládající se z několika kroků: začíná definicí vize a poslání organizace, pokračuje přes analýzu prostředí (vnitřního i vnějšího) až ke stanovení cílů, volbě strategie a její následné realizaci.

Pro správná manažerská rozhodnutí je nezbytné důkladně zmapovat aktuální situaci prostřednictvím analýzy prostředí. V rámci interní analýzy se hodnotí silné a slabé stránky uvnitř samotné organizace, kam spadá personální zabezpečení, finance, stav sportovišť, členská základna, komunikace či marketing. Souběžně s tím externí analýza zkoumá příležitosti a hrozby přicházející z okolí, jako je ekonomický a demografický vývoj, legislativní rámec, politická podpora, konkurence nebo celková popularita sportu ve společnosti.

Sportovní organizace si stanovují cíle v rovině sportovní, ekonomické a sociální. Tyto cíle musí splňovat parametry **SMART** (specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a termínované). Zásadní je jejich hierarchická provázanost – realizace krátkodobých operativních cílů umožňuje dosáhnout střednědobých taktických cílů, což ve výsledku vede k naplnění dlouhodobé strategie.

Na základě cílů volí organizace celkovou strategii, tedy konkrétní cestu či postup k jejich dosažení. Celý proces vrcholí fází **implementace**, kdy se zvolená strategie převádí do praxe formou konkrétních procesů a každodenních činností.



Kontrolní otázky

1. *Jaké kroky obsahuje proces strategického plánování ve sportovních organizacích?*
2. *Jaké jsou klíčové oblasti interního prostředí sportovních organizací z hlediska managementu a strategického plánování? Zamyslete se nad specifickými aspekty vybrané konkrétní sportovní organizace.*
3. *Jaké jsou klíčové aspekty externího prostředí sportovních organizací z hlediska managementu a strategického plánování? Zamyslete se nad specifickými aspekty vybrané konkrétní sportovní organizace.*
4. *Co znamená akronym SMART a jak ovlivňuje formulaci cílů?*
5. *Jaký je princip a postup stanovování soustavy strategických, taktických a operativních cílů? Jak spolu tyto úrovně souvisí při stanovování a jak při realizaci?*
6. *Jaký je rozdíl mezi vizí a posláním (misí) organizace a pro jaký typ organizací je poslání často zakotveno přímo ve stanovách?*
7. *Vysvětlete rozdíl mezi makroprostředím a mikroprostředím při analýze vnějších vlivů na sportovní organizaci.*
8. *Jaké časové horizonty obvykle pokrývají strategické, taktické a operativní cíle?*
9. *Proč je při analýze vnějšího prostředí důležité sledovat demografický vývoj obyvatelstva?*
10. *Co je to konkurenční výhoda a proč je při určování celkové strategie klíčové se na ni zaměřit?*



Pojmy k zapamatování

Strategické plánování – Manažerský proces zaměřený na definování dlouhodobého směřování organizace. Zahrnuje stanovení vize, poslání a cílů, analýzu prostředí a volbu strategie pro jejich dosažení. Ve sportu je klíčové pro zajištění koncepčního rozvoje a stability v horizontu 3–5 a více let.

Interní prostředí sportovní organizace – Souhrn vnitřních faktorů a zdrojů, které organizace může přímo ovlivnit. Analýza tohoto prostředí hodnotí silné a slabé stránky v oblastech jako personální zabezpečení, finance, stav sportovišť, členská základna, marketing a interní komunikace.

Externí prostředí sportovní organizace – Okolí organizace tvořené faktory, které na ni působí zvenčí a které obvykle nemůže přímo ovlivnit. Zahrnuje makroprostředí (ekonomika, legislativa, demografie) a mikroprostředí (konkurence, popularita sportu, fanoušci). Analýza těchto vlivů slouží k identifikaci příležitostí a hrozeb.

Cíle sportovní organizace – Žádoucí stavy, kterých chce organizace v budoucnu dosáhnout. Obsahově se ve sportu dělí na sportovní (výsledky), ekonomické (zisk, rozpočet) a sociální (vztah ke komunitě). Z časového hlediska se člení na strategické (dlouhodobé), taktické (střednědobé) a operativní (krátkodobé).

SMART – Metodika pro správné definování cílů. Každý cíl by měl být Specifický (konkrétní), Měřitelný (vyhodnotitelný), Akceptovatelný/Dosažitelný (přiměřený zdrojům), Reálný/Relevantní (vycházející ze situace) a Termínovaný (časově ohraničený).

Strategie – Komplexní plán nebo soubor kroků vybraný k dosažení stanovených cílů. Představuje "cestu", jak se dostat ze současného stavu do stavu cílového, přičemž zohledňuje dostupné zdroje a konkurenční výhodu. Musí být převedena do praxe formou implementace.

Vize a poslání (mise) – Vize definuje budoucí ideální stav, kam organizace směřuje. Poslání (mise) vysvětluje důvod existence organizace, její účel a hodnoty. U neziskových sportovních spolků je poslání často formálně zakotveno přímo ve stanovách.



Literatura

Čáslavová, E. (2020). Management a marketing sportu 21. století. Ekopress.

Ferrand, A., & McCarthy, S. (2009). Marketing the sports organisation: Building networks and relationship. Routledge.

Šíma, J. (2019). Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží. Ekopress.

10 FUNKCE ORGANIZOVÁNÍ VE SPORTU

Úvod

Tato kapitola se podrobně věnuje druhé klíčové fázi manažerského cyklu, kterou je funkce organizování. Jejím úkolem je vytvořit pevný rámec a řád pro efektivní fungování sportovního subjektu. Text se zaměřuje na samotný proces tvorby organizační architektury, který začíná identifikací a vymezením specifických činností a procesů nezbytných pro chod organizace. Právě na základě povahy těchto činností je následně nutné zvolit optimální typ organizační struktury a určit způsob, jakým budou jednotlivá pracovní místa sdružována do funkčních organizačních jednotek. Kapitola nejen teoreticky popisuje různé přístupy k tvorbě struktur, ale také na konkrétních příkladech demonstruje, jak jsou tyto modely aplikovány v praxi sportovních organizací.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je objasnit podstatu organizování jako druhé sekvenční manažerské funkce, jejímž úkolem je vytvořit efektivní rámec pro fungování sportovní organizace na základě dělby práce. Text provází čtenáře procesem tvorby organizační struktury a definuje specifické činnosti, které odlišují sportovní management od obecného řízení. Kapitola dále analyzuje právní formy sportovních subjektů v českém prostředí a na konkrétních příkladech představuje variabilitu organizačních modelů, od základního funkcionálního uspořádání až po komplexní maticové či projektové struktury.



Klíčová slova

Organizování, Dělbba práce, Organizační struktura, Formální a neformální struktura, Outsourcing, Zapsaný spolek, Akciová společnost, Funkcionální struktura, Maticová struktura, Strategické obchodní jednotky (SBU)

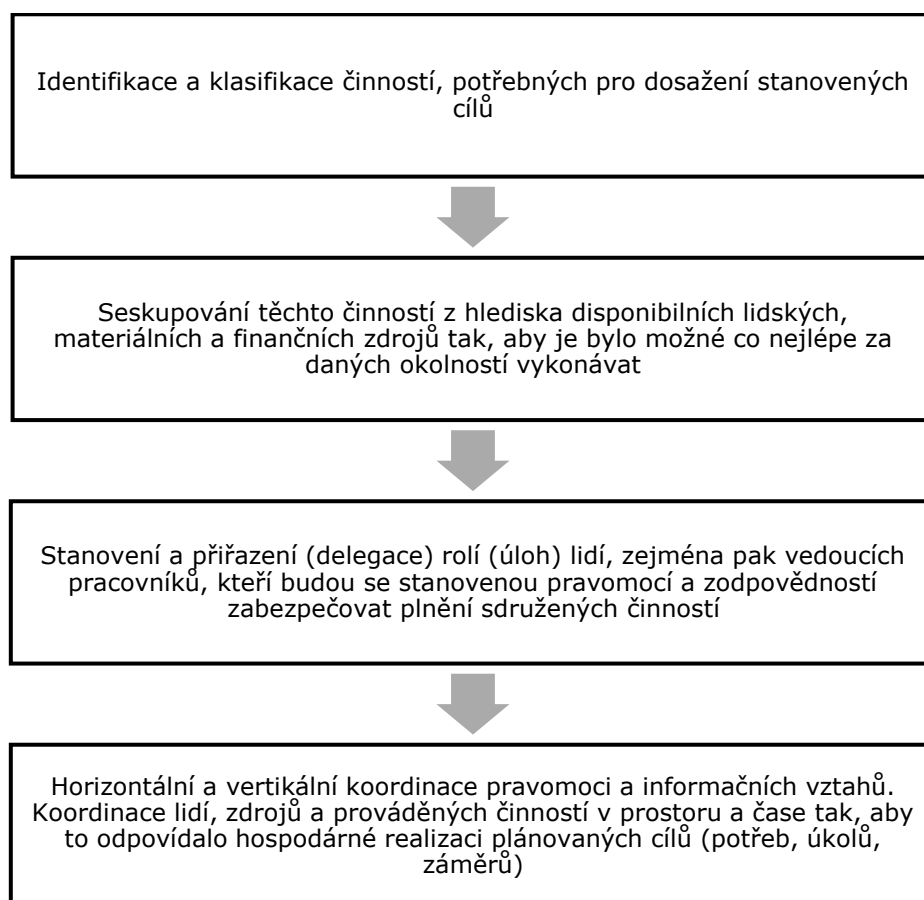
10.1 Funkce organizování ve sportovních organizacích

Organizování představuje druhou klíčovou fází v sekvenci manažerských funkcí a plynule navazuje na proces plánování. Zatímco plánování definuje, *co* chceme dosáhnout, organizování určuje, *kdo* a *jak* to udělá. Tato funkce vychází z racionálního předpokladu, že jednotlivec – jakkoli schopný – má své limity a nemůže efektivně obsáhnout veškeré činnosti nezbytné pro chod a rozvoj organizace.

V praxi, zejména u menších sportovních klubů, se často setkáváme se situací, kdy veškerou agendu "táhne" jeden člověk. Je však nutné si uvědomit, že v takovém případě nejde o skutečné řízení, ale spíše o pouhé "přežívání" organizace. Efektivní management vyžaduje **dělbou práce**, tedy systematické rozčlenění komplexních úkolů na dílčí operace a činnosti, které jsou následně přidělovány konkrétním lidem.

Samotný proces organizování není jednorázovým aktem, ale sledem logických kroků, které je nutné aplikovat jak při řízení klubu, tak při organizaci jednorázových sportovních eventů nebo vedení střešních asociací. Tento proces vizualizuje následující **Obrázek 27**.

Obrázek 27 Proces organizování (Čáslavová, 2020)



Výsledkem tohoto procesu je vytvoření **organizační struktury**, která tvoří kostru celé organizace. Ve sportovním prostředí rozlišujeme dvě základní roviny této struktury:

- **Formální organizační struktura:** Je to oficiální, pevně daný rámec, který definuje hierarchii, nadřízenost a podřízenost, a provazuje jednotlivá oddělení a pracovníky vertikálně i horizontálně. Určuje, kdo má jaké pravomoci a odpovědnost.
- **Neformální organizační struktura:** Vzniká spontánně na základě osobních sympatií, sociálních vazeb a společných zájmů mezi pracovníky. Ve sportu, který je založen na emocích a týmovém duchu, má tato neformální síť obrovský vliv na reálné fungování a atmosféru v organizaci.

Sportovní management se od toho obecného liší řadou specifických aktivit, které vyplývají z unikátní povahy sportovního produktu. Sportovní manažer musí kromě běžné administrativy zvládat i odborné činnosti, které jsou pro toto odvětví typické. Mezi tyto klíčové specifické oblasti patří:

- **Ekonomika a marketing:**
 - Sponzoring a péče o partnery.
 - Sportovní reklama a marketingová komunikace.
 - Fundraising a zajišťování vícezdrojového financování (včetně veřejných dotací).
- **Sportovní legislativa a administrativa:**
 - Transfery hráčů a trenérů (přestupní řády).
 - Znalost předpisů a norem mezinárodních federací (FIFA, IIHF, MOV atd.).
 - Uzavírání profesionálních smluv v tuzemském i mezinárodním kontextu.
 - Specifické sportovní právo.
- **Péče o lidské zdroje a zdraví:**
 - Problematika ochrany zdraví sportovců, pojištění a sociální zabezpečení.
 - Boj proti dopingů a prevence.
 - Management dobrovolníků (nábor, motivace a řízení), který je pro sportovní akce klíčový.
- **Provoz a vztahy:**
 - Řízení a údržba sportovních areálů a tělovýchovných zařízení.
 - Spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi (asociace trenérů, hráčské odbory, školní sport).

Každá sportovní organizace stojí před rozhodnutím, jak tyto činnosti zajistit. Volba závisí na velikosti klubu, jeho rozpočtu, úrovni soutěže a dostupných lidských zdrojích. Manažeři se rozhodují mezi dvěma přístupy:

- A) **Interní zajištění (In-house):** Činnosti vykonávají přímo zaměstnanci nebo členové organizace.
- B) **Outsourcing:** Na specifické úkoly jsou najímáni externí specialisté nebo specializované agentury (např. marketingová agentura, právní kancelář, firma na údržbu trávníku).

Hlavním smyslem funkce organizování je všechny tyto procesy – ať už interní nebo externí – optimálně zkoordinovat tak, aby organizace dosáhla svých vytyčených cílů co nejhospodárněji a nejefektivněji.

10.2 Organizační struktury a právní formy sportovních organizací

Konkrétní podoba organizační struktury sportovního subjektu v České republice není náhodná. Je do značné míry předurčena právní formou, kterou si zakladatelé zvolili při vzniku organizace. V tuzemském sportovním prostředí se nejčastěji setkáváme se třemi dominantními typy právnických osob, které tvoří páteř celého odvětví:

- **Akciová společnost (a. s.):** Tato forma je typická pro profesionální kluby. Vnitřní struktura se zde dále dělí podle zvoleného modelu řízení na **dualistický** (představenstvo a dozorčí rada) nebo **monistický** systém (správní rada a statutární ředitel).
- **Společnost s ručením omezeným (s. r. o.):** Často využívaná forma pro menší komerční sportovní subjekty, fitness centra nebo agentury.
- **Zapsaný spolek (z. s.):** Tradiční a nejrozšířenější forma pro neziskové sportovní kluby, tělovýchovné jednoty a svazy.

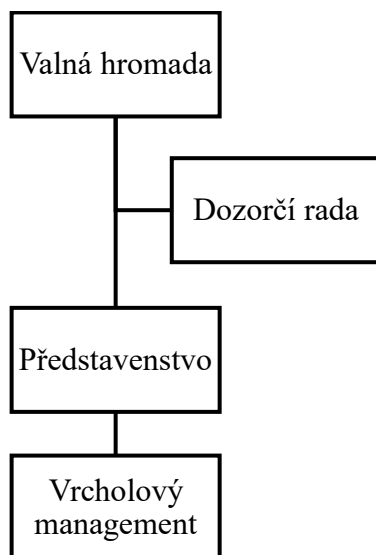
Vnitřní architektura těchto organizací, zejména na úrovni nejvyššího managementu (top management), není zcela v rukou vlastníků či členů, ale je striktně regulována platnou legislativou:

- **Obchodní korporace (a. s. a s. r. o.):** Jejich povinné orgány a strukturu definuje **Zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb.)**. Ten přesně stanovuje, jaké řídicí a kontrolní orgány musí společnost zřídit.
- **Zapsané spolky:** Tyto subjekty spadají pod režim **Občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.)**. Na rozdíl od korporací poskytuje zákon spolkům větší flexibilitu a

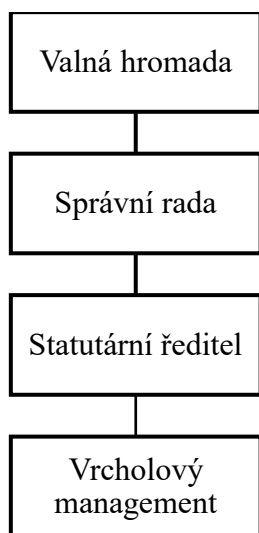
autonomii. Spolky si mohou ve svých stanovách (statutech) přizpůsobit názvy i pravomoci orgánů tak, aby odpovídaly jejich specifickým potřebám a tradicím.

Konkrétní schémata předepsaných organizačních jednotek a hierarchie pro jednotlivé právní formy sportovních organizací detailně ilustrují následující **Obrázky 28, 29, 30 a 31**.

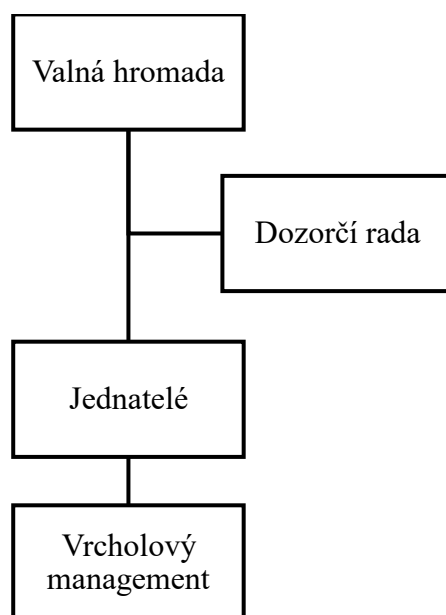
Obrázek 28 Organizační jednotky akciové společnosti – dualistický systém (zdroj: Čáslavová, 2020)



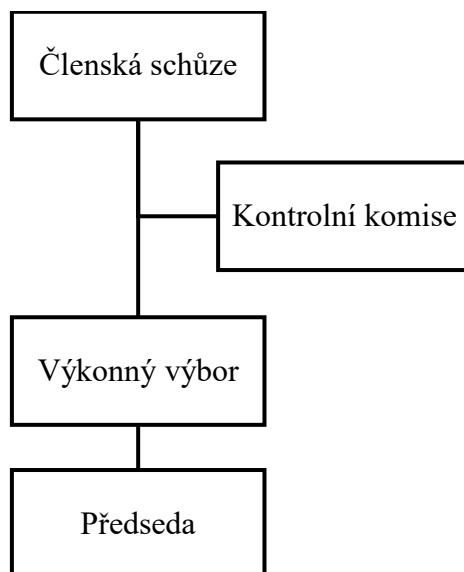
Obrázek 29 Organizační jednotky akciové společnosti – monistický systém (Čáslavová, 2020)



Obrázek 30 Organizační jednotky společnosti s ručením omezeným (zdroj: Čáslavová, 2020)



Obrázek 31 Organizační jednotky zapsaného spolku (zdroj: Čáslavová, 2020)



Zatímco nejvyšší patra vedení jsou často pevně definována zákonem (viz předchozí kapitola), **nižší stupně organizační struktury** nabízejí manažerům značnou flexibilitu. Způsob, jakým jsou jednotlivé organizační jednotky a oddělení vytvářeny, není jednotný. Vždy musí reflektovat unikátní situaci konkrétní sportovní organizace – její velikost, objem dostupných zdrojů (finančních i lidských), specifika daného sportovního odvětví, geografickou působnost a především stanovené strategické cíle.

Při navrhování vnitřní architektury organizace vycházejí sportovní manažeři z principů obecné teorie managementu. Autoři Koontz a Weihrich (1993) definují několik základních přístupů k

tvorbě organizačních jednotek. Pro potřeby sportovního prostředí jsou nejrelevantnější následující modely:

- **Funkcionální struktura:** Členění podle podnikových funkcí (např. marketing, finance, sportovní úsek).
- **Teritoriální struktura:** Členění podle geografických oblastí nebo území.
- **Zákaznická struktura:** Členění podle typu zákazníka či cílové skupiny.
- **Procesní struktura:** Členění podle průběhu procesů nebo využitých zařízení.
- **Výrobová (produktová) struktura:** Členění podle jednotlivých produktů nebo služeb.
- **Projektová struktura:** Dočasné týmy pro konkrétní úkoly (typické pro akce).
- **Maticová struktura:** Kombinace funkčního a projektového/produktového řízení.
- **Struktura podle SBU:** Vytváření strategických obchodních jednotek.

Každý z výše uvedených modelů nachází své uplatnění v různých fázích rozvoje nebo na různých úrovních řízení sportovních subjektů. Ačkoliv se v praxi setkáváme s kombinacemi těchto přístupů, dominantní postavení si v tomto odvětví udržuje členění podle podnikových funkcí.

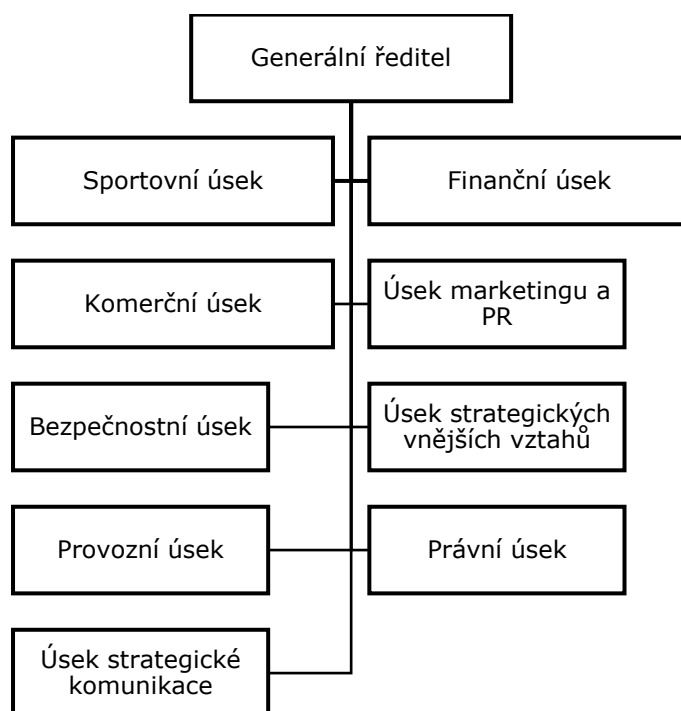
Funkcionální organizační struktura představuje v českém sportovním prostředí nejrozšířenější a nejtradičnější model řízení. Její podstatou je sdružování pracovníků do oddělení na základě **specializace** a typu vykonávané činnosti.

Tento model je univerzální a nachází uplatnění napříč celým spektrem sportovního trhu:

- A) **Sportovní kluby:** Od malých oddílů po profesionální týmy.
- B) **Sportovní akce:** Organizační výbory turnajů a závodů.
- C) **Střešní organizace:** Národní svazy a asociace.

Konkrétní aplikaci tohoto modelu, kde jsou jasně odděleny úseky jako sportovní, ekonomický či marketingový, ilustruje **Obrázek 32**.

Obrázek 32 Příklad podnikových funkcí v profesionálním sportovním klubu (vlastní zpracování)



Teritoriální organizační struktura

Tento model, založený na geografickém členění, se ve sportovním odvětví uplatňuje především u organizací s rozsáhlou působností. Typicky se s ním setkáváme ve dvou případech:

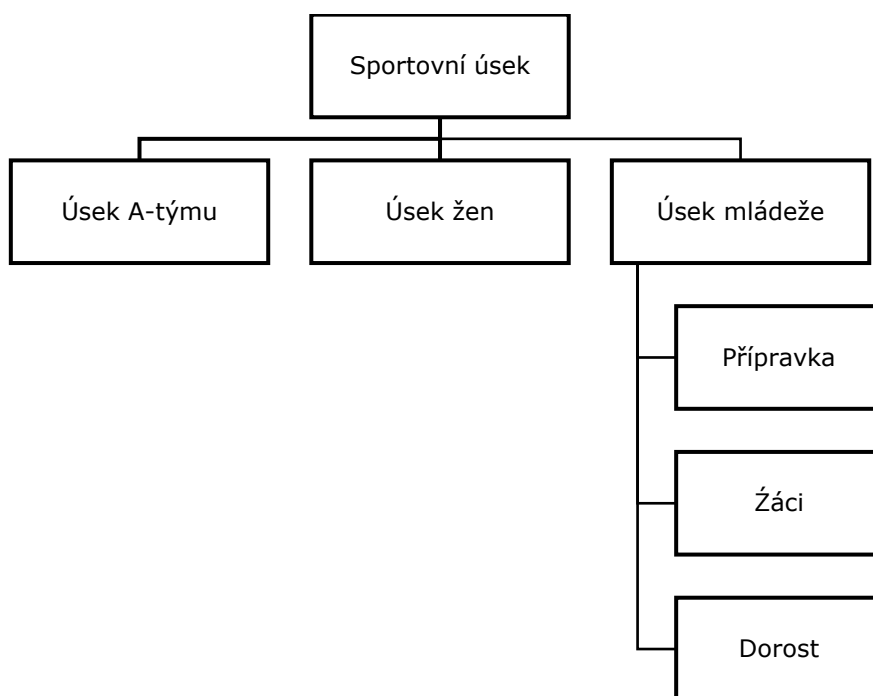
- **Komerční řetězce:** Například sítě fitness center, které mají pobočky rozmístěné v různých městech či regionech.
- **Střešní organizace:** Velké svazy a unie, které potřebují pokrýt celé území státu. Příkladem je **Česká unie sportu (ČUS)**, která má svá servisní centra a zastoupení (okresní a krajská sdružení) v každém kraji a okrese republiky.

Zákaznická organizační struktura

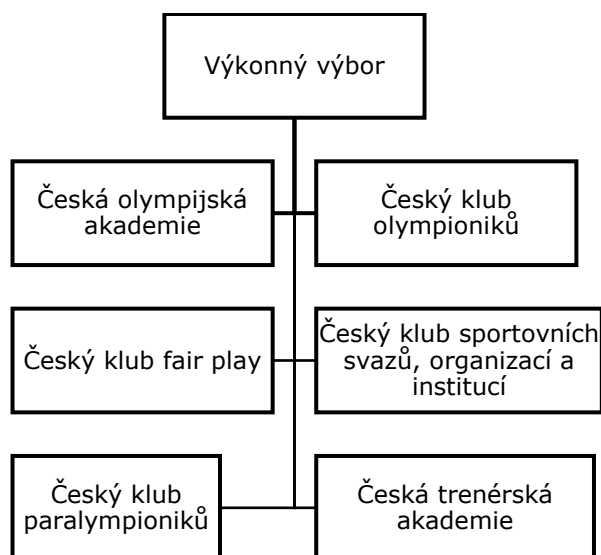
Vytváření organizačních jednotek podle typu zákazníka (nebo člena) je ideální tam, kde mají různé skupiny odlišné potřeby a zájmy. Tento přístup je ve sportu velmi častý a logický:

- **Ve sportovních klubech:** Členění respektuje věkové a výkonnostní kategorie. Kluby tak vytvářejí specifické sekce pro mládež, dospělé (A-tým), ženy nebo seniory, protože každá skupina vyžaduje jiný přístup a péči (viz **Obrázek 33**).
- **V zastřešujících organizacích:** Zde se struktura může dělit podle typu sdružených subjektů nebo specifických agend, jako je olympismus, fair play či paralympijský sport (viz **Obrázek 34**).

Obrázek 33 Organizační jednotky podle zákazníků ve sportovním klubu (vlastní zpracování)



Obrázek 34 Organizační jednotky podle zákazníků (vlastní zpracování)



Procesní organizační struktura

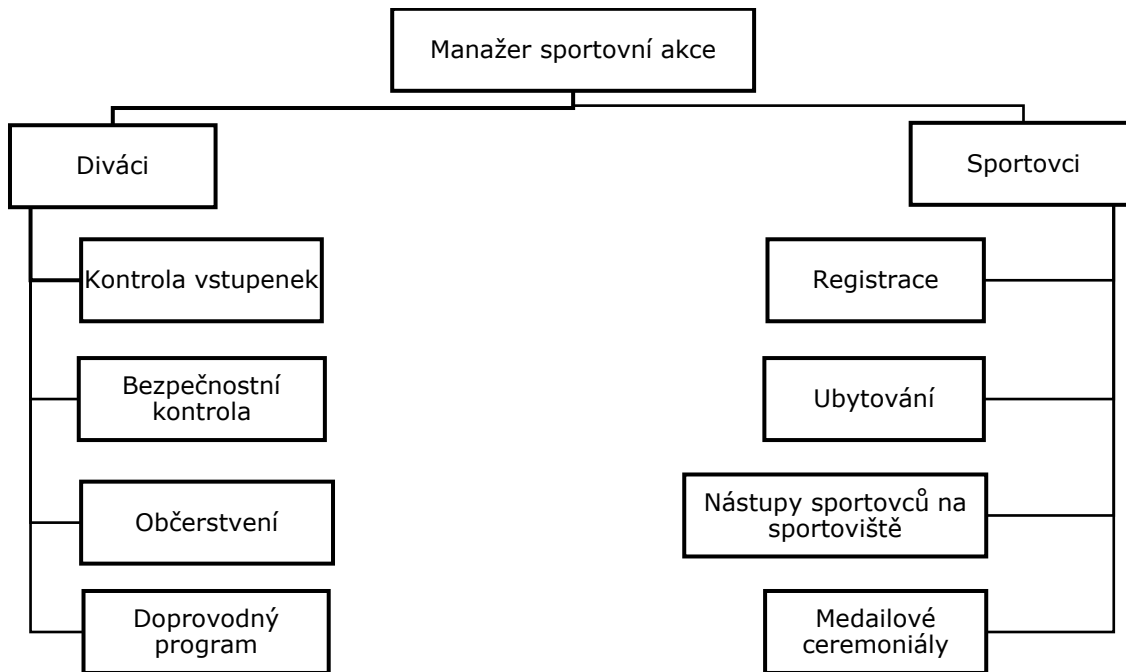
Pokud pomineme výrobce sportovního zboží (kde je procesní řízení standardem výroby), nachází tento model ve sportu hlavní uplatnění při **organizaci sportovních akcí**. Struktura organizačního výboru zde kopíruje logický tok (proces) účasti klíčových aktérů na akci.

Týmy jsou vytvářeny tak, aby obsloužily konkrétní fáze "životního cyklu" účastníka na akci:

- **Proces pro sportovce:** Od registrace a akreditace přes ubytování a dopravu až po nástup na sportoviště a medailový ceremoniál.
- **Proces pro diváky:** Od nákupu vstupenky přes bezpečnostní kontrolu až po catering a doprovodný program.

Konkrétní rozdělení agendy podle procesů ukazuje **Obrázek 35**.

Obrázek 35 Organizační jednotky podle procesů při organizaci akce (vlastní zpracování)

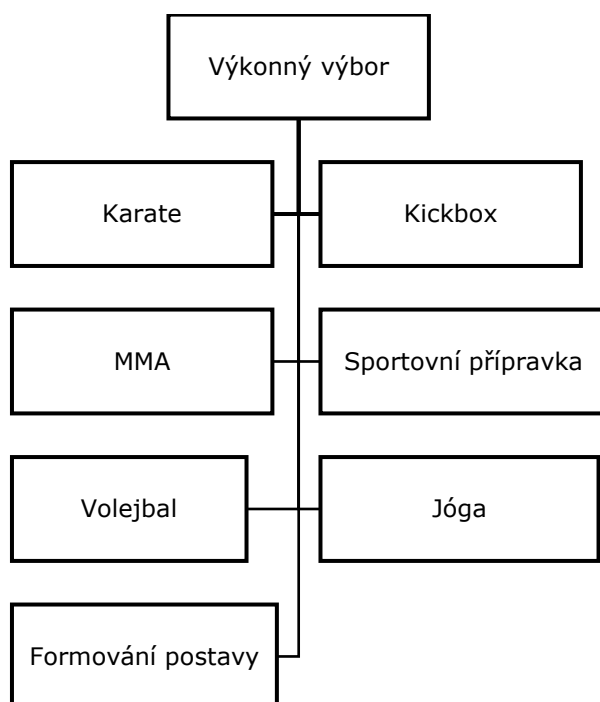


Výrobková (produktová) organizační struktura

Tento typ struktury se přirozeně uplatňuje u velkých sportovních klubů a tělovýchovných jednot, které svou činnost nesoustředí pouze na jeden sport, ale nabízejí pestrou paletu pohybových aktivit. Každá disciplína nebo "produkt" (např. karate, volejbal, jóga) je zde vnímána jako samostatná organizační jednotka s vlastním vedením a specifiky.

Příklad takového uspořádání ve velkém multisportovním klubu ilustruje **Obrázek 36**.

Obrázek 36 Organizační jednotky podle výrobků pro velký sportovní klub (vlastní zpracování)



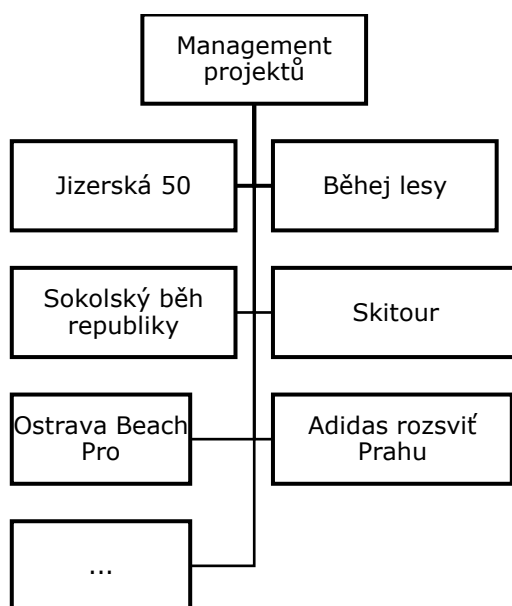
Projektová organizační struktura

Projektové řízení je ideální pro sportovní organizace, jejichž hlavní náplní je pořádání různorodých sportovních akcí. Tento model je typický pro **event-marketingové agentury** nebo globální sportovní značky (RedBull, Ferrari), které se angažují v mnoha odlišných aktivitách. Organizační jednotky zde vznikají na bázi konkrétních "projektů" (akcí). Ty mohou mít dvojí charakter:

- **Dočasný:** Tým vznikne pro jednorázovou akci a po jejím skončení zaniká.
- **Trvalý:** Tým se stará o pravidelně se opakující akci (např. každoroční maraton), a proto funguje dlouhodobě.

Ukázku projektového uspořádání v agentuře nabízí **Obrázek 37**.

Obrázek 37 Organizační jednotky podle projektů pro agenturu (vlastní zpracování)



Maticová organizační struktura

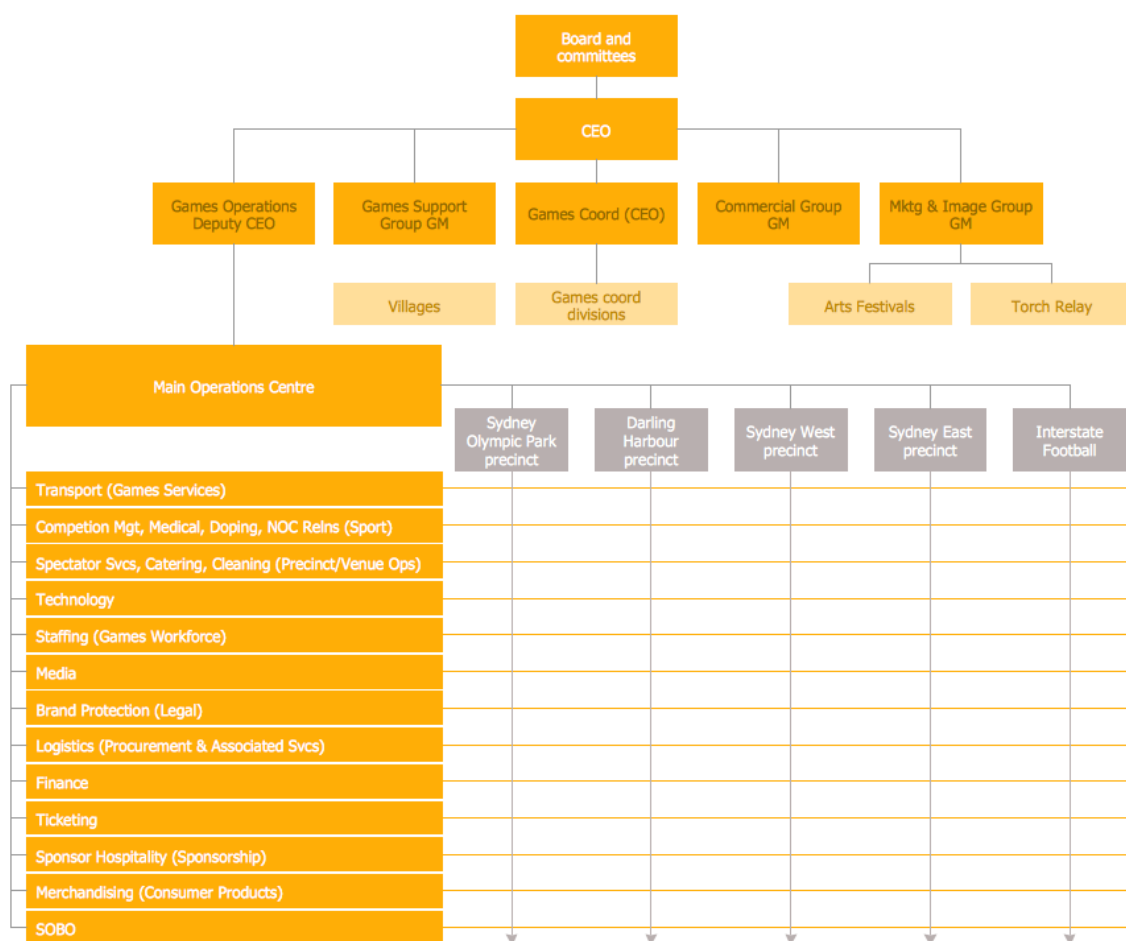
V praxi se často setkáváme s tím, že jeden model nestačí. Proto dochází ke kombinování různých přístupů – nejčastěji se kříží **funkcionální řízení** (např. finance, marketing) s **projektovým nebo produktovým řízením**.

Vzniká tak **maticová organizační struktura**. Jde o sofistikovaný a komplexní systém, který umožňuje pružně reagovat na potřeby organizace. Vzhledem ke své složitosti se ve sportovním odvětví využívá téměř výhradně u:

- Obřích sportovních korporací.
- Organizačních výborů mega-eventů (např. Olympijské hry), kde se prolínají funkční oddělení s týmy pro jednotlivá sportoviště či sporty.

Příklad maticové struktury pro velkou sportovní akci znázorňuje **Obrázek 38**.

Obrázek 38 Maticová organizační struktura pro velkou sportovní akci (zdroj: ConceptDraw.com)



Podle strategických obchodních jednotek (SBU)

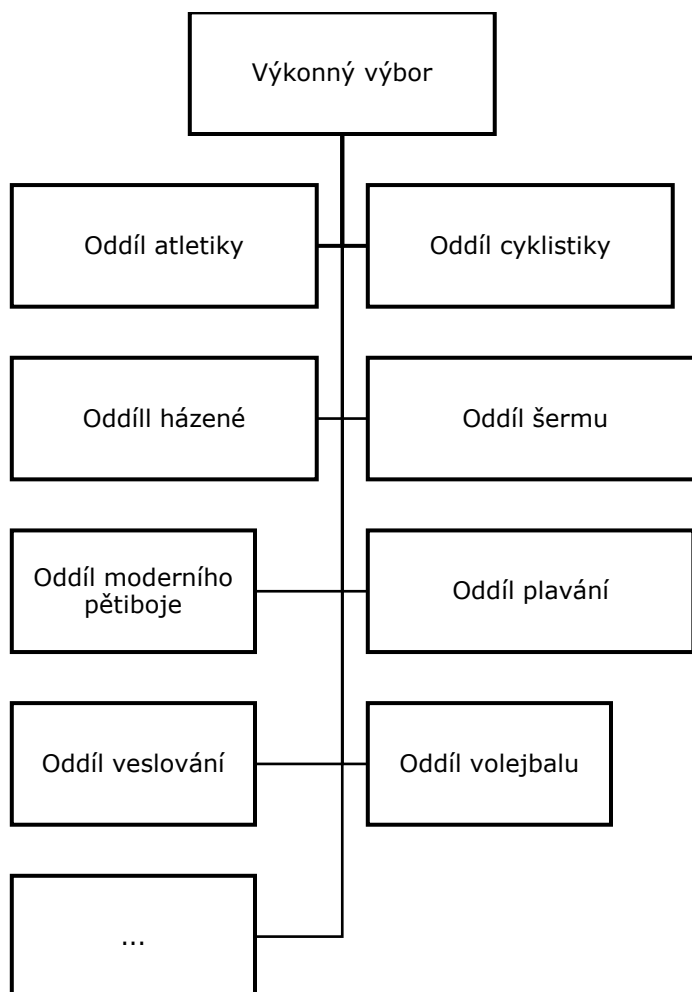
Tento model uspořádání, známý z komerční sféry jako **Strategic Business Units (SBU)**, nachází ve sportovním prostředí uplatnění především u velkých a komplexních organizací. Je typický pro subjekty, které pod jednou střechou sdružují více relativně samostatných celků. V českém prostředí se s tímto přístupem setkáváme u:

- **Velkých tělovýchovných jednot (TJ) a multisportovních klubů:** Kde každý oddíl funguje jako samostatná jednotka.
- **Zastřešujících organizací:** Které sdružují autonomní sportovní svazy.
- **Resortních sportovních center:** Jako jsou **Dukla** (armáda), **Olymp** (vnitro) nebo **Victoria** (školství).

Klíčovým znakem tohoto uspořádání je vysoká míra **autonomie**. Ačkoliv jednotlivá sportovní oddělení nebo oddíly spadají pod jednu mateřskou organizaci, v běžném řízení, rozhodování a hospodaření fungují do značné míry samostatně jako "firma ve firmě".

Příklad takového uspořádání pro velkou tělovýchovnou jednotu ukazuje **Obrázek 39**.

Obrázek 39 Organizační jednotky na bázi SBU pro velkou TJ (vlastní zpracování)



Závěrem kapitoly o organizování je nutné zdůraznit, že ve sportovním odvětví neexistuje jedna univerzální nebo "nejlepší" organizační struktura. Škála využívaných modelů je velmi pestrá a volba toho správného vždy závisí na konkrétních cílech a podmínkách dané organizace.

V praxi se navíc jen zřídka setkáváme s "čistými" formami. Realita sportovního managementu vyžaduje flexibilitu, proto je zcela běžné, že formální struktura jedné organizace kombinuje různé přístupy na různých úrovních řízení (např. funkcionální vedení na vrcholu, ale produktové členění v nižších patrech). Výsledkem jsou tak často hybridní a složené struktury šité na míru specifickým potřebám klubu či svazu.



Shrnutí kapitoly

Organizování představuje druhou sekvenční manažerskou funkci, která bezprostředně navazuje na plánování. Jejím základním principem je **dělbá práce**, vycházející z faktu, že jednotlivec nemůže efektivně obsáhnout všechny činnosti nutné pro chod organizace. Cílem je vytvoření systému rolí a koordinace úsilí k dosažení stanovených cílů, přičemž manažeři se musí rozhodovat, zda specifické sportovní činnosti zajistí interně (**in-house**), nebo využijí externích služeb (**outsourcing**).

Samotný **proces organizování** není jednorázovým aktem, ale zahrnuje logický řetězec kroků: identifikaci potřebných činností, jejich seskupování do logických celků, delegování pravomocí a odpovědnosti konkrétním osobám a následnou vertikální i horizontální koordinaci.

Vrcholová organizační struktura sportovních subjektů v ČR je determinována jejich právní formou. Nejčastěji se jedná o zapsané spolky (v neziskovém sektoru), společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti (v profesionálním sportu). Hierarchie a povinné orgány těchto subjektů jsou striktně vymezeny legislativou, konkrétně **Zákonem o obchodních korporacích** (č. 90/2012 Sb.) nebo **Občanským zákoníkem** (č. 89/2012 Sb.).

Pro vytváření **nižších organizačních jednotek** a oddělení se využívají různé modely vycházející z obecné teorie managementu, přičemž volba závisí na velikosti a cílech organizace. Mezi klíčové přístupy ve sportu patří členění podle **podnikových funkcí** (nejčastější), podle **území** (velké svazy), podle **zákazníků** (věkové kategorie), podle **procesů** (organizace akcí), podle **výrobků** (víceodvětvové kluby) či podle **projektů**.

U velkých a komplexních sportovních organizací (např. organizační výbory olympiád nebo resortní centra) se uplatňují sofistikované formy jako **maticová struktura** nebo řízení pomocí **strategických obchodních jednotek (SBU)**. V praxi často dochází ke kombinaci těchto přístupů, čímž vznikají hybridní struktury šité na míru specifickým potřebám dané organizace.



Kontrolní otázky

1. *Vysvětlete podstatu funkce organizování a na jakém principu dělby práce je založena. Proč nemůže efektivní sportovní organizace fungovat pouze na práci jednoho člověka?*
2. *Jaké návazné kroky zahrnuje proces organizování? Popište cestu od identifikace činností až po jejich koordinaci.*
3. *Jaký je rozdíl mezi formální a neformální organizační strukturou? Jakou roli hrají neformální vztahy ve sportovním prostředí?*
4. *Vyjmenujte specifické činnosti, které vykonávají sportovní manažeři nad rámec obecných manažerských funkcí (např. v oblasti legislativy nebo marketingu).*
5. *Vysvětlete rozdíl mezi zajištěním činností formou „in-house“ a „outsourcing“. Uved'te příklad činnosti, kterou by sportovní klub mohl outsourcovat.*
6. *Jaké jsou tři nejčastější právní formy sportovních organizací v České republice a kterými zákony se primárně řídí jejich vnitřní struktura?*
7. *V jakých případech se ve sportu uplatňuje teritoriální a v jakých zákaznická organizační struktura? Uved'te konkrétní příklady.*
8. *Popište princip procesní organizační struktury na příkladu organizace sportovní akce. Jaké týmy v tomto modelu vznikají?*
9. *Kdy je vhodné využít projektovou organizační strukturu a jak se liší od maticové struktury? Pro jaké typy organizací jsou tyto složitější modely určeny?*



Pojmy k zapamatování

Organizování – Druhá sekvenční manažerská funkce navazující na plánování. Určuje, kdo a jak bude vykonávat stanovené úkoly. Je založena na principu dělby práce a koordinaci zdrojů tak, aby organizace dosáhla svých cílů efektivně.

Dělba práce – Systematické rozčlenění komplexních úkolů na dílčí operace a činnosti, které jsou následně přidělovány konkrétním pracovníkům. Tento proces umožňuje specializaci a je nezbytný pro efektivní řízení, protože jeden člověk nemůže obsáhnout vše.

Organizační struktura – Vnitřní uspořádání organizace (kostra), které definuje hierarchii, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, rozdělení pravomocí a tok informací mezi jednotlivými útvary a pracovníky.

Formální a neformální struktura – Formální struktura je oficiální rámec definující pravomoci, odpovědnost a vertikální i horizontální vazby. Neformální struktura vzniká spontánně na základě sociálních vazeb, sympatií a společných zájmů mezi pracovníky a má významný vliv na atmosféru v organizaci.

Outsourcing – Strategické rozhodnutí organizace najmout na specifické činnosti (např. marketing, údržba hřiště, právní služby) externí subjekty nebo specializované firmy namísto jejich zajišťování vlastními zaměstnanci (in-house).

Funkcionální organizační struktura – Nejrozšířenější model řízení ve sportu, kde jsou pracovníci sdružováni do oddělení na základě své specializace a typu vykonávané činnosti (např. oddělení sportovní, ekonomický a marketingový úsek).

Maticová organizační struktura – Komplexní systém řízení, který kombinuje funkcionální přístup s projektovým nebo produktovým řízením. Umožňuje flexibilitu a využívá se především u velkých sportovních akcí nebo korporací.

Strategické obchodní jednotky (SBU) – Organizační celky v rámci velkých subjektů (např. velké tělovýchovné jednoty nebo resortní centra), které disponují vysokou mírou autonomie v rozhodování a hospodaření, ačkoliv spadají pod jednu mateřskou organizaci.



Literatura

Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.

Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management* (10. vyd.). East Publishing.

11 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPORTU

Úvod

Tato kapitola otevírá problematiku řízení lidských zdrojů, která má ve sportovním prostředí svá nezaměnitelná specifika. Text nabízí teoretický vhled do struktury personálního zabezpečení sportovních organizací, přičemž se detailně zaměřuje na tři klíčové skupiny aktérů. Jsou jimi tradiční **placení zaměstnanci**, pro sport nepostradatelní **dobrovolníci** a v neposlední řadě také samotní **zákazníci**, kteří v tomto odvětví hrají specifickou roli spolutvůrců hodnoty. Kapitola zdůrazňuje, že pro poskytnutí kvalitního sportovního produktu je nezbytná efektivní koordinace a synergie všech těchto tří skupin. Obsahově text vychází z poznatků prezentovaných v konferenčním příspěvku Voráčka (2014).



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je představit problematiku řízení lidských zdrojů ve specifickém kontextu sportovního prostředí, které se v mnoha ohledech liší od běžné podnikové praxe. Text se zaměřuje na analýzu tří klíčových skupin tvořících personální základnu sportovních organizací: placených profesionálů, dobrovolníků a zákazníků. Úkolem kapitoly je objasnit rozdílné přístupy k motivaci a vedení těchto skupin, a to jak v ziskovém, tak neziskovém sektoru, a zdůraznit nezbytnost jejich efektivní koordinace pro úspěšné fungování organizace a tvorbu sportovního produktu.



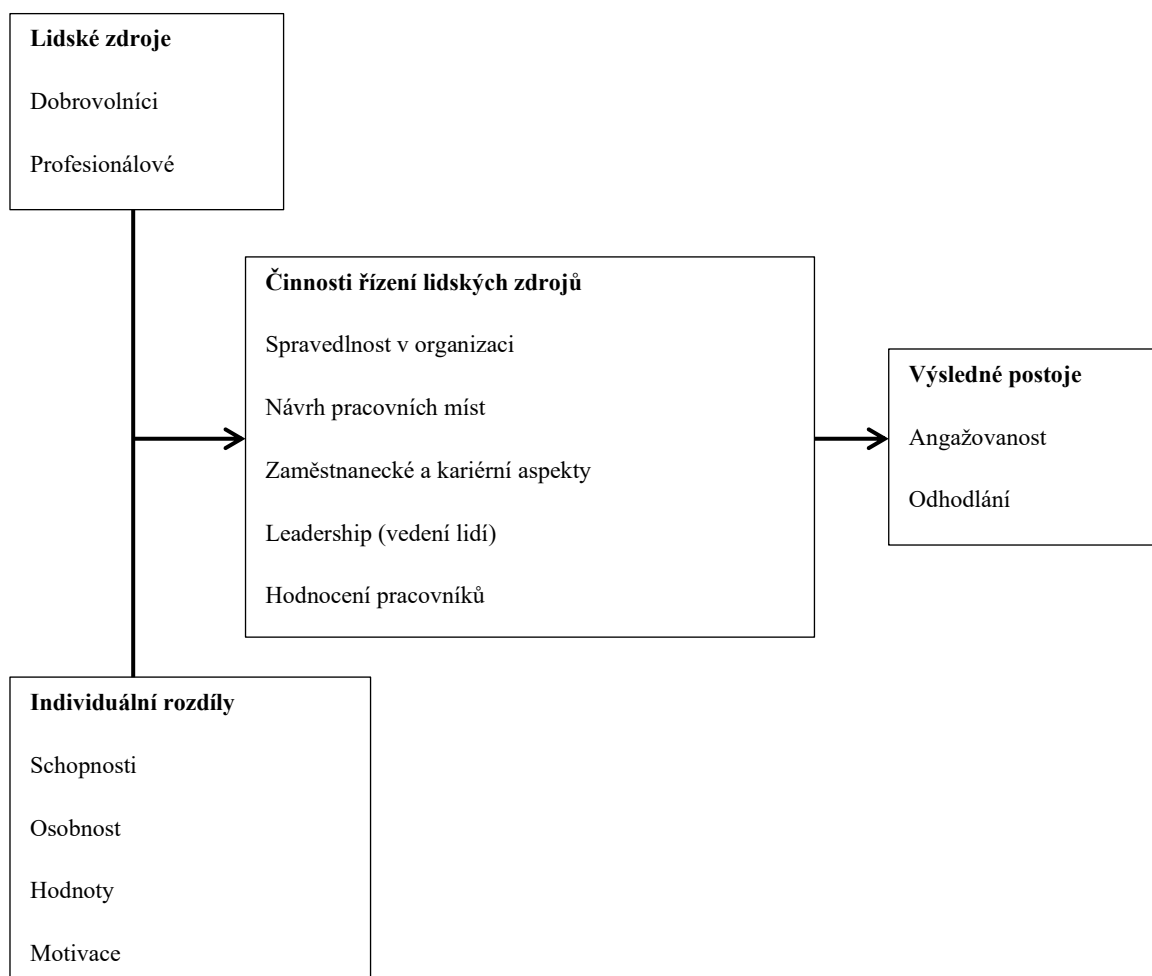
Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, Dobrovolníci, Placení profesionálové, Koprodukce služby, B2B vztahy (Business-to-Business), Motivace, Altruismus, Nefinanční benefity

11.1 Řízení lidských zdrojů ve sportovním prostředí

Personální management ve sportu sice staví na obecných teoretických základech práce s lidmi, nicméně sportovní odvětví přináší řadu specifických faktorů, které tento proces zásadně modifikují. Sportovní manažer se musí pohybovat v prostředí, které je z hlediska lidského kapitálu mnohem pestřejší než v běžné komerční sféře. Komplexní pohled na tuto problematiku ilustruje **model řízení lidských zdrojů ve sportu** od Chelladuraie (2006), který je znázorněn na **Obrázku 40**.

Obrázek 40 Model řízení lidských zdrojů ve sportu (Chelladurai, 2006)



Vzhledem k šíři sportovního průmyslu je personální práce jednou z nejdůležitějších manažerských disciplín. Na rozdíl od tradičních firem zde však často neplatí klasický model „zaměstnanec – zaměstnavatel“. Ve sportovním prostředí se setkáváme s unikátním mixem vztahů:

- **B2B vztahy (Business-to-Business):** Profesionální sportovci často nevystupují jako zaměstnanci, ale jako samostatné podnikatelské subjekty (OSVČ), které klubu fakturují

své služby. Jde tedy spíše o obchodní vztah mezi dodavatelem sportovního výkonu a odběratelem (klubem).

- **Role zákazníka:** Ve sportovních službách (např. fitness centra) vstupuje do hry klient, který se aktivně podílí na tvorbě produktu. Bez jeho fyzické aktivity služba neexistuje, stává se tak specifickým druhem „lidského zdroje“.
- **Kombinace placené a neplacené síly:** Sportovní organizace jsou typické tím, že v nich vedle sebe pracují profesionálové pobírající mzdu a dobrovolníci, kteří pracují zdarma.
- **Profesionalismus vs. amatérismus:** Přístup k řízení se musí radikálně lišit podle toho, zda vedeme tým v okresním přeboru nebo v nejvyšší profesionální lize.

Z výše uvedeného vyplývá, že personální management ve sportu vyžaduje vysokou flexibilitu. Manažer nemůže používat stejné nástroje pro motivaci, hodnocení a výběr u dobrovolníka, jako u profesionálního hráče. Zároveň je nutné zohlednit právní formu organizace – ziskové obchodní společnosti mají jiné finanční možnosti pro nábor lidí než neziskové spolky závislé na dotacích a příspěvcích.

11.2 Dobrovolnictví ve sportu

Dobrovolnictví je pro sportovní sektor naprosto klíčové. Dobrovolníka definujeme jako osobu, která vykonává práci ve prospěch organizace bez nároku na finanční odměnu a bez toho, aby ji vyžadovala.

Aby sportovní organizace dokázaly dobrovolníky získat a udržet, musí pochopit, co je k této činnosti vede. Protože nelze využít finanční stimulaci, je nutné se zaměřit na **vnitřní motivaci**, zábavu, seberealizaci a vytváření pozitivního pracovního prostředí. Klíčovou roli hrají nefinanční benefity a sociální aspekty.

Motivy dobrovolníků lze rozdělit do tří základních kategorií:

- **Utilitární (užitkové) motivy:** Snaha získat něco pro sebe v nehmotné rovině – například nové dovednosti, praxi do životopisu, nebo uplatnění znalostí, které člověk jinde nevyužije.
- **Afektivní (emoční) motivy:** Potřeba někam patřit, navazovat přátelství, být součástí týmu a získat určitý sociální status v rámci komunity.
- **Normativní motivy:** Altruistická potřeba udělat něco užitečného pro společnost, podpořit dobrou věc z morálního přesvědčení.

Výzkumy realizované v podmínkách českého sportu identifikovaly konkrétní faktory, které lidi k dobrovolnictví přivádějí. Mezi nejčastější důvody, proč se lidé stávají dobrovolníky, patří:

- Snaha podpořit smysluplný projekt či myšlenku.
- Získání nových profesních i životních zkušeností.
- Pocit odpovědnosti a loajality k mateřskému klubu.
- Možnost navazování nových sociálních kontaktů.
- Morální potřeba pomáhat druhým.
- Touha po společenském uznání a prestiži.

Neméně důležité je vědět, co dobrovolníky u práce **udrží** a co je pro ně při samotném výkonu činnosti podstatné:

- Atraktivní a zajímavé prostředí akce.
- Přímá vazba na sport, který mají rádi.
- Faktor zábavy a prožitku.
- Pocit užitečnosti.
- Svěření určité míry odpovědnosti a pravomocí.
- Symbolické ocenění (např. dres, upomínkové předměty).
- Možnost setkání se známými sportovními osobnostmi.

Závěrem je třeba zdůraznit, že s rostoucí internacionalizací a velikostí sportovních akcí se stává efektivní řízení mixu placených zaměstnanců a dobrovolníků nutností pro zajištění finanční stability eventů. Pro mnoho mladých lidí navíc dobrovolnictví představuje ideální vstupní bránu do světa profesionálního sportovního managementu a start jejich kariéry.

11.3 Profesionální placení pracovníci

Ačkoliv se řízení placených zaměstnanců ve sportu řídí podobnými principy jako v jiných odvětvích, nese s sebou specifika daná povahou sportovního prostředí. Typické spektrum placených pozic ve sportovních organizacích je velmi pestré a zahrnuje:

- **Management a administrativa:** Členové vedení klubů, administrativní pracovníci.
- **Sportovní úsek:** Trenéři, instruktoři, asistenti a samotní profesionální hráči/sportovci.
- **Podpůrný tým:** Zdravotníci, fyzioterapeuti, sportovní psychologové.
- **Technický a obchodní úsek:** Technici, správci zařízení, prodejci vybavení a pracovníci externích marketingových agentur.

Práce s placeným personálem se od vedení dobrovolníků liší v několika rovinách. Od profesionálů se automaticky očekává vyšší úroveň odborných znalostí, zkušeností a dovedností. S tím souvisí i vyšší nároky na výsledky, přísnější kontrola a větší míra delegované odpovědnosti.

V oblasti řízení lidských zdrojů ve sportu narážíme na fascinující paradox týkající se motivace a výkonnosti. Zatímco u klasického zaměstnance hraje primární roli vnější, často **materialistická motivace** založená na finanční odměně, kariérním postupu a budování profesního statusu, u dobrovolníků fungují zcela odlišné mechanismy. Ti jsou poháněni především vnitřní motivací, **altruismem** a snahou prospět ostatním, což pramení z jejich hluboké lásky ke sportu a oddanosti dané organizaci. Právě toto ryzí nadšení a osobní zaujetí může vést k překvapivým výsledkům. Ačkoliv mají placení profesionálové zpravidla vyšší kvalifikaci a více zkušeností, v praxi se nezdá stávat, že vysoce motivovaný dobrovolník podává díky svému nasazení srovnatelný, nebo dokonce i kvalitnější výkon než rutinně pracující zaměstnanec. Tato skutečnost otevírá zajímavé možnosti pro personální rozvoj, kdy se dobrovolnictví stává ideální vstupní bránou pro budoucí kariéru a z původně neplaceného nadšence se postupem času stává klíčový **placený profesionál**.

Nároky a podmínky pro práci placených manažerů se výrazně liší podle toho, zda působí v ziskovém, nebo neziskovém sektoru:

A) Neziskový sektor (Spolky, svazy)

- Méně konkurenční vnitřní prostředí.
- Omezené možnosti kariérního růstu.
- Řídící procesy jsou silně ovlivněny dotační politikou, státními nařízeními a rozhodnutími vládních orgánů.
- Jako stimul pro manažery mohou fungovat určité formy daňových úlev (v závislosti na legislativě).

B) Ziskový sektor (Profesionální kluby, agentury)

- Výrazně vyšší finanční motivace.
- Častý nepoměr mezi vysokou mírou odpovědnosti a výší platu.
- Strategické rozhodování manažerů je pod silným tlakem a vlivem majoritních vlastníků či klíčových sponzorů.

Úkolem personalistiky je tyto rozdíly vybalancovat a nastavit systém tak, aby oba typy organizací fungovaly efektivně.

11.4 Klienti a zákazníci v managementu lidských zdrojů

Sportovní odvětví, pokud pomineme segment výroby sportovního zboží a vybavení, je svou podstatou primárně **odvětvím služeb**. Z tohoto charakteru vyplývá zcela unikátní postavení zákazníka, kterého v teoriích moderního sportovního managementu nevnímáme pouze jako pasivního konzumenta, ale řadíme jej přímo mezi specifické **součásti lidských zdrojů** organizace. Důvodem tohoto zařazení je nezbytnost aktivního zapojení klienta do samotného procesu tvorby služby, což odborně nazýváme **koprodukcí**. Sportovní produkt, například tréninková lekce nebo atmosféra na stadionu, totiž reálně neexistuje, dokud se do něj zákazník fyzicky či emočně nezapojí; bez jeho přítomnosti, aktivity a úsilí nemůže být služba vyprodukována ani spotřebována.

Role zákazníka v procesu:

- **Divák na akci:** Aby byla sportovní akce kvalitním produktem, musí diváci dodržovat pravidla (rozmístění, bezpečnost, chování). Jejich aktivita a emoce spoluvytvářejí atmosféru, která je součástí produktu.
- **Aktivní sportovec:** V klubu či fitcentru nemůže služba (trénink) existovat bez přítomnosti cvičence. Trenér potřebuje svěřence, aby mohl "vyrábět" službu.

Zákazník tak v tomto specifickém systému přestává být pouhým kupujícím a zastává hned několik klíčových rolí současně, které se vzájemně prolínají. Především funguje jako **zdroj**, neboť do organizace přináší nezbytné vstupy v podobě finančních prostředků (vstupné, členské příspěvky) a vlastního času. Zároveň vystupuje v roli aktivního **koproducenta**, který svou fyzickou účastí a nasazením přímo spoluvytváří samotnou službu a ovlivňuje její kvalitu. Kromě toho je samozřejmě koncovým **uživatel**em, který službu spotřebovává, a v konečném důsledku se stává i samotným výsledným **produktem** celého procesu – transformuje totiž sám sebe, ať už zlepšením své fyzické kondice, osvojením nových dovedností nebo změnou svého životního stylu.

Proč jsou klienti ochotni stát se součástí tohoto procesu a vynakládat úsilí? Hlavními motivy jsou:

- Hledání potěšení a zábavy.
- Snaha o získání nových dovedností.
- Touha po dokonalosti a výkonu.
- Péče o vlastní zdraví a kondici.



Shrnutí kapitoly

Řízení lidských zdrojů ve sportu představuje unikátní manažerskou disciplínu, která se v mnoha ohledech vymyká standardům běžného komerčního prostředí. Zatímco v tradičních firmách je vztah zaměstnanec-zaměstnavatel jasně definován pracovní smlouvou a hierarchií, ve sportu je situace mnohem pestřejší. Často se zde setkáváme s volnějším formami spolupráce, typicky na bázi B2B vztahů, kdy profesionální sportovci vystupují jako samostatné podnikatelské subjekty (OSVČ) poskytující klubu své služby. Sportovní manažer tak musí zvládnout náročnou roli koordinátora, který musí sladit činnost tří zcela odlišných skupin lidí: klasických placených zaměstnanců, nadšených dobrovolníků a aktivně zapojených zákazníků.

Dobrovolníci tvoří páteř sportu a jsou, zejména v neziskové sféře, zcela nepostradatelní. Jelikož nepracují za peníze, musí management cílit na jejich vnitřní motivaci, ať už jde o zábavu, seberealizaci či potřebu pomáhat. Pro jejich získání a udržení je proto klíčové vytvářet inspirativní prostředí a nabízet nefinanční benefity, jako jsou unikátní zážitky či pocit sounáležitosti s týmem.

Placení profesionálové, kam řadíme manažery, trenéry, lékaře či marketingové specialisty, přinášejí do organizace nezbytnou odbornost, zkušenosti a stabilitu. S jejich pozicí jsou však spojeny i výrazně vyšší nároky na výkonnost, odpovědnost a dosahování konkrétních výsledků. Povaha jejich práce a manažerský přístup k nim se však zásadně liší podle typu organizace. V neziskovém sektoru (sportovní svazy, menší kluby), který je často závislý na dotacích, mohou být možnosti odměňování a kariérního růstu limitovány, zatímco v dravém prostředí ziskových profesionálních klubů je tlak na výkon enormní, ale je vyvažován vyšší finanční motivací.

Specifikem sportovního managementu je také to, že **klienti a zákazníci** (diváci, rekreační sportovci) nejsou jen pasivními konzumenty, ale jsou vnímáni jako specifická a aktivní součást lidských zdrojů. Důvodem je fenomén tzv. koprodukce služby – sportovní produkt, ať už jde o tréninkovou lekci ve fitness centru nebo atmosféru na stadionu, nemůže vzniknout bez aktivní fyzické či emoční účasti klienta. Zákazník tak svou přítomností a aktivitou přímo spoluvytváří hodnotu a kvalitu výsledného produktu, což klade na manažery nároky v oblasti řízení a motivace i této specifické skupiny "pracovníků".



Kontrolní otázky

1. *Vyjmenujte tři klíčové skupiny lidských zdrojů, se kterými musí sportovní manažer pracovat, a vysvětlete, proč je jejich koordinace specifická oproti běžným firmám.*
2. *Vysvětlete, proč se ve sportu (zejména u profesionálních sportovců) často nejedná o klasický zaměstnanecký poměr. Co znamená zkratka B2B v tomto kontextu?*
3. *Definujte, kdo je to dobrovolník ve sportu. Jaké jsou základní motivy, které vedou lidi k dobrovolnictví?*
4. *Uveďte aspekty, které jsou pro dobrovolníky důležité při samotném výkonu práce a které pomáhají udržet jejich motivaci.*
5. *Porovnejte placené profesionály a dobrovolníky. V čem se liší očekávání kladená na profesionály a v čem může být naopak motivace dobrovolníka silnější než u zaměstnance?*
6. *Jaké jsou hlavní rozdíly v podmínkách pro práci sportovních manažerů v neziskovém sektoru oproti ziskovému sektoru (např. z hlediska kariérního růstu nebo finanční motivace)?*
7. *Proč v moderním sportovním managementu řadíme mezi lidské zdroje i zákazníky a klienty? Vysvětlete pojem „koprodukce“ na příkladu sportovního tréninku.*
8. *Jaké různé role může zákazník ve sportovním procesu zastávat?*
9. *Jaké jsou hlavní motivy zákazníků pro aktivní zapojení do sportovních aktivit a tím i pro spoluvytváření sportovního produktu?*
10. *Jakou roli hrají nefinanční benefity při řízení dobrovolníků a proč nelze u této skupiny využít klasickou finanční stimulaci?*



Pojmy k zapamatování

Řízení lidských zdrojů ve sportu – Specifická oblast managementu, která se od běžné komerční sféry liší tím, že musí koordinovat tři rozdílné skupiny: placené profesionály, dobrovolníky a zákazníky. Nezahrnuje jen klasický zaměstnanecký poměr, ale i vztahy B2B a práci s neplacenou silou.

Dobrovolník – Osoba, která vykonává práci pro organizaci bez nároku na finanční odměnu a bez toho, aby ji vyžadovala. Je klíčovým pilířem sportovního sektoru, zejména v neziskové sféře a při pořádání akcí.

Koprodukce (spoluvytváření služby) – Jev typický pro sportovní služby, kdy se zákazník (klient, divák) musí aktivně zapojit do procesu, aby služba mohla vzniknout. Bez fyzické či emoční aktivity zákazníka (např. cvičení ve fitness, fandění na stadionu) produkt neexistuje.

Zákazník jako lidský zdroj – Koncept, který vnímá klienta nejen jako kupujícího, ale jako aktivní součást organizace. Zákazník v tomto pojetí plní roli zdroje (přináší peníze/čas), koproducenta (spoluvytváří produkt) i uživatele.

Nefinanční benefity – Formy odměňování klíčové pro dobrovolníky, u kterých nelze využít mzdu. Zahrnují zážitky, přístup do zákulisí, setkání s osobnostmi, získání praxe nebo vybavení (oblečení).



Literatura

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*

Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress.

Čáslavová, E., Kraft, J., & Voráček, J. (2011). Diagnostics of personal work at sport organizations in the Czech Republic. *Engineering Economics*, 22(5), 519–526.

Čáslavová, E., Kraft, J., Voráček, J., & Bártová, M. (2014). Economic context of volunteering and labour market in sport. *Ekonomika*, 93(2), 116–130.

Downward, P. M., & Ralston, R. (2006). The sports development potential of sports event volunteering: Insights from the XVII Manchester Commonwealth Games. *European Sport Management Quarterly*, 6(4), 333–351.

Han, K. (2007). *Motivation and commitment of volunteers in a marathon running event* [Diplomová práce, Florida State University].

Han, K., & Nguyen, S. (2006). A comparison of the demographic composition and motivation construct of American and Japanese LPGA tournament event volunteers. In J. Grady & J. Countryman (Eds.), *International Conference on Sport and Entertainment Business*.

Hoye, R., Nicholson, M., & Smith, A. (2008). Unique aspects of managing sport organizations. In C. Wankel (Ed.), *21st century management*, SAGE Publications.

Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.

Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *The Academy of Management Review*, 21(3).

Svobodová, M. (2019). *Dobrovolnictví v rámci sportovní akce – Olympijské parky 2016–2018* [Diplomová práce, Univerzita Karlova].

Voráček, J. (2014). *Teoretické přístupy k lidským zdrojům v oblasti sportu: Konference Scientia movens*. Univerzita Karlova.

12 LEADERSHIP V MODERNÍM SPORTOVNÍM PROSTŘEDÍ

Úvod

Tato kapitola předkládá komplexní a aktualizovaný pohled na fenomén leadershipu, tedy umění vést lidi, v kontextu dynamických změn 21. století. Text vychází jak z poznatků o aktuálním pojetí leadershipu z oblasti obecného podnikatelského prostředí, tak i z prostředí vysoce konkurenčního profesionálního sportu. Cílem kapitoly není pouze teoretické vymezení pojmů, ale především identifikace a analýza klíčových výzev, kterým dnešní manažeři a lídři ve sportovních organizacích čelí. Důraz je kladen na praktické aspekty a specifika, která je nutné zohlednit při motivaci týmů a řízení lidského kapitálu v tak unikátním odvětví, jakým je sport.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je poskytnout ucelený pohled na problematiku leadershipu jako klíčové manažerské disciplíny v kontextu dynamického sportovního i podnikatelského prostředí 21. století. Text analyzuje moderní přístupy k vedení lidí, které se odklánějí od prostého uplatňování moci směrem k empatii, budování důvěry a vytváření psychologicky bezpečného prostředí. Kapitola propojuje teoretická východiska s reálnou praxí vrcholového sportu (demonstrováno na příkladu týmu Formule 1) a identifikuje univerzální principy, jako je nastavení vysokých standardů, práce s chybami či boj proti samolibosti, které jsou nezbytné pro efektivní motivaci týmů a dosahování trvalého úspěchu.



Klíčová slova

Leadership, Bezpečnostní kruh (Circle of Safety), Psychologické bezpečí, Kultura bez obviňování, Empatie, Profesionální vůle, Stanovení standardů

Leadership ve sportovním i podnikovém prostředí

Leadership, neboli vedení lidí, představuje jednu z nejnáročnějších a zároveň nejdůležitějších disciplín managementu. Tato funkce je kritická napříč všemi úrovněmi řízení, ať už se pohybujeme v korporátním světě, nebo ve specifickém a emocemi nabitým prostředí sportu.

Leadership nelze chápat pouze jako formální pravomoc. Jedná se o behaviorální proces interpersonální povahy. Jeho podstatou není přikazovat, ale ovlivňovat a motivovat ostatní členy týmu tak, aby dobrovolně a s nasazením usilovali o dosažení společných cílů – ať už jde o cíle malé skupiny, nebo celé organizace.

Problematika vedení lidí je nesmírně rozsáhlá a existuje k ní nespočet teoretických přístupů (Sinek, 2014). Ve sportovním odvětví nabývá leadership na významu o to více, že výsledky práce lídra (trenéra, manažera) jsou okamžitě viditelné a podléhají neustálému hodnocení fanoušků, médií a veřejnosti. Moderní pojetí leadershipu se odklání od autoritativního řízení směrem k empatii, službě týmu a budování kultury. Ve sportu, kde rozhodují detaily a konkurence je extrémní, je tento posun klíčový.

Následující citáty vystihují podstatu tohoto moderního přístupu:

„Nedává smysl najímat chytré lidi a říkat jim, co mají dělat; najímáme chytré lidi, aby oni řekli nám, co máme dělat.“ – Steve Jobs

„Postarejte se o své zaměstnance a oni se postarají o váš byznys. Tak jednoduché to je.“ – Richard Branson

Současné pojetí leadershipu přináší nové výzvy, které mění zažité manažerské paradigma. Simon Sinek (2014) definuje následující klíčové oblasti, na které by se měl moderní lídr soustředit:

- 1. Ochrana před vnějším nebezpečím (Circle of Safety)** – Skutečný lídr vytváří pro svůj tým „bezpečnostní kruh“. Jeho úkolem je chránit své lidi před negativními vlivy zvenčí (tlak konkurence, ekonomické hrozby), aby se uvnitř týmu mohli cítit bezpečně.
 - **Role rodiče:** Lídr funguje podobně jako rodič – chrání, vychovává, jde příkladem a v případě nutnosti i spravedlivě kárá, ale vždy s cílem rozvoje, nikoliv likvidace.
 - **Priorita potřeb:** Správný lídr se nejprve postará o to, aby jeho lidé měli vše potřebné k práci (finance, podmínky, jistotu), a teprve poté řeší své vlastní benefity.

- **Reciprocita:** Tento přístup buduje loajalitu. Lidé jsou ochotni se obětovat pro lídra, protože vědí, že lídr by se obětoval pro ně.
2. **Konzistence v péči o zaměstnance** – Leadership není o jednorázových velkých gestech, ale o každodenní mravenčí práci.
- **Dlouhodobost:** Pečovat o tým znamená provádět drobné, konzistentní aktivity každý den. Pozdravit, zeptat se na názor, naslouchat.
 - **Falešná představa teambuildingu:** Důvěru nevybudujete jedním víkendovým výjezdem. Efekt kvalitního vedení se kumuluje v čase a výsledky jsou viditelné až v dlouhodobém horizontu.
3. **Pomoc a podpora (Servant Leadership)** – Lídr zde není od toho, aby lidi kontroloval, ale aby jim odstranil překážky z cesty.
- **Nikoliv policista:** Lídr nemá fungovat jako dozorce, který číhá na chybu, aby mohl trestat.
 - **Podpora výkonu:** Pokud má zaměstnanec rezervy, úkolem lídra je poskytnout mu trénink, nástroje nebo mentora.
 - **Výchova nástupců:** Sebevědomý lídr se nebojí, že ho někdo přeroste. Naopak, aktivně vychovává své nástupce a nechrání si svou židli na úkor rozvoje podřízených.
4. **Hluboká znalost lidí** – Lídr nevnímá zaměstnance jako „lidské zdroje“ (human resources), ale jako lidské bytosti (human beings).
- **Individuální přístup:** Zajímá se o to, co člověka trápí mimo práci, jaké má rodinné zázemí, co ho motivuje a jaký komunikační styl mu vyhovuje.
 - **Empatie:** Rozumí tomu, že každý má své silné a slabé stránky, a pracuje s nimi.
5. **Profesionální vůle a osobní pokora** – Tento bod koresponduje s konceptem „Level 5 Leadership“ od Jima Collinse.
- **Ambice pro firmu:** Lídr je extrémně ambiciózní, ale tyto ambice směřuje k úspěchu organizace, nikoliv k budování vlastního ega.
 - **Zrcadlo a okno:** Při úspěchu se dívá z okna (připisuje zásluhy týmu a štěstí). Při neúspěchu se dívá do zrcadla (přebírá plnou osobní odpovědnost). Nikdy se nevychloubá.
6. **Budování důvěry** – Důvěra je měnou leadershipu. Bez ní nelze vést.
- **Integrita:** Budování důvěry vyžaduje absolutní upřímnost a transparentnost.

- **Autenticita:** Zájem o lidi musí být skutečný. Předstíraný zájem lidé rychle odhalí a důvěra zmizí.

Teoretické principy moderního vedení lidí, popsané v předchozí části, nezůstávají pouze na stránkách učebnic managementu, ale nacházejí své uplatnění v té nejtvrděší možné praxi. Dokonalým příkladem úspěšné aplikace těchto metod je **Toto Wolff**, výkonný ředitel stále **Mercedes-AMG Petronas F1 Team**. Pod jeho vedením dosáhl tento tým fenomenálního a historicky bezprecedentního úspěchu, když v jedné z technologicky a manažersky nejnáročnějších soutěží světa získal rekordních **8 titulů mistra světa v Poháru konstruktérů** a **7 titulů mezi jezdci**. Wolffův styl řízení prokazuje, že i v prostředí extrémního tlaku na výkon je klíčem k vítězství lidský přístup. Jeho manažerská filozofie stojí na několika pevných pilířích:

1. Stanovení nejvyšších standardů – a to pro každého

- Wolff razí teorii, že „celek je tvořen detaily“. Pokud je nepořádek v garáži, bude nepořádek i v inženýrství.
- Vysílá signál, že žádná práce není pod úroveň manažera. Tím, že sám dbá na detaily, inspiruje ostatní k dokonalosti. Organizace musí neustále zvedat laťku, i když je na vrcholu.

2. Lidé v popředí zájmu

- Wolff zdůrazňuje: „*Musím vědět, co mé lidi pohání. Jaké mají sny, ale i úzkosti.*“
- Technologie je důležitá, ale závody vyhrávají týmy, které nejlépe spolupracují. Změna firemní kultury je běh na dlouhou trať, který vyžaduje každodenní úsilí.

3. Analyzujte chyby – i když vyhráváte

- Mnoho týmů analyzuje jen prohry. Mercedes provádí hloubkovou analýzu i po vítězném závodě.
- Wolffovo motto: „*Pokud nepochopíte, proč jste vyhráli v dobrý den, nebudete schopni pochopit, co se pokazilo, až přijde ten špatný.*“ To zabraňuje usnutí na vavřínech.

4. Kultura bez obviňování (Psychological Safety)

- Cílem je vytvořit prostředí, kde se lidé nebojí přiznat chybu.
- Heslo týmu: Vidiš to, řekni to, naprav to.

- Wolff říká: „*Chci chránit svůj kmen. Pokud někdo udělá chybu, nesmí mít strach, že přijde o práci. Musíme řešit problém, ne obviňovat člověka.*“ Tato otevřenost umožňuje rychlejší inovace a nápravu chyb.

5. Důvěra hvězdám, ale zachování autority

- Vztah mezi manažerem a hvězdným sportovcem (např. Lewis Hamilton) je partnerství.
- Platí jasná dohoda: Sportovec dodává výkon na trati, lídr mu k tomu vytváří dokonalé podmínky.
- Zároveň však platí, že tým je víc než jedinec. Osobní ambice nesmí poškodit cíle organizace.

6. Boj proti samolibosti (Complacency)

- Největším nepřítelem úspěšného týmu je pocit uspokojení.
- Ola Källenius (CEO Mercedes-Benz) to popsal přesně: „*Když vyhráváte, měníte se z lovce na kořist. Ale vy si musíte udržet mentalitu lovce.*“
- Wolff motivuje tým tím, že vizualizuje konkurenta. Každý člen týmu musí vědět, koho chce porazit, a každý den se snažit odvést lepší práci než jeho protějšek u konkurence.

Při detailní komparaci teoretických principů moderního leadershipu, jak je prezentuje Simon Sinek, s jejich reálnou aplikací v extrémně konkurenčním prostředí vrcholového sportu pod vedením Toto Wolffa, vyvstává zřetelná a silná paralela. Ukazuje se, že mechanismy motivace a řízení výkonu jsou v obou sférách totožné, neboť v centru dění vždy stojí člověk. Ať už se jedná o korporátní firmu nebo stáj Formule 1, základním kamenem trvalého úspěchu není pouze technologie či strategie, ale především schopnost lídra vytvořit kulturu založenou na upřímné péči o lidi, vzájemné důvěře a psychologickém bezpečí. Otevřená komunikace, která netrestá chyby, ale využívá je k učení, spolu s neustálou snahou o zlepšování a bojem proti vlastní samolibosti, představují univerzální a nezbytný standard pro efektivní vedení v dynamickém prostředí 21. století.



Shrnutí kapitoly

Leadership je definován jako behaviorální proces interpersonální povahy, jehož cílem není pouhé uplatňování formální moci, ale především ovlivňování a motivace členů týmu k dobrovolnému dosažení společných cílů. V moderním pojetí se klade důraz na empatii, službu týmu a vytváření silné organizační kultury, což je ve sportu, kde jsou výsledky okamžitě viditelné a podléhají veřejnému hodnocení, naprosto klíčové.

Teoretický rámec **moderního leadershipu** (dle Simona Sinka) staví na vytvoření „bezpečnostního kruhu“, který chrání tým před vnějšími hrozbami. Lídr přistupuje k podřízeným s péčí podobnou rodičovství, upřednostňuje jejich potřeby před svými benefity a buduje důvěru skrze konzistentní chování a integritu. Jeho role není kontrolní (policista), ale podpůrná (odstraňování překážek v práci).

V praxi **vrcholového sportu** (demonstrováno na příkladu Toto Wolffa a týmu Mercedes F1) je úspěch založen na nastavení nejvyšších standardů pro každého člena organizace bez výjimky. Klíčová je „kultura bez obviňování“ (psychologické bezpečí), která umožňuje otevřeně přiznat a analyzovat chyby i v dobách vítězství, což zabraňuje uspokojení a stagnaci.

Efektivní vedení vyžaduje rovnováhu mezi **důvěrou hvězdám** a zachováním autority, kdy osobní ambice jednotlivců nesmí převýšit cíle týmu. Komparace teoretických principů z byznysu a praxe z F1 ukazuje, že v obou sférách jsou mechanismy úspěchu totožné: stojí na lidském přístupu, upřímné péči o lidi a neustálé snaze o zlepšování.



Kontrolní otázky

1. *Definujte pojem leadership.*
2. *Vysvětlete koncept „ochrany před vnějším nebezpečím“ (Circle of Safety). Proč autor přirovnává roli lídra k roli rodiče?*
3. *Co znamená „kultura bez obviňování“ (psychological safety) v praxi sportovního týmu? Jaké heslo v této souvislosti tým Mercedes používá?*
4. *Proč je v péči o zaměstnance klíčová konzistence a proč podle textu leadership „není o víkendovém teambuildingu“?*
5. *Jak by měl moderní lídr přistupovat k hvězdným sportovcům (superstars)? Jaká je povaha „dohody“ mezi lídrem a sportovcem ohledně výkonu a podmínek?*



Pojmy k zapamatování

Leadership (Vedení lidí) – Behaviorální proces interpersonální povahy, jehož cílem není pouhé uplatňování moci, ale ovlivňování a motivace členů týmu k dobrovolnému dosažení společných cílů.

Bezpečnostní kruh (Circle of Safety) – Koncept, podle kterého je primárním úkolem lídra chránit svůj tým před vnějšími nebezpečími (konkurence, trh). Uvnitř týmu se tak vytváří bezpečné prostředí, kde se lidé nemusí bát a mohou se soustředit na práci a vzájemnou podporu.

Servant Leadership – Přístup, kde lídr nevystupuje jako kontrolor, ale jako podpora. Jeho úkolem je odstraňovat překážky, poskytovat nástroje a pomáhat zaměstnancům v rozvoji, aby mohli podávat co nejlepší výkon.

Psychological Safety (Psychologické bezpečí) – Stav, kdy se členové týmu nebojí otevřeně přiznat chybu, upozornit na problém nebo přijít s novým nápadem, aniž by jim hrozil trest nebo zesměšnění. Ve sportu je to klíčové pro rychlou nápravu chyb a inovace (kultura "bez obviňování").

Profesionální vůle a osobní pokora – Vlastnost lídra, který má obrovské ambice, ale směřuje je primárně k úspěchu organizace, nikoliv k budování vlastního ega. Úspěchy připisuje týmu, za neúspěchy přebírá osobní odpovědnost.

Boj proti samolibosti (Anti-complacency) – Manažerský princip zaměřený na udržení motivace a "hladu po úspěchu" i v dobách, kdy se týmu daří. Zabraňuje usnutí na vavřínech tím, že se neustále hledají nové výzvy a soupeři.

Konzistence (Consistency) – Zásada, že důvěra a loajalita se nebudují jednorázovými velkými gesty (teambuildingy), ale každodenní drobnou péčí o zaměstnance a dlouhodobým dodržováním nastavených standardů.



Literatura

Sinek, S. (2014). *Lídři jedí poslední*. Jan Melvil Publishing.

13 FUNKCE KONTROLOVÁNÍ VE SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍCH

Úvod

Tato kapitola uzavírá cyklus sekvenčních manažerských funkcí detailním rozbořem funkce **kontrolování**. Kontrola zde není prezentována pouze jako nástroj dohledu či hledání chyb, ale jako nezbytný mechanismus zpětné vazby, který propojuje dosažené výsledky s původními plány. Text systematicky provází čtenáře celým kontrolním procesem, od stanovení měřitelných standardů a kritérií výkonnosti – s důrazem na specifika sportovního prostředí – až po samotné měření a vyhodnocování. Kapitola dále klasifikuje různé typy kontrolních mechanismů podle toho, v jaké fázi transformačního procesu vstupují do hry (předběžná, průběžná či následná kontrola), a v závěru vysvětluje, jak na základě zjištěných odchylek efektivně formulovat a implementovat nápravná opatření, která zajistí návrat k požadovanému stavu a dosažení cílů organizace.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je detailně představit funkci **kontrolování** jakožto závěrečnou fázi manažerského cyklu, která poskytuje nezbytnou zpětnou vazbu pro ověření dosažení stanovených cílů. Text má za úkol provést čtenáře základním kontrolním procesem, který zahrnuje stanovení měřitelných standardů (KPI), měření reálného výkonu a následnou korekci zjištěných odchylek. Kapitola dále klasifikuje různé typy kontrol (preventivní, průběžná, následná) a na praktických příkladech demonstruje jejich využití v oblasti sportu.



Klíčová slova

Kontrolování, Kontrolní proces, Kontrolní standardy, KPI (Key Performance Indicators), Kontrola zpětnou vazbou, Měření výkonu, Korekce odchylek

13.1 Funkce kontrolování ve sportovním managementu

Kontrolování představuje finální, avšak nikoliv konečnou fázi v cyklu manažerských činností. Jakožto poslední sekvenční funkce logicky uzavírá pomyslný kruh řízení a plynule se napojuje zpět na počáteční plánování. Jeho hlavním účelem je verifikace – tedy ověření, zda sportovní organizace skutečně dosahuje cílů, které si v úvodu vytyčila.

Pod pojmem kontrolování rozumíme soubor všech aktivit, kterými manažeři měří a hodnotí, zda realita odpovídá plánu. Jinými slovy, jde o zjišťování, zda dosažené výsledky (výstupy) koreluji s těmi očekávanými (plánovanými).

Efektivní kontrolní proces stojí na třech pevných pilířích, které na sebe logicky navazují:

- **Stanovení standardů:** Definice kritérií a měřítek výkonu.
- **Měření výkonu:** Porovnání skutečně odvedené práce s nastavenými standardy.
- **Korekce odchylek:** Přijetí nápravných opatření v případě, že se realita liší od plánu.

Základním nástrojem pro měření úspěšnosti jsou kontrolní standardy. Jedná se o specifická referenční kritéria, která slouží jako "metr" pro posouzení výkonnosti organizace při naplňování její strategie. Ve sportovním prostředí, které je specifické svou různorodostí, nabývají tyto standardy mnoha podob. V moderním managementu je často označujeme zkratkou **KPI (Key Performance Indicators)** – klíčové indikátory výkonnosti.

Každá sportovní organizace si definuje vlastní mix těchto ukazatelů s ohledem na svůj charakter (ziskový/neziskový), velikost či úroveň soutěže. Níže uvádíme kategorizaci nejčastějších kontrolních standardů ve sportu:

- A) Fyzické standardy (Kvantitativní ukazatele) – Tyto standardy měří hmatatelné a snadno vyčíslitelné aspekty činnosti:
 - a. Sportovní výkonnost (body, góly, časy, umístění).
 - b. Velikost a růst členské základny.
 - c. Personální kapacity (počet a kvalifikace trenérů či členů realizačních týmů).
 - d. Zájem veřejnosti (návštěvnost na stadionech, sledovanost v TV a na internetu).
 - e. Obchodní síla (počet partnerů a sponzorů).
- B) Nákladové standardy (Výdaje) – Sledují efektivitu vynakládání prostředků a dodržování rozpočtové kázně:
 - a. Mzdové náklady (hráči, trenéři, administrativa).
 - b. Provozní výdaje na chod organizace a správu sportovišť.

- c. Náklady na marketing, komunikaci a pořádání akcí.
 - d. Výdaje spojené s účastí v soutěžích (cestovné, startovné).
 - e. Celková nákladová efektivita a ziskovost.
- C) Příjmové standardy (Výnosy) – Hodnotí schopnost organizace generovat zdroje pro svou činnost:
- a. Veřejné zdroje: Dotace od Národní sportovní agentury (NSA), granty od svazů, krajů či obcí.
 - b. Vlastní zdroje: Členské příspěvky, vstupné, tržby z prodeje služeb či pronájmu majetku.
 - c. Komerční zdroje: Příjmy z reklamy, sponzoringu a prodeje práv.
 - d. Ostatní zdroje: Dary, tržby z doplňkových aktivit (eshop, ediční činnost).
- D) Kapitálové standardy – Zaměřují se na dlouhodobou návratnost investovaných prostředků (ROI):
- a. Efektivita investic do infrastruktury (stadiony, tréninková centra).
 - b. Návratnost investic do nákupu hráčů (transferová politika).
 - c. Zhodnocování kapitálového majetku.
- E) Programové standardy – Měří kvalitu a dopad specifických procesů a metodik:
- a. Úspěšnost tréninkových programů a metod.
 - b. Efektivita vzdělávání personálu.
 - c. Dopad nových marketingových strategií.
- F) Nekvantifikovatelné standardy (Kvalitativní) – Jde o "měkké" ukazatele, které se hůře měří čísly, ale jsou zásadní pro dlouhodobý úspěch:
- a. Image a síla značky (brand awareness).
 - b. Atraktivita a styl hry.
 - c. Spokojenost a loajalita (fanoušků, zaměstnanců, sportovců).
 - d. Kvalita komunikace se stakeholdery (veřejnost, média, sponzoři).
- G) Cíle jako kontrolní body – Samotné cíle stanovené v procesu plánování slouží jako kontrolní standard. Hodnotí se míra jejich naplnění na všech úrovních, a to ve všech klíčových oblastech – sportovní, ekonomické i sociální:
- a. Strategické (dlouhodobé)
 - b. Taktické (střednědobé)
 - c. Operativní (krátkodobé)

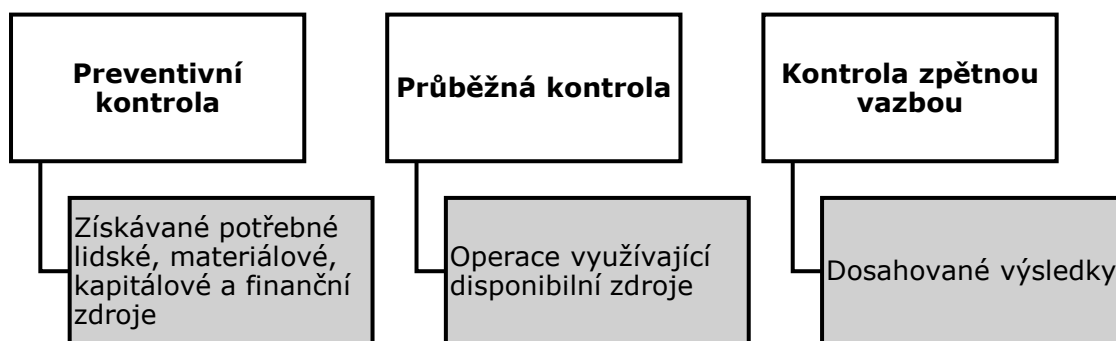
13.2 Typy kontroly v manažerské praxi

Pro efektivní měření vykonané práce a její porovnání se stanovenými standardy využívají manažeři tři základní typy kontrolních mechanismů. Tyto typy se liší především tím, v jaké fázi procesu jsou aplikovány. Rozlišujeme:

- A) **Preventivní kontrolu** (zaměřenou na vstupy)
- B) **Průběžnou kontrolu** (zaměřenou na procesy)
- C) **Kontrolu zpětnou vazbou** (zaměřenou na výstupy/výsledky)

Každý z těchto typů (viz **Obrázek 41**) má ve sportovním managementu své nezastupitelné místo a cílí na odlišné aspekty fungování organizace.

Obrázek 41 Typy kontrol (zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2008)



Pro lepší pochopení si uveďme konkrétní příklady, jak sportovní kluby tyto mechanismy využívají v praxi:

- A) **Preventivní kontrola** (Před zahájením činnosti) – Cílem je předejít problémům dříve, než nastanou. Zaměřuje se na připravenost zdrojů.
 - **Sportovní úsek:** Výběr talentů, vstupní zdravotní a kondiční prohlídky hráčů před podpisem smlouvy.
 - **Materiální zabezpečení:** Kontrola kvality a množství sportovního vybavení, revize stavu sportovišť a zázemí.
 - **Finance a bezpečnost:** Sestavení rozpočtu před sezónou, prověrka bezpečnostních plánů před konáním rizikového utkání.
 - **Personál:** Ověření kvalifikace a zkušeností trenérů a manažerů při náboru.

B) Průběžná kontrola (Během činnosti) – Probíhá v reálném čase a umožňuje okamžitou reakci na vznikající odchylky.

- **Sportovní výkon:** Monitoring tréninkového procesu, analýza hry během zápasu.
- **Marketing a PR:** Sledování průběhu kampaní, kontrola mediálních výstupů a komunikace hráčů s tiskem.
- **Provoz a finance:** Dohled nad čerpáním dotací, monitoring chování fanoušků přímo na stadionu, zajištění bezpečnosti během akce.

C) Kontrola zpětnou vazbou (Po ukončení činnosti) – Hodnotí finální výsledky a slouží jako poučení pro další cyklus.

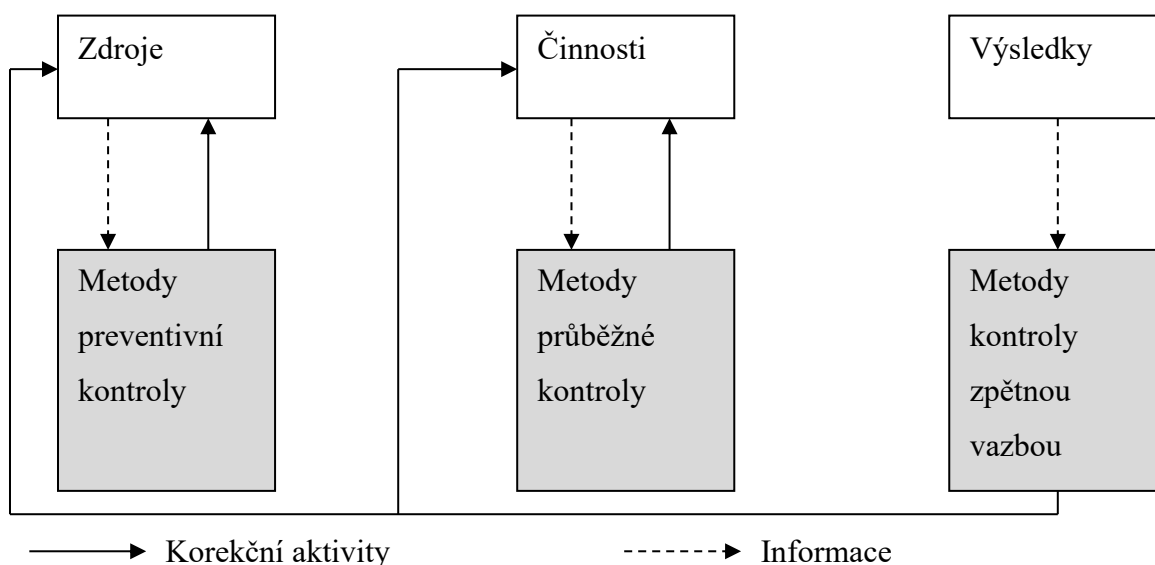
- **Sportovní cíle:** Umístění v tabulce, zisk medailí, splnění výkonnostních limitů.
- **Ekonomické cíle:** Dodržení rozpočtu, ziskovost, návratnost investic.
- **Sociální cíle:** Nárůst členské základny, dopad na komunitu.

Korekce odchylek

Sportovní prostředí je specifické svou nepředvídatelností a vlivem náhody na výsledek. Odchylky od plánu jsou proto ve sportovních organizacích naprosto běžným jevem. Úkolem managementu není odchylky ignorovat, ale aktivně na ně reagovat.

Pokud kontrola odhalí nesoulad mezi realitou a standardem, nastupuje fáze **nápravných opatření (korekce)**. Tato opatření mají cyklický charakter – poznatky zjištěné kontrolou se vracejí zpět do systému jako nové vstupy pro funkci plánování, čímž se kruh uzavírá a proces řízení se zdokonaluje. Schéma toku těchto informací a korekcí znázorňuje **Obrázek 42**.

Obrázek 42 Typy kontrol a jejich korekční aktivity (zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2008)





Shrnutí kapitoly

Kontrolování je poslední sekvenční manažerskou funkcí, která uzavírá cyklus řízení. Slouží k ověření, zda sportovní organizace skutečně dosahují cílů, které si stanovily ve fázi plánování, a zda realita odpovídá původním předpokladům.

Základní **kontrolní proces** stojí na třech navazujících krocích: stanovení kontrolních standardů, měření skutečně vykonané práce vzhledem k těmto standardům a následná korekce zjištěných odchylek od plánu.

Kontrolní standardy jsou klíčová referenční kritéria pro posouzení výkonnosti. Ve sportu nabývají různých forem, jako jsou fyzické (výkonnost, návštěvnost), nákladové (mzdy, provoz), příjmové (dotace, vstupné), kapitálové (návratnost investic) či nekvantifikovatelné (image značky, spokojenost fanoušků).

Každá organizace si definuje vlastní mix těchto ukazatelů, v moderním managementu označovaných jako **KPI** (Key Performance Indicators), které reflektují její specifický charakter (ziskový/neziskový) a úroveň soutěže.

V manažerské praxi rozlišujeme tři **typy kontroly** podle fáze procesu: preventivní kontrolu (zaměřenou na vstupy před zahájením činnosti), průběžnou kontrolu (monitorující procesy v reálném čase) a kontrolu zpětnou vazbou (hodnotící finální výstupy a výsledky).

Pokud kontrola odhalí nesoulad mezi realitou a standardem, nastupuje fáze **korekce odchylek**. Přijatá nápravná opatření mají cyklický charakter – poznatky z kontroly se vracejí zpět do systému jako nové vstupy pro plánování, čímž se proces řízení neustále zdokonaluje.



Kontrolní otázky

1. *Definujte manažerskou funkci kontrolování. Proč se říká, že tato funkce uzavírá manažerský cyklus a na kterou počáteční funkci má nejužší vazbu?*
2. *Z jakých tří na sebe navazujících kroků se skládá základní kontrolní proces? Stručně popište, co se v každém kroku děje.*
3. *Vysvětlete pojem kontrolní standardy (KPI). Uveďte alespoň 3 příklady fyzických standardů, které může sportovní klub sledovat.*
4. *Jaký je rozdíl mezi nákladovými a příjmovými kontrolními standardy? Ke každému typu přiřadte dva konkrétní příklady z rozpočtu sportovní organizace.*
5. *Co řadíme mezi nekvantifikovatelné standardy? Proč jsou pro dlouhodobý úspěch sportovní organizace důležité, i když se hůře měří čísly?*
6. *Jaké jsou základní typy kontrol? Na jaké části transformačního procesu jsou aplikovány?*
7. *Uveďte konkrétní příklady preventivní kontroly ve sportovním klubu. Na co by se měl manažer zaměřit před sezónou v oblasti personální (hráči/trenéři) a materiální?*
8. *Co je cílem průběžné kontroly? Popište, jak probíhá tato kontrola během sportovní akce v oblasti marketingu nebo bezpečnosti diváků.*
9. *Na co se zaměřuje kontrola zpětnou vazbou? Uveďte příklad jednoho sportovního a jednoho ekonomického cíle, který se vyhodnocuje po skončení sezóny.*
10. *Vysvětlete proces korekce odchylek. Co se stane s informacemi získanými během kontroly a jaký mají vliv na budoucí plánování organizace?*



Pojmy k zapamatování

Kontrolování – Poslední sekvenční manažerská funkce, která uzavírá cyklus řízení. Jejím účelem je zjišťovat, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným, a identifikovat případné odchylky od stanovených cílů.

Kontrolní standardy – Stanovená referenční kritéria (měřítko), podle kterých se posuzuje výkonnost sportovní organizace. Slouží k porovnání plánu s realitou. Ve sportu mohou být fyzické (počet diváků), nákladové (výdaje), příjmové (dotace), kapitálové nebo programové.

KPI (Key Performance Indicators) – Klíčové indikátory výkonnosti. Jde o specifické kontrolní standardy, které si každá sportovní organizace stanovuje sama na základě své strategie, velikosti a zaměření, aby mohla měřit svou úspěšnost.

Preventivní kontrola – Typ kontroly zaměřený na vstupy (zdroje) ještě před zahájením samotné činnosti. Jejím cílem je předejít problémům. Příkladem jsou zdravotní prohlídky hráčů před podpisem smlouvy, kontrola kvality vybavení nebo schválení rozpočtu před sezónou.

Průběžná kontrola – Typ kontroly, která probíhá během realizace činnosti (procesu). Umožňuje okamžitou reakci na vznikající problémy. Příkladem je monitorování chování fanoušků během zápasu nebo průběžná kontrola čerpání rozpočtu.

Kontrola zpětnou vazbou – Typ kontroly zaměřený na výstupy a konečné výsledky po ukončení činnosti. Slouží k vyhodnocení úspěšnosti a poučení pro další období. Příkladem je konečné umístění v tabulce, celkový zisk/ztráta za sezónu nebo nárůst členské základny.

Korekce odchylek – Proces nápravných opatření, který následuje po zjištění rozdílu mezi plánem a realitou. Tyto informace se vrací zpět do systému managementu jako nové vstupy pro funkci plánování, čímž se cyklus řízení obnovuje a zdokonaluje.



Literatura

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2008). *Management*. Grada.

O'Donoghue, P. (2008). Principal components analysis in the selection of key performance indicators in sport. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 8(3), 145–155.

14 PROCES ORGANIZACE SPORTOVNÍCH AKCÍ

Úvod

Ačkoliv mediální pozornost a sláva dopadají primárně na sportovce na hrací ploše, realizace úspěšných sportovních událostí je výsledkem práce mnoha profesionálů v pozadí – od trenérů přes právníky až po marketéry. Zcela klíčovou roli v tomto systému hrají manažeři sportovních akcí (event manažeři). Právě oni jsou architekty komplexních operací, kteří musí efektivně synchronizovat lidské zdroje, technické vybavení a infrastrukturu. Jejich cílem je zajistit plynulý průběh soutěže a vytvořit jedinečný zážitek jak pro samotné aktéry, tak pro fanoušky. Vzhledem k tomu, že obecné funkce sportovního manažera byly definovány v předchozích kapitolách, zaměří se následující text výhradně na metodiku a procesní stránku organizace sportovních akcí.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je představit komplexní proces **organizace sportovních akcí** a vymezit roli manažera jako klíčového architekta, který tento proces řídí. Text provází čtenáře pěti na sebe navazujícími etapami životního cyklu události – od přípravné fáze a studie proveditelnosti, přes detailní plánování rozpočtu, marketingu a personálního zajištění, až po koordinaci, samotnou realizaci („Den D“) a závěrečnou evaluaci. Kapitola poskytuje metodický rámec pro efektivní synchronizaci lidských a materiálních zdrojů nezbytnou pro uspořádání úspěšné sportovní akce.



Klíčová slova

Management sportovní akce, Studie proveditelnosti, Cíle SMART, Rozpočet, Sponzoring, Propagační mix, Media kit, Personální zajištění, Dobrovolníci, Ticketing, Debriefing

proces organizace sportovních akcí

Proces managementu sportovní události představuje komplexní soubor činností, které na sebe logicky navazují – od úvodních příprav přes plánování a koordinaci až po samotnou realizaci a závěrečné vyhodnocení (evaluaci). Ačkoliv se jednotliví autoři v odborné literatuře mírně rozcházejí v přesném počtu a názvosloví jednotlivých fází, panuje shoda na tom, že řízení akce lze rozčlenit do pěti základních etap.

Cesta od prvotní myšlenky k úspěšnému završení akce je lemována nespočtem dílčích úkolů a rozhodnutí. Cílem celého snažení je uspořádat kvalitní sportovní událost, která proběhne bez zásadních komplikací a přinese spokojenost všem zúčastněným stranám – sportovcům, divákům, sponzorům i samotnému organizačnímu týmu. Úspěch se přitom neměří pouze sportovním výsledkem, ale také ekonomickým a sociálním dopadem akce. Vzhledem k tomu, že mnoho procesů probíhá v reálném čase paralelně, neexistuje jeden univerzální návod na organizaci. Následující text proto nabízí strukturovaný rámec, jak k řízení akce přistupovat.

14.1 Přípravná etapa

Tato úvodní fáze zahrnuje veškeré strategické úvahy a rozhodnutí, která musí padnout ještě předtím, než se definitivně zavážeme k realizaci akce. Jde o teoretický základ, na kterém bude celá událost postavena.

Vytvoření konceptu sportovní akce

Vše začíná nápadem. Aby se však myšlenka mohla proměnit v realitu, je nutné akci přesně definovat. V této fázi je třeba zvážit tři klíčové faktory, které určí charakter události:

1. **Účastníci:** Bude se jednat o amatérskou akci pro veřejnost, nebo o profesionální soutěž pro elitní sportovce?
2. **Geografický dosah:** Jaký bude mít akce rádius? Půjde o lokální turnaj, regionální soutěž, národní mistrovství, nebo událost s mezinárodním přesahem?
3. **Institucionální rámec (Povolení):** Bude akce pořádána pod hlavičkou oficiálního svazu či federace? Záštitu střešní organizace přináší prestiž a legitimitu, ale zároveň s sebou nese nutnost dodržovat striktní pravidla a regulace.

Pro úspěšné zvládnutí této fáze se doporučuje vytvořit si tzv. **checklist** (kontrolní seznam), který pomůže utřídit myšlenky:

- Ujasnit si motivaci: Proč chceme akci pořádat?

- Formulovat podstatu akce do krátkého prohlášení.
- Nastudovat pravidla a předpisy pro danou kategorii závodníků.
- Zjistit rozsah kompetencí případné řídicí organizace.
- Ověřit nutnost povolení a licencí.
- Rozhodnout o formátu: Koupit licenci na existující akci, nebo vytvořit zcela novou značku?
- Zahájit administrativní procesy (žádosti, povolení).
- Navrhnout komunikační strategii směrem k účastníkům.
- Definovat „osobnost“ a image akce.
- Sestavit předběžný rozpočet a analyzovat finanční proveditelnost.

Stanovení cílů a mise

Ještě před definováním formátu akce je nezbytné zodpovědět si otázku „PROČ?“. Stanovení cílů je podle odborníků absolutním základem úspěšného managementu. Cíle mohou být různorodé:

- **Ekonomické** (zisk, podpora místního byznysu).
- **Politické** (zviditelnění regionu, podpora kandidatury).
- **Sociální** (zapojení komunity, podpora zdraví).
- **Kulturní a environmentální**.

U velkých mezinárodních akcí hrají často roli tzv. **regenerační cíle**, kdy událost slouží jako katalyzátor pro rozvoj městské infrastruktury, bydlení či revitalizaci území. V takovém případě musí být cíle akce v souladu s širšími urbanistickými plány. U menších akcí se cíle zaměřují spíše na finanční profit, rozvoj sportu, počet účastníků či diváckou návštěvnost. Ať už jsou cíle jakékoliv, slouží jako měřítko pro závěrečné hodnocení úspěšnosti.

Klíčové je také definovat **misí a poslání** organizace. Mise je stručné prohlášení, které vysvětluje, kdo jsme, co děláme a jaké hodnoty vyznáváme. Jasně stanovený smysl akce pomáhá pořadatelům, účastníkům i divákům se s událostí identifikovat.

Aby byly cíle efektivní, měly by splňovat kritéria metody **SMART**:

- **S – Specific (Specifický):** Cíl musí být konkrétní. Nestačí říci „chceme hodně dětí“, ale „chceme účast více než 200 dětí“.

- **M – Measurable (Měřitelný):** Cíl musí jít změřit. Například, pokud cílíme na místní obyvatele, ověříme to pomocí adresy v registračním formuláři.
- **A – Achievable (Dosažitelný):** Cíl musí být výzvou, ale splnitelnou. První ročník akce v malém městě pravděpodobně nepřiláká tisíce lidí, na rozdíl od zavedené tradice.
- **R – Realistic (Reálný):** Cíl musí odpovídat možnostem. U amatérské akce v menšinovém sportu nelze sázet na masivní sponzorské příjmy, ale spíše na podporu obce a startovné.
- **T – Timely (Včasný/Termínovaný):** Cíl musí mít jasný časový rámec. Manažer by měl stanovit nejen finální termín, ale i dílčí milníky, které pomohou udržet strukturu příprav.

Výběr a určení termínu akce

Ještě předtím, než organizátoři přistoupí k oslovování klíčových partnerů (sponzorů, médií, sportovců) a zahájí logistické či personální přípravy, musí být pevně ukotven časový rámec události. Organizátor musí mít jasno v tom, v jakém ročním období, konkrétním dni a hodině se akce uskuteční. Stejně jako je pro úspěch projektu kritická volba lokality, hraje zcela zásadní roli i správné načasování (**timing**).

Při stanovování termínu musí management akce zohlednit řadu proměnných. Prvním rozcestníkem je charakter akce – tedy zda se koná v hale (**indoor**) nebo pod širým nebem (**outdoor**). Zejména u venkovních aktivit je volba ročního období strategickým rozhodnutím, neboť počasí může být buď klíčovým spojencem, nebo fatální překážkou. Proces výběru termínu ovlivňují následující faktory:

- **Klimatické podmínky a sezónnost** – Lidé mají určité sporty podvědomě spojené s konkrétním ročním obdobím. Pořádat typicky zimní sporty (běžecké lyžování) v létě či naopak letní atletiku v zimě je nejen technicky náročné, ale pro veřejnost i těžko představitelné. Počasí navíc přímo determinuje kvalitu sportovních výkonů.
- **Den v týdnu** – Vzhledem k tomu, že sport je volnočasovou aktivitou, směřuje většina akcí logicky do víkendových dnů, kdy má cílová skupina nejvíce času.
- **Časová náročnost akce** – U kratších událostí trvajících v řádu hodin (např. hokejová či fotbalová utkání) nejsou překážkou ani všední dny. Pokud se konají ve večerních hodinách (po pracovní době), mohou dosahovat vysoké návštěvnosti i sledovanosti.
- **Svátky a prázdniny** – Termíny kolidující se státními svátky, prázdninami či prodlouženými víkendy mohou být rizikové. Potenciální diváci i účastníci v těchto termínech často opouštějí své bydliště a odjíždějí na dovolené.

- **Analýza konkurence** – Je nezbytné ověřit kalendář jiných akcí. Zejména nové projekty by se měly vyvarovat termínové kolize s již zavedenými akcemi podobného charakteru, které disponují tradicí a loajální diváckou základnou.
- **Mediální požadavky** – Pokud má být akce přenášena televizí, stává se vysílatel klíčovým partnerem při plánování. Televizní společnosti často diktují nejen den, ale i přesný čas zahájení, aby akce zapadla do jejich programového schématu.

Práce s termínem nekončí jeho vyhlášením. Organizátor musí i nadále **monitorovat situaci** – sledovat, zda se neobjevila nová konkurenční akce, jak se vyvíjí předprodej vstupenek, registrace závodníků či předpověď počasí. Management musí být připraven na tyto proměnné reagovat a v rámci možností operativně přizpůsobit časový harmonogram či délku trvání akce tak, aby minimalizoval rizika.

Výběr lokality a místa konání

Volba místa konání – ať už jde o konkrétní stát, město či sportovní areál – patří mezi strategická rozhodnutí, která přímo determinují budoucí úspěch či neúspěch projektu. Základní dělení rozlišuje akce **halové (indoor)** a akce **venkovní (outdoor/open air)**. Každá z těchto variant přináší specifické výhody, ale i rizika, která musí organizátor zvážit.

Při výběru konkrétního sportoviště vstupuje do hry řada technických a logistických faktorů: velikost a kapacita hlediště, kvalita hracího povrchu, zázemí pro sportovce i diváky, dopravní dostupnost, parkovací kapacity a v neposlední řadě finanční podmínky nájmu. Organizátor by si měl stanovit klíčové požadavky, provést analýzu dostupných variant a vybrat tu nejvhodnější na základě odpovědí na strategické otázky:

- Má daný sport v této lokalitě tradici a popularitu?
- Existuje riziko kolize s jinými akcemi v daném místě a čase?
- Nachází se v této spádové oblasti naše cílová skupina diváků?
- Jaká je celková pravděpodobnost úspěchu v tomto prostředí?

Jakmile je lokalita vybrána, proces se přesouvá do právní roviny. Je nezbytné uzavřít **písemnou smlouvu** s vlastníkem či provozovatelem areálu. Tento kontrakt musí jasně definovat výši nájemného, rozdělení odpovědnosti za bezpečnost a personální zajištění, potřebná povolení k provozu a podmínky případného odškodnění. V závěrečné fázi výběru lokality se doporučuje realizovat několik ověřovacích kroků:

- Provést průzkum veřejného mínění v místě konání (zjištění podpory).
- V případě neznalosti místních poměrů najmout lokálního experta.
- Realizovat detailní inspekci místa (sedadla, parkování, technické zázemí).
- Zajistit, aby velikost dějiště odpovídala předpokládanému rozsahu akce (atmosféra vs. náklady).
- Navázat korektní vztahy s managementem areálu a vyjednat smlouvu, která spravedlivě ošetřuje finanční závazky a chrání obě strany.

Studie proveditelnosti

Ještě předtím, než padne definitivní rozhodnutí akci pořádat (nebo podat kandidaturu na její pořádání), musí organizační výbor zpracovat tzv. **studii proveditelnosti**. Účelem tohoto dokumentu je na základě dat ověřit, zda přínosy akce převýší vynaložené náklady a rizika.

Studie musí obsahovat realistickou předpověď a hodnocení v klíčových oblastech:

- **Zdroje** – Dostupnost sportovních zařízení, financí a lidských zdrojů.
- **Podpora** – Míra podpory ze strany veřejnosti a politické reprezentace.
- **Ekonomika** – Analýza nákladů, očekávaný ekonomický dopad a obchodní příležitosti.
- **Marketing** – Potenciál pro posílení image lokality a schopnost přilákat návštěvníky (turismus).

Výstupem studie je klíčové manažerské rozhodnutí **GO / NO GO** (pořádat / nepořádat). K pozitivnímu rozhodnutí by mělo dojít pouze tehdy, pokud analýza prokáže, že užitek převyšuje náklady a že organizační výbor je schopen garantovat splnění všech požadavků zastřešující sportovní organizace.

14.2 Etapa plánování akce

Jakmile padne definitivní rozhodnutí o uspořádání sportovní události, nastává manažersky nejnáročnější fáze cyklu – detailní plánování. V této etapě dochází k postupnému zajišťování všech materiálních, lidských a finančních zdrojů nezbytných pro úspěšnou realizaci projektu.

Rozpočet

Sestavení rozpočtu představuje klíčový pilíř celého plánovacího procesu. K jeho tvorbě by mělo dojít bezprostředně po schválení záměru (fáze GO), neboť většina následných strategických rozhodnutí bude přímo závislá na finančních možnostech.

Cílem rozpočtování je identifikovat veškeré potenciální náklady a konfrontovat je s očekávanými příjmy. Podcenění této fáze vede k nejistotě a výrazně zvyšuje riziko neúspěchu celé akce. Odborníci doporučují řídit se při tvorbě rozpočtu „zlatým pravidlem“: **být pesimistický při odhadu příjmů a realistický při odhadu nákladů**. Z metodického hlediska je vhodnější začít stranou výdajovou, která je zpravidla lépe předvídatelná, a teprve následně modelovat příjmovou stránku. Pro přehlednost dělíme položky rozpočtu do následujících kategorií:

- **Výdajová stránka (náklady)**

- **Sportoviště a infrastruktura:** Jedna z nejnákladnějších položek. Zahrnuje nájemné, stavební úpravy, řemeslné práce, security (ostraha), pokladní systémy, údržba, úklidové služby, technické vybavení (výsledkové tabule).
- **Účastníci a soutěž:** Náklady přímo související se sportovním kláním a péčí o jeho aktéry. Zahrnuje ubytování a dopravu sportovců/týmů, stravování (catering), prize money, trofeje (medaile, poháry), náklady na rozhodčí a delegáty, zdravotnické zabezpečení (záchranná služba), časomíru.
- **Provozní režie:** Nezbytné náklady na „chod“ organizace, které sice nemají přímý efekt na divácký zážitek, ale akce bez nich nemůže fungovat. Jedná se o personální náklady (mzdy, odměny dobrovolníků, ošacení/uniformy), pojištění, IT a software, právní a účetní služby, telekomunikaci, kancelářské potřeby, energie.
- **Marketing a propagace:** Investice do zviditelnění akce a prodeje produktu cílovým skupinám. Zahrnuje reklamní kampaně (TV, rádio, print, online, outdoor), PR aktivity, správa webu a sociálních sítí, grafický design, tisková konference, produkce obsahu (foto/video), servis pro média.
- **Plnění sponzorských závazků:** Náklady na realizaci protiplnění, ke kterému se organizátor smluvně zavázal partnerům. Jedná se o výroba branding (bannery, loga), VIP hospitality (raut, vstupenky), organizaci doprovodných akcí pro partnery, dárkové předměty.
- **Návštěvnický servis a hospitality:** Výdaje na komfort a orientaci diváků v místě konání. Zahrnuje systémy, informační pulty, tištěné programy (bulletiny), doprovodný program, ubytování a logistiku VIP hostů.

- **Prezentace akce (Event Production):** Náklady na audiovizuální stránku a atmosféru („show“). Zahrnuje osvětlení, velkoplošné obrazovky, speciální efekty, práci moderátorů a hlasatelů, hudební doprovod, dekoraci.
- **Rezerva (Contingency):** Klíčová položka pro finanční stabilitu. Rezerva je na nepředvídatelné události, krizové scénáře.
- **Příjmová stránka (výnosy)**
 - **Ticketing (Vstupné):** Tradiční a nejčastější zdroj příjmu. Kalkuluje se jako odhadovaný počet prodaných lístků × cena.
 - **Vysílací práva:** Prodej licencí TV a rozhlasovým stanicím. U elitních akcí tvoří dominantní část příjmů, u lokálních akcí je tento příjem často zanedbatelný až nulový.
 - **Veřejné zdroje (Dotace a granty):** Finanční podpora od státu (NSA), samospráv (obce, kraje), sportovních svazů či nadací. Zásadní pro neziskový sektor.
 - **Sponzoring a reklama:** Příjmy od generálních, hlavních a oficiálních partnerů. Nezbytná součást rozpočtu na všech výkonnostních úrovních.
 - **Merchandising:** Prodej suvenýrů, dresů a reklamních předmětů. Výnosnost roste přímo úměrně s popularitou akce a loajalitou fanoušků.
 - **Startovné:** Poplatky vybrané přímo od účastníků soutěže (týmů či jednotlivců).
 - **Prodej na místě (Concessions):** Tržby z cateringu, prodeje programů a dalších služeb přímo v areálu.

Rozpočet není statický dokument. V průběhu plánování se odhady nákladů i příjmů dynamicky mění. Je proto nezbytné rozpočet pravidelně aktualizovat a kontrolovat. Pouze disciplinované finanční řízení a reakce na změny zajistí, že akce skončí v plánovaném zisku nebo vyrovnané bilanci.

Sponzoring

Jak již vyplynulo z kapitoly o rozpočtu, podpora ze strany obchodních partnerů je pro realizaci naprosté většiny sportovních akcí životně důležitá. Sponzoring však nelze vnímat jako jednostranné dárcovství. Jedná se o sofistikovaný obchodní vztah dvou stran, který vyžaduje budování dlouhodobé důvěry a nabídku adekvátního protiplnění.

Sponzoring je specifickým nástrojem marketingové komunikace. Definujeme jej jako obchodní dohodu, kdy jedna strana (sponzor) poskytuje finance, zboží, služby nebo know-how a druhá

strana (organizátor) jí výměnou nabízí marketingová práva a možnost spojit svou značku s danou sportovní událostí. Firma tak v podstatě platí poplatek za přístup k cílové skupině sportovní akce a za přenos pozitivních emocí spojených se sportem na svůj brand.

V praxi rozlišujeme dvě základní formy plnění:

- **Finanční sponzoring:** Přímý tok peněžních prostředků výměnou za marketingová práva.
- **Nefinanční (barterový) sponzoring:** Sponzor poskytuje produkty nebo služby, které by jinak organizátor musel nakoupit. Může jít o občerstvení (pitný režim), oblečení pro organizátory, ceny pro vítěze (dárkové koše), tiskové služby, zapůjčení vozů, technické zajištění nebo poskytnutí dobrovolníků.

Firmy vstupují do sponzorských vztahů z různých důvodů. Některé chtějí nabídnout exkluzivní zážitek svým klíčovým klientům (hospitality), jiné potřebují testovat nové produkty přímo v terénu, nebo se snaží vylepšit svou firemní image. Prostřednictvím sponzoringu firmy naplňují konkrétní marketingové cíle:

- Zvyšování povědomí o značce (Brand Awareness).
- Posílení asociace značky s konkrétním sportem nebo životním stylem.
- Získání sympatií veřejnosti (Image Transfer).
- Omlazení nebo aktualizace image značky.
- Rozvoj obchodních vztahů (B2B networking).
- Podpora společenské odpovědnosti (podpora sportu jako takového).

Klíčovým úkolem manažera sportovní akce je dokonale poznat marketingovou strategii potenciálního partnera. Na základě těchto znalostí pak sestavuje individuální nabídku protiplnění – tzv. sponzorský balíček na míru. Cílem je nabídnout takový mix služeb, který sponzorovi nejefektivněji pomůže dosáhnout jeho cílů. Typická protiplnění zahrnují:

- **Využití jména:** Zakomponování názvu sponzora do názvu akce (titulární partnerství) nebo vyhlásování cen (např. „Cena společnosti XYZ“).
- **Visibilita (Branding):** Umístění loga na dresech, mantinelech, startovních číslech, billboardech, výsledkových tabulích, vozidlech či v rámci televizní grafiky.
- **Média a komunikace:** Prezentace partnera v tiskových zprávách, na webu, sociálních sítích, v TV a rozhlasových spotech či v tištěných programech.

- **Hospitality a zážitky:** VIP vstupenky, přístup do lóží, catering, setkání se sportovci (meet & greet), účast na závěrečných recepcích.
- **Public Relations a aktivace:** Možnost přímého prodeje či prezentace produktů v místě konání (stánky), sampling (rozdávání vzorků), divácké soutěže.

Rozsah a exkluzivita nabízených protiplnění se liší podle výše příspěvku partnera. Tím vzniká sponzorská pyramida:

1. **Generální (titulární) sponzor** – Nejvyšší vklad, maximální exkluzivita a visibility (často součást názvu akce).
2. **Hlavní sponzor** – Významný podíl na rozpočtu, vysoká visibility.
3. **Oficiální dodavatel/partner** – Často formou barteru nebo nižšího finančního plnění.
4. **Mediální partner** – Zajišťuje propagaci v médiích výměnou za visibility.
5. **Partner** – Základní úroveň spolupráce.

Propagace a marketing sportovní akce

Aby byla sportovní akce úspěšná, musí o ní veřejnost vědět. I ta nejlépe zorganizovaná událost může skončit fiaskem, pokud selže její propagace.

Ačkoliv obecná definice popisuje marketing jako proces vytváření a výměny hodnot pro zákazníky, ve sportovním prostředí má svá specifika. Marketing sportovních akcí se primárně zaměřuje na získávání zákazníků (diváků, aktivních účastníků, partnerů) využitím unikátní vlastnosti sportu – emocí. Sportovní událost totiž své účastníky emocionálně aktivuje a zasahuje, čímž vzniká silná vazba mezi fanouškem a akcí. Právě tato emocionální investice je základním předpokladem pro efektivní komunikaci.

Klíčem k úspěchu je vypracování **marketingové strategie**, která má za úkol informovat, ovlivňovat a přesvědčovat cílovou skupinu ke koupi "produktu". V našem případě je produktem samotná akce (zážitek) nebo vstupenka na ni. Strategie využívá tzv. **propagační mix**, který se skládá z následujících nástrojů: reklamy, publicity, podpory prodeje a osobního prodeje.

- **Reklama (Advertising)** – Jde o nejviditelnější nástroj marketingu. Definujeme ji jako jakoukoliv placenou a neosobní formu prezentace akce. Její hlavní silou je schopnost budovat image akce a oslovit masové publikum. Kritickým momentem je výběr vhodného média – manažer musí vyvážit dosah na cílovou skupinu a finanční nákladnost. Nejčastější formy reklamy:

- **Elektronická média:** Televizní a rozhlasové spoty, internetový marketing, sociální sítě (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok).
- **Tištěná média:** Inzerce v novinách, magazínech, odborných bulletinech.
- **Venkovní reklama (OOH):** Billboardy, plakátovací plochy, reklama na dopravních prostředcích (MHD), letáky.
- **Publicita a PR (Public Relations)** – Publicita představuje neplacenou a neosobní formu propagace. Jde o informace (pozitivní i negativní), které se o akci objeví v médiích jako výsledek redakční činnosti, nikoliv nákupu inzertního prostoru. Její obrovskou výhodou oproti reklamě je vyšší důvěryhodnost (čtenáři věří zprávám více než reklamě) a výrazně nižší náklady. Cílem organizátora je tuto oblast aktivně řídit – budovat pozitivní vztahy s novináři a "krmit" je zajímavým obsahem. Nástroje pro práci s médii v čase:
 - **Před akcí:** Tiskové konference (oznámení akce), tiskové zprávy, briefingy s klíčovými účastníky.
 - **V průběhu akce:** Během samotné akce je klíčové zajistit novinářům odpovídající servis a materiály, které jim usnadní práci. Základem je příprava tzv. media kitu – komplexního balíčku pro novináře, který by měl obsahovat tiskové zprávy, startovní listiny, profil celé akce a kvalitní fotografie či videa. Neméně důležité je i fyzické zázemí přímo v místě konání. To zahrnuje zřízení plně funkčního tiskového střediska (press centra) s kvalitním internetovým připojením, vymezení mixzóny pro realizaci rozhovorů se sportovci a zajištění hladkého průběhu akreditací či parkování pro zástupce médií.
 - **Po akci:** Závěrečná tisková zpráva s výsledky, distribuce oficiálních fotografií a videí.
- **Podpora prodeje (Sales Promotion)** – Tento nástroj zahrnuje soubor krátkodobých podnětů a technik, jejichž cílem je okamžitě zaujmout zákazníka a stimulovat ho k nákupu či účasti. V praxi dělíme podporu prodeje do dvou kategorií:
 - Zaměřená na cenu (Cenové pobídky):
 - Slevové akce a kupóny.
 - Rodinné a skupinové vstupné (např. 3+1 zdarma).
 - Vstupenky typu "Early Bird" (sleva za včasný nákup).
 - Balíčky služeb (vstupenka + parkování/občerstvení v ceně).
 - Zaměřená na přidanou hodnotu (Necenové benefity):
 - Prémiové dárky (trička, šály, sběratelské předměty) pro první návštěvníky.

- Doprovodný program (autogramiády hvězd, fanzóny, soutěže, exhibice).
- Věrnostní programy pro stálé fanoušky.

Personální zajištění (Staffing)

Kvalitní personální zajištění je páteří každé úspěšné sportovní akce. Organizační struktura je živý organismus, který se v čase dynamicky mění. Zatímco v počáteční fázi plánování stačí úzký tým klíčových manažerů (organizační výbor), s blížícím se termínem akce a během její samotné realizace objem práce exponenciálně narůstá. V této fázi je nezbytné tým rozšířit o desítky až stovky dalších pracovníků.

Pro efektivní řízení je doporučeno rozdělit organizaci události do specifických **funkčních oblastí**, které mají své odpovědné manažery:

- **Provoz a zázemí** – Zajišťuje hladký chod v místě konání. Zahrnuje uvaděče, bezpečnostní službu (security), zdravotnický dozor, úklidové čety, akreditace, dopravu (transport) a administrativní zázemí.
- **Sportovní část** – Péče o samotný sportovní obsah. Zahrnuje tvorbu harmonogramu soutěže, komunikaci se sportovci a týmy, přípravu hrací plochy, správu vybavení, zajištění rozhodčích a organizaci medailových ceremoniálů.
- **Zákaznický servis** – Péče o diváka. Zahrnuje ticketing (prodej vstupenek), usazování diváků, informační servis a VIP hospitality.
- **Marketing a komunikace** – Zajištění příjmů a vizibility. Zahrnuje sponzoring, reklamu, PR, merchandising a promo aktivity.
- **Prezentace** – "Show" pro diváky. Zahrnuje kreativní služby (hudba, scénář), technickou produkci (zvuk, světla, stavba konstrukcí), video produkci (obsah na obrazovkách) a práci moderátorů.
- **Podpůrné oblasti** – Společenské akce (recepce), zajištění TV přenosů, správa webu a obchodní agenda (nákup, fakturace).

Co se týká vedoucích pracovníků jednotlivých úseků, doporučuje Solomon (2002) obsazení následujících pozic na plný úvazek a pozic dočasných:

- Jádrem týmu tvoří **kmenoví zaměstnanci (pracovníci na plný úvazek)**, kteří se na přípravě akce podílejí dlouhodobě. Klíčovou postavou je **Event Manager** (hlavní manažer), který řídí celý projekt. Obchodní stránku věci, a především zajištění příjmů, má na starosti **Sales Manager**. O strategii a realizaci prodeje vstupenek se

stará **Ticketing Manager**, přičemž tato role bývá úzce provázána s funkcí **finančního ředitele (CFO)**, který dohlíží na celkový rozpočet akce. Tým doplňuje **Marketing Manager**, jenž zodpovídá za propagaci a budování image události.

- Druhou skupinu tvoří **specialisté najímaní specificky na období realizace akce**. Mezi tyto dočasné pozice patří **Venue Manager**, který zodpovídá za technickou připravenost a provoz sportoviště, či **Athlete Liaison**, jenž funguje jako styčná osoba pro sportovce a řeší jejich ubytování i další požadavky. Finanční toky přímo na místě řídí **Finance Coordinator**. Mediální obraz akce v průběhu konání střeží **Press Officer** (tiskový mluvčí) a technické potřeby televizních štábů zajišťuje **TV Liaison**. Nezbytnou součástí týmu je také **Transport Manager** koordinující logistiku a přepravu účastníků, a v neposlední řadě **Volunteer Coordinator**, který je klíčovou osobou pro řízení dobrovolníků.

Specifikem sportovních akcí je masivní zapojení dobrovolníků, kteří tvoří klíčovou pracovní sílu, bez níž by realizace většiny událostí – od lokálních běhů až po olympiády – byla ekonomicky i organizačně nemožná. Efektivní řízení těchto týmů vyžaduje specifický přístup založený na čtyřech pilířích. Prvním je jasná definice role, kdy musí každý dobrovolník předem, ideálně písemně i ústně, obdržet přesný popis svých úkolů, informace o hierarchii a instrukce pro řešení krizových situací. Druhou zásadou je identifikace s cíli akce, která nahrazuje finanční odměnu; manažeři se snaží budovat vnitřní motivaci a pocit sounáležitosti pomocí školení či jednotného oblečení, které dodává dobrovolníkům status oficiálního pořadatele. Třetím bodem je nutnost koordinace a flexibility zajištěná dedikovaným koordinátorem, který řídí rotaci činností jako prevenci stereotypu a operativně přesouvá síly podle aktuálních potřeb. Celý vztah by měl být nakonec právně ošetřen smlouvou o dobrovolnické činnosti, která chrání obě strany a jasně vymezuje odpovědnost za případné škody či otázky pojištění.

14.3 Etapa koordinace

Jakmile jsou plány hotovy, přichází fáze realizace neboli koordinace. V tomto momentě se těžiště práce přesouvá od stolu do terénu. Hlavním úkolem organizátorů je zajistit synchronizaci všech zdrojů tak, aby byli **správní lidé se správným vybavením ve správný čas na správném místě**.

V této etapě již fungují konkrétní pracovní týmy s jasně definovanými kompetencemi. Jejich cílem je finální materiální, technické a administrativní zajištění akce. Charakteristickým rysem

koordinální fáze je intenzivní interakce s vnějším prostředím – do hry vstupují dodavatelé, úřady, média a externí agentury, jejichž činnost je nutné sladit s harmonogramem příprav.

Registrace účastníků a ticketing

Tato oblast tvoří vstupní bránu do akce a vyžaduje bezchybné nastavení procesů. Organizátor stojí před volbou mezi registrací na místě (v den konání) a registrací předem (online, email). Moderní management preferuje registraci předem s využitím sofistikovaného softwaru a databází. Tento přístup minimalizuje riziko chyb, ztráty dat a front na místě, které by negativně ovlivnily první dojem účastníků.

Zásadní strategické rozhodnutí zní: Prodávat vstupenky, nebo nabídnout volný vstup? Při rozhodování pomáhá analýza následujících otázek:

- Je prodej vstupenek u tohoto typu akce tradicí?
- Je rozpočet akce existenčně závislý na příjmech ze vstupného?
- Hrozí, že zpoplatnění výrazně sníží návštěvnost?
- Neutrčí prestiž akce, pokud bude vstup zdarma (vnímání nízké hodnoty)?
- Máme prostředky na marketingovou kampaň prodeje lístků?

U velkých profesionálních akcí (národní/mezinárodní úroveň) je vstupné standardem a klíčovým příjmem. U menších regionálních či amatérských akcí se doporučuje **vstup volný**. Prioritou je zde přilákat co nejvíce diváků a vytvořit bouřlivou atmosféru pro závodníky, což je cennější než marginální příjem ze vstupného.

Příprava sportoviště a technické zázemí

Finální příprava dějiště (venue) je kritickým bodem úspěchu. Zlatým pravidlem je úzká spolupráce s **místním manažerem sportoviště (Venue Manager)**. Tato osoba zná detailně technický stav, kapacity a možnosti areálu. Je nezbytné, aby byl tento manažer k dispozici nejen během příprav, ale i v průběhu celé akce pro řešení krizových situací. Vybavení dělíme do tří kategorií:

1. **Sportovně-technické vybavení:** Specifické pomůcky nutné pro samotnou hru (branky, síť, lajnování, míče, praporky). Často definuje výběr samotné lokality.
2. **Technologické zázemí:** "Neviditelná" infrastruktura nutná pro hladký průběh – ozvučení, osvětlení, IT síť, časomíra, vybavení pro TV přenosy.
3. **Zázemí pro účastníky (Komfort):**

- Sanita – Dostatek toalet a sprch.
- Šatny – Nejen pro sportovce, ale i pro rozhodčí, roztleskávačky, moderátory a dobrovolníky.
- Provozní prostory – Místnosti pro porady týmů, zázemí pro prodejce (přípojky vody/elektřiny).
- Čistota – Průběžný úklid je vizitkou kvality organizace.

Areál musí být přehledný a vizuálně atraktivní. To zahrnuje instalaci navigačního systému (cedule, šipky), vymezení zón (VIP, mixzóna) pomocí mobilních plotů a rozmístění brandingů sponzorů (bannery, mantinely) přesně podle smluvních závazků.

Catering (Občerstvení)

Gastro služby jsou nedílnou součástí zážitku. Většinou jsou zajišťovány externí cateringovou společností, přičemž organizátor musí myslet na pět odlišných cílových skupin:

- **Sportovci:** Forma (zdarma/placené) závisí na úrovni akce. Pitný režim je nezbytností.
- **Diváci:** Komerční stánkový prodej v areálu.
- **VIP a Sponzoři:** Kvalitní catering je povinnou součástí hospitality a péče o partnery.
- **Personál a dobrovolníci:** Zajištění stravy je nutností pro udržení jejich výkonnosti a motivace.
- **Média:** Drobné občerstvení v press centru pomáhá budovat dobré vztahy s novináři.

Ubytování a doprava

U velkých akcí často pravidla střešních asociací přímo nařizují organizátorovi zajistit ubytování pro týmy a funkcionáře. Strategicky vhodné je zajistit ubytování i pro VIP hosty a partnery. U vícedenních akcí je nutné předem ověřit, zda má lokalita dostatečnou lůžkovou kapacitu i pro očekávaný nápor fanoušků.

V oblasti dopravy je klíčové vyřešit dostupnost areálu. Organizátor musí analyzovat kapacitu parkovišť a napojení na hromadnou dopravu. Často je nutné zřídit kyvadlovou dopravu (shuttle bus) nebo vyčlenit speciální vozy pro transport VIP hostů a sportovců přímo do centra dění.

Další provozní, technická, materiální a jiná zajištění

Seznam úkolů v koordinační fázi je vyčerpávající. Česká unie sportu doporučuje zpracovat si podrobný časový harmonogram (checklist), který zajistí, že se na nic nezapomene. **Klíčové oblasti k zajištění:**

- **Administrativa:** Povolení od úřadů (zábor, hluk), pojištění akce, smlouvy s dodavateli.
- **Bezpečnost:** První pomoc (zdravotník/sanitka), ostraha, pojištění účastníků.
- **Komunikace:** Informování místních obyvatel (dopravní omezení), tiskové konference, navigace v místě.
- **Materiál:** Produkce cen (medaile, poháry), dárkových předmětů (trička), tiskovin (plakáty, diplomy).
- **Lidské zdroje:** Školení dobrovolníků a personálu.
- **Provoz:** Úklid a uvedení sportoviště do původního stavu po akci.

14.4 Etapa realizace akce

Vyvrcholením měsíců plánování a příprav je samotný den konání akce, často označovaný jako „Den D“. V této fázi se role hlavního pořadatele zásadně mění; z plánovače se stává dirigent, který musí precizně načasovat a koordinovat zahájení, průběh i ukončení celé události. Úspěch v tento moment závisí především na manažerské schopnosti předvídat situace, efektivně delegovat úkoly a okamžitě reagovat na vzniklé podněty. Primárním cílem je zajistit hladký průběh akce podle připraveného scénáře a poskytnout dokonalý servis všem zúčastněným skupinám, od sportovců přes diváky až po obchodní partnery.

Pro udržení kontroly nad dynamickým průběhem akce využívají organizátoři sadu klíčových dokumentů. Naprostým základem jsou harmonogramy (tzv. run of show), které detailně popisují časovou osu všech aktivit před, během i po akci. Ty jsou doplněny o technický produkční plán definující fyzické přípravy a logistiku s přiřazením konkrétních odpovědných osob. Pro ověření splnění dílčích úkolů na specifických místech slouží kontrolní seznamy a nezbytností je také aktualizovaná kontaktní listina zahrnující spojení na všechny organizátory, dodavatele a záchranné složky. Všechny tyto materiály musí být distribuovány mezi členy týmu, aby každý přesně znal své povinnosti. Pro veřejnost je pak určen oficiální časový program, který shrnuje sportovní i doprovodnou část.

Řízení a péče o personál

Personál představuje tvář akce, proto je pro manažera klíčové mít připravený efektivní systém řízení lidských zdrojů přímo na místě, který začíná včasnou aklimatizací a pravidelnými

briefingy před každou směnou. Pro zajištění hladkého průběhu je nezbytné jasně vymezit odpovědnost každého pracovníka, nastavit funkční komunikační kanály a dbát na welfare týmu prostřednictvím plánovaných přestávek či rotací na stanovištích, přičemž celý proces by měl být vždy zakončen debriefingem pro okamžité zhodnocení a identifikaci oblastí pro zlepšení.

Péče o účastníky

Sportovci jsou hlavním aktérem a podstatou celé akce, přičemž jejich potřeby se diametrálně liší od potřeb diváků. Prioritou organizátora je vytvořit jim takové podmínky, aby se mohli soustředit výhradně na svůj výkon a nebyli rozptylováni logistickými problémy. Péče začíná již organizací příjezdu a uvítacím procesem, pokračuje zajištěním bezpečné dopravy a pohybu po sportovišti, který by měl být striktně oddělen od diváckých zón.

Neméně důležité je kvalitní zázemí v podobě šaten, sprch, relaxačních zón či místností pro taktické porady. Sportovec musí být také neustále informován, proto je nutné mu poskytnout detailní program, mapu zázemí a kontakty pro krizové situace. Je třeba si uvědomit, že servis se netýká pouze samotných závodníků, ale i celého jejich doprovodného týmu, včetně trenérů a fyzioterapeutů, kteří jsou pro podání špičkového výkonu nezbytní.

Řízení a péče o návštěvníky a VIP

Péče o diváka nekončí v momentě nákupu vstupenky, ale naopak tím začíná. Cílem je poskytnout excelentní zákaznický servis, který zajistí, že si návštěvník odnese pozitivní zážitek a bude mít chuť se v budoucnu vrátit. Základem je informovanost – každý návštěvník by měl mít k dispozici tištěného průvodce nebo digitální aplikaci s mapou a programem. Kritickým bodem bývá vstup do areálu, proto je nutné mít plán pro rychlé odbavení pomocí dostatečného počtu turniketů, aby se netvořily fronty. Personál musí být také připraven profesionálně a rychle řešit jakékoliv stížnosti či dotazy.

Specifickou skupinu tvoří sponzoři, média a VIP hosté, kteří vyžadují prémiový přístup reflektující jejich význam pro prestiž a ekonomiku akce. Tento servis zahrnuje exkluzivní prvky jako zvláštní vstupy, vyhrazené parkování a nejlepší místa na tribunách či ve skyboxech. U sponzorů nejde pouze o formální plnění smlouvy, ale o budování dlouhodobého vztahu. Organizátor by se měl snažit poskytnout „něco navíc“, aby partner cítil vděčnost a měl motivaci spolupráci prodloužit i do dalších ročníků.

14.5 Etapa ukončení a evaluace akce

Bylo by zásadní manažerskou chybou domnívat se, že práce organizačního týmu končí závěrečným hvizdem nebo předáním medailí vítězům. Období po skončení akce je pro dlouhodobý úspěch stejně kritické jako samotná příprava. V této fázi je nutné uzavřít všechny provozní, ekonomické i společenské závazky a především provést důkladnou analýzu, která poslouží jako odrazový můstek pro další ročníky. Činnosti v této etapě lze rozdělit do několika klíčových oblastí:

1. Provozní ukončení (Úklid a logistika)

Bezprostředně po skončení programu nastává fáze demontáže a úklidu (tzv. load-out). Prioritou je uvedení sportoviště do původního stavu, což je zpravidla smluvně vyžadováno majitelem areálu. Organizační tým musí zajistit odvoz veškerého materiálu, demontáž dočasných konstrukcí a včasné vrácení zapůjčeného vybavení, aby se předešlo penále. Zároveň je nutné zkontrolovat a případně opravit jakékoliv škody vzniklé během akce. Vzhledem k náročnosti a nutnosti rychlosti se na finální úklid často najímají specializované externí firmy.

2. Finanční vypořádání

Bez ohledu na sportovní úspěch je akce především obchodním projektem, který musí být řádně účetně uzavřen. Finanční manažer musí dohlédnout na to, aby byly uhrazeny veškeré závazky vůči dodavatelům a personálu a zároveň vybrány všechny pohledávky od partnerů či prodejců. Cílem je kompletní uzavření účetnictví akce.

3. Společenské uzavření (Poděkování)

Úspěšná akce stojí na lidech. Proto je nezbytné formálně i neformálně poděkovat všem, kteří se na ní podíleli – od sponzorů a partnerů přes sportovce až po personál. Osvědčeným nástrojem je uspořádání závěrečného večírku (staff party), který slouží k relaxaci po náročném výkonu, sdílení zážitků a posílení týmového ducha do budoucna.

4. Post-event PR a komunikace

Komunikace s veřejností a médii nekončí s posledním divákem. Naopak, je třeba využít vlnu zájmu a vytěžit z akce maximum pozitivní publicity (follow-up). Organizátor by měl médiím aktivně poskytovat:

- Oficiální výsledkové listiny.

- Statistiky návštěvnosti a rekordů.
- Informace o vybraných částkách na charitu či jiných společenských přínosech.
- Rozhovory s vítězi a organizátory.

5. Debriefing a zpětná vazba

Pro efektivní řízení znalostí a neustálé zvyšování kvality pořádaných akcí je naprosto klíčovým nástrojem tzv. **debriefing**, což je strukturované setkání klíčových členů organizačního výboru určené k detailní reflexi proběhlé události. Toto setkání by se mělo uskutečnit ideálně v co nejkratším čase po skončení akce, kdy jsou veškeré provozní detaily i krizové momenty v živé paměti účastníků. Na tomto fóru musí probíhat otevřená diskuze o průběhu akce, podpořená písemnými reporty od vedoucích jednotlivých úseků, které nesmí obsahovat jen seznam úspěchů, ale především kritický soupis problémů a konkrétní doporučení pro zlepšení procesů v budoucnu. Výstupem celého procesu je komplexní závěrečná zpráva, která se stává součástí institucionální paměti organizace a slouží jako cenný manuál pro budoucí organizátory, jimž pomáhá vyvarovat se opakování stejných chyb a zefektivnit plánování dalších ročníků.

6. Celková evaluace (Hodnocení)

Závěrečným a nezbytným krokem celého manažerského cyklu je komplexní vyhodnocení projektu, které slouží k ověření, do jaké míry se podařilo naplnit původně stanovené cíle a misi akce a zároveň odhaluje oblasti, které vyžadují v budoucnu zlepšení. Organizátor musí provést důkladnou komparaci plánovaného stavu s realitou, k čemuž využívá kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod sběru dat. Zatímco tvrdá data, jako jsou finanční analýzy, statistiky návštěvnosti či vyhodnocení rozpočtu, poskytují přesný obraz o ekonomickém dopadu a efektivitě, měkké údaje získané prostřednictvím dotazníků a rozhovorů odhalují subjektivní spokojenost všech klíčových aktérů – od sportovců a diváků až po personál a management. Tato data nejenže definitivně odpoví na otázku, zda byla akce úspěšná, ale slouží jako cenný podklad pro strategické plánování dalších ročníků.



Shrnutí kapitoly

Přípravná etapa – Zahrnuje strategická rozhodnutí před závazkem akci pořádat. Klíčové je definovat koncept akce (účastníci, dosah), vypracovat **studii proveditelnosti** (zda přínosy převýší náklady) a stanovit cíle akce (ekonomické, sportovní, sociální) ideálně metodou **SMART**. Důležitý je také výběr termínu s ohledem na konkurenci a počasí, a volba lokality ošetřená smluvně.

Etapa plánování – Nejnáročnější část zaměřená na zajištění zdrojů. Základem je tvorba **rozpočtu**, kde se doporučuje pesimismus u příjmů a realismus u nákladů. Řeší se **sponzoring** (finanční i barterový) a tvorba balíčků pro partnery. Nedílnou součástí je **marketing a propagace** (reklama, PR) a **personální zajištění**, které kombinuje kmenové zaměstnance, specialisty a klíčové dobrovolníky.

Etapa koordinace – Přejít od plánů k realizaci a technickému zajištění. Zahrnuje nastavení procesů **registrace a ticketingu**, finální přípravu sportoviště (technické zázemí, branding), zajištění **catering**, ubytování a dopravy pro účastníky.

Etapa realizace – Samotný průběh akce, často označovaný jako „Den D“, představuje vyvrcholení celého plánovacího procesu. Manažer se v této fázi stává dirigentem, který musí precizně koordinovat časový harmonogram (run of show) a okamžitě řešit operativní problémy, které přináší dynamika živé události. Důraz je kladen na efektivní řízení personálu, což zahrnuje pravidelné briefinky a jasné rozdělení rolí. Neméně důležitá je specifická péče o sportovce, kterým je třeba zajistit bezpečné zázemí a klid pro podání maximálního výkonu. Zároveň musí být poskytnut bezchybný servis pro diváky a VIP hosty, jejichž spokojenost je klíčová pro celkový dojem z akce.

Etapa ukončení a evaluace – Činnosti po skončení sportovní části. Zahrnuje úklid, **finanční vypořádání**, poděkování partnerům a dobrovolníkům a post-event PR. Klíčovým nástrojem pro učení se z chyb je **debriefing** a celková evaluace, která porovnává realitu s původními cíli pomocí tvrdých i měkkých dat.



Kontrolní otázky

1. *Vysvětlete zkratku SMART při stanovení cíle sportovní akce.*
2. *Vysvětlete potřebu měřitelnosti při stanovení cíle sportovní akce.*
3. *Vysvětlete, proč nemusí být dobrý nápad pořádat sportovní akci o prázdninách nebo státních svátcích.*
4. *Co je to studie proveditelnosti a k čemu slouží?*
5. *Vysvětlete, co je nejdůležitější při tvorbě rozpočtu sportovní akce.*
6. *Vysvětlete, jakým způsobem se doporučuje přistupovat k tvorbě rozpočtu sportovní akce.*
7. *Uveďte, jaké příjmy, ale také jaké výdaje jsou spojeny se spoluprací se sponzory sportovní akce.*
8. *Uveďte alespoň tři komunikační a marketingové cíle sponzorů, kteří sponzorují sportovní akce.*
9. *Vysvětlete pojem publicita.*
10. *Jaká jsou rozhodující kritéria pro rozhodnutí, zda vybírat vstupné na sportovní akci nebo ponechat volný vstup?*
11. *Vysvětlete, kdy se čistě z ekonomického pohledu nevyplatí vybírat vstupné na sportovní akci.*
12. *Uveďte, jaké okolnosti musí vzít v úvahu organizátor sportovní akce ve spojení s dopravou do místa akce.*
13. *Vysvětlete, proč je důležitý plán, jak diváky přijíždějící na sportovní akci odbavit a dostat je co nejefektivněji a nejrychleji na svá místa.*



Pojmy k zapamatování

Management sportovní akce – Komplexní proces zahrnující pět na sebe navazujících etap: přípravu, plánování, koordinaci, realizaci a evaluaci. Cílem je uspořádat kvalitní událost, která uspokojí sportovce, diváky i partnery.

Studie proveditelnosti – Analýza, která se provádí před finálním rozhodnutím o pořádání akce. Hodnotí dostupné zdroje (finance, lidi, zařízení), náklady a rizika oproti očekávaným přínosům. Výstupem je rozhodnutí, zda akci realizovat (GO), či nikoliv (NO GO).

SMART cíle – Metodika pro efektivní stanovení cílů akce. Cíle musí být Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné (dosažitelné), Reálné a Termínované.

Sponzoring – Obchodní dohoda mezi dvěma stranami, kdy sponzor poskytuje finance, zboží nebo služby výměnou za marketingová práva a spojení se sportovní akcí. Nejedná se o dar, ale o nástroj marketingové komunikace.

Barter (nefinanční sponzoring) – Forma sponzoringu, kdy partner neposkytuje hotovost, ale produkty nebo služby, které by jinak organizátor musel nakoupit (např. pitný režim, zapůjčení aut, tisk materiálů).

Media kit – Komplexní informační balíček připravený pro novináře. Obsahuje tiskové zprávy, startovní listiny, profil akce a kvalitní fotografie či videa, čímž usnadňuje práci médiím a podporuje publicitu akce.

Publicita (Public Relations) – Neplacená a neosobní forma propagace. Jde o zmínky v médiích (články, reportáže), které nevznikají nákupem inzertního prostoru, ale redakční činností. Má vyšší důvěryhodnost než placená reklama.

Ticketing – Systém prodeje a distribuce vstupenek. Zahrnuje strategii cenotvorby, volbu distribučních kanálů a technologické zajištění odbavení diváků při vstupu na akci.

Debriefing – Strukturované setkání klíčových členů organizačního týmu po skončení akce. Slouží k detailní reflexi, analýze chyb a úspěchů a k formulaci doporučení pro budoucí ročníky.



Literatura

American Marketing Association. (2013). *Definition of marketing*.

Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.

Graham, S., Neirotti, L., & Goldblatt, J. (2001). *The ultimate guide to sports marketing*. McGraw-Hill.

Greenwell, T. C., Danzey-Bussell, L. A., & Shonk, D. J. (2014). *Managing sport events*. Human Kinetics.

Kafka, D. (2015). *Management závěrečného turnaje McDonalds cup 2015* [Diplomová práce, Univerzita Karlova].

Klíková, D. (2018, 31. říjen). Marketing. In *Sociologická encyklopedie*.

Lattenberg, V. (2010). *Event aneb úspěšná akce krok za krokem*. Computer Press.

Masterman, G. (2004). *Strategic sports event management: An international approach*. Butterworth-Heinemann.

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport marketing*. Human Kinetics.

Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer Česká republika.

Solomon, J. (2002). *An insider's guide to managing sporting events*. Human Kinetics.

Supovitz, F. (2005). *The sport events management and marketing playbook*. John Wiley & Sons.

Voráček, J. (2012). *Public relations ve sportovních organizacích*. Karolinum.

Watt, D. (2003). *Sport management and administration*. Routledge.

MARKETING SPORTU

15 ÚVOD DO MARKETINGU SPORTU

Úvod

Marketing ve sportovním prostředí představuje komplexní proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím specifického mixu produktů, cen, distribuce a propagace. Odborná praxe zde rozlišuje dva hlavní proudy: marketing sportu (přímá nabídka sportovních produktů, služeb a událostí) a marketing prostřednictvím sportu (využití sportu jako komunikačního nástroje pro nespportovní značky). Pro úspěch na trhu je nezbytný strategický branding a positioning, jejichž úkolem je zakotvit značku v povědomí spotřebitelů. Cílem sportovního marketingu je tak vytvoření a udržení silného, dlouhodobého vztahu mezi značkou a jejím uživatelem.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je poskytnout ucelený vhled do problematiky sportovního marketingu a vysvětlit zásadní rozdíly mezi marketingem běžného zboží a marketingem sportovních služeb. Kapitola si klade za cíl naučit čtenáře aplikovat rozšířený marketingový mix (7P) v praxi a zdůraznit klíčovou roli lidského faktoru, procesů a prostředí. Po jejím prostudování by měl být čtenář schopen strategicky řídit poptávku s ohledem na specifika sportu, jako jsou nehmotnost, pomíjivost či emoční vazba fanoušků, a chápat souvislost mezi spokojeností zaměstnanců a ziskovostí organizace.



Klíčová slova

Marketing, Publicita, Reklama, Marketingová komunikace, Sponzoring, Marketingový mix, Služby, Cenová elasticita

15.1 Co je marketing sportu

Podstata sportovního marketingu spočívá v identifikaci a uspokojování potřeb specifické skupiny zákazníků – tzv. sportovních spotřebitelů. Tato skupina je velmi pestrá; nezahrnuje pouze aktivní sportovce, kteří nakupují vybavení, ale také pasivní konzumenty, kteří sport sledují v televizi, navštěvují stadiony, poslouchají přenosy nebo sbírají upomínkové předměty.

Ačkoliv se může zdát, že sportovní marketing je doménou moderní doby, jeho kořeny sahají hluboko do minulosti. Principy marketingu jsou univerzální pro ziskový i neziskový sektor a sport není výjimkou. Historii oboru mapujeme již od 70. let 19. století, kdy tabákové společnosti v USA začaly vkládat sběratelské kartičky baseballových hráčů do balíčků cigaret. Cílem nebylo nic jiného než podpora prodeje a budování loajality ke značce – tedy klasické marketingové cíle.

Dalším přelomovým milníkem byl rok 1936 a olympijské hry v Berlíně. Zde proběhl jeden z prvních případů využití sportovce pro PR a reklamu, když firma Adidas poskytla zdarma obuv atletické hvězdě Jessemu Owensovi. Od té doby se obor dynamicky rozvíjel ruku v ruce s expanzí televizního vysílání, které přineslo značky a týmy do obývacích pokojů milionů lidí. V současnosti pak novou éru sportovního marketingu definují sociální média a digitální platformy.

Dvě dimenze sportovního marketingu – Sportovní marketing nelze vnímat jednorozměrně. Odborná literatura i praxe rozlišují dvě základní roviny, ve kterých se realizuje:

- **Marketing sportovních produktů a služeb (Marketing OF Sport):** Zde je sport samotným produktem. Jedná se o aktivity zaměřené přímo na sportovního spotřebitele – prodej vstupenek na utkání, nabídka sportovního vybavení, organizace lekcí či prodej suvenýrů.
- **Marketing prostřednictvím sportu (Marketing THROUGH Sport):** V tomto případě slouží sport "pouze" jako komunikační nosič či nástroj pro podporu prodeje nesportovních produktů. Příkladem může být automobilka sponzorující hokejový turnaj nebo pivovar využívající popularitu fotbalu k oslovení své cílové skupiny.

V nejobecnější rovině si pod tímto pojmem můžeme představit aplikaci standardních marketingových principů na sportovní prostředí. Nejedná se o jednu izolovanou strategii, ale o komplexní využívání sportu k dosažení obchodních cílů. Důležité je zmínit, že tyto postupy se neomezují pouze na profesionální a vrcholový sport. Stejně principy fungují a jsou aplikovány

i v rámci univerzitního sportu, v nižších amatérských soutěžích nebo v moderních alternativních a adrenalinových sportech.

Lze tedy shrnout, že sportovní marketing využívá klasické nástroje (známé z běžného byznysu) k uspokojování poptávky po sportovních zážitcích a produktech. Ačkoliv vychází z obecných marketingových teorií, sportovní prostředí s sebou přináší specifické prvky, které je nutné respektovat.

15.2 Specifika marketingu ve sportu

Ačkoliv je sportovní marketing podmnožinou obecného marketingu a využívá standardní ekonomické principy, jeho aplikace naráží na unikátní povahu sportovního prostředí. Sportovní odvětví je jedinečné, a proto vyžaduje specifický přístup. To, co odlišuje sport od prodeje běžného spotřebního zboží (např. pracího prášku nebo automobilů), lze definovat prostřednictvím několika klíčových charakteristik sportovního produktu:

- **Nehmatatelnost a subjektivita zážitku** – Na rozdíl od hmotného zboží je sportovní produkt svou povahou nehmotný, zážitkový a pomíjivý. Zákazník si nekupuje fyzický předmět, ale vzpomínku, emoci a iluzi. Pro marketingové manažery to představuje výzvu, neboť je obtížné garantovat spokojenost. Prožitek ze zápasu je čistě subjektivní – dva diváci mohou stejnou událost vnímat diametrálně odlišně, což komplikuje možnost jasně definovat a prodat výhody produktu.
- **Silná emoční identifikace** – Sport vyvolává vášně, které v jiných odvětvích byznysu prakticky neexistují. Fanoušci si vytvářejí hlubokou citovou vazbu ke svému klubu či sportovci a mají tendenci se s nimi ztotožňovat (tzv. birging – „vyhráli jsme“, corfing – „prohráli“). Právě tato iracionální loajalita je motorem pro prodej merchandisingu (dresy, šály), který fanouškům umožňuje tuto sounáležitost demonstrovat navenek.
- **Současně dochází k výrobě i spotřebě sportovního produktu** – Zápas nelze vyrobit na sklad a prodat později; neexistují zde skladové zásoby. Specifikem je také role diváků, kteří nejsou jen pasivními konzumenty, ale stávají se spoluvůrci produktu (product). Právě oni svou aktivitou vytvářejí atmosféru, která je nedílnou součástí hodnoty zážitku. Důraz je proto kladen na předprodej a schopnost naplnit hlediště v konkrétní čas.
- **Sociální rozměr** – Konzumace sportu je ze své podstaty společenskou událostí. Málokdo sleduje sport či navštěvuje stadiony o samotě. Celková spokojenost zákazníka

je tak silně ovlivněna interakcí s okolím – rodinou, přáteli či ostatními fanoušky. Sociální sdílení zážitku je často důležitější než samotný sportovní výkon.

- **Nepředvídatelnost a nekonzistence** – Sport je "unscripted drama" (nepředvídatelné drama). Výsledek je nejistý až do poslední vteřiny a závisí na řadě proměnných (forma, zranění, rozhodčí, počasí). Právě tato nejistota je paradoxně tím, co diváky přitahuje, ale pro marketéry představuje riziko, neboť nemohou garantovat vítězství ani kvalitu hry.
- **Absence kontroly nad jádrem produktu** – Jedním z největších paradoxů je fakt, že marketéři nemají prakticky žádný vliv na hlavní produkt (samotný zápas/výkon). O sestavě a taktice rozhodují trenéři, o pravidlech asociace. Úkolem marketéra je proto vytvořit takový doprovodný produkt a atmosféru, které zajistí návštěvnost a spokojenost diváků bez ohledu na to, zda domácí tým vyhraje, či prohraje.

Z výše uvedeného vyplývá, že sport zasahuje do mnoha oblastí lidského života a nabízí široké možnosti cílení. Marketingové úsilí se však často nesoustředí na primární produkt (zápas), který je neovlivnitelný, ale na jeho rozšíření (služby, zábava, merchandising). Sportovní manažer musí tato specifika plně respektovat a přizpůsobit jim své strategie, aby dokázal efektivně uspokojit potřeby tak specifického publika, jakým jsou sportovní fanoušci.

15.3 Marketingová komunikace ve sportu

Marketingová komunikace představuje nejviditelnější a často nejhmatatelnější složku marketingového mixu. Jde o soubor nástrojů a aktivit, jejichž prostřednictvím sportovní organizace promlouvá ke svému okolí. Ačkoliv využívá standardní komunikační kanály známé z jiných odvětví, v prostředí sportu získávají tyto nástroje specifickou podobu a dynamiku.

Základní přehled komunikačních nástrojů aplikovaných na sportovní prostředí:

- **Reklama (Advertising):** V tomto kontextu nejde jen o televizní spoty či inzerci v tisku. Sportovní reklama zahrnuje specifické nosiče, jako je branding na dresech, sportovním vybavení (výstroj, výzbroj), mantinelech či přímo na hrací ploše. Cílem je vizuální spojení značky s emocemi hry.
- **Publicita:** Na rozdíl od placené reklamy jde o prostor v médiích získaný „zdarma“ díky atraktivitě obsahu. Typickým příkladem jsou rozhovory s hvězdnými sportovci nebo trenéry, kteří v roli expertů či svědků potvrzují kvalitu určitého zboží, služeb nebo sportovních myšlenek. Jejich autorita zvyšuje důvěryhodnost sdělení.

- **Podpora prodeje (Sales Promotion):** Soubor krátkodobých stimulů k nákupu. Ve sportu sem řadíme divácké soutěže o ceny (často za účasti sportovců), dny otevřených dveří ve fitness centrech, věrnostní slevy (např. 10. vstup zdarma) nebo slosování vstupenek.
- **Osobní prodej:** Přímá interakce mezi prodejcem a zákazníkem. Ve sportovním prostředí je klíčová při prodeji vysoce hodnotných produktů, jako jsou VIP boxy a hospitality balíčky pro sponzory (řeší manažer klubu), nebo při náboru členů do prémiových sportovních center.
- **Sponzoring:** Specifický a ve sportu dominantní nástroj. Jde o obchodní partnerství, kdy sponzor poskytuje finance, produkty nebo know-how a sportovní subjekt mu na oplátku pomáhá dosahovat jeho komunikačních cílů (vizibilita, image).
- **Public Relations (PR):** Komplexní práce s pověstí organizace. Zahrnuje komunikaci nejen se zákazníky, ale se všemi zájmovými skupinami (veřejnost, úřady, média, zaměstnanci).
- **POS/POP komunikace (Point of Sale/Purchase):** Marketing realizovaný přímo v místě prodeje. Ve sportu jde o komunikaci ve fanshopech, u pokladen na stadionu nebo ve vstupních halách fitness center, která má ovlivnit nákupní rozhodnutí na poslední chvíli.
- **Výstavy a veletrhy:** Nástroj pro B2B i B2C komunikaci. Umožňuje firmám prezentovat inovace ve vybavení či službách přímo odborné veřejnosti, obchodním partnerům i koncovým uživatelům (např. sportovní expa při maratonech).
- **Přímý marketing (Direct Marketing):** Adresné oslovení konkrétních osob (např. newslettery, direct mail) s cílem vyvolat okamžitou reakci nebo transakci.
- **Interaktivní marketing:** Využití digitálních kanálů pro obousměrnou komunikaci. Dnes dominuje využití sociálních sítí, webových stránek, chatů a e-mailingu pro budování komunity fanoušků.

Tento přehled slouží jako úvod do problematiky. Vybrané klíčové nástroje budou detailněji rozebrány v následujících částech textu. **Kapitola 16** se zaměří na specifika reklamy ve sportu, zatímco **kapitola 17** podrobně rozebere fenomén sponzoringu. Moderní přístupy a aktuální trendy shrne **kapitola 18** a závěrečná **kapitola 19** se bude věnovat strategickému využití sociálních sítí.

15.4 Strategické plánování ve sportu

Současné výzkumy v oblasti sportovního marketingu jasně ukazují, že sportovní organizace operují v extrémně turbulentním prostředí. Kluby a svazy čelí rostoucí konkurenci, klesajícím veřejným dotacím, zvyšujícím se provozním nákladům a tlaku na digitální transformaci (sociální sítě). K tomu se přidává nepředvídatelný ekonomický vývoj a neustálé společenské změny. Tyto faktory nutí manažery přijímat obtížná opatření, která mohou mít krátkodobě negativní dopad na členy či fanoušky, ale jsou nezbytná pro přežití. Jedinou efektivní obranou proti těmto hrozbám je zodpovědný přístup k řízení, jehož základním pilířem je **strategické plánování**.

Podstata strategického plánování

Strategické plánování nelze chápat jako jednorázový akt, ale jako dynamický a kontinuální proces založený na sběru a vyhodnocování dat. Jeho hlavním cílem je vypracovat takovou strategii, která organizaci zajistí prosperitu a stabilitu i v dobách krize a nejistoty. Vzhledem k tomu, že tržní prostředí (preferenze fanoušků, kroky konkurence) se neustále mění, musí být i strategický plán flexibilní. Občasné revize a úpravy plánu nejsou chybou, ale naopak důkazem, že organizace reaguje na realitu.

Základem celého procesu je hledání upřímných odpovědí na šest klíčových otázek:

1. Kde se aktuálně nacházíme? (Analýza současného stavu)
2. Jak jsme se do tohoto bodu dostali? (Analýza historie a příčin)
3. Kam směřujeme, pokud nic nezměníme? (Predikce vývoje)
4. Kde bychom chtěli být? (Vize a cíle)
5. Jak se tam dostaneme? (Volba strategie)
6. Nabízíme produkt, o který je skutečný zájem? (Tržní relevance)

15.4.1 Proces tvorby strategie

Tvorba strategie je „výrobní proces“, pro který neexistuje univerzální šablona. Záleží čistě na vedení organizace, jak komplexní a hluboký postup zvolí. Na počátku je nutné si definovat očekávání: co má plán přinést, kdo se na něm bude podílet a jak detailní má být výstup.

Standardním výstupem je **strategický plán**, obvykle koncipovaný na období pěti let, s tím, že podléhá každoroční revizi. Proces jeho tvorby lze rozdělit do šesti logických kroků:

1. **Definice identity:** Určení poslání (mise), vize a hlavních cílů organizace.

2. **Profilace:** Popis organizace, její struktury a historie.
3. **Analýza prostředí:** Využití analytických nástrojů, jako je SWOT analýza (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), analýza konkurence a vnějšího prostředí.
4. **Výběr strategie:** Stanovení směru, kterým se organizace vydá.
5. **Zajištění zdrojů:** Identifikace finančních, lidských a materiálních kapacit nutných pro realizaci.
6. **Finalizace plánu:** Sepsání dokumentu.

Je důležité si uvědomit, že strategické plánování neslouží k *předpovídání* budoucnosti (což není možné), ale k *přípravě* na budoucnost. Umožňuje organizaci aktivně formovat svůj osud namísto pasivního čekání na to, co přijde.

15.4.2 Obsah a struktura strategického plánu

Výsledný dokument – strategický plán – plní funkci „jízdního řádu“ nejen pro vedení, ale i pro členy klubu, zaměstnance a klíčové partnery (sponzory). Vnáší do fungování organizace řád, což je v dnešní hektické době klíčové pro udržení směru. Kvalitní strategický plán by měl obsahovat následující kapitoly:

- **Úvod:** Shrnutí kontextu a důvodů vzniku plánu.
- **Cíle organizace:** Jasně definované mety (čeho chceme dosáhnout).
- **Profil organizace:** Kdo jsme a jaké jsou naše hodnoty.
- **Implementace strategie:** Konkrétní kroky, jak cílů dosáhnout (strategické naplňování).
- **Organizační struktura a HR:** Rozdělení rolí, kompetencí a odpovědnosti konkrétních osob.
- **Financování:** Rozpočet strategie, zdroje příjmů a plán výdajů.

Tento dokument propojuje minulost (kde jsme byli), přítomnost (kdo jsme) a budoucnost (kam jdeme). Pro sponzory je signálem profesionality a pro členy klubu nástrojem, jak se zapojit do rozvoje své organizace.

15.5 Marketingový mix ve sportu

Pro efektivní řízení marketingových aktivit je nezbytné ovládat základní nástroje, které souhrnně označujeme pojmem **marketingový mix**. Jedná se o soubor kontrolovatelných proměnných, jejichž prostřednictvím firma ovlivňuje trh a snaží se co nejlépe přizpůsobit svou

nabídku potřebám zákazníků. Podstata úspěchu spočívá v nalezení optimální harmonie a proporcí mezi jednotlivými složkami tak, aby bylo dosaženo firemních i obchodních cílů.

Tradiční pojetí definuje marketingový mix pomocí čtyř základních pilířů, známých jako **model 4P**. Ty reprezentují pohled firmy (prodávajícího) na trh:

- **Produkt (Product):** Co firma nabízí. Zahrnuje fyzické výrobky, služby i jejich vlastnosti (kvalita, design).
- **Cena (Price):** Hodnota vyjádřená v penězích, kterou musí zákazník za produkt zaplatit.
- **Distribuce (Place):** Způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi (prodejní kanály, logistika).
- **Propagace (Promotion):** Komunikační politika, jejímž úkolem je informovat trh a stimulovat poptávku.

Posun k zákazníkovi: Od 4P ke 4C – Moderní marketing kritizuje model 4P za jeho jednostrannost. Dívá se na trh pouze očima firmy ("jak prodat"). Pro komplexní pochopení je nutné zohlednit i perspektivu zákazníka ("proč koupit"). Proto vznikla koncepce **4C** (Customer marketing mix), která každému "P" přiřazuje jeho zákaznický ekvivalent.

Tabulka 6 Tabulka 4P a 4C (vlastní zpracování)

4P (Pohled firmy)	4C (Pohled zákazníka)	Vysvětlení
Product (výrobek)	Customer Solution (řešení potřeb)	Zákazník nekupuje produkt, ale řešení svého problému nebo uspokojení potřeby.
Price (cena)	Customer Cost (náklady zákazníka)	Nejde jen o cenovku, ale o celkové náklady (čas, doprava, riziko) spojené se získáním a užíváním.
Place (místo)	Convenience (dostupnost)	Zákazník preferuje pohodlí. Produkt musí být dostupný tam a tehdy, kdy jej potřebuje.
Promotion (propagace)	Communication (komunikace)	Zákazník nechce být cílem propagandy, ale vyžaduje obousměrný dialog a relevantní informace.

Rozšířený marketingový mix ve službách (7P a 7C)

Při aplikaci základního modelu 4P na oblast služeb – a tedy i na sportovní marketing – narážíme na jeho limity. Služby jsou nehmotné a založené na prožitku, proto je nutné mix rozšířit o další tři nástroje (3P): **Lidé (People)**, **Proces (Process)** a **Prezentace (Presentation)**.

Aby byl tento rozšířený model funkční, nelze jej vnímat jen z pohledu firmy (7P). I k těmto novým nástrojům musíme najít odpovídající ekvivalent na straně zákazníka. Vzniká tak komplexní zákaznický mix, který lépe reflektuje realitu rozhodování o nákupu služby.

Rozšířené 3P	Rozšířené 3C	Vysvětlení vztahu
P – People (Lidé)	C – Access to Customers (Přístup k zákazníkům)	Kvalita personálu určuje vnímání značky.
P – Process (Proces)	C – Course of Service (Průběh služby)	Zákazník hodnotí plynulost a logiku poskytování služby.
P – Presentation (Prezentace)	C – Place of Completion (Místo realizace/Prostředí)	Fyzické prostředí ovlivňuje komfort a pocity.

Detailní pohled na rozšířené prvky (3C):

- **Přístup k zákazníkům (lidé):** Lidský faktor je ve službách kritický. Prodejní personál, trenéři či recepční mají přímý vliv na nákupní chování. Zákazník citlivě vnímá jejich ochotu, odbornost, chování a schopnost poskytnout relevantní informace. Často je to právě osobnost zaměstnance, která rozhodne o tom, zda si zákazník službu koupí, nebo odejde ke konkurenci.
- **Průběh poskytnutí služby (proces):** Zákazník nehodnotí jen výsledek, ale celou cestu k němu. Pokud je proces nákupu či využití služby zdoluhavý, byrokratický nebo zmatečný, zákazníka to odradí. Naopak hladký a intuitivní průběh (např. rychlé odbavení u vstupu, jasná navigace) je konkurenční výhodou. Proces musí být designován tak, aby byl pro klienta co nejpříjemnější.
- **Místo realizace (prezentace):** Jde o fyzické prostředí, kde se služba odehrává (stadion, fitness centrum, prodejna). Zákazník podvědomě posuzuje estetiku, čistotu, velikost prostor a celkový komfort. Vzhled prostředí musí korespondovat s typem a cenovou hladinou nabízené služby – luxusní wellness vyžaduje jiné prostředí než "old-school" posilovna, ale v obou případech musí místo realizace naplňovat očekávání zákazníka.

15.5.1 Marketingový mix sportovních služeb

Produkt (product)

Produkt představuje samotné jádro marketingového mixu. Z pohledu zákazníka však nejde jen o fyzický předmět či službu, ale především o **funkci a užitek**, který mu daný produkt přinese při uspokojování jeho potřeb. Ve sportovním prostředí je definice produktu složitější než v jiných odvětvích, protože se nejedná o homogenní (jednotnou) položku. Sportovní produkt je komplexním souborem hmotných i nehmotných prvků – zahrnuje zboží, služby, osoby, místa, myšlenky i zážitky. Pro úspěšný marketing je nezbytné dokonale znát specifické vlastnosti toho, co nabízíme.

Za sportovní produkt považujeme jakýkoliv statek nabízený na trhu tělesné výchovy a sportu. Odborná literatura je dělí do pěti základních kategorií:

- **Základní produkty – Jádro** nabídky, tedy samotná pohybová aktivita (cvičení), sportovní událost (zápas) nebo sportovní turistika.
- **Produkty vázané na osobnost – Zde** je produktem člověk a jeho výkon. Patří sem výkony sportovců a trenérů, ale i jejich komerční využití (reklamní vystoupení, endorsements).
- **Myšlenkové produkty – Nehmotné** statky, jako jsou informace šířené médii, hodnoty a filozofie sportu nebo samotný prožitek a emoce ze hry.
- **Podmínky a vedlejší produkty – Infrastruktura** a služby nutné k realizaci sportu. Zahrnují pronájem sportovišť, vzdělávání, pojištění, dopravu, ticketing (vstupenky), sponzoring či dary.
- **Materiální produkty – Klasické** hmotné zboží – sportovní náčiní (míče, rakety), nářadí (stroje) a oblečení (apparel).

Pokud produkt splní očekávání, zákazník získá požadovaný užitek – ať už jde o zábavu, sociální kontakt, zlepšení kondice, vzhledu nebo pocit vítězství. Pozitivní zkušenost pak vede k opakovanému nákupu.

Unikátním rysem sportovních služeb je fakt, že **zákazník se aktivně podílí na tvorbě finálního produktu** (je tzv. prosumentem). Příkladem je pronájem tenisového kurtu: majitel poskytne pouze prostor (podmínku), ale samotnou kvalitu hry a zážitku si vytvářejí hráči sami svou výkonností a nasazením. Pokud se soupeř nedostaví, služba fakticky neproběhne, ačkoliv je kurt připraven.

Dalším klíčovým znakem je nekonzistentnost. Žádné dva zápasy nejsou stejné, výsledek je vždy nejistý. Právě tato nepředvídatelnost je hlavním motorem divácké poptávky.

Pro manažery je velkou výzvou přizpůsobovat nabídku kolísající poptávce, která má silné sezónní i denní výkyvy. Například naddimenzované fitness centrum v malé spádové oblasti bude trpět nevyužitou kapacitou, což v případě služeb (které nelze skladovat) znamená nenávratné ekonomické plýtvání.

Nabídka sportovních produktů musí dynamicky reagovat na společenské změny. V České republice sledujeme posun v životním stylu, kdy roste důraz na zdraví a estetiku těla. To vede k poklesu zájmu o tradiční kolektivní soutěžní sporty a naopak k vzestupu individuálních aktivit (běh, cyklistika, fitness). Trh je v tomto ohledu velmi proměnlivý – zejména v oblasti fitness se trendy (např. formy aerobního cvičení) rychle střídají. Velké řetězce často tyto trendy samy uměle vytvářejí, aby zákazníky nalákaly na „zaručené“ novinky pro hubnutí či formování postavy.

Cena (price)

Cena zaujímá v marketingovém mixu výsadní postavení, jelikož jako jediný nástroj generuje příjmy, zatímco ostatní prvky (produkt, distribuce, propagace) představují náklady. Její stanovení je jedním z nejcitlivějších manažerských rozhodnutí, které přímo determinuje nákupní chování zákazníků. Tvorba ceny ve sportu není uniformní proces; u některých produktů se striktně odvíjí od nákladových kalkulací, zatímco u jiných závisí spíše na odhadu vnímané hodnoty ze strany spotřebitele. Pokud cena neodpovídá ochotě zákazníků platit, poptávka zůstává nenaplněná, tzv. latentní.

Ačkoliv ekonomická teorie tradičně vnímá cenu jako hlavní regulátor nabídky a poptávky, ve sportovním prostředí je její vliv často přeceňován. U sportovních aktivit do rozhodování vstupují jiné, často silnější faktory:

- **Časová dostupnost:** Pro zákazníka je limitujícím faktorem spíše volný čas než finance.
- **Společenská prestiž a trendy:** Módní vlny a status spojený s určitým sportem.
- **Lokalita:** Vzdálenost sportoviště.

Přesto má cenová politika zásadní regulační funkci. Nesprávně nastavená cena může vést ke dvěma extrémům:

- **Příliš nízká cena:** Hrozí převis poptávky, kdy omezená kapacita sportoviště (např. sálu na spinning) nedokáže uspokojit všechny zájemce.
- **Příliš vysoká cena:** Vede k nevyužití kapacit, což při vysokých fixních nákladech na provoz znamená ekonomickou ztrátu.

Aby organizace maximalizovaly výnosy a efektivně vytížily kapacity, využívají nástroj tzv. cenové diferenciace (diskriminace), kdy za stejnou službu účtují různé ceny podle různých kritérií:

- **Časová:** Vyšší ceny ve špičce (večery, sezóna) vs. slevy v „hluchých“ časech (dopoledne).
- **Místní:** Odstupňování cen vstupenek dle atraktivity místa na stadionu.
- **Sociální:** Slevy pro studenty, seniory či ZTP.
- **Věrnostní:** Zvýhodnění pro držitele permanentek jako odměna za loajalitu a zajištění cash-flow.

Pro správné nastavení cenové strategie je nezbytné porozumět tzv. cenové elasticitě, která vyjadřuje míru citlivosti zákazníků na změnu ceny. V případě **elastické poptávky**, která je typická pro běžné rekreační aktivity v silně konkurenčním prostředí, může i nepatrná úprava ceny vyvolat výrazný výkyv v zájmu zákazníků; pokud například zdraží jedno fitness centrum, klienti snadno přejdou ke konkurenci. Opačným pólem je **poptávka neelastická**, kdy ani výraznější změna ceny nemá na chování spotřebitelů zásadní vliv. S tímto jevem se setkáváme u unikátních a neopakovatelných událostí, jako jsou prestižní derby či finálové zápasy mistrovství světa, nebo v případě skálních fanoušků, kteří svůj tým podpoří bez ohledu na výši vstupného. Tématem elasticity poptávky se více zabírá **kapitola 6**.

Přístup k cenotvorbě

- **Ziskový sektor:** Ceny se tvoří primárně kalkulací nákladů s připočtením ziskové marže a s ohledem na návratnost investic a ceny konkurence.
- **Neziskový sektor (kluby):** Ačkoliv náklady hrají roli, do popředí vystupují sociální cíle. Členské příspěvky jsou často dotovány z veřejných zdrojů či sponzoringu, aby byl sport dostupný mládeži. Elitní týmy často příspěvky neplatí vůbec.

Distribuce (place)

V kontextu sportovních služeb, které jsou nehmotné povahy, je distribuce synonymem pro **lokalitu** a celkovou **dostupnost**. Úkolem manažera je zajistit co nejpřímější a nejpohodlnější cestu zákazníka k produktu.

Umístění sportovního centra je pravděpodobně nejdůležitějším a nejtrvalejším marketingovým rozhodnutím. Zatímco cenu, program či reklamu lze změnit ze dne na den, budovu přestěhovat nelze. Výběr místa proto musí vycházet z důkladné analýzy spádové oblasti, demografie a dopravních toků.

Zásadním zjištěním pro distributory sportovních služeb je tzv. **pravidlo 30 minut**. Výzkumy ukazují, že drtivá většina zákazníků (cca 95 %) není ochotna za pravidelným sportem cestovat déle než půl hodiny. Úspěšná sportovní centra proto vznikají v hustě osídlených rezidenčních čtvrtích, u velkých kancelářských komplexů nebo v obchodních centrech, kde je přirozená koncentrace lidí, i za cenu vyšších nájmů.

Distribuce však nekončí jen adresou zařízení. Zahrnuje i fyzickou dostupnost a logistiku přímo na místě:

- **Vnější dostupnost:** Dostatek parkovacích míst, osvětlení přístupových cest, jasná navigace a viditelné označení vstupu.
- **Vnitřní dispozice:** Logické uspořádání interiéru. Zákazník ocení, pokud jsou šatny blízko sportovišť a pokud jsou hlučné zóny (posilovna) stavebně odděleny od těch klidových (wellness, jóga).

Cílem distribuce je odstranit jakékoliv fyzické či psychologické bariéry, které by mohly zákazníka odradit od návštěvy.

Propagace (promotion)

Propagace, v moderním pojetí často označovaná jako **marketingová komunikace** či komunikační mix, představuje hlas společnosti. Jedná se o soubor přesvědčovacích taktik, jejichž úkolem není cílovou skupinu pouze informovat o existenci produktu, ale především ji motivovat k nákupnímu chování. Tradiční teorie dělí tento mix do čtyř hlavních oblastí: reklama, publicita (PR), podpora prodeje a osobní prodej.

Hlavním cílem propagace je budování pozitivního povědomí o značce a službách. Jde o kontinuální proces vytváření příznivých postojů a nákupních zvyklostí. Ve sportovním

prostředí má propagace ještě jednu specifickou roli – **odstraňování bariér a předsudků**. Efektivní kampaň dokáže například vyvrátit mýtus, že fitness centra jsou určena výhradně pro mladé a fyzicky zdatné jedince, a tím otevřít dveře širší veřejnosti.

Model AIDA – Fungování propagace se nejčastěji popisuje pomocí hierarchického modelu AIDA, který definuje postupné kroky, jimiž musí zákazník projít:

- **A – Attention (pozornost):** Prvním krokem je upoutat zákaznickou pozornost a dostat produkt do jeho zorného pole.
- **I – Interest (zájem):** Změna pasivní pozornosti na aktivní zájem o informace a detaily produktu.
- **D – Desire (touha):** Emoční fáze, kdy se zájem mění v potřebu produkt vlastnit nebo službu využít.
- **A – Action (akce):** Finální impuls, který vede k nákupu, objednávce nebo registraci.

V praxi se tento model často rozšiřuje o pátý element – **S (Satisfaction/Spokojenost)**. Spokojený zákazník se totiž stává nejlepším a nejlevnějším nosičem reklamy. Na principu **WOM (Word of Mouth)** neboli osobního doporučení pak šíří dobré jméno organizace ve své komunitě („o čem se mluví“), což je pro sportovní kluby k nezaplacení.

Lidé (people)

V sektoru služeb, kam sport primárně spadá, je **lidský faktor** naprosto nezastupitelný. Zaměstnanci (recepční, trenéři, obsluha) jsou pro zákazníka živou tvář organizace. Vzhledem k neoddělitelnosti produkce a spotřeby služby dochází k přímé interakci, která zásadně formuje vnímání kvality. Neochotný recepční nebo neodborný trenér mohou zcela znehodnotit jinak perfektní produkt. Do této kategorie však nepatří jen personál, ale i samotní zákazníci, kteří svou přítomností a chováním spoluvytvářejí atmosféru sportoviště a ovlivňují zážitek ostatních.

Prezentace (presentation)

Jelikož jsou služby nehmotné a nelze si je „prohlédnout“ předem, zákazníci hledají **hmotné důkazy** o jejich kvalitě. Tento prvek mixu (někdy nazývaný Materiální prostředí) zahrnuje vše, co zákazník vidí a cítí při vstupu do provozovny. Prezentace prostředí plní funkci „obalu“ služby a buduje image firmy. Klíčové faktory, které zákazník hodnotí:

- **Kapacita a velikost:** Odpovídá prostor počtu návštěvníků? Není zařízení přeplněné?
- **Vybavení:** Je zařízení moderní, funkční a odpovídá cenové hladině?

- **Atmosféra a design:** Jak působí interiér, osvětlení, barvy či hudba na psychiku klienta?
- **Komfort:** Nabízí zařízení dostatečné pohodlí (šatny, sprchy, relaxační zóny)?
- **Čistota:** Ve sportovním prostředí je hygiena naprostým základem, který zákazník vnímá velmi citlivě.

Proces (process)

Posledním, avšak kritickým prvkem rozšířeného mixu jsou procesy – tedy „**jak**“ je služba poskytována. Jde o soubor činností a postupů, které zajišťují plynulý chod služby od příchodu zákazníka až po jeho odchod. Špatně nastavené procesy vedou k frustraci, i když je samotný sportovní produkt kvalitní. Typickým příkladem selhání procesu je dlouhá fronta na recepci, kvůli které klient nestihne začátek lekce, nebo pozdní příchod instruktora na hodinu Zumby.

V rámci procesů se management musí zaměřit na:

- **Režim obsluhy:** Jasně dané rozvrhy a otevírací doby.
- **Rychlost a plynulost:** Minimalizace administrativy a prostojů (např. rychlé odbavení čipem).
- **Management čekání:** Pokud je čekání nevyhnutelné, musí být pro klienta co nejpříjemnější.
- **Spolehlivost:** Dodržování stanovených časů začátků lekcí a tréninků je ve sportovních službách zákonem.

15.6 Sportovní služby

Sportovní produkt má ve většině případů povahu služby. Ať už jde o samostatně prodejně výkony nebo o součást širšího produktového balíčku, sport obecně chápeme jako nehmotný statek určený k uspokojování potřeb zákazníků. Tyto služby poskytují užitek dvěma hlavními skupinám: pasivním účastníkům (divákům na stadionech či u obrazovek) a aktivním účastníkům (sportovcům).

15.6.1 Druh a rozsah zapojení zaměstnance

Následující text se zaměřuje primárně na **služby s aktivní účastí zákazníka**. Pro jejich klasifikaci je klíčové pochopit kombinaci dvou faktorů:

- **Role zaměstnance:** Jak moc se personál zapojuje do poskytování služby a jaká je jeho odbornost.

- **Motivace zákazníka:** Proč sportuje. Zda hledá osobní potěšení (prožitky), chce získat nové dovednosti, usiluje o vrcholový výkon (snaha vyniknout), nebo mu jde o zdraví a kondici.

Průnikem těchto faktorů vzniká komplexní nabídka, která zahrnuje služby pro radost, kondici, rozvoj talentu, léčbu či kvalitu života. Z hlediska nároků na personál a charakteru interakce rozlišujeme tři základní kategorie služeb:

1. **Spotřebitelské služby (Základní)** – Jedná se o nejnižší stupeň služeb, kde přidaná hodnota nespočívá v osobnosti zaměstnance, ale v poskytnutí infrastruktury. Personál zde nepotřebuje vysokou odbornou kvalifikaci; jeho role se omezuje na základní obsluhu, jako je výdej klíčů, práce s rezervačním systémem nebo prodej doplňkového zboží.
 - *Příklad:* Pronájem tenisového kurtu, vstup do plaveckého bazénu pro veřejnost nebo zapůjčení lyží. Zákazník si „kupuje“ přístup k zařízení nebo vybavení, nikoliv know-how personálu.
2. **Odborné služby (Expertní)** – Na této úrovni je produktem samotná odbornost a specializace zaměstnance. Zákazník vyžaduje aktivní vedení, dozor, koučink nebo specifické znalosti, kterými sám nedisponuje. Poskytovatel (instruktor, trenér, fyzioterapeut) zde hraje klíčovou roli a bez jeho kvalifikace by služba neměla hodnotu.
 - *Příklad:* Osobní trénink ve fitness centru, výuka plavání, rehabilitace po zranění nebo vedené lekce na univerzitě. Rozdíl oproti spotřebitelské službě je v tom, že zákazník je přímo řízen a edukován odborníkem.
3. **Výchovné služby (Transformační)** – Tato kategorie představuje specifickou nadstavbu odborných služeb. Zatímco běžná odborná služba (podobně jako práce právníka či architekta) řeší konkrétní externí problém nebo úkol, výchovná služba cílí na vnitřní přeměnu klienta samotného. Cílem je změna chování, postojů, hodnot nebo sociálního statusu.
 - *Příklad:* Sportovní programy zaměřené na změnu životního stylu, boj s obezitou nebo formování charakteru mládeže. Organizace zde neposkytuje jen „cvičení“, ale edukuje klienta o přínosech pohybu a snaží se trvale změnit jeho návyky. Výsledkem procesu je „nový“ klient, který dosáhl změny, kterou si na začátku předsevzal.

15.6.2 Motivy zákazníka k aktivní účasti na sportu

Pro správné nastavení sportovního produktu a jeho komunikace je nezbytné pochopit, co zákazníka pohání. Motivace k aktivnímu pohybu vychází ze čtyř základních psychologických a sociálních potřeb:

1. Osobní potěšení (Radost z pohybu) – Tato skupina zákazníků je poháněna čistě vnitřní motivací. Sportují pro hru samotnou, pro radost z pohybu a prožitku, nikoliv pro externí odměny či výsledky. Jde o podobný princip, jaký vidíme u dětí o přestávkách, které běhají jen proto, že je to baví. Pro manažery a trenéry je tato skupina ideální, neboť tito klienti nevyžadují složité vnější stimuly; jejich hnacím motorem je samotná aktivita.

2. Rozvoj dovedností (Kompetence) – U této skupiny dominuje touha po učení a zdokonalování. Cílem není jen hýbat se, ale zvládnout techniku dané disciplíny na co nejvyšší úrovni. Právě pocit rostoucí kompetence a zvládnutí nových dovedností je to, co je u sportu drží. Na tento motiv cílí široká nabídka specializovaných kempů, workshopů a sportovních škol, jejichž popularita napříč věkovými kategoriemi dokazuje, že touha "něco umět" je silným tržním faktorem.

3. Snaha vyniknout (Soutěživost) – Pro tento typ klientů je sport prostředkem k potvrzení vlastní výjimečnosti. Jejich primárním cílem je vítězství, překonání soupeře nebo pokoření vlastního osobního rekordu. Trénink chápou jako nutný nástroj k dosažení úspěchu v soutěži. Motivace těchto jedinců je založena na výkonu a porovnávání; pokud věří, že jim služba (trénink) pomůže vyhrát, jsou ochotni investovat maximální úsilí i prostředky.

4. Zdraví, kondice a vzhled (Lifestyle) – V současné době se velmi moderní stává účast na sportovních aktivitách s cílem zlepšení fyzické kondice, zdraví či vzhledu. Dalšími důvody mohou být zbavení se stresu, prodloužení života nebo záliba v bodybuildingu. Lidé, kteří spadají pod tuto úroveň, se navzájem liší – mnozí jednotlivci sportují, i když se těší relativně dobrému zdraví a dostatečné úrovni dovedností – takové motivy se označují jako „udržovací“. Někteří se snaží zlepšit svůj zdravotní stav a kondici až po objevení svých nedostatků – takové motivy mohou být označovány jako „léčebné“.

15.6.3 Typologie sportovních služeb s aktivní účastí

Průnikem výše popsaných klasifikací (tedy míry zapojení personálu a motivace klienta) vzniká šest specifických kategorií sportovních služeb, které pokrývají celé spektrum trhu.

Služby pro radost a potěšení (Infrastrukturní model) – V tomto modelu funguje sportovní organizace primárně jako poskytovatel zázemí. Klienti jsou vnitřně motivovaní, chtějí se hýbat a bavit, a od organizace očekávají pouze kvalitní vybavení (rakety, míčky) a dostupná sportoviště (kurty). Role managementu se zde redukuje na logistiku – zajištění funkčního rezervačního systému a údržbu. Jelikož mají tyto aktivity často soutěžní charakter, přidanou hodnotou organizace může být pořádání amatérských turnajů a lig, které zvyšují loajalitu zákazníků.

Služby pro zdraví a kondici (Samoobslužný model) – Tento typ služeb kombinuje pronájem prostoru s maloobchodním prodejem, přičemž cílem zákazníka je péče o vlastní zdraví. Typickým příkladem je klasická návštěva posilovny. Klient přesně ví, co chce, a nese plnou odpovědnost za svůj trénink. Management zde neplní roli dozoru či trenéra, jeho úkolem je pouze zpřístupnit zařízení a zajistit bezpečnost provozu.

Služby pro rozvoj dovedností (Edukační model) – Jde o kombinaci výchovného procesu a snahy klienta osvojit si nové techniky. Tuto službu typicky poskytují sportovní kluby, školy či specializované kurzy. Klíčová je zde role trenéra či instruktora, který musí disponovat expertní znalostí metodiky a strategie daného sportu.

Služby pro dosažení vrcholové výkonnosti (Expertní model) – V této kategorii se protínají nejvyšší ambice klienta (dosáhnout mistrovství) s expertním zázemím organizace. Jedná se o řízený proces pod vedením špičkových odborníků. Úspěch závisí na naprosté shodě cílů mezi sportovcem a organizací a na sofistikované aplikaci tréninkových metod. Jde o dlouhodobou a intenzivní spolupráci.

Služby pro udržení kvality života (Programový model) – Cílovou skupinou jsou zdraví a kondičně zdatní jedinci, kteří se chtějí dále rozvíjet, ale na rozdíl od „samoobslužného modelu“ (bod 2) preferují vedené lekce (skupinové či individuální). Rizikem tohoto modelu je ztráta motivace. Protože výsledky cvičení (zlepšení kondice, postavy) nejsou vidět okamžitě, hrozí, že klient program předčasně ukončí. Úkolem personálu je proto neustálá psychická podpora a motivace k vytrvalosti.

Léčebné a nápravné služby (Remediální model) – Specifická kategorie zaměřená na klienty, kteří mají určitý zdravotní či kondiční deficit (nadváha, poúrazové stavy, stres, špatné pohybové návyky). Nabídka zahrnuje rehabilitace, redukční programy či relaxační cvičení.

15.6.4 Manažerská specifika řízení sportovních služeb

Praktický význam výše uvedené typologie nespočívá pouze v akademickém třídění, ale slouží jako vodítko pro efektivní řízení organizace. Každý typ služby totiž vyžaduje odlišný manažerský přístup, a to zejména v následujících čtyřech klíčových oblastech:

1. **Plánování a výběr aktivit** – Základní dělicí čarou je zde otázka, kdo rozhoduje o obsahu služby.
 - **Přístup orientovaný na poptávku (Spotřebitelské služby):** U služeb pro potěšení či fitness ví klient sám nejlépe, co chce. Manažer zde funguje jako "naslouchač trhu". Výběr aktivit se řídí preferencemi zákazníků, které organizace zjišťuje pomocí anket, dotazníků nebo metodou pokus-omyl (nasadí širokou nabídku a zachová jen to, co se "chytne").
 - **Přístup orientovaný na expertní předpis (Výchovné a odborné služby):** U služeb zaměřených na rozvoj dovedností, vrcholový výkon či léčbu klient neví (nebo by neměl určovat), co přesně potřebuje. Zde přebírá otěže odborník (trenér, fyzioterapeut). Plánování je preskriptivní – expert stanoví program, intenzitu a dávkování zátěže tak, aby bylo dosaženo cíle v daném čase.
2. **Organizování** – Rozdílné služby vyžadují rozdílnou míru byrokracie versus autonomie.
 - **Byrokratické řízení (Spotřebitelské služby):** U služeb pro potěšení je klíčová efektivita, dostupnost zařízení a pořádek. Kontakt mezi personálem a klientem je minimální a rutinní. Proto je zde ideální striktní organizační struktura založená na jasných pravidlech, provozních řádech a rezervačních systémech, které zajišťují hladký chod bez nutnosti improvizace.
 - **Autonomní řízení (Odborné a výchovné služby):** Zde je podstatou služby osobní interakce a individualizace. Trenér či terapeut musí mít svobodu rozhodovat se podle aktuálního stavu klienta. Vrcholový management si ponechává kontrolu nad strategií, rozpočtem a marketingem, ale v odborných otázkách dává zaměstnancům volnou ruku (ústavní přístup). Přílišná byrokracie by zde byla kontraproduktivní.
3. **Personální management (Lidské zdroje)** – Nároky na nábor a udržení zaměstnanců se diametrálně liší.
 - **Nízké nároky (Spotřebitelské služby):** Pro obsluhu recepce nebo půjčovny stačí základní zaškolení. Zaměstnanci jsou snadno nahraditelní a proces výběru je relativně jednoduchý.

- **Vysoké nároky (Odborné služby):** Trenéři a instruktoři jsou nositeli know-how a často na nich stojí pověst celé firmy. Výběr musí být pečlivý, důraz je kladen na kvalifikaci a schopnost samostatného rozhodování. Existuje zde vysoké riziko spojené s fluktuací – pokud odejde oblíbený trenér, často s ním odchází i jeho klientela. Udržení těchto klíčových lidí je pro organizaci prioritou.
4. **Vedení lidí** – Styl vedení se musí přizpůsobit motivačnímu nastavení klienta.
- **Samo-motivace:** U spotřebitelských služeb (např. pronájem kurtu) je klient motivován vnitřně, manažer nemusí vyvíjet extra úsilí.
 - **Motivace k překonání limitů:** U vrcholových sportovců je role trenéra v tom, aby klienta donutil jít až na hranici vyčerpání, kam by se sám nedostal.
 - **Podpůrná motivace:** U léčebných či redukčních programů klienti sice "chtějí" výsledek, ale často postrádají vůli nebo sílu proces vydržet. Zde musí personál fungovat jako psychická opora a neustálý motivátor.

15.6.5 Vlastnosti sportovních služeb

Sportovní služby sdílejí základní ekonomické charakteristiky s obecným sektorem služeb, avšak přidávají k nim specifika vyplývající z povahy sportovního prostředí (emoce, soutěživost, fyzický výkon). Pro manažery je klíčové pochopit pět hlavních vlastností služeb, které determinují způsob jejich marketingu a prodeje:

1. nehmotnost

Služby jsou ze své podstaty nehmotné, což znamená, že zákazník nemá možnost si je před zaplacením fyzicky prohlédnout či vyzkoušet, jako je tomu u běžného zboží. Tento fakt zvyšuje nejistotu, zejména při prvním nákupu. Potenciální klient si proto svůj úsudek vytváří nepřímou – buď na základě zkušeností s podobnými zařízeními u konkurence, nebo prostřednictvím hodnocení ostatních uživatelů. Klíčovými faktory pro finální rozhodnutí se tak stávají hmatatelné a viditelné prvky: lokalita, vzhled a vybavení provozovny, chování personálu a cena.

Z marketingového hlediska je proto nezbytné aplikovat strategii tzv. „zhmotnění nehmotného“. Poskytovatel musí zákazníkovi nabídnout viditelné důkazy kvality. V případě fitness centra to může být atraktivní design interiéru, špičkové vybavení posilovny či profesionální vystupování recepční. Právě kvůli nehmotné povaze a vyššímu vnímanému riziku nákupu mají pro zákazníky mnohem větší váhu osobní doporučení a reference od přátel než klasická reklama.

Spokojený zákazník, který šíří pozitivní zkušenost, se tak stává nejcennějším marketingovým nástrojem.

2. neoddělitelnost

Specifickým rysem služeb je skutečnost, že k jejich vytváření a konzumaci dochází v jediném okamžiku. Službu nelze izolovat od jejího poskytovatele, což klade mimořádný důraz na lidský faktor. Pokud je služba poskytována člověkem, stává se tento zaměstnanec přímou součástí prodávaného produktu. Míra zapojení personálu se však liší podle typu služby:

- **Služby s nízkým kontaktem (Infrastrukturní):** U aktivit zaměřených na rekreaci či kondici (např. pronájem kurtu, vstup do posilovny) je interakce s personálem minimální a rutinní. Spokojenost zákazníka zde závisí primárně na kvalitě vybavení, dostupnosti zařízení a nastavení jasných provozních pravidel.
- **Služby s vysokým kontaktem (Expertní):** U služeb výchovných, léčebných či zaměřených na vrcholový výkon (trénink, fyzioterapie) je role zaměstnance klíčová. Trenér či terapeut musí být vysoce kvalifikovaný a musí mít o klientovi detailní přehled. V tomto případě management ustupuje do pozadí (řeší finance a strategii) a dává odborníkům větší autonomii v rozhodování při práci s klientem.

Neoddělitelnost má i sociální rozměr – zákazník se často ocitá v prostoru s dalšími klienty. Nutnost čekat na posilovací stroj nebo stísněný prostor při skupinové lekci Pilates může negativně ovlivnit celkový zážitek, ačkoliv jde o faktory, které provozovatel vzhledem ke kapacitním limitům nemůže vždy plně ovlivnit.

Protože služby nelze vyrábět do zásoby ani skladovat, čelí manažeři výzvě v podobě kolísající poptávky. Na rozdíl od výroby zboží nelze při náhlém zájmu "zvýšit produkci". Sportovní centra proto musí poptávku aktivně řídit, nejčastěji pomocí cenové politiky – typickým příkladem je výrazně levnější pronájem sportovišť v dopoledních hodinách oproti exponovaným večerním časům.

3. proměnlivost

Jedním z nejrizikovějších aspektů služeb je jejich nestálost. Protože jsou služby závislé na lidském faktoru, jejich kvalita nevyhnutelně kolísá podle toho, kdo, kdy a za jakých okolností je poskytuje. I v renomovaném sportovním centru s výbornou pověstí se zákaznická zkušenost může dramaticky lišit – jeden den narazí klient na usměvavou a efektivní recepční, druhý den na personál, který je pomalý a neochotný. Lidský výkon je přirozeně ovlivněn únavou, náladou

či momentálními dispozicemi, což vnáší do procesu prvek nepředvídatelnosti. Pro manažery to znamená zásadní varování: sebelepší marketingová strategie a investice do reklamy přijdou vniveč, pokud selže poslední článek řetězce – zaměstnanec v přímém kontaktu se zákazníkem.

Z hlediska řízení lidských zdrojů je nutné rozlišovat mezi dvěma typy pozic:

- **Personál pro základní služby:** U pozic v rámci běžných spotřebitelských služeb jsou nároky na kvalifikaci nižší a zaškolení je relativně snadné.
- **Expertí pro odborné služby:** U trenérů, lektorů a vzdělavatelů je situace odlišná. Zde je nutný přísný výběr, vysoká odbornost a schopnost samostatného rozhodování. Právě tito lidé jsou nositeli reputace organizace. Existuje zde silné riziko spojené s fluktuací – vztah mezi klientem a odborníkem bývá tak silný, že s odchodem trenéra často odchází ke konkurenci i jeho klientela.

Aby se minimalizovaly výkyvy v kvalitě, je nezbytné zaměstnance neustále motivovat. Osvědčeným nástrojem jsou finanční bonusy vázané na přímou zpětnou vazbu od zákazníků. Neméně důležitá je však i psychologická motivace – posilování osobní odpovědnosti za spokojenost klienta a „zviditelnění“ zaměstnance, což zvyšuje jeho profesionální prestiž a loajalitu k firmě.

4. pomíjivost

Zásadním ekonomickým limitem služeb je fakt, že je nelze vyrábět do zásoby ani skladovat pro pozdější prodej. Zatímco u stabilní poptávky tento aspekt nepředstavuje komplikaci, v prostředí sportovních služeb, kde zájem zákazníků v průběhu dne výrazně kolísá, jde o klíčový manažerský problém. Sportovní a fitness centra typicky bojují s nevyužitými kapacitami v dopoledních a brzkých odpoledních hodinách – neobsazený kurt nebo prázdná posilovna v tomto čase znamenají nenávratnou ztrátu tržeb. Naopak ve večerní špičce („prime time“) poptávka často převyšuje nabídku, kapacity nestačí a organizace tak přichází o potenciální zisk, protože nemůže obsloužit všechny zájemce.

Manažeři se snaží tuto nerovnováhu řešit pomocí nástrojů pro řízení poptávky (Revenue Management). Moderním trendem je motivovat zákazníky k návštěvě v méně atraktivních časech, například prodejem zvýhodněných „off-peak“ permanentek nebo nasazováním populárních lekcí do dopoledních bloků. Nezbytným nástrojem pro efektivní rozložení zátěže je také rezervační systém. Ten funguje jako regulátor – pokud zákazník vidí, že jeho preferovaný večerní čas je plně obsazen, je často ochoten změnit své plány a přijít v jinou, méně vytíženou dobu.

5. absence vlastnictví

Zásadní rozdíl mezi nákupem zboží a služby spočívá v majetkových právech. Zatímco sportovní vybavení (výstroj, náčiní) se stává trvalým majetkem kupujícího, u služeb si zákazník kupuje pouze **dočasné právo přístupu** nebo využití kapacity. Tento časový limit je striktní a neúprosný – jakmile skončí lekce nebo vyprší hodina pronájmu na squashovém kurtu, zákazník musí prostor uvolnit, a to i v případě, že nemá dohraný rozhodující set.

Ačkoliv se nemožnost službu vlastnit může na první pohled jevit jako nevýhoda, úkolem managementu je komunikovat ekonomickou racionalitu tohoto modelu. Zákazník totiž získává přístup k nákladnému profesionálnímu zázemí (špičkové posilovací stroje, trenažéry, solária), které může využívat za zlomek jejich pořizovací ceny, aniž by musel řešit investice do jejich nákupu, údržby či uskladnění.

Sportovní služby mají několik dalších specifických vlastností, které je odlišují od služeb v jiných odvětvích. Jednou z klíčových charakteristik je vysoká míra fyzické aktivity, ať už se jedná o trénink, soutěže nebo rekreační sport. Sportovní služby jsou také často spojeny s emocionálním zapojením, protože soutěže a události mohou vyvolávat silné pocity fanoušků. Důležitou vlastností sportovních služeb je také sezónnost. Mnoho sportů má specifická období, kdy se konají hlavní soutěže, což ovlivňuje jak samotné sportovce, tak i firmy, které poskytují související produkty a služby. Zároveň je ve světě sportu patrná výrazná konkurence a potřeba neustálé inovace, zejména v oblasti tréninku, technologie a marketingu. Důraz na týmovou spolupráci a kolektivní zážitky je další výraznou vlastností sportovních služeb. Týmy a klubové organizace hrají klíčovou roli, a to jak v soutěžním, tak i komerčním prostředí. Komunita kolem sportu je často silná, což ovlivňuje i způsoby, jakými firmy interagují se svými zákazníky.

15.6.6 Faktory úspěšného podnikání ve sportovních službách

Prosperita v sektoru sportovních služeb není dílem náhody. Vyžaduje synergii tří elementů: upřímné vášně pro sport, strategického manažerského myšlení a odvahy inovovat. Firmy v tomto dynamickém odvětví nenesou odpovědnost pouze za ekonomické výsledky, ale mají unikátní příležitost obohacovat životní styl svých klientů a vytvářet společenské hodnoty prostřednictvím pohybu a zážitků.

Alfou a omegou úspěchu je detailní znalost cílové komunity. Manažer musí umět identifikovat specifické potřeby sportovců a nabídnout jim řešení, která tyto potřeby nejen naplní, ale předčí. Konkurenční výhodu dnes získávají ti, kteří přicházejí s inovativními tréninkovými metodami,

využívají moderní technologie nebo organizují atraktivní eventy, čímž se odlišují od šedého průměru.

Odborná praxe potvrzuje, že v oblasti služeb nelze oddělit spokojenost zákazníka od spokojenosti zaměstnance. Vzhledem k těsnému kontaktu mezi personálem a klientem je atmosféra na pracovišti přímo úměrná kvalitě poskytované služby. Cesta k zisku tedy paradoxně nezačíná u zákazníka, ale uvnitř firmy. Tento kauzální vztah lze popsat jako **pětistupňový řetězec zisku**:

1. **Kvalita interního servisu:** Vše začíná u výběru a školení zaměstnanců, nastavení kvalitního pracovního prostředí a podpory týmu.
2. **Spokojený a produktivní personál:** Pokud o zaměstnance dobře pečujeme, stávají se loajálnějšími, pracovitějšími a šíří pozitivní energii.
3. **Vyšší hodnota služby:** Motivovaný zaměstnanec pracuje efektivněji a s větším nasazením, což zvyšuje užitnou hodnotu pro klienta.
4. **Spokojený a věrný zákazník:** Klient, který dostane vysokou hodnotu, se vrací (retence) a aktivně službu doporučuje svému okolí (reference).
5. **Zdravý růst a zisk:** Výsledkem věrnosti zákazníků je stabilní ekonomický růst organizace.

Z výše uvedeného **řetězce zisku** jasně vyplývá, že spoléhat se pouze na tradiční marketingový mix „4P“ (Product, Price, Place, Promotion) je v sektoru sportovních služeb nedostačující a často i krátkozraké. Tento klasický model, původně vyvinutý primárně pro trh s hmotným zbožím, se soustředí na produkt a jeho propagaci, avšak nedokáže plně postihnout dynamiku a hloubku interakce mezi poskytovatelem a klientem. Pro dosažení skutečně excelentních výsledků a udržitelného růstu musí sportovní manažer aktivně pracovat s **rozšířeným marketingovým mixem služeb (7P)**. Do centra strategického plánování se tak dostávají tři dodatečné, avšak kritické nástroje: **lidé (people)**, **prezentace (presentation)** a **procesy (processes)**. Je nezbytné si uvědomit, že v očích zákazníka jsou zaměstnanci neoddělitelnou součástí produktu – jejich odbornost a přístup přímo definují kvalitu zážitku. Procesy zajišťují, že poskytování služby proběhne hladce, bez zbytečného čekání a administrativní zátěže. Teprve komplexním řízením všech těchto sedmi elementů může manažer vytvořit nabídku, která obstojí v silné konkurenci a vybuduje loajální klientskou základnu.



Shrnutí kapitoly

Sportovní marketing představuje specifickou aplikaci marketingových principů, která se dělí na dva hlavní směry: marketing sportovních produktů (přímo sportovnímu spotřebiteli) a marketing nesportovních produktů prostřednictvím sportu (využití sportu jako komunikačního nosiče). Pro efektivní řízení je nezbytné strategické plánování, které umožňuje firmě reagovat na změny prostředí a dosahovat dlouhodobé prosperity.

Základním nástrojem řízení je **marketingový mix**. Zatímco u hmotných výrobků si vystačíme s modelem 4P (produkt, cena, distribuce, propagace), v sektoru sportovních služeb je nutné tento model rozšířit na 7P. Přibývají tak klíčové prvky: lidé (people), procesy (processes) a prezentace (presentation). Moderní marketing navíc tento pohled doplňuje o zákaznickou perspektivu (4C), která klade důraz na řešení potřeb klienta a jeho pohodlí.

Sport je primárně službou, nikoliv zbožím, a vyznačuje se specifickými vlastnostmi: nehmotností (nelze si ji předem prohlédnout), neoddělitelností (výroba a spotřeba probíhají současně), proměnlivostí (kvalita kolísá podle lidského faktoru), pomíjivostí (nelze ji skladovat) a absencí vlastnictví. K tomu se přidávají unikátní rysy sportu, jako je emoční zapojení fanoušků, nepředvídatelnost výsledku a soutěživost.

Sportovní služby s aktivní účastí dělíme na základě motivace klienta a míry zapojení personálu do šesti kategorií: služby pro potěšení, pro zdraví a kondici (zde dominuje samoobslužný model), služby pro rozvoj dovedností, pro dosažení vrcholných výkonů, pro udržení kvality života a služby léčebné (zde je klíčová role odborníka).

Úspěch v podnikání se sportovními službami vychází z tzv. **řetězce zisku**. Ten začíná péčí o zaměstnance a kvalitou interního servisu. Spokojený a motivovaný personál vytváří vyšší hodnotu pro zákazníka, což vede k jeho loajalitě a následně ke zdravému ekonomickému růstu a zisku organizace.



Kontrolní otázky

1. *Vysvětlete rozdíl mezi pojmy „marketing sportu“ a „marketing prostřednictvím sportu“ a uveďte ke každému jeden konkrétní příklad.*
2. *Vysvětlete, proč moderní marketing přechází od konceptu 4P (pohled firmy) ke konceptu 4C (pohled zákazníka). Jaký je zákaznický ekvivalent pro „Cenu“ a co všechno zahrnuje?*
3. *Jedním ze specifík sportovního produktu je jeho „nepředvídatelnost“ a fakt, že marketéři nemají kontrolu nad „jádreem produktu“ (výkonem/výsledkem). Jaký dopad má tato skutečnost na práci sportovního manažera?*
4. *Definujte pojem „cenová elasticita poptávky“.*
5. *V rámci distribuce sportovních služeb se často hovoří o „pravidlu 30 minut“. Vysvětlete, co toto pravidlo znamená.*
6. *Sportovní služby se vyznačují vlastností zvanou „pomíjivost“ (nemožnost skladování). Jaký problém to představuje pro provozovatele sportovišť a jakými nástroji lze tento problém řešit?*
7. *Popište princip „řetězce zisku ve službách“. Proč podle této teorie začíná cesta k finančnímu zisku a růstu firmy péčí o vlastní zaměstnance (kvalitou interního servisu)?*



Pojmy k zapamatování

Marketing sportu – Aplikace marketingových principů na podporu a prodej sportovních produktů a služeb přímo spotřebitelům (např. prodej lístků na zápas, sportovní vybavení, členství ve fitness).

Marketing prostřednictvím sportu – Marketingová strategie, při které nesportovní firmy využívají sport (sportovce, týmy, události) jako komunikační nástroj k oslovení své cílové skupiny a propagaci vlastních produktů (např. pivovar sponzorující hokejovou ligu).

Rozšířený marketingový mix (7P) – Model marketingového mixu upravený pro sektor služeb. Ke klasickým 4P (Product, Price, Place, Promotion) přidává tři další prvky nezbytné pro služby: Lidé (People), Procesy (Processes) a Prezentace (Presentation).

Zákaznický marketingový mix (4C) – Moderní pojetí marketingového mixu z pohledu zákazníka, které odpovídá modelu 4P: Řešení potřeb (Customer Solution), Zákaznické náklady (Customer Cost), Dostupnost (Convenience) a Komunikace (Communication).

Nehmotnost služeb – Klíčová vlastnost služeb znamenající, že si je zákazník nemůže před nákupem prohlédnout ani vyzkoušet. Zvyšuje vnímané riziko nákupu a nutí marketéry hledat způsoby, jak službu „zhmotnit“ (např. designem prostředí).

Neoddělitelnost služeb – Charakteristika služeb vyjadřující, že jejich produkce a spotřeba probíhají současně. Službu nelze oddělit od poskytovatele, což klade vysoké nároky na kvalitu personálu a interakci s klientem.

Pomíjivost služeb – Vlastnost vyjadřující nemožnost služby skladovat. Neobsazená kapacita (např. prázdný kurt v dopoledních hodinách) představuje trvalou ekonomickou ztrátu, což vyžaduje aktivní řízení poptávky (např. cenovou diferenciací).

Cenová elasticita poptávky – Míra reakce poptávky na změnu ceny. U elastické poptávky (běžné sportovní aktivity) vede změna ceny k výrazné změně zájmu zákazníků. U neelastické poptávky (skalní fanoušci, unikátní akce) změna ceny poptávku výrazně neovlivní.



Literatura

- Bailey, R., & Talbot, M. (2015). *Elite sport and sport-for-all: Bridging the two cultures?*. Routledge.
- Baker, R. E., & Esherick, C. (2013). *Fundamentals of sport management*. Human Kinetics.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada.
- Borland, J., & McDonald, R. (2003). Demand for sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 478–502.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.
- Darcy, S. (2014). More than a sport and volunteer organisation: Investigating social capital development in a sporting organisation. *Sport Management Review*, 17(4), 395–406.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van Den Bergh, J. (2009). *Marketingová komunikace*. Grada Publishing.
- Dobrá, T. (2015). *Strategický plán rozvoje SK Joudrs Praha [Diplomová práce, Univerzita Karlova]*.
- Ferrand, A., & McCarthy, S. (2009). *Marketing of sports organisation: Building networks and relationships*. Routledge.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2005). *Marketing strategy*. Thomson South-Western.
- Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Grada.
- Hobza, V., & Rektořík, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Ekopress.
- Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3(1), 1–22.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Grada Publishing.
- Kotler, P. (2012). *Moderní marketing (4. evropské vyd.)*. Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. M. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education India.

- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2004). *Applied sport management skills* (2. vyd.). Human Kinetics.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4. vyd.). Human Kinetics.
- Murray, D., & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25–43.
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Masarykova univerzita.
- Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Opelík, D. (2018). *Marketingový mix Nikon Golf Academy a doporučení pro jeho zlepšení* [Bakalářská práce, Univerzita Karlova].
- Pilzer, P. Z. (2002). *The wellness revolution: How to make a fortune in the next trillion dollar industry*. Wiley.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of sport marketing*. Fitness Information Technology Publishers.
- Schwarz, E., & Hunter, J. (2017). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Taylor & Francis Group.
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2014). *Sports marketing: A strategic perspective*. Routledge.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2014). *Strategic sport marketing*. Allen & Unwin.
- Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40–45.
- Sotiriadou, P. (2013). Sport development planning. *Sport Management Review*, 16(4), 514–523.
- Šíma, J. (2015). *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka* [Disertační práce, Univerzita Karlova].

Šíma, J. (n.d.). Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management. In L. Eger & J. Tluchoř (Eds.), Management a marketing sportu a cestovního ruchu. Západočeská univerzita v Plzni.

Talášová, Z. (2022). Návrh sponzorské nabídky pro potenciální partnery SC Xaverov Horní Počernice [Bakalářská práce, Univerzita Karlova].

16 REKLAMA VE SPORTU

Úvod

Reklama se stala všudypřítomným fenoménem, který prostupuje každodenním životem moderní společnosti. Ať už se pohybujeme v online prostředí, sledujeme televizi, listujeme tiskem nebo jen procházíme ulicemi lemovanými billboardy, komerčním sdělením se prakticky nelze vyhnout. Ačkoliv se mnozí spotřebitelé cítí tímto neustálým informačním tokem přesyceni, často si ani neuvědomují, jak hluboce a podvědomě formuje jejich preference a chování. Role reklamy dnes dalece přesahuje pouhou podporu prodeje zboží a služeb. Stala se mocným společenským hybatelem, který ovlivňuje naše vnímání světa, formuje politické názory, sociální postoje i etické hodnoty. Proniká do oblastí, jako je školství, zdravotnictví, kultura a samozřejmě sport. Bez ohledu na formu či nosič však její primární funkce zůstává neměnná: přesvědčit cílovou skupinu a motivovat ji k požadované akci či změně postoje.



Cíl kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty s principy reklamy a její aplikací ve sportovním prostředí. Text vymezuje základní druhy inzerce, včetně online nástrojů, a detailně rozebírá specifika sportovní reklamy i televizních přenosů. Po prostudování by měl čtenář porozumět plánování kampaní a identifikovat příležitosti i omezení, která sport inzerentům nabízí.



Klíčová slova

Reklama, Marketingová strategie, Cíle reklamy, Informační reklama, Přesvědčovací reklama, Upomínací reklama, Online reklama, Sportovní reklama, Sportovní přenosy, Televizní reklama, Digitální reklama, Sponzoring, Product placement, Injektáž

16.1 Reklama a její cíle

Reklama představuje jeden z klíčových pilířů marketingové komunikace. V odborné rovině ji definujeme jako placenou, neosobní formu prezentace produktů, služeb či myšlenek, která je šířena prostřednictvím masových médií. Jde o cílený proces přesvědčování, jehož úkolem je vyhledat a oslovit potenciální uživatele. Ačkoliv existuje nepřeberné množství definic, všechny se shodují na třech základních znacích: jedná se o neosobní komunikaci, má komerční (či jiný jasný) cíl a probíhá mezi identifikovatelným zadavatelem a spotřebitelem.

Etymologicky vychází termín z latinského slova *reclamare*, což v doslovném překladu znamená „znovu křičet“ nebo „vyvolávat“. Tento výraz původně odkazoval na trhovce, kteří hlasitým pokřikováním upozorňovali na své zboží ve snaze přilákat zákazníky. V dnešním kontextu se oním „křikem“ rozumí jakákoliv placená nabídka idejí či zboží, za kterou stojí konkrétní sponzor (zadavatel).

Každá reklamní kampaň vzniká z určitého důvodu. Cílem reklamy rozumíme specifickou komunikační úlohu, kterou je třeba splnit vůči definované cílové skupině v konkrétním časovém horizontu. Podle primárního záměru dělíme reklamu do tří kategorií:

- **Informativní:** Buduje povědomí a znalost (např. o novém produktu).
- **Přesvědčovací:** Motivuje k preferenci dané značky a nákupu.
- **Upomínající:** Udržuje značku v povědomí zákazníků.

Důležité je rozlišovat mezi **komerční reklamou**, kde prodejci usilují o zvýšení zisku, posílení image značky a tržního podílu, a **nekomerční reklamou**. Cílem té nekomerční není finanční zisk, ale propagace myšlenek, hodnot nebo vzorců chování – typickým příkladem ve sportovním prostředí jsou kampaně podporující zdravý životní styl, pohybovou gramotnost dětí nebo boj proti obezitě.

Aby byla reklama považována za úspěšnou, musí v první řadě spotřebitele zaujmout. Z psychologického hlediska je komunikační proces efektivní pouze tehdy, pokud jsou splněny následující podmínky. Reklama musí:

- **Zasáhnout příjemce:** Cílová skupina musí být vystavena působení média, ve kterém reklama běží.
- **Zanechat paměťovou stopu:** Příjemce si musí sdělení zapamatovat.
- **Poskytnout relevantní informace:** Musí dodat podklady pro racionální rozhodování.

- **Vyvolat emoce:** Úspěšná reklama vytváří pozitivní emocionální vazbu.
- **Změnit postoj:** Musí posunout vnímání značky či problému požadovaným směrem.
- **Vyvolat akci:** Konečným a nejdůležitějším kritériem je změna chování (např. nákup produktu nebo začátek sportování).

16.2 Druhy reklamy

Ačkoliv reklama působí jako všudypřítomný celek, z odborného hlediska ji dělíme do několika kategorií. Správná klasifikace nám pomáhá pochopit, jaký nástroj v danou chvíli použít. Mezi nejčastější kritéria dělení patří účel (funkce) reklamy, její orientace, typ použitého média nebo fáze životního cyklu produktu. Specifickou a dynamicky rostoucí kategorií je pak **online reklama**, která oproti tradičním „offline“ kanálům nabízí výhodu přesného cílení a měřitelnosti.

16.2.1 Dělení podle funkce (cíle) reklamy

Nejzásadnějším kritériem pro volbu reklamní strategie je její účel. Ten je úzce spjat s tím, v jaké životní fázi se nabízený produkt či služba právě nachází. Každá fáze vyžaduje odlišný komunikační přístup. Rozlišujeme tři základní funkční typy:

A) Informační (zaváděcí) reklama

Primárním úkolem informační (zaváděcí) reklamy je edukace trhu s prostým sdělením o existenci a nabídce řešení, jehož cílem je vzbudit prvotní zájem a poptávku. Tento typ komunikace staví na faktech, logických argumentech a ověřitelných údajích. Její využití je typické zejména pro fázi uvádění nového produktu na trh nebo při prezentaci inovací, jako jsou facelifty či nové funkce. Své nezastupitelné místo má především v komplexních odvětvích, například ve farmacii, financích či IT, kde zákazník k rozhodnutí vyžaduje detailní a pravdivé informace a kde musí být sdělení fakticky přesná i vzhledem k přísným regulacím. Mimo komerční sféru tento typ komunikace hojně využívají také neziskové organizace a státní správa k informování veřejnosti o svých aktivitách či celospolečenských tématech.

B) Přesvědčovací reklama

S narůstajícím konkurenčním tlakem, typickým pro fázi růstu trhu, nabývá na významu přesvědčovací reklama. Její ambicí již není pouhé informování, nýbrž aktivní formování preferencí zákazníka a budování tzv. selektivní poptávky. Tento komunikační styl působí primárně na emoce a postoje s cílem přesvědčit spotřebitele, že daný produkt představuje lepší

volbu než nabídka konkurence, případně se snaží změnit vnímání jeho specifických vlastností. Zvláštní podkategorii v tomto kontextu tvoří srovnávací reklama, která je častým nástrojem na vysoce nasycených trzích. Jde o agresivnější formu marketingu, která je založena na přímé a otevřené konfrontaci vlastní značky s konkurencí.

C) Upomínací (připomínací) reklama

Upomínací neboli připomínací reklama je doménou především silných a etablovaných značek, jejichž produkty se již nacházejí ve fázi tržní zralosti. Vzhledem k tomu, že zákazníci tyto produkty dobře znají, není nutné je znovu edukovat o jejich funkcích či vlastnostech. Hlavním cílem tohoto typu komunikace je udržet značku v trvalém povědomí spotřebitelů (tzv. top of mind) a zajistit, aby při dalším nákupu opět sáhli po osvědčené volbě. Současně plní tato reklama důležitou psychologickou funkci, když zpětně ujišťuje stávající zákazníky o správnosti jejich dřívějšího nákupního rozhodnutí. Typickým příkladem jsou „imageové“ kampaně sportovních gigantů, jako je Nike, které se často nezaměřují na prodej konkrétního modelu obuvi, nýbrž na připomínání přítomnosti a hodnot značky na trhu.

16.2.2 Další kritéria pro členění reklamy

Kromě základního rozdělení podle účelu lze reklamu klasifikovat i na základě předmětu komunikace, její orientace, časového nasazení nebo využitého mediálního nosiče. Pokud se zaměříme na předmět komunikace, rozlišujeme reklamu **produktovou** a **institucionální**. U produktové reklamy je objektem zájmu konkrétní zboží či služba, například propagace specifického kurzu jógy nebo nového modelu běžeckých bot. Naopak institucionální (korporátní) reklama neprodává jeden konkrétní výrobek, ale soustředí se na značku jako celek. Cílem je budování image a hodnot firmy, což je typické například pro brandingové kampaně společnosti Nike.

Dalším hlediskem je orientace reklamy, která určuje, na koho nebo na co je sdělení primárně zacíleno. **Reklama orientovaná na spotřebitele** usiluje o získání nových zákazníků a zároveň o upevnění věrnosti těch stávajících. Pokud je hlavním úkolem informovat trh o příchodu nového výrobku, hovoříme o **reklamě orientované na produkt**. V případě, že se firma snaží oslovit specifický segment či cílovou skupinu, pro kterou je daná služba určena, jde o **reklamu orientovanou na trh**. Posledním typem je **reklama orientovaná na vlastní podnik**, kdy se organizace snaží vylepšit svou reputaci, upevnit pozici na trhu a prezentovat se veřejnosti v co nejlepším světle.

Podle fáze životního cyklu, ve které se kampaň nachází, rozlišujeme tři specifické typy. Prvním je **reklama zaváděcí**, jejímž úkolem je uvést na trh nový výrobek nebo firmu. Obvykle má charakter ucelené kampaně s jasně stanoveným termínem a cílem. Druhým typem je **reklama udržovací**, která slouží k fixaci pozice produktu či značky v konkurenčním prostředí. Na rozdíl od zaváděcí reklamy nejde o jednorázovou akci, ale o dlouhodobou komunikaci, jejíž intenzita v čase kolísá. Méně častá, avšak důležitá, je **reklama utlumovací**. Ta formálně připomíná spíše placené oznámení a využívá se ve chvíli, kdy firma stahuje produkt z trhu, například z důvodu nástupu nové generace. Je projevem korektního vztahu k zákazníkům, kteří jsou tak včas informováni o ukončení prodeje.

Posledním kritériem je použité médium. Tradiční klasifikace rozlišuje reklamu **televizní, rozhlasovou, tiskovou a venkovní (outdoor)**. V posledních letech však hraje dominantní roli **internetová (online) reklama**. Vzhledem k jejímu raketovému vzestupu a specifickým možnostem přesného cílení bude tomuto druhu reklamy věnována samostatná podkapitola.

16.2.3 Online reklama a její formáty

Online reklama, zjednodušeně chápána jako inzerce v prostředí internetu, představuje v současnosti jeden z nejdynamičtějších marketingových segmentů. Její technologická podstata vychází z principu přímé, dvousměrné komunikace mezi servery a koncovými zařízeními uživatelů. Každý požadavek na zobrazení obsahu zanechává digitální stopu, což marketérům umožňuje něco, co tradiční média nedokážou – **přesné měření a cílení**. Díky tomu lze výrazně optimalizovat náklady, protože reklama se zobrazuje jen relevantnímu publiku. V praxi digitálního marketingu se nejčastěji setkáváme s následujícími typy inzerce:

PPC – „Pay-per-click“ reklama

Tento formát cílí na uživatele pasivně v momentě, kdy konzumuje obsah. Funguje na principu tematické shody: inzerent nadefinuje klíčová slova a systém reklamu automaticky zobrazí u článků, které tato slova obsahují. Platební model je obvykle nastaven jako PPC (Pay-Per-Click), tedy inzerent neplatí za zobrazení, ale až ve chvíli, kdy uživatel na reklamu skutečně klikne. Nejčastěji se tento formát reklamy využívá pro reklamu v internetových vyhledávačích.

Bannerová reklama (Display)

Jde o grafickou formu inzerce (obrázky, animace, video), která je umísťována na okraje webových stránek nebo přímo do textu článků. Na rozdíl od výkonnostních PPC kampaní se u

bannerů častěji uplatňuje model PPV (Pay-Per-View), kdy se platí za počet impresí (zobrazení) reklamy, bez ohledu na to, zda na ni uživatel klikne.

Nativní reklama

Specifický a velmi účinný formát, který se snaží vizuálně i stylisticky splynout s redakčním obsahem daného webu. Působí přirozeně, neruší a uživatel ji často ani neidentifikuje jako klasickou inzerci. Díky tomu vykazuje (např. podle dat Seznam.cz) až o 25 % vyšší sledovanost než běžné bannery. Cenotvorba obvykle vychází z modelu PPV (platba za zobrazení).

Reklama na sociálních sítích

Pro firmy všech velikostí jde o jeden z nejdostupnějších nástrojů. Hlavní výhodou je možnost mikrosegmentace – reklamu lze přesně zacílit na základě demografických údajů (věk, pohlaví), zájmů či geolokace uživatele. K dispozici je široká paleta platforem od Facebooku a Instagramu přes profesní LinkedIn až po dynamicky rostoucí TikTok, který oslovuje stále širší věkové spektrum.

Influencer marketing

Moderní forma propagace využívající vlivu osobností na sociálních sítích. Princip spočívá v tom, že influencer (tvůrce obsahu) doporučuje produkt svým sledujícím, čímž využívá vztahu důvěry, který si s nimi vybudoval. Spolupráce může probíhat s velkými celebritami (statisíce sledujících) i s tzv. mikroinfluencery. Ti mají sice menší dosah, ale jejich publikum bývá často angažovanější a spolupráce je finančně dostupnější.

E-mail marketing

Nástroj pro přímou komunikaci s uzavřenou skupinou zákazníků. Využívá se k rozesílce newsletterů, akčních nabídek, slevových kódů či katalogů. Aby byl tento kanál efektivní a legální, je nezbytné pečlivě budovat vlastní databázi kontaktů a striktně dodržovat pravidla ochrany osobních údajů (GDPR).

16.3 Sportovní reklama

Sportovní reklama představuje specifickou disciplínu marketingové komunikace, kterou lze definovat dvěma základními způsoby. V užším slova smyslu vycházíme z obecné definice reklamy – jde o placenou neosobní prezentaci, jejímž předmětem je **sportovní produkt**. V tomto případě je cílem prodat zboží hmotné povahy (sportovní výstroj, obuv, oblečení) nebo nehmotné služby (vstupenky na utkání, členství ve fitness centru, sportovní přenosy).

V širším pojetí však do kategorie sportovní reklamy řadíme veškerou komerční komunikaci, která se odehrává v **prostředí sportu** nebo využívá sportovní média, a to bez ohledu na charakter propagovaného výrobku. Sportovní prostředí totiž nabízí unikátní reklamní nosiče, které jinde nenajdeme. Patří sem loga na dresech a startovních číslech sportovců, reklamní plochy na mantinelech, grafika přímo na hrací ploše, branding sportovního náčiní nebo dokonce názvy celých stadionů. V těchto případech sport funguje jako efektivní nosič sdělení pro banky, pojišťovny, automobilky či pivovary, které se snaží přenést emoce ze sportu na své produkty.

Zcela specifickou a ekonomicky nejvýznamnější kategorií je pak reklama vysílaná v médiích (televize, rozhlas, internet) v průběhu **sportovních přenosů**. Živé sportovní události patří dlouhodobě k nejsledovanějším televizním programům, což z reklamních bloků v jejich průběhu činí prémiové a finančně nákladné zboží. Extrémním příkladem je finále ligy amerického fotbalu (NFL) zvané Super Bowl. Tato událost každoročně láme rekordy v ceně reklamního prostoru – například cena za jediný třicetisekundový spot se zde vyšplhala až k hranici 7 milionů dolarů.

16.4 Formy sportovní reklamy

Globální nárůst popularity sportu a jeho masivní sledovanost představují pro firmy silnou motivaci k investicím do marketingových kampaní právě v tomto prostředí. Podstata sportovní reklamy spočívá ve strategickém využití sportovních subjektů (sportovců, klubů, událostí) jako nosičů pro dosažení vlastních komunikačních cílů.

Konkrétní podoba reklamy je vždy determinována specifickým charakterem daného sportu, typem sportoviště, používaným náčiním či pravidly pro ošacení. Každá disciplína tak nabízí unikátní mix reklamních ploch. V dnešní době je vizuální kontakt s logy partnerů pro diváka prakticky nevyhnutelný, a to bez ohledu na to, zda sleduje utkání přímo na stadionu, nebo prostřednictvím televizního přenosu.

Mezi nejčastěji využívané platformy patří:

- **Reklama na dresu a sportovním oblečení** – Jedná se o jednu z nejefektivnějších forem propagace, která využívá plochy přímo na těle sportovce. K dispozici jsou přední i zadní strany dresu, rukávy, trenýrky či čepice. Vzhledem k omezenému prostoru slouží tyto plochy primárně k umístění loga, firemního symbolu nebo krátkého nápisu pro zvýšení povědomí o značce.

- Tento typ reklamy podléhá přísné regulaci. Řídící orgány (mezinárodní federace i národní svazy) ve svých pravidlech přesně definují povolené rozměry reklamních ploch, jejich umístění a v některých případech i počet řádků textu. Zároveň existují etická omezení, která zakazují propagaci určitých produktů, jež jsou v rozporu se sportovními hodnotami. Na českém trhu se tato pravidla řídí směrnicemi příslušných svazů, případně licenčními podmínkami marketingových agentur, které vlastní práva.
- **Reklama na mantinelech a ohrazení** – Tento typ nosiče je typický pro sporty, které mají jasně vymezenou hrací plochu pevnými zábranami (lední hokej, florbal, fotbalová hřiště s reklamními panely). Mantinely či obvodové pásy jsou rozděleny na jednotlivé reklamní moduly, které se prodávají inzerentům. Obsahem je nejčastěji logo, název produktu nebo stručné sdělení.
- **Reklama na sportovním nářadí a hrací ploše** – Využívá se zde specifického vybavení nezbytného pro daný sport. Příkladem může být logo výrobce na gymnastickém nářadí nebo reklama umístěná přímo na hracím povrchu – typicky pod ledem v hokejových arénách nebo na palubovce v halových sportech. Zatímco u nářadí jde často o branding výrobce, velké plochy (led, trávník) slouží jako prostor pro partnery soutěže. Možnosti této reklamy jsou však limitovány prostorovými a bezpečnostními podmínkami konkrétní disciplíny.
- **Reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích** – Specifikem této formy je tzv. donucovací efekt. Divák přirozeně a opakovaně sleduje časomíru a skóre, čímž mimoděk konzumuje i reklamní sdělení umístěné v její blízkosti. Účinnost je dnes násobena technologickým pokrokem – zejména v hokejových a multifunkčních arénách se využívají centrální „multimediální kostky“. Ty umožňují přehrávat dynamické spoty, vizuální efekty a díky vysoké frekvenci opakování dokážou sdělit větší množství informací než statická reklama.
- **Reklama na startovních číslech** – Uplatňuje se především v individuálních sportech, kde je startovní číslo nutností (atletika, běžecké lyžování, biatlon, skoky do vody). Hlavní výhodou je opakovatelnost záběru na závodníka, čímž se logo dostává opakovaně do zorného pole diváků. Z prostorových důvodů je však tato plocha omezena obvykle jen na logo generálního partnera závodu nebo název firmy.

Účinnost reklamy ve sportu je přímo úměrná prestiži dané události, klubu či sportovce. Čím významnější je akce, tím širší je divácká základna a tím vyšší je hodnota reklamního prostoru.

Divák přitom nemusí sledovat branding s cílenou pozorností; loga a sdělení vnímá podvědomě jako nedílnou součást vizuálu hry.

Jako dokonalý příklad nasycenosti reklamou může sloužit finále tenisového Australian Open. I během krátkého sledování záznamu z roku 2023 je divák konfrontován s celou řadou partnerů: od automobilek (KIA) a aerolinek (Emirates) na sportovním vybavení, přes luxusní hodinky (Rolex) na časomíře, až po loga na oblečení hráčů (Lacoste u Novaka Djokoviče). Turnaje tohoto formátu zaručují sponzorům celosvětový dosah, což z nich činí mimořádně atraktivní marketingovou příležitost.

Branding na oblečení a výstroji

Reklama na sportovním oblečení neslouží jen výrobcům oděvů (Adidas, Asics), ale stále častěji ji využívají i firmy z jiných odvětví (např. Red Bull, Waterdrop). Spojení s elitními sportovci přináší těmto značkám prestiž a zvyšuje pravděpodobnost nákupu díky mechanismu přenosu image.

Je však nutné rozlišovat pravidla jednotlivých sportů. Zatímco profesionální tenis je svázán striktními regulacemi, které povolují jen malé emblémy na přesně vymezených místech, kolektivní sporty jako fotbal či hokej nabízejí plochy výrazně větší. U hokejové výstroje a dresů však hrozí riziko „vizuálního smogu“, kdy přemíra log způsobuje jejich vzájemné splývání a sníženou čitelnost.

Viditelnost na stadionu a v médiích

Klíčovou platformou zůstávají reklamní panely, transparenty a elektronické perimetry (LED pásy). Tyto plochy jsou viditelné po většinu času konání akce a díky modernímu pokrytí kamerami z mnoha úhlů se spolehlivě dostávají i do televizního vysílání.

Pro diváky přímo na stadionu funguje reklama jako stálá kulisa. Zejména během přerušení hry, přestávek či výměn stran, kdy opadá koncentrace na samotný sportovní výkon, mají návštěvníci prostor rozhlížet se a registrovat reklamní sdělení v okolí hrací plochy. Míra expozice jednotlivých značek přitom není náhodná – přesně kopíruje hierarchii sponzorských smluv. Generální partneři získávají dominantní prostor a nejlepší časy zobrazení, zatímco partneři nižších úrovní se musejí spokojit s menší vizibilitou.

Výhody sportovní reklamy podle Čáslavové jsou následující:

- **Intenzivní zásah přítomných diváků** – Fanoušci přicházejí na stadion relaxovat a bavit se. Jsou uvolnění a výrazně vnímavější vůči reklamním sdělením než v běžném životě. Reklama působí nenásilně a přirozeně vyplňuje "hluchá místa" (přestávky, nástupy). Navíc zde funguje silný emoční transfer – pozitivní vztah ke klubu se v mysli fanouška přenáší i na jeho sponzory.
- **Regionální zaměřitelnost (geografická segmentace)** – Tento benefit je klíčový pro lokální inzerenty. Publikum na stadionech nižších a středních soutěží tvoří převážně obyvatelé daného města a regionu. Místní firmy tak mohou efektivně oslovit svou bezprostřední cílovou skupinu bez zbytečného plýtvání prostředky na celoplošnou reklamu. Efektivita je zde samozřejmě závislá na návštěvnosti a úspěšnosti domácího týmu.
- **Průnik do masmédií** – Sponzoring vrcholových sportovních událostí otevírá dveře do celostátních i globálních médií. Díky televizním přenosům a online streamům se reklama umístěná fyzicky na stadionu (např. na mantinelu v zorném poli kamery) dostává k milionům diváků u obrazovek. Tím se lokální nosič mění v nástroj s masovým dosahem, což je primárním cílem velkých nadnárodních korporací.

Na druhou stranu nelze opomíjet ani určitá úskalí a nevýhody, které s sebou reklama ve sportovním prostředí nese. Čáslavová upozorňuje zejména na následující limity:

- **Nízká flexibilita (rigidita)** – Možnost operativně měnit či nasazovat reklamu je ve sportu značně omezená. Inzerenti jsou často svázáni dlouhodobými smlouvami a hierarchií sponzorů – lukrativní plochy jsou dlouhodobě blokovány pro klíčové partnery, které nelze „předběhnout“ ani s lepší nabídkou. Významným rizikem je také nejistota délky trvání některých soutěží. Typickým příkladem jsou vyřazovací pohárové zápasy; pokud tým vypadne hned v prvním kole, zaplacená kampaň na domácím stadionu končí mnohem dříve, než inzerent plánoval.
- **Složitější demografické cílení** – Ačkoliv sport spojuje fanoušky společnou vášní pro klub či disciplínu, z hlediska marketingu jde o velmi nesourodou skupinu. Publikum na stadionech (typicky u fotbalu) je demograficky příliš široké – zahrnuje lidi různého věku, vzdělání i příjmových skupin. Pro firmy, které potřebují zacílit na specifický segment (např. pouze na bonitní klientelu nebo teenagery), může být tato „masovost“ neefektivní, protože platí i za oslovení lidí mimo svou cílovou skupinu.

- **Omezení tvaru reklamy** – Kreativita reklamy je limitována fyzickými dispozicemi nosičů. Ať už jde o dresy, mantinely nebo sportovní náčiní, reklamní plocha má striktně dané rozměry a tvar, které nelze měnit. Specifickým problémem je pak riziko vizuální deformace. Například loga umístěná na zaoblených karoseriích závodních vozů, motocyklech či helmách mohou být při čelním pohledu nečitelná nebo zkreslená, což snižuje jejich komunikační efekt.

16.5 Reklama během sportovních přenosů

Přímé přenosy sportovních utkání dnes představují absolutní vrchol televizní sledovanosti. Globální události, jako jsou Olympijské hry, Mistrovství světa ve fotbale, ragby či kriketu, pravidelně přitahují k obrazovkám miliony, až miliardy diváků. Finálové zápasy prestižních soutěží, typicky americký Super Bowl (finále NFL) nebo finále Ligy mistrů UEFA, se staly nejen sportovními svátky, ale i klíčovými událostmi reklamního průmyslu.

Inzerenti si dobře uvědomují, že sport je všudypřítomný společenský fenomén a jeho vrcholová forma diváky fascinuje. Emoce, napětí a zaujetí, které divák prožívá při sledování zápasu, se podvědomě přenášejí i na reklamní sdělení vysílaná v průběhu přenosu. Média proto sportu věnují výsadní postavení a firmy jsou ochotny platit enormní částky za možnost spojit své produkty s tímto exkluzivním obsahem.

V televizním prostředí je reklama definována jako jakékoliv veřejné oznámení vysílané za úplatu (či jinou protihodnotu) s cílem propagovat zboží nebo služby. Do této kategorie spadá i tzv. self-promo, tedy upoutávky na vlastní pořady vysílatele. Pro vysílání reklamy platí přísná pravidla vycházející z vysílacího zákona:

- **Rozeznatelnost:** Reklama musí být zřetelně oddělena od ostatních částí programu (znělkou, grafikou), aby ji divák nezaměnil s redakčním obsahem.
- **Řazení do bloků:** Reklamní spoty se musí zařazovat do skupin (bloků). Samostatné, izolované spoty jsou povoleny jen výjimečně – a právě **přenosy sportovních akcí** jsou jednou z těchto výjimek, kde lze reklamu umístit flexibilněji (např. při přerušení hry).
- **Časové limity:** Zákon stanovuje maximální podíl reklamy ve vysílacím čase. Do těchto limitů se však obvykle nezapočítávají charitativní spoty, oznámení ve veřejném zájmu a zmíněné self-promo.

Zásadní konkurenční výhodou reklamy během sportovních přenosů je fakt, že je konzumována živě (v reálném čase). Zatímco u filmů a seriálů si diváci s nástupem digitalizace a

streamovacích platformách zvykli na tzv. odložené sledování, které jim umožňuje reklamní bloky jednoduše přetáčet (zapping), u sportu tento fenomén nefunguje. Hodnota sportovního zážitku spočívá v jeho aktuálnosti. Divák chce vidět gól nebo rekord v momentě, kdy se stane, nikoliv ze záznamu. Díky tomu jsou inzerenti ušetřeni trendu přeskokování reklam, což činí z přímých přenosů jeden z nejefektivnějších, a tím pádem i nejdražších reklamních prostorů na trhu.

16.5.1 Formáty televizní reklamy ve sportu

V rámci televizního vysílání, a to nejen u sportovních přenosů, rozlišujeme čtyři základní typy komerčních sdělení: klasický reklamní spot, sponzoring, product placement a tzv. injektáž.

Klasické televizní spoty

Nejrozšířenějším formátem je standardní reklamní spot. Jeho délka (stopáž) se pohybuje v širokém rozpětí – od krátkých pětivteřinových střihů až po minutové příběhy, přičemž delší formáty se vyskytují spíše zřídka. Základní cenovou jednotkou, od které se odvíjí kalkulace, je třicetisekundový spot. Cena spotů s jinou délkou se vypočítává pomocí tzv. koeficientů. Například spot o délce 10 vteřin má obvykle koeficient 0,5 (polovina základní ceny). Je však nutné podotknout, že pro televizní stanice je skládání reklamních bloků z různě dlouhých videí logisticky náročné, proto se u nestandardních délek často uplatňuje určitá přírážka. V praxi tak patnáctivteřinový spot obvykle stojí více než 50 % ceny toho třicetisekundového.

Volba délky závisí na účelu sdělení. Kratší stopáže (5–15 s) se využívají pro taktické kampaně zaměřené na rychlé předání technických informací, slev nebo akčních nabídek. Naopak delší formáty poskytují prostor pro storytelling, budování image značky a vytváření emocionální vazby s divákem.

TV Sponzoring

Tento formát zahrnuje sponzorování konkrétních pořadů, časomíry nebo reklamních znělek. Sponzoring obvykle neslouží jako hlavní pilíř kampaně, ale funguje jako efektivní doplněk marketingového mixu (např. v kombinaci s outdoorovou či tiskovou reklamou). Jeho cílem je spojit značku s určitou tematikou nebo cílovou skupinou pořadu – typickým příkladem je výrobce pánské kosmetiky sponzorující fotbalové studio.

Legislativa je zde přísnější než u spotů. Sponzorský vzkaz je omezen na maximálně 10 vteřin a nesmí obsahovat přímou pobídku k nákupu ani detailní záběr na produkt (tzv. packshot). Pokud by se tyto prvky objevily, jednalo by se již o klasickou reklamu. Povoleno je komunikovat pouze jméno sponzora, logo, případně slogan.

Product Placement

Jedná se o formu komerční komunikace, při které je produkt, služba nebo ochranná známka zakomponována přímo do děje televizního pořadu či filmu. Jde o perspektivní nástroj, jehož hlavní výhodou je přirozenost – produkt je prezentován v reálném kontextu a nenásilně, což diváka méně ruší. Tento formát získal v České republice oficiální legislativní rámec až v polovině roku 2010, od té doby však jeho popularita roste.

Injektáž TV pořadů

Specifickou formou sponzoringu, hojně využívanou právě během sportovních přenosů, je injektáž. Jde o grafické komerční prvky (lišty, loga, animace), které se objevují přímo na obrazovce v průběhu vysílání, aniž by došlo k přerušení děje. Tento formát je ideální pro zadavatele, kteří chtějí svou značku vizuálně propojit přímo s probíhající sportovní akcí.

16.5.2 Strategické plánování a výběr reklamního času

Při rozhodování o nákupu reklamního prostoru hraje klíčovou roli sledovanost. Ačkoliv v České republice nemáme k dispozici tak detailní statistiky jako v USA (kde v roce 2021 tvořily živé sportovní přenosy, zejména NFL, celých 92 ze 100 nejsledovanějších pořadů), trend je i u nás zřejmý: sportovní přenosy patří k divácky nejatraktivnějšímu obsahu.

Tato dominance je o to významnější v kontextu celkových změn na mediálním trhu. Jsme svědky postupného ústupu klasické lineární televize, kterou zejména mladší generace opouští ve prospěch digitálních platform (YouTube) a streamovacích služeb (Netflix, Disney+). Hlavní výhodou těchto služeb je možnost sledovat obsah "on-demand", tedy kdykoliv a kdekoliv.

Sport je v tomto prostředí výjimkou, která potvrzuje pravidlo. Jeho hodnota spočívá v okamžitých emocích a nejistotě výsledku. Sledování záznamu, kdy je skóre již známé, postrádá potřebné napětí. Diváci proto sport konzumují převážně živě (live). Toho jsou si vědomi inzerenti, kteří se logicky přesouvají od běžných pořadů (filmy, seriály) k živým událostem – sportu, zpravodajství či předávání cen – kde je ochota diváků sledovat program v reálném čase, a tedy i s reklamami, nejvyšší.

Nejsledovanější časy (tzv. prime time) během velkých zápasů jsou doménou velkých korporací, které si mohou dovolit astronomické ceny za spoty. V českém prostředí však po této možnosti sahají i střední a menší firmy s vidinou, že jediný spot během finále extraligy či fotbalové ligy osloví více lidí než týdenní kampaň jinde. Tato strategie „vše na jednu kartu“ je však vysoce

riziková. Úspěch závisí na tom, zda v daných 30 vteřinách divák skutečně sedí u obrazovky a věnuje jí pozornost. Pro minimalizaci rizika a zajištění návratnosti investic (ROI) je bezpečnější cestou diverzifikace reklamního portfolia namísto jednorázového vyčerpání rozpočtu.

Při sestavování mediaplánu pro sportovní přenosy lze využít následující taktické přístupy:

- A) Využití lokálních televizních stanic** – Ne každá společnost potřebuje nebo si může dovolit masivní kampaň na celoplošných kanálech. Pro firmy, jejichž cílem je oslovit zákazníky v konkrétním regionu či městě, představuje efektivnější alternativu nákup reklamního času v lokálních televizích během místních sportovních přenosů. Hlavní předností tohoto přístupu je výrazně nižší cena, která přináší příznivější poměr mezi náklady a výkonem. Taková reklama navíc působí mnohem osobnějším dojmem a zasahuje relevantní komunitu, u níž existuje vyšší pravděpodobnost nákupního rozhodnutí než u anonymního masového publika.
- B) Nákup více televizních reklamních spotů v době menší konkurence** – Další doporučovanou taktikou je strategie frekvence, která upřednostňuje nákup většího množství levnějších reklamních slotů v různých časech a na více stanicích před jednorázovou investicí do drahého spotu během finálového utkání. Marketingová praxe potvrzuje, že klíčem k zapamatování sdělení je jeho opakování. Za efektivní práh se často považuje dosažení alespoň trojnásobné frekvence zásahu u poloviny cílové skupiny. Právě tato konzistentní přítomnost značky v mysli diváka buduje povědomí mnohem spolehlivěji než ojedinělý výkřik v přeplněném reklamním bloku.
- C) Integrace digitálního videa** – V současné době je spoléhání se pouze na data z lineární televize považováno za krátkozraké, neboť tyto statistiky bývají retrospektivní a nereflektují moderní návyky konzumace obsahu. Úspěšný marketingový mix proto musí nezbytně zahrnovat integraci digitálního videa. Divácká obec se dnes tříští mezi různé streamovací platformy a sportovní aplikace, což nutí firmy identifikovat, kde se jejich cílová skupina reálně pohybuje. Zároveň je nezbytné vytvářet takové formáty reklamy, které dokážou okamžitě zaujmout i v online prostředí, kde má uživatel na rozdíl od televize možnost reklamu po pár vteřinách přeskočit.



Shrnutí kapitoly

Reklama představuje jeden z hlavních pilířů marketingové komunikace, jehož primárním úkolem je ovlivnit chování a postoje cílové skupiny, nejčastěji s úmyslem motivovat ji k nákupu zboží či služeb. V kontextu sportovního marketingu je však nutné chápat tento pojem ve dvou rovinách. Nejedná se pouze o přímou propagaci sportovních produktů (vybavení, lístky, služby fitcenter), ale v širším slova smyslu i o strategické využití sportovního prostředí jakožto atraktivního nosiče pro zviditelnění firem ze zcela odlišných odvětví (banky, automobilky, operátoři).

Konkrétní podoba a možnosti umístění reklamy nejsou univerzální; jsou vždy striktně determinovány specifiky dané sportovní disciplíny. Rozhodujícími faktory jsou prostorové dispozice sportoviště (hala vs. otevřená trať), pravidla upravující vzhled dresů a vybavení, či typ používaného náčiní. Každý sport tak nabízí inzerentům unikátní spektrum platforem – od mantinelů a hracích ploch až po startovní čísla – skrze které lze oslovit fanoušky přímo v centru dění.

Samostatnou a vysoce prestižní kategorií je reklama realizovaná během televizních a online přenosů. Tento formát efektivně vytěžuje celospolečenskou popularitu sportu a fenomén živého sledování (live), který inzerentům zaručuje vysokou míru pozornosti. Vzhledem ke své finanční náročnosti a obrovskému dosahu má tato reklama svá specifická pravidla, formáty (spoty, sponzoring, injektáž) a strategie plánování, které se liší od běžné reklamy umístěné fyzicky na stadionu.

Ať už se jedná o banner na internetu, logo na dresu nebo televizní spot, veškerá sportovní reklama sleduje v závislosti na životním cyklu produktu tři univerzální cíle. **Informativní** funkce slouží k uvedení novinek a edukaci trhu, **přesvědčovací** funkce má za úkol v konkurenčním boji získat preference zákazníků, a **upomínající** funkce zajišťuje, aby silné a zavedené značky nezmizely z povědomí spotřebitelů.



Kontrolní otázky

1. *Definujte tři primární cíle, které reklama sleduje.*
2. *Charakterizujte rozdíl mezi komerční a nekomerční reklamou a pro oba typy uveďte konkrétní příklad ze sportovního prostředí.*
3. *Do jakých tří základních kategorií rozdělujeme reklamu na základě její funkce (účelu)?*
4. *Vysvětlíte podstatu a účel upomínací (připomínací) reklamy a doplňte ji o konkrétní příklad z praxe.*
5. *Definujte hlavní konkurenční výhodu, kterou online reklama nabízí oproti tradičním médiím.*
6. *Popsište základní rozdíl mezi platebními modely online reklamy označovanými zkratkami PPC a PPV.*
7. *Jaké oblasti zahrnuje pojem sportovní reklama? Uvažujte širší i užší pojetí tohoto termínu.*
8. *V čem spočívá výhoda sportovní reklamy v kontextu jejího regionálního cílení (geografické segmentace)?*
9. *Vyjmenujte tři hlavní benefity a tři limity (nevýhody) spojené s realizací reklamy ve sportovním prostředí.*
10. *Co si představit pod pojmem „nízká flexibilita“ v kontextu nevýhod sportovní reklamy?*
11. *Za jakých okolností a pro koho je strategicky výhodné nakoupit reklamní prostor v lokálních televizních stanicích?*



Pojmy k zapamatování

Influencer – Výrazná osobnost digitálního prostoru, která si na sociálních sítích vybudovala silnou komunitu. Díky své autoritě a důvěře publika má moc formovat názory, postoje i nákupní chování svých sledujících.

Informativní reklama – Typ propagace, jehož primárním účelem je edukace trhu. Využívá se především při uvádění novinek, kdy je nutné potenciální klienty seznámit s existencí, funkcemi či vlastnostmi produktu.

Nativní reklama – Sofistikovaný reklamní formát, který vizuálně i stylisticky splývá s redakčním obsahem daného média. Působí přirozeně a neruší, díky čemuž ji čtenář často na první pohled neodliší od běžného článku.

Online reklama – Souhrnné označení pro veškeré propagační aktivity realizované v prostředí internetu. Její hlavní předností je využití digitálních technologií pro přesné cílení a měřitelnost, což vede k efektivnějšímu vynakládání prostředků.

Product Placement – Metoda komerční komunikace založená na zakomponování značky, výrobku či služby přímo do děje audiovizuálního díla (filmu, seriálu, videoklipu) nebo příspěvku na sociálních sítích. Cílem je, aby produkt působil jako přirozená součást scény.

Přesvědčovací reklama – Strategie nasazovaná v konkurenčním prostředí, jejímž úkolem je ovlivnit preference spotřebitele. Nesdělují jen fakta, ale snaží se aktivně motivovat zákazníka, aby upřednostnil daný produkt před nabídkou konkurence.

Reklama – Forma marketingové komunikace (placená i neplacená), jejímž předmětem je prezentace produktu, služby nebo myšlenky. Jejím konečným účelem je obvykle stimulace poptávky a podpora prodeje.

Upomínací reklama – Nástroj určený pro etablované produkty ve fázi tržní zralosti. Nesnaží se edukovat, ale udržuje značku v aktivním povědomí spotřebitelů, aby při nákupním rozhodování automaticky sáhli po osvědčené volbě.



Literatura

- Alwitt, L. F., & Mitchel, A. A. (2022). Psychological processes and advertising effects: Theory, research, and applications. Routledge.
- Borůvka, J. (2009). Využití psychologie reklamy ve firemní strategii [Bakalářská práce, Moravská vysoká škola Olomouc].
- Brierly, S. (2018). The advertising handbook. Routledge.
- Čáslavová, E. (2009). Management a marketing sportu. Olympia.
- Čáslavová, E. (2020). Management a marketing sportu 21. století. Ekopress.
- Čmejrková, S. (2000). Reklama v češtině, čeština v reklamě. Leda.
- Děkanovský, J. (2012). Celebrity, média a reklama na příkladu sportu. Média pod lupou.
- Evens, T., Iosifidis, P., & Smith, P. (2013). The political economy of television sports rights. Springer.
- Goldfarb, A. (2014). What is different about online advertising? Review of Industrial Organization, 44, 115–129.
- Gutfreund, J. (2016). Move over, Millennials: Generation Z is changing the consumer landscape. Journal of Brand Strategy, 5(3), 245–249.
- Késenne, S. (2014). The economic theory of professional team sports: An analytical treatment. Edward Elgar Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). Marketing management (12. vyd.). Grada Publishing.
- Kotler, P., et al. (2007). Moderní marketing (4. evropské vyd.). Grada Publishing.
- Křížek, Z., & Crha, I. (2002). Život s reklamou. Grada Publishing.
- Majidi, M. (2023, 30. listopad). Average cost of a 30-second Super Bowl TV commercial in the United States from 2002 to 2023. Statista.
- MediaGuru. (2017, 3. říjen). Formáty televizní reklamy.

- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). Sport marketing (3. vyd.). Human Kinetics.
- Pokorný, D. (2021). Zastoupení průmyslových odvětví mezi sponzory českého profesionálního sportu [Bakalářská práce, Univerzita Karlova].
- Rosenbaum, E. R. (2020). Strategic advertising management. Oxford University Press.
- Singh, R. (2023, 7. září). Ranking the top 10 most watched sports events in the world 2023. Sports Unfold.
- Šíma, J., Voráček, J., Čáslavová, E., & Ruda, T. (2013). Sportovní marketing: (Vybrané kapitoly). VŠEM.
- Twelve Media. (2021). Is buying TV advertising during live sports worth the premium?.
- Urbánek, T. (2010). Marketing. Alfa.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2007). Reklama: Jak dělat reklamu (2. aktualiz. a rozš. vyd.). Grada.

17 SPONZORING VE SPORTU

Úvod

Sponzoring představuje jeden z nejdůležitějších finančních zdrojů pro zajištění chodu sportovních aktivit. O jeho dominanci svědčí i data ze Severní Ameriky, kde do sportovního prostředí směřuje až 70 % veškerých sponzorských investic. Jelikož se sport těší masové oblibě napříč všemi věkovými kategoriemi, využívají jej firmy jako ideální platformu pro efektivní naplňování svých komunikačních a marketingových cílů. Zájem partnerů je však přímo úměrný popularitě daného odvětví. Sporty, které jsou atraktivní pro veřejnost i média – typicky fotbal či lední hokej – logicky přitahují největší objem prostředků. Zásadní je přitom terminologicky odlišovat sponzoring od mecenášství či dárcovství. Zatímco dar je projevem altruismu bez nároku na odměnu, sponzoring je obchodní vztah stvrzený smlouvou, který musí přinášet užitek a protiplnění oběma stranám.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je poskytnout ucelený pohled na sportovní sponzoring jakožto zásadní nástroj financování i marketingové komunikace. Studenti se seznámí s principy obchodního vztahu mezi sponzorem a sportovním subjektem, včetně rozlišení základních forem spolupráce. Důraz je kladen na osvojení celého manažerského procesu, od vytvoření atraktivní sponzorské nabídky a vyjednávání smluvních podmínek až po následnou kontrolu. Nedílnou součástí textu je i orientace v aktuálních trendech, zejména v oblasti efektivní aktivace sponzoringu a využití konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR).



Klíčová slova

Sponzoring, Společenská odpovědnost firem, Sponzorský balíček, Sponzorská nabídka, Cílová skupina, Exkluzivita, Titulární partner, Hospitality program, Sponzorská smlouva, Barter

17.1 Podstata a definice sponzoringu

Sponzoring lze definovat jako obchodní vztah založený na principu **služby a protislužby** (quid pro quo). Jedná se o smluvně podložené partnerství, kdy jeden subjekt (sponzor) poskytuje finance, materiální vybavení nebo služby druhému subjektu (sponzorovanému), a to výměnou za možnost spojit svou značku s danou sportovní aktivitou, týmem či osobností. Cílem sponzora je prostřednictvím tohoto spojení naplnit své marketingové a komunikační cíle, zatímco sponzorovaný subjekt získává nezbytné zdroje pro svou činnost.

Nejde tedy o dar ani mecenášství, ale o **nákup práv**. Sponzor si fakticky kupuje právo využít komerční potenciál sportovní události nebo klubu. Tento vztah musí být oboustranně výhodný (win-win). Sportovní manažer proto musí chápat motivace obou stran: sponzor potřebuje vědět, jak mu investice pomůže v podnikání, a sportovní organizace musí jasně definovat, jaká protiplnění dokáže nabídnout.

Spojením se sportovním subjektem získává sponzor nárok na specifická protiplnění. Mezi nejčastější práva patří:

- **Právo na vizibilitu:** Použití loga, jména či obchodní značky na dresech, mantinelech a propagačních materiálech.
- **Právo na exkluzivitu:** Zaručení výhradního postavení v daném odvětví (např. jediná banka mezi partnery).
- **Právo na titulární označení:** Možnost nést označení jako „Generální partner“, „Oficiální dodavatel“ nebo začlenit název firmy přímo do názvu soutěže či stadionu (naming rights).
- **Právo na spojení s image:** Využití dobrého jména a emocí spojených se sportovní akcí pro vlastní marketingovou komunikaci.
- **Právo na aktivaci:** Realizace vlastních promo akcí, soutěží či prodeje přímo v místě konání.

17.2 Cíle sponzoringu

Motivací pro vstup firem do sportovního prostředí je především masová popularita sportu, která zaručuje přístup k širokému spektru potenciálních zákazníků. Konkrétní cíle se však liší v závislosti na velikosti firmy (nadnárodní korporace vs. lokální firma) a na tom, na jakou cílovou skupinu se sponzor zaměřuje.

Cíle zaměřené na veřejnost a zákazníky

Vztah zákazníka ke značce se buduje postupně, čemuž odpovídají i fáze sponzorských cílů:

- **Povědomí (Awareness):** V rané fázi je cílem dostat značku do povědomí veřejnosti, aby lidé věděli, že firma existuje.
- **Znalost a porozumění:** Zákazník by měl pochopit, co firma dělá a proč se spojuje právě s tímto sportem. Zde je klíčová tzv. **aktivace sponzoringu** – bez aktivní komunikace a doprovodných akcí si zákazník spojení často neuvědomí.
- **Image:** Přenos pozitivních emocí a hodnot ze sportu na firmu. Sponzor usiluje o to, aby byl vnímán stejně dynamicky, férově nebo úspěšně jako podporovaný tým.
- **Prodeje:** Konečným cílem je obvykle zvýšení tržeb. Pokud má fanoušek pozitivní vztah ke sponzorovi, roste pravděpodobnost, že při nákupu upřednostní jeho produkt před konkurencí.

Cíle zaměřené dovnitř organizace (B2B a stakeholderi)

Sponzoring nemusí cílit jen na koncového spotřebitele, ale i na partnery a zaměstnance:

- **Hospitality programy:** Budování obchodních vztahů s klíčovými klienty či partnery prostřednictvím VIP vstupenek a zážitků na stadionu.
- **HR marketing:** Zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců (např. hrdost na firmu, volné lístky) nebo podpora náboru nových talentů.
- **Finanční trhy:** Posílení důvěry akcionářů a potenciální růst cen akcií.

Další strategické motivy

Odborná literatura uvádí i řadu dalších specifických důvodů pro sponzoring:

- **Vstup na nové trhy:** Získání nových zákazníků v regionu, kde firma dosud nepůsobila.
- **Společenská odpovědnost (CSR):** Podpora mládeže nebo handicapovaných sportovců vylepšuje reputaci firmy.
- **Osobní preference managementu:** Někdy hraje roli i subjektivní zájem majitelů či vedení firmy o konkrétní sport.
- **Konkurenční výhoda:** Díky exkluzivitě ve smlouvě lze zablokovat přístup konkurenci k danému týmu či události.

Zatímco cíle sponzora jsou komplexní a směřují primárně k podpoře byznysu (prodeje, image), motivace **sponzorovaného sportovního subjektu** je pragmatičtější: jeho hlavním cílem je získání finančních či materiálních zdrojů nezbytných pro zajištění svého chodu a rozvoje.

17.3 Klasifikace a typologie sponzoringu

Sponzoring ve sportovním prostředí nabývá mnoha podob. Odborná literatura jej nejčastěji klasifikuje podle čtyř základních kritérií: podle podílu na celkovém objemu investic, podle postavení sponzora ve smluvní hierarchii, podle vztahu k předmětu podnikání a podle míry specializace.

1. **Podle podílu na financování a exkluzivity** – Rozlišujeme tři základní úrovně spolupráce, které definují míru zapojení sponzora:
 - **Exkluzivní sponzorování** – Sponzor přebírá dominantní roli (často označován jako generální partner) a za vysokou cenu získává veškerá dostupná práva a maximální viditelnost. Konkurence v daném segmentu je vyloučena.
 - **Hlavní sponzorování** – Partner získává nejatraktivnější balíček práv s vysokou prioritou, ale nedisponuje absolutní exkluzivitou na celou akci.
 - **Kooperační sponzorování** – Náklady a práva jsou rozděleny mezi větší množství menších subjektů (tzv. pool partnerů). Nabídka je segmentována a často využívá flexibilnějších platebních podmínek.
2. **Podle postavení ve smluvní hierarchii** – V praxi se běžně setkáváme s pyramidou sponzorů:
 - **Titulární sponzor** – Nejvyšší možná úroveň. Jeho jméno je přímo součástí názvu akce či týmu (např. Fortuna liga).
 - **Spolusponzor (partner)** – Subjekt na nižší úrovni, který za přiměřenou cenu získává standardizovaný balíček práv. Těchto partnerů bývá více.
 - **Sponzor / Oficiální dodavatel** – Často funguje na bázi barteru (výměnný obchod), kdy je pro něj výhodnější poskytnout své produkty či služby (nápoje, auta, doprava) než finanční hotovost.
3. **Podle vztahu k předmětu podnikání**
 - **Endemický sponzor** – Firma, která podniká přímo ve sportovním odvětví (např. výrobce obuvi Adidas, Nike). Její produkty sportovci reálně využívají.

- **Neendemický sponzor** – Firma mimo sportovní branži (banky, pojišťovny, telekomunikace), která sport využívá čistě jako komunikační platformu pro oslovení cílové skupiny.

4. Podle typu sponzora

- **Jednostranný sponzoring** – Sponzor koncentruje veškeré své zdroje na jeden konkrétní klub nebo sport.
- **Mnohostranný sponzoring** – Sponzor diverzifikuje své portfolio a podporuje více klubů či sportovních odvětví současně.

17.4 Formy sponzoringu ve sportu

Zatímco typy sponzora definují „kdo a kolik platí“, formy sponzoringu určují „co přesně je sponzorováno“. Rozlišujeme pět základních objektů zájmu:

Sponzorování jednotlivců – Dominanta individuálních sportů (tenis, golf, motorismus), kde neexistuje silná týmová struktura. Sponzor získává právo využít tvář sportovce v reklamě, na obalech produktů nebo při autogramiádách.

- *Výhoda:* Možnost silného osobního propojení (např. Nike a Roger Federer).
- *Riziko:* Vysoká závislost na chování jednotlivce. Zranění, dopingová aféra nebo skandál v soukromém životě sportovce může okamžitě poškodit image sponzora (tzv. negativní transfer image).

Sponzorování sportovních týmů – Běžné v kolektivních sportech na všech úrovních – od profesionálních lig až po rekreační sport. Sponzor poskytuje finance či vybavení výměnou za logo na dresu. U nižších soutěží jde často o lokální firmy, které takto budují vztahy v regionu. Oproti jednotlivcům je tato forma bezpečnější, neboť značka týmu je stabilnější a méně náchylná k výkyvům způsobeným selháním jednotlivce.

Sponzorování sportovních akcí (Event sponzoring) – Zahrnuje podporu jednorázových či opakujících se událostí (turnaje, maratony). Nabízí širokou škálu protiplnění: od loga v názvu akce (McDonald's Cup) až po branding v místě konání a doprovodný program. Ačkoliv jde o časově ohraničenou spolupráci, díky koncentrované mediální pozornosti může přinést mimořádně vysokou návratnost investic (ROI).

Sponzorování sportovních klubů – Představuje nejkomplexnější formu, protože klub v sobě integruje vše výše uvedené: má své týmy, individuální hvězdy a pořádá vlastní akce. Sponzor tak získává přístup k celému ekosystému.

- *Specifické riziko:* Rivalita fanoušků. Silná identifikace s klubem může vést k tomu, že fanoušci soupeře začnou sponzora bojkotovat nebo k němu získají averzi.

Sponzorování ligových soutěží – Umožňuje firmám komunikovat na národní či nadnárodní úrovni a zasáhnout masové publikum. Příkladem je česká nejvyšší fotbalová soutěž (dříve Fortuna liga, nyní Chance Liga), kde titulární partner získává právo na začlenění do názvu. Tato forma často zahrnuje odvětvovou exkluzivitu, která může omezovat jednotlivé kluby v lize. Pokud má liga exkluzivní smlouvu s jednou bankou, nemohou si kluby obvykle sjednat partnerství s jinou bankou. Zajímavým protipólem je anglická Premier League, která v roce 2015 koncept titulárního partnera opustila (tzv. „Clean Brand“ strategie), aby posílila svou vlastní globální značku a uvolnila ruce klubům při hledání vlastních partnerů.

17.5 Proces a fáze sportovního sponzoringu

Uzavření sponzorské smlouvy nelze chápat jako izolovaný akt, nýbrž jako výsledek komplexního manažerského procesu. Aby byla spolupráce efektivní a dlouhodobě udržitelná, člení odborná teorie tento proces do čtyř navazujících etap: analytické, plánovací, implementační a následné fáze monitoringu a kontroly.

17.5.1 Analytická fáze

Základním předpokladem úspěchu je důkladný audit výchozího stavu. Sportovní manažer musí objektivně zhodnotit realitu uvnitř vlastní organizace i vnější podmínky panující na trhu. Ideálním nástrojem je v tomto kontextu SWOT analýza zaměřená specificky na sponzoring. Interní část analýzy (silné a slabé stránky) definuje, co přesně může organizace nabídnout – například loajální fanouškovskou základnu či moderní zázemí – a kde má naopak rezervy. Externí část (příležitosti a hrozby) mapuje ekonomické klima, chování konkurence a potenciál trhu. Výstupem této fáze je jasná definice prodejních argumentů a hodnotové nabídky pro budoucí partnery.

17.5.2 Fáze plánování

Na základě dat z analýzy přichází fáze strategického plánování. Klíčovým úkolem je stanovení konkrétních cílů, jako je zvýšení povědomí o značce či posílení image, a především přesná definice cílové skupiny. Právě shoda cílových skupin (tzv. target group match) je pro potenciálního sponzora rozhodujícím faktorem. Sportovní subjekt musí hledat takové firmy, které usilují o oslovení stejného typu zákazníků. Strategie by měla mít závazný a dlouhodobý charakter, přičemž musí jasně definovat strukturu sponzorů. Organizace si v této fázi určuje,

kolik generálních, hlavních a řadových partnerů hledá a jaká práva jim v rámci jednotlivých úrovní nabídne.

17.5.3 Implementační fáze

Tato fáze představuje přechod od teorie k praxi, tedy samotný proces akvizice partnerů. Prvním krokem je identifikace a ocenění reklamního inventáře. Než organizace osloví trh, musí přesně vědět, jaké služby prodává a jaká je jejich reálná tržní hodnota. Následuje průzkum trhu a vytipování firem, které by mohly mít o spolupráci zájem. O každém kandidátovi je nezbytné shromáždit maximum informací, zahrnujících oblast podnikání, tržní pozici, firemní cíle, geografický dosah i předchozí zkušenosti se sponzoringem.

Pro objektivní výběr nejvhodnějšího partnera a stanovení priority oslovení se v praxi využívá multikriteriální hodnocení. Principem je přidělení váhy jednotlivým kritériím podle jejich důležitosti pro daný sportovní subjekt (viz **Tabulka 7**). Mezi klíčová kritéria patří podobnost produktu, velikost firmy, shoda cílových skupin, geografické umístění, přístup k partnerství a firemní image. Jednotliví kandidáti jsou následně obodováni a výsledný vážený součet určuje jejich atraktivitu. V modelovém příkladu (Talašová, 2022) dosáhl nejvyššího skóre „Sponzor A“ (117 bodů), což naznačuje největší potenciál pro synergickou spolupráci, zatímco ostatní kandidáti skončili s nižším hodnocením.

Tabulka 7 Příklad hodnocení výběru sponzora (zdroj: Talašová, 2022)

Kritérium	Váha	Sponzor A	Sponzor B	Sponzor C
Podobnost produktu	1	5	2	1
Podobnost velikosti	2	2	8	5
Podobnost cílové skupiny	5	7	5	4
Podobnost geografického umístění	5	3	3	8
Podobnost přístupu	4	10	4	2
Podobnost image	3	6	3	5
Celkem bodů		117	83	94

Při finální selekci hraje zásadní roli logický filtr geografického a velikostního hlediska. Velké nadnárodní korporace s celostátními ambicemi obvykle nebudou reflektovat nabídky lokálních klubů, zatímco pro regionální firmy představuje podpora místního týmu ideální komunikační kanál. Neméně důležitá je shoda strategických cílů obou stran. Teprve na základě těchto zjištění

sportovní organizace formuluje konkrétní sponzorské balíčky a rozhoduje se, zda nabídne exkluzivitu jednomu silnému partnerovi, nebo zda vytvoří strukturovanou nabídku pro více menších subjektů.

Sponzorská nabídka

Klíčovým nástrojem pro oslovení partnera je kvalitně zpracovaná **sponzorská nabídka**. Jejím primárním úkolem není ohromit velikostí sportovního subjektu, nýbrž demonstrovat jeho jedinečnost a schopnost doručit sponzorovi reálné výhody. Dokument musí jasně odpovídat na otázku, proč je právě tato organizace vhodným nosičem pro marketingovou komunikaci firmy. Profesionální nabídka by měla standardně obsahovat následující strukturu:

- **Vizuálně atraktivní titulní strana:** Musí zaujmout na první pohled a odlišit se od konkurence.
- **Profil organizace:** Představení sportovního subjektu s důrazem na jeho silné stránky, úspěchy a hodnoty.
- **Analýza cílové skupiny:** Detailní popis fanoušků a diváků (demografie, chování), které může sponzor oslovit.
- **Mediální dosah:** Data o sledovanosti, návštěvnosti a dosahu na sociálních sítích.
- **Návrhy aktivace:** Kreativní nápady, jak partnerství oživit a propojit se značkou sponzora.
- **Souhrn protiplnění:** Přehled nabízených reklamních ploch a práv.
- **Kontaktní údaje:** Jasná výzva k akci (Call-to-Action) a kontakt na kompetentní osobu.
- **Průvodní dopis:** Personalizovaný úvod.

Vzhledem k tomu, že firmy dostávají stovky žádostí ročně, je forma prvního kontaktu rozhodující. Pro zvýšení šance na úspěch je nezbytné připravit dva bezchybné dokumenty: průvodní dopis a manažerské shrnutí (Executive Summary).

Průvodní dopis stručně představuje organizaci a důvody, proč oslovuje právě tuto firmu. Manažerské shrnutí pak v kostce prezentuje obchodní příležitost – obsahuje vizi spolupráce, očekávané benefity a profil realizačního týmu. Z taktického hlediska se doporučuje v této fázi neposílat detailní rozpis cen a služeb, ale spíše stručnou „teaser“ verzi, která vzbudí zájem a otevře dveře k osobnímu jednání. Gramatická správnost a profesionální grafika jsou naprostou nutností.

Pokud písemná nabídka zaujme, následuje osobní prezentace. Zde si sportovní manažer musí uvědomit zásadní pravidlo: Sponzora nezajímá ani tak klub samotný, jako spíše přístup k jeho cílovému trhu. Prezentace by měla být dynamická, perfektně připravená a neměla by přesáhnout 20 minut. Ústní projev je vhodné podpořit vizuálními materiály, grafy, kopiemi mediálních výstupů nebo ukázkou merchandisingu (dresy, reklamní předměty).

V případě, že sponzor projeví vážný zájem, přechází proces do fáze **vyjednávání**. Výchozí návrh obvykle předkládá sportovní organizace, následně se o něm diskutuje. Cílem je najít průnik, který maximalizuje užitek pro obě strany (win-win strategie). Tento proces téměř vždy vyžaduje kompromisy a vzájemné ústupky. Výsledkem úspěšného vyjednávání je podpis sponzorské smlouvy a finalizace nabídky výkonů. Ta může mít dvě základní podoby: buď jde o ucelený **sponzorský balíček** nebo o **nabídkový list reklam** (menu, ze kterého si partner vybírá jednotlivé položky dle potřeby).

Sponzorský balíček

Jde o sdružený soubor práv a služeb, který je sponzorovi nabízen za fixní cenu. Stanovení této ceny (cenotvorba) bývá náročné a obvykle vychází z tržní hodnoty reklamního prostoru v médiích (ekvivalent toho, co by sponzor zaplatil za reklamu jinde). Konečnou sumu však kromě návštěvnosti a mediálního pokrytí ovlivňuje i exkluzivita a rozsah práv. Základní prvky, jako je umístění loga či standardní VIP hospitality, jsou dnes považovány za samozřejmost. Přidanou hodnotu, která navyšuje cenu, tvoří nadstandardní služby: přístup do databáze fanoušků, využití hráčů pro natáčení spotů nebo absolutní exkluzivita v daném segmentu. Obsah balíčků je hierarchizovaný podle úrovně partnerství. Generální partner získá logicky nejširší portfolio služeb, zatímco řadový partner má nabídku omezenou. V praxi se často využívá stupňování na úrovni platinových, zlatých, stříbrných či bronzových balíčků.

Nabídkový list reklam (Ceník) Alternativou k balíčkům je tzv. nabídkový list, který je populární zejména u hokejových a fotbalových klubů. Tento dokument funguje jako „menu v restauraci“ – obsahuje seznam jednotlivých reklamních nosičů a ploch s jejich ceníkem a daty o účinnosti (dosahu). Sponzor si tak nemusí kupovat celý balík služeb, ale může si vybrat konkrétní produkty dle svých potřeb.

Sponzorská smlouva Završení implementační fáze představuje podpis smlouvy. K tomuto kroku dochází ve chvíli, kdy obě strany naleznou shodu nad rozsahem plnění a cenou. Smlouva převádí obchodní dohodu do právně závazného dokumentu, který musí mít přesnou formální i

obsahovou strukturu. Před podpisem by měl dokument projít revizí právních zástupců obou stran.

Nezbytné náležitosti smlouvy zahrnují:

- Identifikaci smluvních stran a jejich zástupců.
- Detailní specifikaci předmětu plnění (rozsah reklamních a marketingových služeb).
- Finanční podmínky (výše sponzorského příspěvku a splátkový kalendář).
- Vymezení odpovědnosti a povinností obou stran.
- Klausuli o mlčenlivosti a ochraně důvěrných informací (NDA).
- Sankční mechanismy a podmínky pro předčasné ukončení spolupráce.
- Dobu trvání smluvního vztahu.
- Podpisy oprávněných osob.

17.5.4 Fáze monitoringu a kontroly

Poslední, avšak neméně důležitou fází sponzorského cyklu je průběžné sledování a závěrečné vyhodnocení spolupráce. V této etapě se provádí audit toho, zda byly naplněny všechny smluvní závazky a zda investice přinesla očekávaný efekt. Klíčové je hodnotit úspěšnost **oboustranně** – tedy nejen zda klub dostal zapláceno, ale především zda sponzor získal slíbenou protihodnotu (vizibilitu, nové klienty, posílení image). Výsledky této analýzy jsou rozhodujícím faktorem pro prodloužení či ukončení spolupráce.

Jako osvědčený nástroj pro udržení vztahu se doporučuje zpracování **výroční zprávy o sponzorství** (Sponsorship Report). Tento dokument, předkládaný po skončení sezóny či roku, detailně shrnuje realizované aktivity, dokládá mediální výstupy a prokazuje, že sportovní organizace doručila partnerovi slíbené výsledky.

17.6 Aktivace sponzoringu

V moderním sportovním marketingu již nestačí pouhé uzavření smlouvy a pasivní umístění loga na dresu či mantinelu. Aby sponzoring dosáhl svého plného potenciálu a přinesl očekávanou návratnost investic (ROI), je nezbytná tzv. **aktivace**. Zatímco samotný sponzoring představuje pouze **nákup práv** (tedy získání licence se značkou spojit), aktivace je procesem, který tato práva **uvádí do života**. Jde o soubor marketingových činností, jejichž cílem je "oživit" partnerství, aktivně zapojit cílovou skupinu a vytvořit emocionální vazbu mezi fanouškem a značkou sponzora.

Finanční náročnost a pravidlo 2:1 – Mnoho firem chybí tím, že vyčerpá celý rozpočet na nákup sponzorských práv a nezbude jim nic na jejich využití. Odborná praxe však ukazuje, že aby byl sponzoring efektivní, musí být investice do aktivace dokonce vyšší než cena samotných práv. Často se uvádí doporučený poměr **2:1** – tedy na každou korunu zaplacenou klubu by měl sponzor vynaložit dvě koruny na doprovodné aktivity, které toto spojení komunikují veřejnosti.

Formy a nástroje aktivace – Podstatou aktivace je interakce. Sponzor se nesnaží být jen viděn, ale chce, aby s ním fanoušek přišel do kontaktu a odnesl si zážitek. Aktivity se liší podle typu akce, ale nejčastěji zahrnují:

- **Experiential marketing (Zážitky):** Stánky ve fanzónách, ochutnávky produktů, soutěže o ceny, autogramiády nebo speciální programy o přestávkách.
- **Digitální aktivace:** Kampaně na sociálních sítích, využívání hashtagů, interaktivní aplikace nebo exkluzivní obsah ze zákulisí dostupný jen fanouškům.
- **Hospitality a péče o klienty:** Oslavy pro zákazníky, VIP zóny a budování vztahů v průběhu akce.

Cílem aktivace je obohatit zážitek návštěvníka (Fan Experience). Cokoliv sponzor na stadionu dělá, by mělo fanouškovi přinést přidanou hodnotu – ať už jde o zábavu, soutěž nebo službu navíc. V současném přesyceném mediálním prostoru, kde o pozornost diváka bojuje řada vjemů, je právě kreativní a netradiční aktivace cestou, jak vystoupit z řady a zajistit, že si spotřebitel značku skutečně zapamatuje.

17.6.1 Strategické plánování a formy aktivace

Úspěšná aktivace není dílem náhody, nýbrž výsledkem promyšlené strategie. Klíčovou manažerskou výzvou je volba správných aktivit, které efektivně propojí značku s fanouškem. Odborná literatura v této souvislosti definuje pět základních strategických prvků (tzv. ingrediencí), které tvoří kostru funkčního aktivačního plánu:

- **Aktiva (Assets):** Představují souhrn všech hmotných i nehmotných práv, která sponzor získal podpisem smlouvy. Nejedná se pouze o fyzické reklamní plochy (billboardy, bannery na stadionu), ale také o nehmotné benefity, jako je právo na exkluzivitu v daném odvětví, přístup k databázi fanoušků, networkingové příležitosti v rámci VIP hospitality nebo právo využívat hráče pro své kampaně.

- **Zdroje (Resources):** Vymezují reálné možnosti realizace. Sponzor musí zvážit své finanční limity, personální kapacity (lidské zdroje nutné k obsluze aktivace) a materiální vybavení. Tyto zdroje determinují, jaká aktiva budou nakonec využita.
- **Distribuční kanály (Channels):** Cesty, kterými je aktivace doručena k cílové skupině. V moderním marketingu hrají prim sociální sítě (Instagram, Facebook, X/Twitter, TikTok) a digitální platformy. Stále častěji se využívají pokročilé technologie, jako je virtuální realita (VR), 360° fotografie, RFID čipy či mobilní aplikace, které zvyšují interaktivitu.
- **Cílová skupina a Cíle:** Jasná definice toho, koho chceme oslovit a čeho chceme dosáhnout (např. sběr kontaktů, prodej, změna image), je nezbytným prerekvizitem pro tvorbu finálního plánu.

Konkrétní strategie a nástroje aktivace

Komplexní plán aktivace v sobě integruje prvky direct marketingu, PR, podpory prodeje, CSR aktivit i nových médií. V praxi se nejčastěji setkáváme s následujícími strategickými přístupy:

- **Co-branding (Synergie značek)** – Strategie založená na vizuálním a významovém spojení sponzora se sponzorovaným subjektem. Typickým příkladem je společná kolekce oblečení nebo limitovaná edice produktu, která nese loga obou stran (např. sportovec a výrobce hodinek).
- **CRM strategie (Řízení vztahů se zákazníky)** – Využití sponzoringu k budování hlubšího vztahu se zákazníkem. Sponzor se nestaví do role pouhého "plátce reklamy", ale prezentuje se jako nefalšovaný partner sportu, který rozumí vášni fanoušků. Tím dochází k transferu pozitivních emocí a vylepšení image značky.
- **Tematická reklama** – Začlenění sportovní tematiky do běžné reklamní komunikace firmy. Sponzor ve svých kampaních využívá sportovní terminologii, vizuály nebo metafory, které jsou blízké jeho cílové skupině, čímž zvyšuje relevanci sdělení.
- **SLP** – Specifická forma aktivace využívající obalový design. Jde o umístění vizuálu sponzorovaného týmu či sportovce přímo na obaly produktů sponzora (např. tváře hokejistů na plechovkách piva nebo loga olympiády na potravinách). Tento nástroj efektivně propojuje sponzoring s finálním produktem v ruce spotřebitele.
- **POS aktivace (Point of Sale)** – Ovlivňování nákupního chování přímo v místě prodeje. Využívá se plakátů, stojanů (standees), interaktivních tabulí nebo speciálních regálů

s motivem sponzorované události, které mají za cíl upoutat pozornost zákazníka v momentě rozhodování o koupi.

17.7 Sponzoring a společenská odpovědnost firem (CSR)

V současném marketingovém diskurzu a firemní praxi nabývá na významu koncept **Corporate Social Responsibility (CSR)**, v českém prostředí označovaný jako společenská odpovědnost firem. CSR lze definovat jako dobrovolný strategický přístup, v jehož rámci firmy integrují sociální a ekologická hlediska do svých každodenních operací a do interakcí se svým okolím.

Základem tohoto přístupu je uvědomění si závazků vůči tzv. **stakeholderům**. Tuto skupinu tvoří pouze akcionáři (shareholders), ale široké spektrum subjektů, které činnost firmy ovlivňuje nebo jsou jí ovlivněni – zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé, orgány státní správy, média, odbory či neziskové organizace. Podstata CSR spočívá v balancování zájmů těchto skupin, které se často mohou dostávat do vzájemného rozporu.

Moderní pojetí CSR stojí na třech základních pilířích, často označovaných jako **Triple-bottom-line** (nebo také 3P – People, Planet, Profit):

- **Ekonomický pilíř:** Transparentní podnikání, etický kodex, odmítání korupce.
- **Sociální pilíř:** Péče o zaměstnance, podpora komunity, dodržování lidských práv.
- **Environmentální pilíř:** Šetrný přístup k životnímu prostředí, udržitelnost a snižování ekologické stopy.

Nabízí se otázka, zda je sponzoring (jakožto komerční nástroj) slučitelný s myšlenkou společenské odpovědnosti. Odborníci se shodují, že nejde o protichůdné, nýbrž o synergické koncepty. Veřejnost dnes od firem očekává více než jen kvalitní produkt; zajímá se o jejich morální profil. Podniky, které jsou aktivní v oblasti CSR, si budují lepší image, což z nich činí atraktivnější partnery pro sponzory. Pokud se sportovní klub nebo sportovec chová odpovědně, zvyšuje svou hodnotu na trhu. Sponzorské aktivity se tak musí částečně přizpůsobit trendu CSR – firmy si pečlivě vybírají, s kým spojí své jméno, aby to nepoškodilo jejich reputaci.

17.7.1 Implementace CSR ve sportovním prostředí

Fenomén společenské odpovědnosti v posledních letech silně proniká i do sportu. Ačkoliv benefity plynoucí z CSR ve sportu mají často nefinanční charakter a projevují se až v dlouhodobém horizontu (zlepšení image, loajalita), jejich význam je zásadní. Sport disponuje unikátní schopností oslovit masy a vyvolat emoce, čehož lze využít pro řešení naléhavých

společenských problémů (Walters & Tacon, 2010). Vysoká míra identifikace fanoušků s jejich klubem umožňuje efektivně mobilizovat komunity pro dobrou věc.

Pro samotné sportovce se CSR stává nástrojem budování osobní značky (personal branding). Propagace zdravého životního stylu nebo založení vlastní charitativní nadace zvyšuje sportovcovu prestiž, rozšiřuje jeho fanouškovskou základnu a činí jej zajímavějším pro potenciální sponzory.

Sportovní prostředí nabízí pro realizaci společenské odpovědnosti specifické podmínky, které v jiných odvětvích nenajdeme. Odborná literatura definuje sedm klíčových oblastí, kde má propojení sportu a CSR největší dopad:

1. **Sociální interakce** – Sport funguje jako „sociální tmel“. Spojuje lidi různých vrstev a názorů, kteří by se jinak nesetkali. CSR aktivity ve sportu tak přirozeně stimulují soudržnost komunity.
2. **Zájem masmédií** – Díky vysoké komercializaci a popularitě je sport pod neustálým dohledem médií. Toho lze využít k efektivní komunikaci CSR témat (např. boj proti rasismu, podpora handicapovaných) k masovému publiku.
3. **Výchova mládeže** – Mladí lidé vzhlíží ke sportovním idolům. Personifikace s oblíbeným sportovcem nebo klubem je silným motivátorem, čehož lze využít k zapojení mládeže do prospěšných aktivit.
4. **Prevence a zdraví** – Sport je přirozeným nositelem tématu zdravého životního stylu. CSR projekty zaměřené na pohybovou gramotnost pomáhají v boji proti civilizačním chorobám (obezita, cukrovka) a snižují rizikové chování dětí.
5. **Zábava a pozitivní emoce** – Sportovní zážitky jsou spojeny se silnými pozitivními emocemi (radost, vášně). Pokud se CSR sdělení napojí na tyto emoce, je přijímáno snáze a hlouběji než v jiných odvětvích.
6. **Udržitelnost** – Velké sportovní akce mají dopad na životní prostředí. Moderní CSR strategie se proto zaměřují na osvětu fanoušků (recyklace, doprava) a na snižování ekologické stopy turnajů (Green Sports).
7. **Kulturní porozumění a integrace** – Sport hovoří univerzálním jazykem, který překonává etnické i sociální bariéry. Je proto ideálním nástrojem pro integrační programy a propojování odlišných kultur, což koresponduje se základními myšlenkami olympismu.

17.7.2 Společenská odpovědnost v současné sportovní praxi

Významným globálním nositelem myšlenky společenské odpovědnosti ve sportu je Mezinárodní olympijský výbor (MOV). Ten v posledních letech čelí krizi zájmu o pořádání olympijských her, způsobené obrovskou finanční náročností a negativními dopady na životní prostředí, což v mnoha zemích vedlo k odvolání kandidatur pod tlakem veřejného mínění. V reakci na to zavedl MOV přísný monitorovací systém, který hodnotí dopady her na pořadatelskou zemi. Kandidátská města musí splňovat náročné environmentální a sociální standardy, jinak nemají šanci uspět.

Odkaz olympijských her – Klíčovým tématem se stalo tzv. olympijské dědictví (legacy). Odstrašujícím příkladem neudržitelného přístupu jsou Zimní olympijské hry v Soči (2014) a Letní hry v Rio de Janeiro (2016). V obou případech došlo k masivní výstavbě nových sportovišť, která po skončení akce nenašla uplatnění a chátrají. Symbolem plýtvání v Soči se stala 45 kilometrů dlouhá dálnice spojující pobřeží s horskými středisky, jejíž výstavba stála 9,4 miliardy dolarů a dnes je minimálně využívána. Celkové náklady na hry v Soči se vyšplhaly k 50 miliardám dolarů.

Na opačném pólu stojí Letní olympijské hry v Londýně (2012), které byly koncipovány s důrazem na udržitelnost. Organizátoři minimalizovali výstavbu trvalých staveb a využívali dočasné tribuny na turisticky atraktivních místech, které byly po hrách demontovány. Díky této strategii stály londýnské hry o dvě třetiny méně než ty v Soči a většina sportovišť slouží veřejnosti dodnes.

MOV v reakci na kritiku přijal reformní program **Agenda 2020**. Jeho prioritou je pořádání „zelených her“, které maximálně využívají stávající infrastrukturu a minimalizují novou výstavbu. Touto cestou se vydali pořadatelé her v Paříži (2024) a Los Angeles (2028), kteří navíc kladou důraz na zapojení mladé generace do olympijského hnutí.

Unikátním příkladem CSR ve fotbale byl dlouhodobý přístup klubu FC Barcelona. Ten v minulosti převrátil logiku sponzoringu, když namísto inkasování peněz za reklamu na dresu naopak sám platil Dětskému fondu OSN (UNICEF) a hrdě nosil jeho logo. Tím si vybudoval image klubu, který je „více než jen klub“. Ekonomická realita a zadlužení však donutily vedení strategii změnit. Klub musel lukrativní prostor na dresu komercializovat a uzavřel kontrakt se společností Spotify, který mu ročně přináší přibližně 70 milionů eur.

17.7.3 Sponzoring v kontextu společenské odpovědnosti

Vzhledem k tomu, že sport je dnes nejčastějším cílem sponzorských investic, čelí trh přesycení. Firmy hledají cesty, jak v záplavě log a reklamních sdělení vyniknout. Pouhé umístění názvu firmy do názvu stadionu již často nestačí. Moderním trendem je proto tzv. **CSR-linked sponzoring**. Jde o strategii, kdy firma prostřednictvím sponzoringu sportu sleduje zároveň obchodní i společensky prospěšné cíle. Tento přístup umožňuje značkám nejen se zviditelnit, ale také demonstrovat své hodnoty a budovat hlubší vztah s komunitou. Pro firmy z kontroverzních odvětví (např. těžební průmysl, sázkové kanceláře) může být tato forma sponzoringu nástrojem pro vylepšení pošramocené reputace (reputation management).

Lokální dopad a aktivní životní styl Zatímco dříve se velcí sponzoři o dopad na lokální komunitu příliš nezajímali, dnes je podpora regionu a místních obyvatel klíčovým prvkem aktivace. Firmy chtějí ukázat, že jsou dobrými sousedy. Specifickou kategorií je podpora zdravého životního stylu ze strany výrobců nezdravých potravin či nápojů (např. Coca-Cola, McDonald's). Tyto korporace masivně investují do podpory pohybu, aby vyvážíly kritiku svých produktů a naplnily své CSR cíle.

Výrazným příkladem úspěšného propojení sponzoringu a CSR v českém prostředí je energetická skupina ČEZ. Prostřednictvím svého projektu **Oranžová hřiště** financuje výstavbu a rekonstrukci sportovišť pro děti a mládež po celé republice. Tímto způsobem efektivně kombinuje podporu aktivního trávení volného času s posilováním vnímání své značky v regionech.

Výzkumy potvrzují, že veřejnost tato strategická spojení vnímá velmi pozitivně. Pokud se firmě podaří prostřednictvím sportu adresovat a řešit reálný společenský problém – například nedostatek pohybu u dětí či absenci sportovního zázemí – přestává být vnímána pouze jako komerční subjekt. Díky tomu dokáže efektivně oslovit i ty specifické a často skeptické segmenty publika, které jsou vůči tradiční reklamě imunní, a buduje si s nimi vztah založený na důvěře a sdílených hodnotách.



Shrnutí kapitoly

Sponzoring je definován jako smluvní obchodní vztah založený na principu „služba za protislužbu“, ve kterém sponzor poskytuje finance či jiné zdroje výměnou za marketingová práva a možnost spojit svou značku se sportovním subjektem. Zásadně se tak odlišuje od dárcovství či mecenášství.

Cíle sponzoringu se dělí podle cílové skupiny na externí (zaměřené na zákazníky a veřejnost – např. zvýšení povědomí, image, podpora prodeje) a interní (zaměřené na zaměstnance, akcionáře či obchodní partnery).

V teorii i praxi rozlišujeme typy sponzoringu podle objemu plnění a míry exkluzivity (generální, hlavní, kooperační) a formy podle sponzorovaného objektu (sportovec, tým, klub, akce, ligová soutěž).

Proces řízení sponzoringu probíhá ve čtyřech navazujících fázích: analytické (audit situace a SWOT), plánovací (strategie a cílení), implementační (akvizice, tvorba nabídky a smluv) a kontrolní (monitoring a vyhodnocení efektivity).

Klíčovým faktorem úspěchu je aktivace sponzoringu, tedy uvedení nakoupených práv do života prostřednictvím doprovodných aktivit a zážitků pro fanoušky. Efektivní aktivace vyžaduje dodatečné investice, často v poměru 2:1 k ceně samotných práv.

Významným trendem je propojování sponzoringu se společenskou odpovědností firem (CSR), kdy sport slouží jako platforma pro řešení sociálních či ekologických témat, což posiluje reputaci značky a umožňuje oslovit širší veřejnost.



Kontrolní otázky

1. Vysvětlete zásadní rozdíl mezi sponzoringem a mecenášstvím (darem). Na jakém základním obchodním principu je sponzorský vztah založen?
2. Jak se liší strategické cíle sponzoringu v případě, že je komunikační kampaň cílena na externí zákazníky, oproti situaci, kdy je cílena dovnitř firmy na interní stakeholdery?
3. Definujte hierarchii sponzorů a vysvětlete rozdíl v rozsahu práv a plnění mezi generálním (exkluzivním) partnerem a hlavním partnerem.
4. V čem spočívá princip tzv. odvětvové exkluzivity? Uveďte hlavní výhodu tohoto institutu pro sponzora a naopak jeho potenciální nevýhodu pro sportovní organizaci.
5. Rozlište pojmy „sponzorská nabídka“ a „sponzorský balíček“. V jaké fázi procesu se využívají a jaký je mezi nimi věcný rozdíl?
6. Definujte pojem „aktivace sponzoringu“. Proč je pro efektivitu partnerství klíčová a jaký je doporučený poměr investic do aktivace vůči ceně samotných práv?
7. Proč je nezbytná závěrečná fáze monitoringu a kontroly? Jaké konkrétní výstupy by měla sportovní organizace sponzorovi předložit po skončení spolupráce?
8. Co označuje zkratka CSR a jaké jsou tři základní pilíře (tzv. Triple-bottom-line), na kterých tento koncept společenské odpovědnosti stojí?
9. Vysvětlete podstatu strategie „CSR-linked sponzoring“. Jakým způsobem tento přístup umožňuje firmám propojit komerční cíle se společenskými hodnotami?



Pojmy k zapamatování

Aktivace sponzoringu – V moderním marketingu představuje aktivace nezbytnou nadstavbu nad pouhým nákupem práv. Jde o proces „oživení“ partnerství, kdy sponzor investuje další prostředky (často v poměru 2:1 k ceně sponzoringu) do doprovodných aktivit, aby efektivně oslovil cílovou skupinu. Cílem je nezůstat pouze pasivním logem na mantinelu, ale prostřednictvím soutěží, zážitků či sociálních sítí vtáhnout fanoušky do děje a vytvořit si s nimi emocionální vazbu.

Co-branding – Jedná se o specifickou strategii v rámci aktivace, která je založena na kooperaci a vizuálním propojení dvou značek – sponzora a sponzorovaného subjektu (např. sportovce či týmu). V praxi to znamená, že sponzor využívá image sportovce společně se svým brandem (např. na obalech produktů nebo v reklamních spotech), čímž dochází k přenosu hodnot a popularity ze sportovního prostředí přímo na produkt sponzora.

CSR – Corporate Social Responsibility – Společenská odpovědnost firem je strategický koncept, kdy podniky dobrovolně integrují sociální a ekologická hlediska do svého fungování nad rámec zákonných povinností. Ve sportovním prostředí je tento model postaven na třech pilířích (tzv. triple-bottom-line): ekonomickém, sociálním a environmentálním. Firmy, které se chovají odpovědně vůči svým stakeholderům a životnímu prostředí, si budují silnější a pozitivnější image, což je činí atraktivnějšími i pro sponzorské partnerství.

CRM – Customer Relationship Management – V kontextu sponzoringu jde o strategii řízení vztahů, která přesahuje jednorázový prodej. Sponzor využívá partnerství se sportovním klubem k tomu, aby se prezentoval jako nefalšovaný partner, který rozumí vášni fanoušků. Pomocí sběru dat a cílené komunikace (např. přes sociální sítě nebo věrnostní programy) se snaží budovat dlouhodobou loajalitu zákazníků, zefektivnit procesy a v konečném důsledku zvýšit ziskovost firmy.

Hospitality program – Tento nástroj je primárně zaměřen na B2B marketing a budování obchodních vztahů. V rámci sponzorského balíčku získává partner přístup do VIP prostor stadionu (sky boxy, VIP zóny), kde je vstupenka na utkání spojena s prvotřídním cateringem a servisem. Sponzoři tyto prostory využívají k neformálním jednáním se svými klíčovými

klienty, obchodními partnery či k odměňování vlastních zaměstnanců v atraktivní atmosféře sportovní události.

Sponzoring – Definujeme jej jako smluvní obchodní vztah založený na principu „služba za protislužbu“ (quid pro quo). Sponzor poskytuje sportovnímu subjektu finanční prostředky, materiální vybavení nebo služby a na oplátku získává právo spojit svou značku s daným sportem a využít jeho marketingový potenciál. Na rozdíl od daru či mecenášství zde sponzor očekává jasnou návratnost investice a naplnění svých komunikačních cílů.

Sponzorská nabídka – Jedná se o klíčový dokument v implementační fázi, kterým sportovní organizace oslovuje potenciálního partnera. Kvalitní nabídka by neměla být jen ceníkem, ale měla by demonstrovat výjimečnost klubu a výhody spojení. Musí obsahovat analýzu cílové skupiny, data o mediálním dosahu, návrhy aktivace a manažerské shrnutí, které sponzora přesvědčí, že partnerství mu pomůže dosáhnout jeho obchodních cílů.

Sponzorský balíček – Konkrétní soubor práv a protivýkonů (reklamní plochy, vstupenky, digitální obsah), které sponzor získá za dohodnutou cenu. Balíčky jsou obvykle hierarchizovány do úrovně (např. generální, zlatý, stříbrný partner), přičemž rozsah plnění a cena odpovídají dané úrovni. Cena balíčku se odvíjí od mediální hodnoty reklamy, ale navyšují ji exkluzivní prvky jako právo na využití hráčů či databáze fanoušků.

Titulární sponzoring – Představuje nejprestižnější a nejviditelnější formu partnerství (často označovanou jako generální partnerství). Sponzor získává maximální exkluzivitu tím, že se jeho jméno stává nedílnou součástí názvu sportovní soutěže (např. Fortuna liga), sportovní haly (naming rights) nebo klubu. Díky tomu je značka sponzora zmiňována v médiích prakticky neustále, což zajišťuje nejvyšší míru povědomí, avšak vyžaduje také nejvyšší finanční investici.

Barter – Specifická forma sponzoringu, kde hlavním předmětem plnění nejsou peníze, ale zboží nebo služby. V kapitole je tento typ sponzora často označován jako „oficiální dodavatel“ nebo partner poskytující materiální pomoc. Pro mnoho firem (např. automobilky, výrobci nápojů, technologické firmy) je výhodnější poskytnout klubu svá vozidla, pitný režim či software než platit hotovostí. Ačkoliv nedochází k přímému toku peněz, hodnota tohoto protiplnění je vyčíslitelná a je standardní součástí sponzorských smluv.



Literatura

Aicher, T. J., Paule-Koba, A. L., & Newland, B. L. (2015). *Sport facility and event management*. Jones & Bartlett Learning.

Bason, T., & Anagnostopoulos, C. (2015). Corporate social responsibility through sport: A longitudinal study of the FTSE100 companies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(3), 218–241.

Belovski, S. (2016). *Comparison of benefits and drawbacks of sport sponsorship as opposed to traditional advertising* [Disertační práce, Univerzita Karlova].

Bošnakov, P. (2022, 23. březen). *Spotify napumpuje do Barcelony během čtyř let 280 milionů eur*. FocusOn.

Bruhn, M., & Mussler, M. (1991). *Sponsoringfibel – Planung und Durchführung des Sponsoring für Sportvereine*. Deutscher Sportbund.

Collett, P., & Fenton, W. (2011). *The sponsorship handbook: Essential tools, tips and techniques for sponsors and sponsorship seekers*. Jossey-Bass.

Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress.

Foret, M. (2008). *Marketingová komunikace* (2. vyd.). Computer Press.

Hoye, R., & Parent, M. M. (2016). *The SAGE handbook of sport management*. SAGE Publications.

Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace*. Grada.

Kuklík, J. (2021). *Aktivace sponzoringu u partnerů Českého atletického svazu* [Diplomová práce, Univerzita Karlova].

Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Grada Publishing.

Molnar, G., Rathonyi-Odor, K., & Borbely, A. (2013). Responsible behaviour or business? Social responsibility (CSR) in sport management. *Agribusiness and Commerce*, 7(1), 8–15.

- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport marketing* (3. vyd.). Human Kinetics.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4. vyd.). Human Kinetics.
- Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Wolters Kluwer ČR.
- O'Reilly, N., Abeza, G., & Harrison, M. (2021). *Sport sponsorship insights*. Routledge.
- Schwarz, E., & Hunter, J. (2017). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Taylor & Francis Group.
- Seth, H., & Babiak, K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433–450.
- Talašová, Z. (2022). *Návrh sponzorské nabídky pro potenciální partnery SC Xaverov Horní Počernice* [Bakalářská práce, Univerzita Karlova].
- Trnková, J. (2004, únor). *Společenská odpovědnost firem*. Neziskovky.
- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566–586.
- Walzel, S., & Römisch, V. (2020). *Managing sports teams: Economics, strategy and practice*. Springer Gabler.
- Walzel, S., & Schubert, M. (2018). *Sportsponsoring: Grundlagen, Konzeption und Wirkungen*. Springer Gabler.
- Zich, F., Roubal, O., Rytina, O., & Kunz, V. (2016). *Sociální potenciál regionu*. Vysoká škola finanční a správní.

18 TRENDY A NÁSTROJE SOUČASNÉHO MARKETINGU VE SPORTU

Úvod

Tato kapitola se zaměřuje na aktuální trendy a nástroje marketingové komunikace ve sportovním prostředí. Hlavní pozornost je věnována obsahu sdělení a vlivu offline eventů na vnímání značky. Text mapuje klíčové fenomény současnosti, jako je přímá interakce s fanoušky, storytelling, extrémní sportovní akce či odkrývání zákulisí (behind the scene). Z hlediska nástrojů se kapitola zabývá dominancí videa, mobilními aplikacemi, advergamingem i využitím virtuální a rozšířené reality. Společným jmenovatelem je přitom transformace reálných zážitků do digitálního obsahu pro online prostředí.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit se s aktuálními trendy a progresivními nástroji marketingové komunikace ve sportovním prostředí, které reflektují změnu chování moderních fanoušků. Text se zaměřuje na strategický posun od tradiční propagace k budování hlubokých vztahů a značek typu Lovemarks prostřednictvím autentického obsahu, jako je storytelling, interakce či důraz na udržitelnost. Studenti získají přehled o využití digitálních technologií (VR/AR, umělá inteligence, mobilní aplikace, podcasty) a pochopí klíčový význam synergie mezi offline a online světem (phygital) pro efektivní řízení a rozvoj sportovní značky v konkurenčním prostředí.



Klíčová slova

Lovemarks (Lovebrands), Storytelling, Transparentnost, Udržitelnost, Greenwashing, Umělá inteligence (AI), Phygital, Virtuální realita (VR), Rozšířená realita (AR), Mobilní aplikace, Advergaming, Podcasty

18.1 Trendy marketingové komunikace

V současném sportovním marketingu již dávno nevystačíme s pouhou kombinací tradičních nástrojů, jakými jsou reklama, podpora prodeje či PR. Stejně tak se posunulo samotné chápání komunikace – nejde již o jednosměrný tok informací k zákazníkům a obchodním partnerům. Cílem moderní komunikace, a ve sportovním prostředí to platí dvojnásob, je **budování hlubokých, dlouhodobých a emočně zabarvených vztahů**.

Sportovní organizace dnes usilují o vytvoření takzvaných **Lovemarks** (neboli lovebrands) – značek, ke kterým chovají spotřebitelé bezmeznou loajalitu a lásku. Právě toto silné citové pouto ke klubu či sportovci je klíčem k oboustranné spokojenosti. Fanoušek naplňuje své emoce a klub získává věrného zákazníka.

S tím souvisí nutnost změnit přístup. Dnešní generace je vůči klasické reklamě imunní a často i kritická. Vybudovat si vztah s fanouškem je tak náročnější než kdy dříve. Moderní příznivec vyžaduje:

- **Blízkost a zapojení:** Chce být součástí dění, nikoliv jen pasivním pozorovatelem.
- **Exkluzivní informace:** Nestačí mu oficiální tiskové zprávy; zajímá ho historie, kontext a "život" značky.
- **Překonávání hranic:** Fascinují ho extrémní výkony, které zvyšují prestiž sportovního subjektu.
- **Lidský rozměr:** Paradoxně vedle nadlidských výkonů chce vidět, že sportovci jsou "obyčejní lidé" s běžnými starostmi a životními příběhy, se kterými se může ztotožnit.

Tyto požadavky formují aktuální trendy. I v době digitálních technologií platí, že **králem obsahu je realita**. To, co se odehrává v reálném světě (offline), je zdrojem autenticity. Online prostředí následně slouží jako efektivní distribuční kanál, který tyto skutečné emoce a příběhy šíří k přesně definovaným cílovým skupinám.

Následující kapitoly popisují trendy, které se zaměřují primárně na **obsah sdělení**. Právě kreativita a kvalita obsahu rozhodují o tom, zda informace fanouška zaujme, zda v něm vyvolá touhu vědět více a zda ji bude sdílet dál.

Klíčové trendy současnosti lze rozdělit do následujících kategorií:

- **Interakce s fanoušky** (zapojení publika do dění),
- **Extrémní a neobvyklé eventy** (akce vybočující z řady),

- **Storytelling** (vyprávění příběhů),
- **Behind the scene** (pohled do zákulisí),
- **Propojení různých sportů** (crossover marketing),
- **Transparentnost** (otevřenost organizace),
- **Udržitelnost bez greenwashingu** (reálná ekologická a společenská odpovědnost),
- **Umělá inteligence** (využití AI v komunikaci).

Každému z těchto fenoménů je věnována samostatná podkapitola níže.

18.1.1 Interakce s fanoušky

V tradičním pojetí sportovního marketingu vystupoval fanoušek v relativně pasivní roli pouhého příjemce marketingových sdělení a konzumenta finálního produktu (zápasu, závodu). Ačkoliv tento model může u části publika stále fungovat, moderní marketingové strategie zaměřené na budování dlouhodobé loajality (CRM) vyžadují změnu paradigmatu. Klíčem k úspěchu je transformace fanouška z diváka na aktivního účastníka dění.

Možnosti aktivního zapojení jsou široké a odvíjejí se od kreativity a zdrojů marketingového či PR oddělení konkrétního klubu. Může jít o exkluzivní nahlédnutí do zázemí týmu, setkání s hráči, nebo dokonce o participaci na tvorbě produktu (např. hlasování o podobě dresů, výběr hudby při přerušení hry). Každý sportovní subjekt disponuje jinou fanouškovskou základnou a atraktivitou, proto je nutné volit nástroje interakce individuálně.

Prohloubení interakce přináší subjektu následující benefity:

- **Upevnění vztahu:** Vytváří se hlubší, osobnější vazba mezi fanouškem a klubem.
- **Emoční ukotvení:** Fanoušek získává silný, autentický zážitek, který v něm zanechává trvalou stopu.
- **Vznik Lovemark/Lovebrand:** Posiluje se bezvýhradná oddanost značce.
- **Publicita:** Aktivní fanoušci generují přirozený mediální dosah.
- **Viralita:** Zapojení lidé mají tendenci sdílet své zážitky, čímž organicky šíří povědomí o značce.

18.1.2 Extrémní a neobvyklé akce

Lidská přirozenost je od nepaměti fascinována posouváním hranic možného a překonáváním limitů. Sportovní prostředí je pro tento fenomén ideálním jevištěm. Ať už jde o kaskadérské

kousky, lámání rekordů nebo netradiční exhibice, cokoliv, co vybočuje z rutiny běžného sportování, automaticky přitahuje pozornost.

Unikátnost těchto akcí spočívá v tom, že dokáží prolomit bublinu sportovních médií. Extrémní výkony zajímají i širokou veřejnost a masmédia, která by o daný sport jinak nejevila zájem. Tím se zásadně rozšiřuje zásah komunikace.

Realizace extrémních a neobvyklých eventů generuje tyto efekty:

- **Brand building:** Budování silné a odvážné identity značky.
- **Brand awareness:** Zvýšení povědomí o značce i u nesportovní veřejnosti.
- **Mediální a virální šíření:** Vysoký potenciál sdílení na sociálních sítích a v zpravodajství.
- **Atraktivita pro partnery:** Nestandardní akce nabízejí sponzorům unikátní prostor pro vizibilitu.

18.1.3 Storytelling (vyprávění příběhů)

Storytelling představuje v současné komunikaci jeden z nejmocnějších nástrojů. Sportovní prostředí má v tomto ohledu obrovskou konkurenční výhodu – je totiž přirozeným generátorem dramatických příběhů. Každý trénink, zranění, prohra i vítězství píše unikátní scénář. Sportovci, kluby i celé organizace jsou nositeli autentických lidských osudů, se kterými se publikum dokáže ztotožnit.

Úkolem marketérů je tyto příběhy identifikovat a atraktivní formou je předat veřejnosti. Díky internetu a sociálním sítím lze i lokální příběh rozšířit globálně. Nezáleží vždy na velikosti akce, ale na síle a emocích, které příběh nese. Některé „story“ se stanou celosvětovým fenoménem, jiné rezonují v úzké komunitě, ale v obou případech plní svou komunikační funkci. Strategické využití storytellingu přináší:

- **Personifikaci:** Umožňuje fanouškům ztotožnit se s hrdinou příběhu (sportovcem).
- **Emoční transfer:** Vyvolává silné emoce, které se přenášejí na značku.
- **Budování image:** Formuje vnímání hodnot a charakteru sportovního subjektu.
- **Viralitu a dosah:** Dobrý příběh mají lidé potřebu sdílet dál (Word-of-Mouth).
- **Posílení značky:** Zvyšuje povědomí (brand awareness) a buduje značku (brand building).

18.1.4 Exkluzivní obsah ze zákulisí (Behind the scene)

Díky digitální revoluci a vzestupu sociálních sítí (Instagram, TikTok, YouTube) došlo k zásadní změně v toku informací. Sportovní subjekty dnes mohou komunikovat se svými fanoušky přímo, bez nutnosti prostředníka ve formě tradičních médií (disintermediace). Tento přímý kanál otevírá dveře pro sdílení obsahu, který byl dříve veřejnosti skrytý – pohled do šatny, tréninkový proces, cestování nebo soukromý život sportovců.

Tento typ „neoficiálního“ obsahu je pro publikum mimořádně atraktivní, protože působí autenticky a nezkresleně. Fanoušek získává pocit, že je součástí týmu a má přístup k informacím, které nejsou běžně dostupné. Pro kluby a sportovce je to efektivní nástroj pro řízení vlastní image (PR), ačkoliv je třeba počítat s tím, že zveřejněný obsah může být následně převzat a interpretován i klasickými masmédií.

Hlavní přínosy komunikace zákulisního obsahu:

- **Autenticita:** Informace nejsou filtrovány novináři.
- **Prohloubení vztahu:** Fanoušek poznává lidskou stránku sportovce či fungování klubu.
- **Atraktivita:** Exkluzivní obsah přitahuje pozornost fanoušků i sponzorů.
- **Kontrola nad sdělením:** Subjekt sám určuje, co a jak bude prezentovat.

18.1.5 Synergie a propojování sportovních odvětví

Relativně novým fenoménem v oblasti PR a marketingu je cílená kooperace mezi odlišnými sportovními disciplínami. Často jde o jednorázové eventy nebo exhibice, kde se setkávají hvězdy různých sportů (např. hokejista hrající tenisový turnaj, fotbalista v oktagonu). Ačkoliv v extrémních případech může vzniknout zcela nový sport (hybridní sporty), primárním cílem je zde marketingová komunikace.

Tato strategie „cross-promotion“ těží z momentu překvapení a zvědavosti. Nabízí divákům netradiční zážitek a umožňuje oslovit zcela nové cílové skupiny – fanouškovské základny obou zúčastněných sportů se prolínou.

Efekty mezisportovní spolupráce:

- **Rozšíření zásahu:** Přesah marketingového sdělení do komunity jiného sportu.
- **Viralita:** Netradiční obsah má vysoký potenciál sdílení na sociálních sítích.
- **Image:** Značka se prezentuje jako otevřená, inovativní a zábavná.

- **Sponzorský potenciál:** Unikátní příležitost pro partnery oslovit diverzifikované publikum.

18.1.6 Transparentnost a společenská odpovědnost

Moderní sportovní marketing čelí rostoucímu tlaku na etiku a otevřenost. Fanoušci, a zejména nastupující generace (Gen Z, mileniálové), již nehodnotí kluby a značky pouze podle sportovních výsledků. Klíčovým kritériem se stává to, jak se organizace chová ke svému okolí, zda hospodaří transparentně a jaký má dopad na životní prostředí a komunitu.

Důvěryhodnost se stává novou měnou. Zákazníci jsou ochotni podpořit (i finančně) ty subjekty, které prokážou férové jednání – ať už jde o ekologicky šetrné dresy, uhlíkově neutrální akce nebo podporu mládeže. Naopak jakýkoliv náznak neetického chování nebo „greenwashingu“ (falešné předstírání ekologické odpovědnosti) může v éře sociálních sítí vést k okamžité ztrátě reputace.

Očekávání veřejnosti v oblasti transparentnosti:

- **Otevřená data:** Zveřejňování informací o financování a sponzoringu.
- **Reálná udržitelnost:** Měřitelné kroky k ochraně klimatu, nikoliv jen prázdná gesta.
- **Etika:** Dodržování morálních standardů v tréninku a péči o sportovce.
- **Dialog:** Obousměrná komunikace s fanoušky, nikoliv jen jednostranné oznámení.

18.1.7 Udržitelnost bez greenwashingu

Environmentální odpovědnost přestala být v marketingu pouhou volitelnou nadstavbou či krátkodobým trendem. Stala se imperativem. Spotřebitelé i fanoušci dnes odmítají vágní přísliby a obecné proklamace. Očekávají konkrétní činy, měřitelné výsledky a transparentní reporting. Tento posun je markantní i ve sportovním prostředí, kde veřejnost stále kritičtěji hodnotí, jak kluby, pořadatelé a výrobci vybavení přistupují k ekologické stopě.

Dnešní fanoušek vnímá udržitelnost jako klíčové kritérium pro svou loajalitu. Očekává, že stadiony budou energeticky efektivní, organizátoři závodů minimalizují odpad (zero-waste eventy) a značky sportovního oblečení doloží etický původ materiálů.

Riziko greenwashingu – S rostoucím tlakem na ekologii se zvyšuje pokušení organizací vylepšovat si image "na zeleno" bez reálného základu – tento jev nazýváme **greenwashing**. Jde o klamavou praktiku, kdy subjekt předstírá ekologickou šetrnost, aniž by měnil podstatu svého chování. Typickými příklady greenwashingu ve sportu jsou:

- Marketingové kampaně na „eko“ produkty, které postrádají nezávislou certifikaci.
- Vágní závazky („budeme uhlíkově neutrální“) bez zveřejnění dat a konkrétního plánu.
- Pořádání „zelených zápasů“, po kterých zůstávají tuny netříděného odpadu.
- Pouhý nákup emisních povolenek (offsetování) bez snahy reálně snížit vlastní emise.

V éře sociálních sítí je greenwashing vysoce rizikovou strategií. Fanoušci dokáží neupřímnost rychle odhalit, což vede k poškození reputace, ztrátě důvěry a v konečném důsledku i k odlivu sponzorů a příjmů.

Sport jako platforma pro změnu – Sport má unikátní schopnost inspirovat masy. Pokud se sportovní organizace postaví k udržitelnosti čelem – například zaváděním cirkulární ekonomiky, eliminací jednorázových plastů nebo investicemi do obnovitelných zdrojů – neřeší jen vlastní dopad, ale edukuje miliony fanoušků. Platí jednoduché pravidlo: **nestačí vypadat udržitelně, je nutné udržitelný skutečně být.**

18.1.8 Umělá inteligence (AI) v komunikaci

Umělá inteligence (Artificial Intelligence) zásadním způsobem redefinuje sportovní marketing. Zatímco dříve byla doménou datových analytiků pro hodnocení výkonu hráčů, dnes se stává klíčovým nástrojem komunikace a budování vztahů s fanoušky (CRM).

Hyper-personalizace a analýza dat – AI umožňuje zpracovávat obrovské objemy dat o chování fanoušků – od nákupní historie přes pohyb na stadionu až po interakce na sociálních sítích. Díky tomu mohou kluby opustit plošnou komunikaci a přejít na **hyper-personalizovaný obsah**. Fanoušek tak dostává nabídky šité na míru: video sestřihy jeho oblíbeného hráče, nabídku merchandisingu v jeho velikosti nebo slevu na vstupenky pro zápasy, které obvykle navštěvuje.

Automatizace a generativní obsah – AI přináší revoluci i do tvorby obsahu a zákaznické péče:

- **Chatboti a virtuální asistenti:** Zajišťují servis 24/7, odpovídají na dotazy ohledně lístků či parkování a odbavují rutinní požadavky v reálném čase.
- **Generativní AI:** Algoritmy dokážou automaticky stříhat highlighty ze zápasů, generovat vizuální grafiku pro sociální sítě nebo psát reporty bezprostředně po ukončení utkání. Tím se zvyšuje dynamika a aktuálnost komunikace.

Prediktivní modelování – Na strategické úrovni pomáhá AI předvídat budoucí vývoj. Marketéři mohou modelovat návštěvnost na základě počasí a soupeře, optimalizovat ceny

vstupenek (dynamic pricing) nebo odhadovat poptávku po nových dresech, což zefektivňuje plánování a logistiku.

Etické výzvy – Nástup AI však přináší i rizika, zejména v oblasti etiky a ochrany osobních údajů. Klíčovou výzvou je transparentnost – fanoušek musí vědět, jak je s jeho daty nakládáno. Hrozbou je také generování „fake“ obsahu nebo příliš agresivní personalizace, která může působit jako narušení soukromí. Budoucnost sportovního marketingu tedy neleží jen v technologii samotné, ale v její zodpovědné a transparentní aplikaci.

18.2 Formy a nástroje pro distribuci obsahu

Trendy definované v předchozí kapitole představují strategický směr, avšak pro jejich efektivní uplatnění je nezbytné zvolit adekvátní distribuční kanály a formáty. Právě forma, jakou je sdělení zpracováno, rozhoduje o jeho atraktivitě a finálním dosahu (reach).

Základním stavebním kamenem vizuální komunikace zůstávají **fotografie a statické obrázky**. Jde o nejrychlejší a produkčně nejdostupnější nástroj, který dokáže v jediném okamžiku předat emoci i podvědomé informace. Pro zvýšení informační hodnoty je vysoce efektivní využívat **infografiku**. Ta kombinuje vizuální atraktivitu s datovou hloubkou a dokáže srozumitelně interpretovat statistiky či složité procesy. Statický vizuál tak funguje jako most, který převádí reálnou offline situaci (zápas, event) do snadno sdílitelné online podoby, ideální pro sociální sítě a rychlý servis pro masmédia.

18.2.1 Videoobsah

Video je v současném marketingu dominantním formátem. Umožňuje předat komplexní informace v „atraktivním balení“, které kombinuje obraz, zvuk a emoce. Klíčem k úspěchu je volba správného žánru videa pro konkrétní komunikační cíl.

Rozlišujeme následující typy videoobsahu a jejich využití:

- **Highlighty a sestřihy (využívající B-roll)** – Dynamická videa shrnující to nejlepší ze sportovní akce. Jsou ideální pro zachycení atmosféry, interakce s fanoušky a prezentaci extrémních výkonů. Tento formát je páteří obsahu na sociálních sítích.
- **Dokumentární tvorba** – Dlouhometrážní či sériový formát vhodný pro hloubkový storytelling. Umožňuje detailně zmapovat příběh sportovce, historii klubu nebo pozadí extrémního eventu. Často přesahuje rámec internetu a míří do TV vysílání či na streamovací platformy.

- Krátké filmy a spoty (Shorts/Reels) – Univerzální formát pro sociální sítě, využitelný pro všechny výše zmíněné trendy. Musí zaujmout během prvních vteřin.
- „Making of“ (Pohled do zákulisí) – Autentické záběry z přípravy akce, tréninku nebo natáčení kampaně. Tento formát je klíčový pro trend *behind the scene*, protože ukazuje "lidskou tvář" sportu a neupravenou realitu.
- Animovaná tvorba – Vhodná pro vysvětlování pravidel, abstraktní storytelling nebo pro situace, kde chybí reálné záběry.

Při volbě formátu je nutné zohlednit distribuční kanál (kino vs. smartphone) a preference cílové skupiny.

18.2.2 Mobilní aplikace a Advergaming

S masivním rozšířením smartphonů se mobilní zařízení stala hlavním bodem kontaktu mezi sportovním subjektem a fanouškem. Tento kanál umožňuje nepřetržité spojení („always-on“), které není vázáno na místo ani čas.

Vlastní aplikace sportovních klubů či organizací představují přímý marketingový kanál (Direct-to-Consumer). Nejde jen o informační servis, ale o nástroj pro aktivizaci fanouška.

- **Interakce:** Hlasování o nejlepšího hráče, tipovací soutěže, nákup lístků.
- **Exkluzivita:** Aplikace často slouží jako brána k prémiovému obsahu (*behind the scene*), který není dostupný na webu.
- **Zážitek:** Možnost zapojit se do soutěží přímo na stadionu pomocí telefonu, což posiluje osobní zkušenost se značkou.

Advergaming představuje specifickou fúzi reklamy (advertising) a hraní her (gaming). Jde o vysoce efektivní nástroj, jak nenásilnou a zábavnou formou předat marketingové sdělení. Ačkoliv je primárně spojován s mladší generací, v době smartphonů oslovuje široké demografické spektrum.

Principem je, že uživatel tráví čas se značkou dobrovolně v rámci hry. To má pozitivní dopad na budování povědomí (brand awareness) a vztahu ke značce (brand building).

Rozlišujeme dvě základní formy:

- **Vlastní hry:** Značka vyvine hru, kde je hlavním hrdinou například maskot klubu nebo konkrétní sportovec (např. penalty shootout aplikace).

- **In-game advertising:** Umístění značky do existující populární hry (např. reálné billboardy sponzorů ve hře FIFA/EA Sports FC).

Advergaming umožňuje fanouškovi virtuálně "prožít" sportovní výkon, čímž se pasivní sledování mění na aktivní participaci.

18.2.3 Virtuální a rozšířená realita (VR & AR)

Nejmodernější hranici sportovního marketingu představují tzv. imersivní technologie, které vtahují uživatele přímo do děje. Díky dostupnosti výkonných smartphonů a dedikovaných headsetů se tyto nástroje přesunuly z oblasti sci-fi do běžné fanouškovské praxe.

Virtuální realita (VR)

Technologie, která uživatele zcela odřízne od fyzického okolí a přenesení jej do simulovaného 3D prostoru. Pro fanouška to znamená možnost ocitnout se v „centru dění“ bez nutnosti fyzické přítomnosti. VR dokáže zprostředkovat intenzivní emocionální zážitek – například virtuální prohlídku stadionu, sledování zápasu z pohledu hráče (pomocí 360° kamer) nebo účast na tréninku. Jde o ideální platformu pro komunikaci trendů zmíněných v úvodu, zejména pro zákulisní obsah a zážitkový marketing.

Rozšířená realita (AR – Augmented Reality)

Zatímco VR nahrazuje skutečný svět, rozšířená realita jej „pouze“ obohacuje. Do reálného obrazu (snímaného kamerou telefonu nebo viděného přes chytré brýle) vkládá digitální vrstvu informací. V masmédiích se AR běžně využívá při televizních analýzách (vykreslení ofsajdové čáry, trajektorie střely).

Pro fanoušky na stadionech nebo u obrazovek nabízí AR obrovský potenciál interakce:

- **Datová nadstavba:** Namířením telefonu na hřiště se u hráče zobrazí jeho aktuální statistiky.
- **Vysvětlení pravidel:** Vizualizace sporných momentů přímo na stole v obýváku.
- **Gamifikace:** Hledání virtuálních předmětů v reálném prostoru stadionu (po vzoru hry Pokémon GO).

18.2.4 Synergie offline a online prostředí

Závěrečná část kapitoly se zaměřuje na strategickou nutnost propojování dvou světů – fyzického (offline) a digitálního (online). V současném marketingu se pro tento přístup vžívá pojem **phygital** (physical + digital).

Samostatné působení v jednom či druhém prostředí již dnes nestačí.

- **Offline svět** (stadion, event) je nenahraditelným zdrojem autentických emocí, atmosféry a přímého zážitku.
- **Online svět** (sociální sítě, aplikace) pak slouží jako akcelérátor, který tyto emoce rychle a levně distribuuje k masovému publiku.

Cílem je vytvořit jednolitý ekosystém, kde se oba světy doplňují. Reálná akce na stadionu generuje obsah pro sociální sítě, a naopak digitální kampaň motivuje fanoušky k návštěvě zápasu.

18.2.5 Podcasty

V posledních letech zažívá audio obsah renesanci a formát podcastů se etabloval jako jeden z nejvýraznějších trendů v komunikačním mixu sportovních subjektů. Zatímco sociální sítě a krátká videa dominují v rychlosti a vizuální atraktivitě, podcasty vyplňují poptávku po **hloubce, kontextu a autenticitě**. Představují moderní a flexibilní platformu, která umožňuje budovat značku (brand building) a posilovat vztahy se zákazníky způsobem, který je u jiných médií jen těžko dosažitelný.

Intimita a důvěryhodnost hlasu – Klíčovou psychologickou výhodou podcastingu je schopnost navodit pocit bezprostřední blízkosti. Hlas moderátora či hosta ve sluchátkách vytváří intimní vazbu, která působí mnohem osobněji než psaný text. Tato forma komunikace nabízí sportovním klubům a atletům prostor jít „pod povrch“. Místo sterilních tiskových zpráv mohou fanouškům zprostředkovat reálné emoce, hodnoty, neformální zážitky z kabiny či životní příběhy, které by se do standardních mediálních výstupů nevešly.

Cílení a segmentace – Podcasty jsou ideálním nástrojem pro tzv. *niche marketing* (cílení na úzké segmenty). Umožňuje vytvářet specifický obsah pro různé skupiny posluchačů – od skalních fanoušků lačnicích po detailních taktických rozborech, přes rodiče mladých sportovců, až po odbornou veřejnost se zájmem o sportovní medicínu či tréninkové metody.

Flexibilita konzumace („On-the-go“) – Zásadní konkurenční výhodou audia je jeho dostupnost v situacích, kdy vizuální média selhávají. Fanoušci mohou podcasty konzumovat pasivně při cestování, řízení auta, sportování nebo relaxaci. Díky tomu jsou ochotni věnovat obsahu výrazně více času (často desítky minut až hodiny), což z podcastů činí perfektní médium pro **komplexní a edukativní sdělení**.

V praxi sportovního marketingu se podcasty nejčastěji využívají pro:

- **Deep-dive rozhovory:** Hlubkové interview s hráči, trenéry a legendami klubu, která jdou pod povrch běžných tiskových konferencí. Umožňují fanouškům poznat sportovce jako lidi s vlastními příběhy, což zvyšuje jejich popularitu a vztah ke klubu.
- **Strategickou komunikaci:** Vysvětlování dlouhodobých vizí, přestupové politiky a infrastrukturních projektů přímo vedením klubu. Tato transparentnost pomáhá předcházet spekulacím a buduje důvěru v management.
- **Budování komunity:** Posilování kmenové identity fanoušků a pocitu sounáležitosti. Podcasty mohou sloužit jako „virtuální šatna“ nebo klubovna, kde se probírají témata, kterým rozumí jen zasvěcení, čímž se upevňuje loajalita.
- **Aktivaci sponzorství:** Vytváření prostoru pro partnery formou nativní reklamy či brandovaných rubrik. Audio reklama čtená přímo moderátorem (host-read ads) je posluchači vnímána jako doporučení, nikoliv jako rušivý element, a vykazuje vyšší míru konverze.
- **Edukaci a historii:** Vzdělávání fanoušků v pravidlech, taktických nuancích, historii či životním stylu sportovců. Tím klub vychovává informovanější a angažovanější publikum.

Je však nutné zdůraznit, že úspěch v audio marketingu je podmíněn **konzistencí a kvalitou**. Publikum vyžaduje profesionální technické zpracování, pravidelnou periodicitu a především obsahovou relevanci. Pouhá přítomnost na platformách (Spotify, Apple Podcasts) bez jasné strategie a přidané hodnoty k úspěchu nevede.



Shrnutí kapitoly

Ve sportovním prostředí se marketingová komunikace primárně orientuje na budování dlouhodobých a pevných vztahů s fanoušky. Cílem je posilování pozitivního vnímání značky a tvorba tzv. **Lovemarks** (lovebrands), kdy silná emocionální vazba ke klubu či sportovci zajišťuje loajalitu a uspokojení potřeb obou stran.

Rozhodujícím faktorem úspěchu je kreativní a autentický obsah, který dokáže vzbudit touhu po informacích a jejich sdílení. Mezi klíčové trendy současnosti patří interakce s fanoušky, extrémní a neobvyklé akce, storytelling, odkrývání zákulisí (behind the scene), ale nově také důraz na **transparentnost, udržitelnost a využití umělé inteligence**.

Rozvoj moderních technologií dnes umožňuje efektivní a plynulé propojení reálného (offline) prostředí s virtuálním (online) světem, což v marketingové praxi označujeme jako tzv. **phygital** přístup. Tento koncept vytváří komplexní ekosystém, kde se fyzické prožitky ze stadionů přirozeně prolínají s digitálními interakcemi, čímž se prodlužuje životní cyklus fanouškovského zážitku. K šíření atraktivního obsahu se využívá pestrá paleta nástrojů, které dávají sdělení novou dimenzi – od imersivních technologií **virtuální a rozšířené reality**, přes interaktivní **mobilní aplikace** a hravý **advergaming**, až po formáty zaměřené na hlubší kontext, jako jsou **podcasty** či rozmanité **video formáty**. Právě tato technologická variabilita je klíčová pro překonání reklamní slepoty; umožňuje sportovním subjektům nejen maximalizovat celkový dosah marketingové komunikace, ale také přesně cílit na specifické segmenty publika a udržovat s nimi aktivní kontakt i mimo dobu konání samotných sportovních akcí.



Kontrolní otázky

1. *Vyjmenujte a stručně charakterizujte alespoň pět hlavních trendů, které v současnosti formují obsah marketingové komunikace ve sportu.*
2. *Vysvětlete pojem „Lovemarks“ (lovebrands). Jaký význam má budování tohoto typu vztahu pro sportovní klub nebo sportovce?*
3. *Co si představíte pod pojmem „phygital“? Uveďte konkrétní příklad, jak může sportovní klub propojit offline zážitek ze stadionu s online prostředím.*
4. *Jaký je rozdíl mezi virtuální realitou (VR) a rozšířenou realitou (AR)? Popište možnosti využití obou technologií pro fanoušky sportu.*
5. *Definujte pojem „greenwashing“ ve sportovním marketingu. Proč je pro sportovní organizace riskantní a jak by měla vypadat správná komunikace udržitelnosti?*
6. *Jakou roli hraje storytelling (vyprávění příběhů) v moderní komunikaci? Proč je tento přístup často efektivnější než klasická produktová reklama?*
7. *Vysvětlete přínos trendu „behind the scene“ (pohled do zákulisí). Jaká rizika a jaké benefity přináší zveřejňování neoficiálního obsahu ze šatny či tréninku?*
8. *Charakterizujte podcasty jako marketingový nástroj. Pro jaký typ sdělení a pro jaké cílové skupiny jsou nejvhodnější?*
9. *Vysvětlete princip „advergamingu“. Jak může mobilní hra přispět k budování povědomí o sportovní značce?*
10. *Proč je pro moderní sportovní marketing klíčová „interakce s fanoušky“? Uveďte příklad aktivity, která mění fanouška z pasivního diváka na aktivního účastníka.*



Pojmy k zapamatování

Storytelling – Společenská a kulturní aktivita spočívající ve sdílení příběhů, někdy s improvizací, divadlem nebo přikrášlováním. Každá kultura má své vlastní příběhy nebo vyprávění, které jsou sdíleny jako prostředek zábavy, vzdělávání, zachování kultury nebo vštěpování morálních hodnot.

Brand building – Dlouhodobý a systematický proces budování a posilování hodnoty značky na trhu. Nejedná se pouze o tvorbu loga či vizuálního stylu, ale o komplexní utváření identity, pověsti a emocí spojených s daným sportovním subjektem. Cílem je odlišit se od konkurence, vybudovat si u fanoušků důvěru a loajalitu a proměnit prosté povědomí o existenci značky (brand awareness) v hlubší, preferenční vztah.

Brand awareness – Povědomí o značce tvořené spontánní znalostí, podpořenou znalostí, preferencí značky, loajalitou ke značce a dominancí značky.

Advergaming – Advergaming je specifická varianta pro mobilní aplikace, popř. aplikace na počítače. Umožňuje sdílet informace a komunikační sdělení prostřednictvím digitální hry, která je velmi atraktivní především pro cílovou skupinu dětských příjemců. Nicméně v současné době smartphonů jsou hry velmi atraktivní i pro ostatní věkové skupiny. Fanoušek má tak prostřednictvím herního příběhu a formátu hry možnost poznat značku, sportovce, klub, organizaci, či přímo vybranou sportovní akci.

Rozšířená realita (Augmented reality, AR) – Jedná se o standardní realitu, skutečnou situaci, která je však obohacena o virtuální prvky, které se objevují v samotné realitě. Je to vlastně opačný způsob virtuální reality, kdy virtuální prvky jsou přenesené do skutečnosti.

Transparentnost – Princip otevřenosti organizace vůči veřejnosti a fanouškům, zahrnující zveřejňování informací o financování, rozhodovacích procesech a dopadech činnosti na životní prostředí.



Literatura

Čáslavová, E., Opelík, D., Šíma, J., & Voráček, J. (2025). *Trends in sport marketing*. Karolinum Press.

Dees, W., Walsh, P., McEvoy, C. D., McKelvey, S., Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2022). *Sport marketing*. Human Kinetics.

MediaGuru. (2025). *Marketingové trendy 2025: Transparentnost, AI i retail media*.

19 VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ VE SPORTU

Úvod

Sociální média se stala integrální součástí současné společnosti a jejich vliv je patrný ve všech oblastech lidské činnosti, sport nevyjímaje. Pro sportovce, kluby i velké mezinárodní federace představují tyto digitální platformy klíčový nástroj pro marketingovou komunikaci, PR aktivity a budování značky, a to jak na lokální, tak na globální úrovni. Předkládaná kapitola se proto zaměřuje na objasnění fundamentálních principů fungování sociálních sítí a analyzuje specifika jejich strategického využití v kontextu sportovního prostředí.



Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je poskytnout studentům komplexní vhled do problematiky sociálních sítí a jejich strategického využití v rámci sportovního marketingu. Text detailně analyzuje principy fungování dominantních platforem, jako jsou Facebook a Instagram, včetně mechanismů jejich algoritmů a specifických formátů obsahu. Studenti si osvojí praktické postupy pro efektivní správu sportovních profilů, zahrnující tvorbu publikačních kalendářů, práci s analytickými daty a techniky pro zvyšování interakce s fanoušky. Kapitola rovněž zdůrazňuje specifika chování sportovního publika a nezbytnost kontinuální adaptace na dynamické změny v digitálním ekosystému.



Klíčová slova

Sociální sítě, Facebook, Instagram, Algoritmus, Engagement (Míra zapojení), Stories, Reels, Publikační kalendář, Call to Action (CTA), Community Management, Bio, Kanál (Feed), Landing Page, Sociální identita

19.1 Sociální sítě a jejich základní principy

Dynamický vývoj digitálních technologií v posledních letech radikálně proměnil způsob komunikace a umožnil lidem sdílet zážitky, významné životní milníky i každodenní momenty prakticky v reálném čase. Sociální sítě (neboli společenské sítě či komunity) představují virtuální prostor dedikovaný k propojování uživatelů. Je však nezbytné hned v úvodu vymezit terminologický rozdíl: sociální sítě nejsou synonymem pro sociální média, nýbrž jejich specifickou podmnožinou.

V současném digitálním ekosystému hrají sociální sítě nezastupitelnou roli. Jejich primární síla tkví ve schopnosti překonávat geografické bariéry a udržovat lidi v kontaktu. Zároveň slouží jako mocný prezentační nástroj jak pro jednotlivce, tak pro firmy a organizace. Podstatou těchto platforem je neustálá interakce. Ve sportovním marketingu se tento princip promítá do vztahu mezi organizací (klubem) a fanouškem. Klíčem k úspěšné strategii je proto nejen tvorba atraktivního obsahu, který stimuluje reakce publika, ale také aktivní "community management" – tedy schopnost klubu reagovat na komentáře, dotazy a zprávy. Kvalitní správa těchto kanálů může sportovním subjektům přinést zásadní konkurenční výhody.

Vzhledem k obrovské rozmanitosti platforem neexistuje v odborné literatuře jednotná klasifikace. Pro potřeby této kapitoly si představíme dva základní přístupy k členění.

1. Dělení podle účelu a charakteru vazeb:

- **Osobní sítě:** Jsou nejrozšířenějším typem a jejich primárním účelem je zábava, sdílení fotografií či videí a komunikace s přáteli. Dominantními zástupci jsou zde Facebook či Instagram.
- **Profesní a zájmové sítě:** Uživatelé zde investují čas do budování kariérních vazeb, propojování se s obchodními partnery a sledování oborových trendů. Cílem je zde primárně úspěch na trhu práce či v byznysu. Typickým příkladem je síť LinkedIn.

2. Dělení podle funkčního využití – detailnější kategorizace rozlišuje devět specifických oblastí:

- **Video platformy:** Zaměřené na vizuální obsah (YouTube, TikTok, Instagram Reels).
- **Živé přenosy (Live streamy):** Umožňující interakci v reálném čase (Twitch, YouTube Live, TikTok Live).
- **Nákupní platformy (Social Commerce):** Integrující e-shop funkce přímo do sítí (Instagram Shopping, Facebook Shops, Pinterest Product Pins).

- **Inspirativní platformy:** Sloužící k hledání nápadů a trendů (Pinterest, Instagram, YouTube).
- **Efemerální obsah:** Formáty, které po čase zmizí (Snapchat, Instagram Stories).
- **Audio platformy:** Zaměřené na mluvené slovo (Twitter Spaces, Spotify, Clubhouse).
- **Diskusní fóra:** Komunitní platformy pro výměnu názorů (Reddit, Quora).
- **Obchodní síť:** Pro B2B komunikaci (LinkedIn, X/Twitter).
- **Uzavřené komunity:** Soukromé skupiny pro specifické týmy či zájmy (Slack, Facebook Groups).

I v digitálním prostoru platí zlaté pravidlo marketingu: emoce prodávají. Pokud statický obrázek nedokáže dostatečně upoutat pozornost a vyvolat zájem, přichází na řadu **videoobsah**. Zábavná, inspirativní či edukativní videa mají mnohem vyšší šanci zastavit uživatele při "scrollování" a efektivně budovat povědomí o značce.

Ještě silnějším nástrojem, jehož význam vzrostl zejména během pandemie, je **živé vysílání (live stream)**. Živý obsah nabízí autenticitu a bezprostřednost, kterou předtočená videa postrádají. Statistiky ukazují, že například Facebook Live videa generují až šestinásobně vyšší míru interakce než videa klasická (editovaná).

Kromě komunikace se sociální sítě stávají i plnohodnotným prodejním kanálem. Funkce jako Instagram Shopping či Facebook Shops umožňují klubům nejen nabízet merchandising, ale také vzdělávat fanoušky, sdílet doporučení a zkracovat cestu zákazníka k nákupu.

19.1.1 Instagram

Tato podkapitola se věnuje principům fungování platformy Instagram. Tato sociální síť prochází neustálým vývojem a pravidelně implementuje nové funkce, které rozšiřují možnosti jejího využití. Pro marketingové specialisty je nezbytné tyto trendy monitorovat, neboť každá nová funkcionálita představuje potenciální příležitost pro zvýšení dosahu (reach) a míry zapojení uživatelů (engagement). Je však třeba mít na paměti, že dostupnost některých nástrojů je podmíněna typem používaného účtu.

Registrace na Instagramu je dostupná každému prostřednictvím mobilní aplikace nebo webového rozhraní. Již na počátku je nutné definovat strategii a zvolit odpovídající typ profilu. Instagram rozlišuje tři základní kategorie účtů:

- **Osobní účet:** Určený pro běžné uživatele, kteří chtějí sdílet každodenní momenty a bavit se.
- **Účet tvůrce:** Vhodný pro influencery a veřejně známé osobnosti.
- **Firemní účet (Business account):** Ideální volba pro organizace, sportovní kluby a podniky.

Standardní postup zahrnuje založení osobního profilu a jeho následnou konverzi na účet firemní či tvůrčí. Zásadní výhodou profesionálních účtů je přístup k sekci **Instagram Přehledy (Insights)**, která poskytuje detailní analytická data o výkonnosti příspěvků a demografii publika.

Pokud uživatel otevře aplikaci Instagram, má možnost nahlédnout až do pěti karet, kdy každá má svůj vlastní důvod existence. Jednotlivé karty jsou níže uvedeny a popsány.

První a nejdůležitější částí je **Kanál**, často označovaný jako feed, který představuje primární prostor pro interakci mezi sportovním klubem a fanouškem. V tomto prostoru se uživatelům zobrazují fotografie a videa od účtů, které sledují. Algoritmus Instagramu navíc feed obohacuje o navrhovaný obsah, který vybírá na základě předchozích interakcí uživatele, jako jsou lajky či komentáře, a také podle globální popularity příspěvků. Nedílnou součástí kanálu jsou i placené reklamy, které jsou cíleny přesně podle aktivity a preferencí konkrétního uživatele. Uživatelé mají možnost aktivně ovlivňovat řazení příspěvků ve svém kanálu prostřednictvím funkce Oblíbené. Pokud si fanoušek přidá vybrané účty, například svůj oblíbený sportovní klub, do tohoto speciálního seznamu, zajistí tím jejich prioritní zobrazování. Takový obsah se ve feedu objevuje na předních pozicích a je pro snazší orientaci vizuálně odlišen symbolem hvězdičky, což zajišťuje, že fanouškovi neuniknou žádné důležité novinky.

Další významnou částí rozhraní je karta **Reels**, jejíž strategické umístění na hlavní navigační liště není náhodné. Samostatné vyčlenění sekce pro tato krátká videa podtrhuje současný důraz Instagramu na videoobsah, kterým se platforma snaží reagovat na rostoucí popularitu TikToku. Tímto krokem dává aplikace jasně najevo, že statické fotografie již nejsou jedinou prioritou a že budoucnost vidí v dynamickém a virálním obsahu. Uživatelům tak nabízí okamžitý přístup k nekonečnému proudu zábavy, který je navržen tak, aby maximalizoval čas strávený v aplikaci.

Dalším klíčovým pilířem aplikace je sekce **Zprávy**, známá také jako Direct. Její neustálý rozvoj a přidávání nových funkcí naznačuje, že se Instagram transformuje z pouhé galerie vizuálního obsahu na plnohodnotný komunikační nástroj. Tato část rozhraní umožňuje uživatelům

přesunout interakci z veřejného prostoru do soukromí, čímž aplikace efektivně konkuruje zavedeným messengerům a udržuje pozornost uživatelů i mimo scrollování hlavním feedem.

Sekce **Hledat** a prozkoumat, kterou v aplikaci symbolizuje ikona lupy, slouží jako klíčový nástroj pro objevování nového obsahu. Algoritmus zde pečlivě vybírá a kurátoruje fotografie, videa a Reels, které by mohly konkrétního uživatele zaujmout. Pro sportovní organizace představuje proniknutí do této sekce významný úspěch, protože umožňuje virální šíření obsahu i mimo okruh stávajících sledujících, což napomáhá budování širší komunity. Zároveň tato karta slouží k cílenému vyhledávání konkrétních účtů, hashtagů nebo míst.

Poslední karta, **Profil**, slouží jako digitální vizitka uživatele či organizace. Profesionální profil by měl splňovat několik zásadních náležitostí, počínaje jasně identifikovatelnou profilovou fotografií, která reprezentuje značku. Důležitým ukazatelem relevance profilu jsou statistiky zahrnující počet příspěvků a sledujících. Strategicky je nutné zvolit jméno a uživatelské jméno, protože oba údaje jsou vyhledatelné. Klíčovou roli hraje také Bio (životopis), kde musí organizace na omezeném prostoru 150 znaků stručně a atraktivně definovat svou identitu.

Struktura efektivního bia – Kvalitně zpracované bio by mělo obsahovat:

- Unikátní charakteristiku (v čem je subjekt jedinečný),
- Relevantní hashtagy a emotikony,
- Kontaktní údaje a adresu,
- Odkaz na webové stránky,
- Kategorii účtu,
- **Výzvu k akci (CTA – Call to Action).**

Právě **Call to Action (CTA)** je kritickým prvkem marketingu. Měl by se objevovat nejen v biu, ale i u jednotlivých příspěvků. Jeho účelem je motivovat uživatele k provedení konkrétní akce, nejčastěji k prokliku na cílovou webovou stránku (landing page).

19.1.2 Facebook

Facebook si dlouhodobě udržuje pozici dominantní sociální sítě na globálním trhu. S uživatelskou základnou čítající téměř 3 miliardy aktivních účtů jde o nejmasovější komunikační platformu. Její počátky sahají do roku 2004, kdy vznikla jako exkluzivní studentská síť na Harvardově univerzitě pod vedením Marka Zuckerberga. Za dobu své existence prošla platforma zásadním technologickým a funkčním vývojem, čímž se transformovala z univerzitního projektu na globální marketingový nástroj.

Platforma slouží uživatelům primárně ke sdílení multimediálního obsahu – od textových statusů přes fotografie, videa až po komplexní grafiku. Uživatelé zde prezentují své životní milníky, názory či zážitky, což stimuluje následnou diskuzi a virální šíření obsahu mezi další okruhy lidí. Klíčovým prvkem interakce jsou reakční tlačítka (lajky, srdíčka a další emotikony), kterými publikum vyjadřuje svůj postoj k příspěvku. Ačkoliv je základní ovládání osobních profilů pro většinu populace intuitivní, pro efektivní marketingové využití je nezbytné definovat specifické terminologické koncepty a principy fungování.

Klíčové prvky uživatelského rozhraní

- **Kanál vybraných příspěvků (Feed):** Jedná se o dynamický proud informací umístěný v centrální části domovské stránky (Home). Tento prostor se neustále aktualizuje a agreguje obsah – statusy, vizuální materiály, odkazy či aktivity aplikací – od přátel, sledovaných stránek a skupin. Je to hlavní místo, kde uživatel konzumuje obsah.
- **Časová osa (Timeline):** Představuje digitální vizitku a historii konkrétního uživatele (jeho profil). Zobrazuje chronologický přehled jeho vlastní publikační činnosti a zároveň obsah, na kterém byl označen jinými uživateli. Zatímco Feed ukazuje, co dělají ostatní, Timeline ukazuje, kdo je uživatel a co dělal on.

Algoritmus Facebooku

Pro správce sociálních sítí je kritické pochopení mechanismu, jakým Facebook vybírá obsah pro Feed. Nejedná se o prostý chronologický výpis, nýbrž o kurátorovaný výběr řízený sofistikovanými algoritmy. Ty hodnotí každý dostupný příspěvek a sestavují unikátní řazení pro každého jednotlivce na základě pravděpodobnosti, že ho obsah zaujme a vyvolá reakci.

Algoritmus posuzuje relevanci příspěvku primárně podle následujících kritérií:

- **Typ a kvalita obsahu** (video, obrázek, text),
- **Kredibilita autora** (kdo příspěvek sdílel a jaký má vztah k uživateli),
- **Míra engagementu** (počet dosavadních interakcí a reakcí ostatních lidí),
- **Historie preferencí** (s jakými stránkami uživatel v minulosti interagoval),
- **Individuální nastavení** uživatele.

Principy "To se mi líbí" a "Sledování"

Je důležité rozlišovat mezi funkcemi vyjádření sympatie a odběru obsahu. Tlačítko „**To se mi líbí**“ (**Like**) u stránky (Page) obvykle automaticky aktivuje i její sledování. Jde o veřejné přihlášení se k fanouškovské základně. Uživatel má však možnost toto nastavení modifikovat.

Funkce „**Sledování**“ (**Follow**) umožňuje uživateli odebírat obsah stránky ve svém Feedu, aniž by nutně musel být jejím veřejným fanouškem (nedal "Like"). Funguje to i naopak – uživatel může stránku "lajkovat" (vyjádřit podporu), ale sledování vypnout, aby se mu její příspěvky nezobrazovaly. Interakce typu "Like" u konkrétního příspěvku pak slouží jako signál pro algoritmus a zároveň se tato aktivita může zobrazit přátelům uživatele v jejich kanálech.

19.2 Strategická doporučení pro správu sociálních sítí ve sportu

Efektivní správa sociálních sítí (primárně Facebooku a Instagramu) není nahodilou činností, ale vyžaduje systematický přístup založený na datech. Alfou a omegou úspěchu je **hluboká znalost vlastního publika**. Správci účtů by měli aktivně využívat integrované analytické nástroje (Insights), které obě platformy nabízejí. Ty poskytují přesná data o demografii a chování sledujících. Pro získání kvalitativní zpětné vazby je pak vysoce efektivní využívat formát **Stories**. Interaktivní prvky, jako jsou ankety, kvízy či "emoji slidery", fungují jako okamžitý průzkum trhu – fanoušci skrze ně sami prozradí, jaký obsah preferují a co od klubu očekávají.

Profesionální komunikace stojí na kvalitním **obsahovém (publikačním) kalendáři**. Tento nástroj umožňuje plánovat příspěvky na delší časové období dopředu (obvykle 1–3 měsíce). Sportovní prostředí má v tomto ohledu výhodu, neboť termínová listina zápasů a klíčových akcí je známa dlouho dopředu.

- **Časování:** Kalendář by měl zohledňovat nejen *co* se bude publikovat, ale i *kdy*.
- **Konzistence:** Pravidelnost v publikování (ve stejné dny a časy) buduje u fanoušků návyk. Publikum ví, kdy může očekávat nový obsah (např. sestavu před zápasem), což zvyšuje míru zapojení a pomáhá organicky získávat nové sledující.

Trendy jasně ukazují, že uživatelé dnes preferují dynamický obsah, zejména formát **Stories**. To by se mělo odrazit v publikační strategii:

- **Feed (Kanál):** Je vhodný pro trvalejší informace. Například grafika s pozvánkou na zápas funguje lépe, pokud je doplněna fotografií hráčů, neboť uživatelé prokazatelně více interagují s příspěvky obsahujícími lidské tváře.
- **Stories:** Ideální prostor pro emoce a bezprostřednost. Krátká videa s pocity hráčů před utkáním nebo bezprostřední reakce po zápase vtahují fanouška do děje mnohem intenzivněji než statický text.
- **Videoobsah a mimosezónní období:** Video je v současnosti nejžádanějším formátem. Častým problémem klubů je však pokles aktivity mimo sezónu (off-season). Řešením je předtáčení materiálu během sezóny (na trénincích, v kabině) a jeho strategické dávkování v době, kdy se nehraje. Klub tak zůstává v kontaktu s fanoušky po celý rok.

Pro inspiraci a sledování trendů lze doporučit odborné zdroje, jako je například blog platformy **Hootsuite**, který přináší tipy pro optimalizaci správy sítí. Vlastní kreativita a autenticita jsou však vždy nenahraditelné.

Komunikace sportovních organizací se od běžných firem liší díky specifickému chování cílové skupiny. Sportovní fanoušci se vyznačují vysokou mírou loajality a emočního zapojení. Jejich motivaci ke sledování sociálních sítí lze rozdělit do tří kategorií:

1. **Utilitární funkce:** Fanoušek hledá primárně informace (výsledky, statistiky, termíny).
2. **Sebedůvěra a prestiž:** Fanoušek využívá síť k zviditelnění sebe sama, sdílení názorů a získávání sociálního uznání (lajky u vlastních komentářů).
3. **Sociální identita:** Fanoušek skrze síť deklaruje příslušnost ke skupině ("jsme jeden tým"), což posiluje pocit sounáležitosti.

Pro vyhodnocení úspěšnosti komunikace je nezbytné sledovat metriky zapojení (**engagement rate**) – tedy počet lajků, komentářů a sdílení. Tyto ukazatele, spíše než pouhý počet sledujících, reálně odrážejí, zda je obsah pro fanoušky relevantní a zajímavý.

Sociální sítě představují turbulentní segment, kde včerejší pravidla dnes neplatí. Sportovní marketéři proto nesmí ustrnout a musí pružně reagovat na nové funkce i chování algoritmů. Zásadní chybou je publikování identického obsahu napříč kanály; úspěšná komunikace vyžaduje přizpůsobení tónu a formátu specifikům každé sítě. Právě tato diferenciací je dnes podmínkou pro vybudování silné fanouškovské základny.



Shrnutí kapitoly

Sociální média se etablovala jako nepostradatelná součást globálního digitálního ekosystému. Jejich unikátní hodnota nespočívá pouze v technologickém řešení, ale především ve schopnosti překonávat geografické i časové bariéry a udržovat uživatele v neustálém kontaktu. Pro sportovní subjekty, stejně jako pro komerční firmy, slouží jako klíčová platforma pro řízení reputace a sebeprezentaci. Je nezbytné chápat sociální sítě nikoliv jako statickou nástěnku, ale jako živý organismus založený na **nepřetržité interakci**.

V kontextu sportovního marketingu je primárním cílem transformace pasivního diváka na aktivního člena komunity. Úspěšná strategie proto musí stát na dvou rovnocenných pilířích: na **tvorbě hodnotného obsahu** (content marketing), který stimuluje zájem a reakce (engagement), a na **důsledném community managementu**. Schopnost klubu rychle a relevantně reagovat na komentáře či zprávy fanoušků je tím, co buduje důvěru a loajalitu. Profesionální správa těchto kanálů tak může organizaci přinést zásadní konkurenční výhody, a to jak v rovině image, tak v rovině ekonomické.

Podoba marketingové komunikace není univerzální; je silně determinována povahou konkrétního sportovního odvětví. Roli hrají specifika jako místo konání (stadion vs. hala vs. outdoor), používané vybavení, vizuální stránka dresů i demografie fanouškovské základny. Každý sport tak vyžaduje individuální mix platforem a formátů, přes které je reklama distribuována.

I přes dynamický vznik nových aplikací a trendů si ve sportovním prostředí dlouhodobě udržují hegemonii sociální sítě **Facebook** a **Instagram**, které nabízejí nejkomplexnější nástroje pro oslovení masového publika.



Kontrolní otázky

1. *Vysvětlete podstatu pojmu sociální síť a pokuste se ji vlastními slovy definovat.*
2. *Jakými způsoby můžeme klasifikovat sociální sítě a jaké hlavní kategorie (podle zaměření či funkce) rozlišujeme?*
3. *Popište aktuální dominantní trendy, které formují současnou podobu obsahu a komunikace na sociálních sítích.*
4. *Vyjmenujte a charakterizujte varianty profilů, které umožňuje založit platforma Instagram. Který z nich je vhodný pro sportovní kluby?*
5. *Jaké klíčové informace a prvky by měl obsahovat efektivně zpracovaný životopis (bio) na profilu sportovní organizace?*
6. *Na základě jakých kritérií vyhodnocuje algoritmus Facebooku relevanci příspěvků a rozhoduje o jejich zobrazení v kanálu uživatele?*
7. *Vysvětlete význam publikačního (obsahového) kalendáře pro sportovní organizaci. Jaké časové období by měl ideálně pokrývat a jak usnadňuje práci správce sociálních sítí?*
8. *Jakou strategickou roli hraje formát „Stories“ (Příběhy) v komunikaci s fanoušky a jak lze konkrétně využít jeho interaktivní prvky (ankety, kvízy) pro získávání zpětné vazby?*
9. *Definujte pojem „engagement rate“ (míra zapojení). Proč je tato metrika pro vyhodnocení úspěšnosti komunikace často relevantnější než pouhý celkový počet sledujících?*
10. *Vysvětlete funkční rozdíl mezi tlačítky „To se mi líbí“ (Like) a „Sledování“ (Follow) na platformě Facebook. Jaký dopad má každá z těchto akcí na zobrazování obsahu v kanálu uživatele?*



Pojmy k zapamatování

Algoritmus – Sofistikovaný soubor automatizovaných pravidel, kterým se řídí sociální sítě při řazení obsahu. Na základě analýzy chování uživatele (historie lajků, sledování) vyhodnocuje relevanci příspěvků a určuje, co se konkrétnímu člověku zobrazí v jeho kanálu (feedu).

Call to Action (CTA) – Marketingový prvek (tzv. výzva k akci), který má za úkol motivovat uživatele k provedení konkrétního kroku. Nejčastěji jde o text nebo tlačítko v příspěvku či biu, které navádí fanouška například k návštěvě webu, nákupu vstupenky nebo napsání komentáře.

Engagement (Míra zapojení) – Klíčová metrika pro hodnocení úspěšnosti komunikace na sociálních sítích. Nevyjadřuje pouze počet zobrazení, ale míru aktivní interakce uživatelů s obsahem – tedy součet lajků, komentářů, sdílení a uložení příspěvku.

Publikační kalendář (Content Calendar) – Strategický nástroj pro efektivní správu sociálních sítí. Jedná se o časový plán, který definuje, jaký obsah, v jakém formátu a v jaký čas bude zveřejněn. Umožňuje dlouhodobé plánování, udržení konzistence a lepší organizaci práce zejména v průběhu sportovní sezóny.

Landing Page (Cílová stránka) – Konkrétní webová stránka, na kterou je uživatel přesměrován po kliknutí na odkaz (např. v Biu, ve Stories nebo v reklamě). Na rozdíl od běžné domovské stránky je Landing Page optimalizována pro jediný konkrétní účel – dokončení akce (např. nákup permanentky, registrace na kemp nebo nákup dresu), čímž se maximalizuje efektivita kampaně.

Community Management (Správa komunity) – Proces budování a udržování aktivních vztahů s fanouškovskou základnou v online prostředí. Nejedná se pouze o publikování příspěvků, ale především o moderování diskuzí, reagování na komentáře a zprávy či krizovou komunikaci. Cílem je transformovat pasivní publikum v loajální komunitu, která se značkou (klubem) žije.



Literatura

Beaton, J. (2023, 3. duben). Sports marketing tips and strategies for social media. Dash Hudson.

Bennett, L. (2018). Marketers still lagging as consumers shift to vertical video. AdNews.

Dreghorn, B. (2023, 17. listopad). What is the difference between the 3 Instagram profile types. Business 2 Community.

Janouch, V. (2010). Internetový marketing – prosaďte se na webu a sociálních sítích. Computer Press.

Leiner, D. J., et al. (2018). Functional domains of social media platforms: Structuring the uses of Facebook to better understand its gratifications. Computers in Human Behavior, 194–203.

Losekoot, M., & Vyhnánková, E. (2019). Jak na sítě: Ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích. Jan Melvil Publishing.

Meta. (n.d.). Meta.

Michlová, A. (2022). Sociální síť Instagram vybraných basketbalových klubů [Bakalářská práce, Univerzita Karlova].

Sočka, D. (2023). Moderní aplikace Facebook marketingu ve fotbalovém prostředí [Diplomová práce, Univerzita Karlova].

Vale, L., & Fernandes, T. (2017). Social media and sports: Driving fan engagement with football clubs on Facebook. Journal of Strategic Marketing, 26(1), 37–55.

Withrow, C. (2023, 5. květen). Get inspired by 50+ Instagram bio ideas for your business profile. Sociality.io.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura akciové společnosti (vlastní zpracování)	48
Obrázek 2 Sportovní ekosystém (zdroj: Collignon a Sultan, 2014, upraveno autorem).....	82
Obrázek 3 Model ekonomického koloběhu sportovních klubů (zdroj: Collignon & Sultan, 2014, upraveno autorem).....	84
Obrázek 4 Model fungování profesionálního sportovního klubu (zdroj: Novotný, 2011)	91
Obrázek 5 Model fungování profesionálního fotbalového klubu (zdroj: Bartošek, 2017, upraveno autorem).....	93
Obrázek 6 Propojení cílů profesionálního sportovního klubu (zdroj: Šíma, 2019)	97
Obrázek 7 Podíl příjmů v nejvyšších evropských fotbalových ligách (zdroj: UEFA, 2019, upraveno autorem).....	100
Obrázek 8 Klubové příjmy z prodeje televizních práv v sezóně 2021/22 (vlastní zpracování)	102
Obrázek 9 Zastoupení jednotlivých forem sponzoringu (zdroj: UEFA, 2019).....	104
Obrázek 10 Příjmy z prodeje vstupenek v sezóně 2021/22 – 30 klubů s nejvyšším průměrným výnosem na utkání (zdroj: UEFA, 2023, upraveno autorem)	109
Obrázek 11 Průměrné příjmy z prodeje vstupenek v sezóně 2021/22 – srovnání dle zemí (zdroj: UEFA, 2023, upraveno autorem)	110
Obrázek 12 Příjmy z prodeje vstupenek v roce 2021 – srovnání ligových soutěží (zdroj: UEFA, 2023, upraveno autorem).....	111
Obrázek 13 Dělení příjmů profesionálních fotbalových klubů (zdroj: UEFA, 2023)	115
Obrázek 14 Struktura příjmů v evropských fotbalových soutěžích – TOP 20 (zdroj: UEFA, 2019, upraveno autorem).....	116
Obrázek 15 Struktura příjmů v evropských fotbalových soutěžích – pozice 21–39 (zdroj: UEFA, 2019)	117
Obrázek 16 Struktura příjmů v evropských fotbalových soutěžích – pozice 40–55 (zdroj: UEFA, 2019, upraveno autorem)	119
Obrázek 17 Podíl provozních výdajů v nejvyšších evr. fotbalových ligách (zdroj: UEFA, 2019, upraveno autorem).....	122
Obrázek 18 Křivka poptávky (vlastní zpracování)	131
Obrázek 19 Varianty cenové elasticity poptávky (vlastní zpracování).....	134
Obrázek 20 Celkový a mezní užitek (zdroj: Slezská univerzita, 2013)	139
Obrázek 21 Třísektorový model sportovního prostředí (vlastní zpracování).....	156
Obrázek 22 Systémový přístup k managementu (zdroj: Koontz, Weihrich, 1993)	172

Obrázek 23 Strategic Communication Model (zdroj: Pedersen, Miloch, Laucella, 2007)	174
Obrázek 24 Soustava strategických, taktických a operativních cílů (vlastní zpracování)	185
Obrázek 25 Zájmové skupiny ve sportovním prostředí (zdroj: Ferrand, McCarthy, 2009)...	186
Obrázek 26 Nástroje pro procesy a činnosti vedoucí k realizaci strategie (zdroj: Altium, 2019)	187
Obrázek 27 Proces organizování (Čáslavová, 2020).....	193
Obrázek 28 Organizační jednotky akciové společnosti – dualistický systém (zdroj: Čáslavová, 2020).....	196
Obrázek 29 Organizační jednotky akciové společnosti – monistický systém (Čáslavová, 2020)	196
Obrázek 30 Organizační jednotky společnosti s ručením omezeným (zdroj: Čáslavová, 2020)	197
Obrázek 31 Organizační jednotky zapsaného spolku (zdroj: Čáslavová, 2020).....	197
Obrázek 32 Příklad podnikových funkcí v profesionálním sportovním klubu (vlastní zpracování).....	199
Obrázek 33 Organizační jednotky podle zákazníků ve sportovním klubu (vlastní zpracování)	200
Obrázek 34 Organizační jednotky podle zákazníků (vlastní zpracování).....	200
Obrázek 35 Organizační jednotky podle procesů při organizaci akce (vlastní zpracování) ..	201
Obrázek 36 Organizační jednotky podle výrobků pro velký sportovní klub (vlastní zpracování)	202
Obrázek 37 Organizační jednotky podle projektů pro agenturu (vlastní zpracování)	203
Obrázek 38 Maticová organizační struktura pro velkou sportovní akci (zdroj: ConceptDraw.com)	204
Obrázek 39 Organizační jednotky na bázi SBU pro velkou TJ (vlastní zpracování).....	205
Obrázek 40 Model řízení lidských zdrojů ve sportu (Chelladurai, 2006)	211
Obrázek 41 Typy kontrol (zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2008)	232
Obrázek 42 Typy kontrol a jejich korekční aktivity (zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2008)	233

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Členění neziskových organizací dle funkce a sledovaného zájmu (vlastní zpracování)	58
Tabulka 2 Přehled rozdílů mezi evropskými a severoamerickými ligami (zdroj: Avgerinou, 2007, upraveno autorem)	88
Tabulka 3 Podíl pilířů pro rozdělování peněz z prodeje TV práv (vlastní zpracování)	102
Tabulka 4 Přehled nejvýznamnějších kontraktů s dodavateli dresů (zdroj: TotalSportal, 2022)	105
Tabulka 5 Nejvýznamnější sponzorské kontrakty v sezóně 2022/23 (zdroj: Statista, 2023)	106
Tabulka 6 Tabulka 4P a 4C (vlastní zpracování)	269
Tabulka 7 Příklad hodnocení výběru sponzora (zdroj: Talašová, 2022)	317

Jan Šíma, Josef Voráček, Daniel Opelík, Veronika Půlpán Krause

Ekonomie, management a marketing sportu

Učební text

Vydala Univerzita Karlova

Fakulta tělesné výchovy a sportu, J. Martího 31, 162 52 Praha 6

Praha 2025

Vydání první

Texty neprošly jazykovou úpravou.

ISBN 978-80-87647-70-7