EXPERT



Eva Kislingerová a kol.

MANAGEMENT A EKONOMIKA SPORTU

- Sport jako společenský a ekonomický fenomén
- Sportovní průmysl – dynamická součást moderní ekonomiky
- Podnikatelské a nepodnikatelské právní formy
- Právo ve sportu
- Manažer ve sportovní organizaci
- Financování sportu
- Reklama, marketing a public relations
- Etika a fair play

GRADA®

GRADA®

EXPERT

Eva Kislingerová a kol.

MANAGEMENT A EKONOMIKA SPORTU

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*
Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou ***bez souhlasu nositele práv zakázány****.*

Prof. Ing. Eva Kislingerová a kol.

Management a ekonomika sportu

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 10 645. publikaci

Odborní recenzenti:
Ing. Jiří Kejval, předseda Českého olympijského výboru
Bc. Zbyněk Sýkora, MBA, šéf Českého paralympijského výboru

Vydání knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Tereza Kodlová
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek
Počet stran 184
První vydání, Praha 2026
Vytiskla tiskárna FINIDR, s.r.o., Český Těšín

© Grada Publishing, a.s., 2026
Cover Photo © Depositphotos

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-8553-5 (ePub)
ISBN 978-80-271-8552-8 (pdf)
ISBN 978-80-271-6119-5 (print)

Obsah

O autorech **9**

Předmluva **13**

1 Sport a společnost, sport jako sociální a ekonomický fenomén, úvod do problematiky **15**
Definice sportu a rozdíl oproti širší realitě 16
Ekonomická definice sportu a sportovní oblasti 18
Taxonomie ekonomiky sportu 18
Sport a veřejný zájem 20
Koncept veřejného zájmu 21
Sport jako společenský fenomén v průběhu času 25
Proměny významu sportu v historii 26
Sportovní průmysl 32
Závěr: Budoucnost sportovního průmyslu 34
Literatura 34

2 Sport a právo **37**
Propojení sportovního managementu a práva 38
Právní prostředí sportu 40
Základní právní rámec sportu v ČR a EU 41
Vnitrostátní právní úprava 41
Autonomní regulace sportovních organizací 43
Mezinárodní dokumenty a sportovní politika 43
Aktéři normotvorby a konflikty v paralelních systémech 44
Regulatorní omezení a specifické požadavky pro sportovní organizace 45
Právní formy sportovních organizací 46
Neziskové právní formy 47
Podnikatelské právní formy 49
Specifika volby právní formy 52
Vlastnické a majetkové vztahy ve sportovních organizacích 54
Manažer ve sportovní organizaci 55
Role, pravomoci a odpovědnost manažera 56
Postavení manažera v různých právních formách 58
Rozhodovací procesy v závislosti na organizační struktuře 59
Etická a právní dilemata výkonu funkce 61

Řízení sportovní organizace 62
Propojení sportovních a ekonomických cílů 62
Řízení financí, lidských zdrojů a smluvních vztahů 63
Spolupráce s partnery a sponzory 65
Řízení sportu na lokální a komunitní úrovni (rekreační sport) 66
Příklady z praxe 67
Místní amatérský klub 67
Profesionální klub 69
Podnikatelský subjekt poskytující služby ve sportu 70
Závěr 72
Literatura 74

3 Sport a finance 79
Vícezdrojové financování sportu 81
Vlastní příjmy 82
Členské příspěvky a poplatky 83
Příjmy ze sportovní činnosti 85
Dary 87
Sponzorské příspěvky 88
Příjmy z prodeje vysílacích práv 89
Profesionalizace a monetizace sportu 90
Transferové příjmy 92
Role státního rozpočtu 93
Role Národní sportovní agentury 97
Role územních samosprávných celků 102
Dotační problematika z pohledu příjemců 106
Některá finanční specifika sportovních subjektů 110
Účetnictví sportovních klubů 111
Daňové povinnosti sportovních klubů 112
Závěr 114
Literatura 115

4 Sport a marketing: Informace, média, public relations, zvyšování popularity 117
Smysl, teorie a praxe marketingu 118
Obecná teorie marketingu 118
Marketingový mix 122
Dělení marketingu podle oblastí 123
Sport jako (specifické) tržní prostředí 124
Státní zájem a sportswashing 124
Sportovní marketing v profesionálním sportu 127
Marketing ve výkonnostním a rekreačním sportu 129
Závěr 130
Literatura 131

5 Sport a veřejný zájem 133
Obecné dopady konceptu veřejného zájmu 133
Důsledky pro sport a sportovní průmysl 136
Závěr 137
Literatura 138

6 Sport a děti 139
Veřejná pomoc dětskému sportu 144
Závěr 145
Literatura 146

7 Sport a management: Význam managementu ve sportu, vedení klubů, agenti, promotéři 147
Management ve sportu 147
Odlišnost manažerů 148
Odlišnost činnosti 149
Nacházení specifik 150
Sportovní management jako specifický studijní obor 151
Merchandising jako příklad sportovního průmyslu 152
Vznik sportovního průmyslu 153
Sport jako podnikatelská příležitost 154
Sport jako reklamní nosič ve světě ambush marketingu 155
Závěr 157
Literatura 158

8 Sport a etika 159
Etika sportu 159
Etika řízení sportovní organizace 161
Etika podnikání ve sportu 165
Sportovec jako vzor versus doping 166
Sportovec podnikatel 166
Závěr 167
Literatura 168

Doslov 169

Shrnutí 171

Summary 173

Rejstřík 175

Seznam grafů a tabulek 181

O autorech

Vedoucí autorského kolektivu:

prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc. (úvod, kapitoly 1, 4, 5, 7, doslov)



V letech 1991–2023 působila na Vysoké škole ekonomické, kde se v roce 1994 úspěšně habilitovala. V roce 2002 byla prezidentem republiky jmenována profesorkou v oboru podniková ekonomika a management. Prošla pozicí asistentky, vedoucí katedry a krátce zastávala funkci děkanky. Děkan Podnikohospodářské fakulty VŠE v Praze jí v roce 2023 udělil *Cenu děkana za celoživotní přínos.* Od roku 2020 do 31. srpna 2023 působila jako vedoucí Katedry aplikované ekonomie a ekonomiky Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Od března 2026 je činná jako samostatný vědecký pracovník na Katedře financí podniku a ekonomie na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Těžištěm jejího profesního zájmu je podniková ekonomika, manažerské finance, oceňovaní a insolvence podniku, dále pak cirkulární ekonomika. Je trvale zapojena do výzkumu.

Je autorkou (a spoluautorkou) řady publikací, například *Manažerská ekonomika*, *Manažerské finance*, *Finanční analýza – krok za krokem*, *Podniková ekonomika*, *Oceňovaní podniku*, *Sedm smrtelných hříchů podniků* a řady dalších. Seznam jejích publikací obsahuje téměř pět set položek. Je členkou několika vědeckých a oborových rad na veřejných vysokých školách, byla členkou redakční rady časopisu *Politická ekonomie* a je členkou redakční rady časopisu *Oceňovaní*. Čtyři roky byla náměstkyní primátorky hl. m. Prahy pro finance a rozpočet. Své názory publikuje i na blogu https://kislingerova.blog.idnes.cz/.

doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D. (kapitola 3)
Působí na Katedře účetnictví a financí Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Jako vysokoškolský pedagog má dlouholeté zkušenosti s výukou veřejných financí, financí územní samosprávy a mezinárodních financí. Podílel se také na četných kurzech pro pracovníky veřejné správy. Publikuje zejména k problematice fiskální nerovnováhy a decentralizace veřejných financí. Je členem České společnosti ekonomické.



Ing. Martina Krásnická, Ph.D., LL.M. (kapitola 2)
Akademická pracovnice. Zaměřuje se na právo a ekonomiku v evropském a globálním měřítku. Členka České společnosti ekonomické a České společnosti pro evropské a srovnávací právo. Rovněž působí jako ekonomický poradce.



JUDr. Vít Kučera, MBA (kapitola 2)
Zakladatel a vedoucí partner advokátní kanceláře endors. Se zasmluvněnými transakcemi ve více než 50 zemích světa je garantem národních i mezinárodních akvizic. V advokátní praxi se zaměřuje také na poradenství v oblasti kapitálových trhů, ale též profesionálním sportovcům – právně zastupuje některé z nejlépe placených sportovců v České republice. Je zapsaným rozhodcem ve Sboru rozhodců FAČR, kde spojuje teoretické znalosti s praktickou zkušeností z profesionálního sportu. Sám je aktivním sportovcem, kupříkladu s téměř deseti dokončenými závody série Iron man.





Ing. Nikola Soukupová, Ph.D. (kapitola 8)
Působí na Katedře řízení Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, kde se věnuje výzkumu a pedagogické činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Specializuje se zejména na problematiku stress managementu a etických aspektů řízení v podnikatelském prostředí. V roce 2023 obhájila disertační práci v doktorském studijním programu Ekonomika a management. Na fakultě garantuje výuku předmětu Etika v podnikání a Stress management a participuje i na realizaci dalších kurzů zaměřených na příbuznou tématiku. Je autorkou a spoluautorkou řady odborných článků a spoluautorkou monografií zaměřených na aktuální výzvy v oblasti personálního řízení a udržitelného rozvoje lidského kapitálu.



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová (kapitola 6)
Primátorka statutárního města České Budějovice, emeritní děkanka Ekonomické fakulty JU a členka Katedry aplikované ekonomie a ekonomiky, dlouhodobě se věnuje ekonomice a řízení služeb v kontextu regionálního managementu a cestovního ruchu. V rámci Best Business Association je viceprezidentkou pro Českou republiku a členkou odborné poroty pro udělování ceny za udržitelné řízení podniku v Evropském regionu Dunaj–Vltava. Je aktivní v odborných svazech a sdruženích, resp. vědeckých radách univerzit, např. v České společnosti ekonomické, v Österreichische Gesellschaft der Agrarökonomie, ve Společnosti vědeckých expertů v cestovním ruchu či ve výše zmíněném BBA.

Poděkování
Autorský kolektiv děkuje docentce Dagmar Škodové Parmové za mimořádnou organizační pomoc, bez které by tato publikace nemohla být vydána.

Předmluva

Svět sportu je nesmírně fascinující. Pochopitelně ho naprostá většina lidí sleduje kvůli brankám, bodům a vteřinám. Neméně omračující je však i z ekonomické stránky. Je plný pozoruhodných příběhů. Lidských i finančních.

Jako ekonomové a právníci se necítíme nijak povoláni komentovat sportovní výkony, a naštěstí se to po nás ani nežádá, neboť k tomu je nesporně mnoho povolanějších. Přicházíme však s knihou, která je ve svém základu koncipována jako základní učebnice a příručka pro ty, kteří se chystají v budoucnu zaobírat managementem v některé sportovní organizaci, nebo chtějí podnikat v dodávkách sportovních služeb, prodeji sportovního zboží či v některém jiném z nesčetných oborů, které tato oblast lidské činnosti nabízí.

Snažili jsme se proto shromáždit na jedno místo některé postřehy o konglomerátu aktivit, které dohromady nazýváme sportovním průmyslem. Přičemž se průběžně snažíme zdůrazňovat a též popisovat fakt, že vedle tohoto vysoce profesionalizovaného prostředí existují i nesčetné aktivity poloprofesionální či amatérské, které jsou však též více či méně propojeny právě se sportovním průmyslem.

Rádi bychom upozornili, že tato kniha si nedělá ambice být kompletní a komplexní sumou o daném tématu, jeho finálním shrnutím. Nezpochybňujeme, že vynechává celé významné části sportovní oblasti, a dokonce i sportovního průmyslu. I pouhé detailnější zpracování tématiky sportovních agentů či tématiky promotérů ve sportu, kterých se dotýkáme jen zběžně, by každé jedno vydalo na podobně rozsáhlou knihu.

Smyslem této publikace je však poskytnout studentům i dalším zájemcům, především těm, kteří se vzdělávají v oblasti managementu a řízení podniků nebo kteří již vykonávají nějaké takové funkce či sami podnikají, sice vstupní, ale přesto dostatečně robustní základy pro budoucí činnost. Ať to již bude detailnější studium sportovní ekonomiky, nebo manažerská či podnikatelská činnost.

I proto jsme se vedle zprostředkování řady praktických znalostí a dovedností zaměřili na zasazení celé ekonomiky sportu do souvislostí okolních trhů, kooperačních vazeb a fungování organizací, stejně tak ale i na osvětlení jejího propojení se státem, municipalitami a celkově se společenským děním. Považujeme pro každého, kdo podniká ve sportovní oblasti, i když třeba jen okrajově, za důležité vnímat skutečnost, že sport je vedle podnikatelského prostředí také společenským fenoménem.

Pevně doufáme, že předkládáme laskavému čtenáři knihu užitečnou, která mu bude dobrým průvodcem obdivuhodným světem ekonomiky sportu a sportovního průmyslu.

Za kolektiv autorů
Eva Kislingerová

1 Sport a společnost, sport jako sociální a ekonomický fenomén, úvod do problematiky

Eva Kislingerová

Co je to vlastně sport?

Samozřejmě naprosto každý si v odpovědi na tuto jednoduchou otázku ihned něco představí. Jeden plný stadion diváků při fotbalovém zápase Ligy mistrů, Mistrovství světa nebo třeba české první ligy. Tedy **vrcholový profesionální sport**. Druhému se vybaví večerní hokej s partou bývalých spolužáků, což je **rekreační aktivita** s nádechem uspokojení **socializačních potřeb**. Třetí uvidí svůj oblíbený běžecký okruh ve Stromovce nebo na jiném libovolném místě, to znamená **individuální činnost nespojenou** s konkrétní **organizací**, čtvrtému přijde na mysl fitness, kam má permanentní vstupenku čili **individuální činnost spojená** s konkrétní **organizací**. Pátý vzpomene na velkou televizi v restauraci, do které chodí s kamarády sledovat třeba americký fotbal. To můžeme definovat jako **pasivní fandovství**. Samozřejmě můžeme přidat i šestého, který při vyslovení pojmu sport vzpomene na pár týdnů v nemocnici po pádu na kole. Říkejme takové situaci **negativní zátěž**.

Rozpětí je to tedy obrovské. A to jsme zatím nezmínili sedmého, který má sport spojený s ultras a bitkou s fanoušky jiného týmu, což je situace, kdy sport funguje jako **substitut**, a ani osmého, který usilovně hraje či jen sleduje e-sporty a doufá, že již brzy budou součástí Olympijských her. To můžeme označit za **digitalizaci sportu**.

Jak tedy vidno, i z těchto několika možností, co všechno si lze pod pojmem sport představit, se rýsují některá **základní dělení tématiky**. Což je nutné, protože popravdě s obecnou definicí v reálném životě, zvláště pokud chceme zkoumat ekonomické okolnosti sportu, úplně neuspějeme. Zřejmě nejčastější formulace odpovědi na otázku, co je to vlastně sport, je „tělocvičná“ a zní zhruba takto:

Sport je pohybová (fyzická) aktivita provozovaná podle určitých pravidel a zvyklostí, jejíž výsledky jsou měřitelné nebo porovnatelné s jinými provozovateli téhož sportovního odvětví.

Na první pohled působí tento popis dostatečně, zvláště, když přijmeme omezení úhlu pohledu **pouze** na **sportovní aktivity** jako takové. Ale i zde bližší prozkoumání naznačuje limity, které zjevně existují a dělají situaci spíše nepřehlednou. Navíc, když se na problematiku zaměříme jako na oblast **ekonomické činnosti**, je rázem zmíněná definice vysloveně **nedostatečná**, příliš omezující a velmi nepřesná. Popravdě platí, že také v případě, ve kterém bychom sport zkoumali jako **společenský fenomén**, nám tato definice znovu nebude postačovat. V prvním případě zjevně formulace nepokrývá mnoho aktivit, které podvědomě za sport považujeme a které mají silné ekonomické souvislosti, ve druhém případě pak zcela opomíjí všechno ostatní kromě samotného porovnatelného fyzického aktu uskutečňovaného podle psaných nebo nepsaných pravidel.

Podobné či příbuzné problémy budeme mít i s definicí, kterou lze označit jako **legislativní**:

> **Sportem je pro účely tohoto zákona[1] každá forma tělesné činnosti, která si prostřednictvím organizované i neorganizované účasti klade za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů rekreačně nebo v soutěžích všech úrovní, a to individuálně nebo společně.**

Nelze pominout jakýsi **etický rozměr** této formulace vložený do sousloví „harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice“. Nesporně to vychází z účelu, tedy z formulování pojmu pro **účel daného zákona**, kterým je stanovení mantinelů státní podpory sportu. Avšak až nebezpečně se zde blížíme do oblasti **vkusu**, což je jeden z důvodů, proč je definice pro naše účely podobně nepoužitelná, jako ta předchozí.

Přesto platí, že pro pochopení toho, jak **funguje ekonomika sportu** a čím je **specifický management** podnikatelských či neziskových subjektů působících ve sportovní oblasti, je potřebné sportovní odvětví ve smyslu ekonomického prostředí **definovat** a **poznat**, nějakým způsobem ho popsat a určit ty jeho vlastnosti či parametry, kterými se odlišuje od okolního světa.

Proto se nyní na rozdíl mezi definicí a realitou (zvláště spojenou s ekonomikou a podnikáním) podíváme pečlivěji.

Definice sportu a rozdíl oproti širší realitě

První otazník nad úvodní obecnou definicí, který je zjevný a nesporně napadne každého při prvním setkání s danou větou, je skutečnost, že ve formulaci, podle které je sport „pohybová (fyzická) aktivita“, jsou efektivně **vyloučeny** čistě **duševní aktivity** (jakkoliv k jejich úspěšnému provozování může být vhodný i fyzický trénink). Odpadají nám tedy

[1] §2 zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu.

například **šachy**, **počítačové hry**, **deskové hry**, **hazardní hry** a další aktivity. U některých to lze přijmout bez váhání, protože takový je úzus a jde o tradiční nazírání věcí, u jiných jde ale o složitější otázku. Například u **šachů** či **počítačových her** je problematické tvrdit, že se jedná skutečně o výlučně duševní aktivitu, neboť pro vrcholné výkony v obou disciplínách je nutné udržovat si určitou fyzickou kondici, takže jistý tělesný trénink potřebný nesporně je. Na straně druhé ale samotná úroveň fyzické kondice nad nějaký základní rámec potřebný pro udržení pozornosti a postřehu, nemá přímý vliv na kvalitu výkonu. Fyzický trénink tedy má smysl jen do jisté míry, nad ní již nemůže hráči či sportovci přinést další benefity. Přesto máme šachy tendenci řadit do sportovních disciplín, což ostatně respektují i sportovní organizační struktury. Co se týká počítačových her, jde vlastně v současnosti již o daný stav, přičemž pojem esport (někdy e-sport, elektronické sporty, eSport, počítačové hry či progaming) lze považovat za plně etablovaný a odvětví je povětšinou považované za sportovní. Určité potíže nastanou i ve chvíli, kdy bychom měli do základní formulace vtěsnat významnou oblast **motoristických sportů**. A na hraně se ocitnou některé disciplíny poměrně masově sledované a vysílané těmi největšími sportovními televizními stanicemi na světě: například **šipky** (Darts) a **billiard** či **bowling** nebo některé z jejich regionálních odnoží.

Vedle toho vidíme z ekonomického hlediska **zásadní problém**, že v uvedené definici není ani pomyšleno na diváky, fanoušky, publikum. Text se týká jenom a pouze **aktivní sportovní činnosti**, naprosto nevnímá **pasivní sport**, tedy konzumaci sportovních zážitků ať již živě **přímo** na místě konání akce nebo **zprostředkovaně** (prostřednictvím médií), v daném případě primárně televize. Především z pohledu financování sportu jde ale o velmi podstatnou část problematiky, což platí zvláště u **vrcholového** a částečně i **výkonnostního** sportu.

Druhý otazník je nad problematikou pravidel a zvyklostí. Příslušná formulace, podle které je sport činnost „provozovaná podle určitých pravidel a zvyklostí“, eliminuje souboje s **úmyslem usmrtit protivníka**, fyzickou práci nebo války. Nicméně zároveň odsouvá stranou přinejmenším při doslovné aplikaci řadu aktivit, které považujeme nesporně za sportovní činnosti. Namátkou **cykloturistika** (dodržování pravidel silničního provozu je naprosto zjevně jinou situací, než je obsažena v citované definici), **kondiční běh** (neřídí se žádnými ryze sportovními pravidly) nebo některé lyžařské akce (například **freeride** či **skialpinismus**) a svým způsobem i **horolezectví** (něco jiného je **sportovní lezectví**).

A konečně **třetí otazník** tkví v potřebě soutěžního charakteru, tedy ve formulaci, že „výsledky jsou měřitelné nebo porovnatelné s jinými provozovateli téhož sportovního odvětví“. Tím ovšem odpadá dlouhá řada cvičení, která z principu odmítají nebo **neakceptují soutěživost** jako nedílnou součást smyslu sportovního výkonu, neboť jsou vytvořeny a provozovány kvůli plnění ryze individuálních cílů. Asi nejviditelnější obětí je **jóga** a celá sorta příbuzných nebo obdobných činností propojujících duševní a tělesný rozvoj (například **bojová umění** chápaná čistě jako esteticko-fyzická výuka případně jako nástroj sebeobrany), ale rezervoár eliminovaných aktivit by byl u této části definice jistě podstatně objemnější. Zmíněné aktivity jako freeride a případně i skialpinismus (jakkoliv ten existuje i v podobě jednoznačně definované sportovní disciplíny) by v tomto směru patřily nejen do předchozího odstavce ale i sem.

Je tedy zjevné, a berme to za prokázané, že nabízená definice není pro účely ekonomického zkoumání problematiky sportu dostatečná.[2] Totéž platí i o druhé (legislativní) definici.

Ekonomická definice sportu a sportovní oblasti

Je tedy nutné se zamyslet nad základním tématem, totiž co je vlastně **sport v ekonomickém smyslu slova**, jaké je jeho vymezení, jaká jsou jeho specifika. K tomu je třeba také ujasnit, s jakým významem používáme **slovo sport v této knize**. V této souvislosti je přitom potřebné zdůraznit, že chápeme význam „tělocvičné" i oné „legislativní" definice. Nic z dosud řečeného a ani nic následujícího **neznamená jejich negaci**. Když ale chceme analyzovat sportovní oblast jako prostor ekonomických činností a ekonomických rozhodovacích procesů, pak je třeba výrazně širší pohled na věc, který umožní sledování pohybu peněz a mechanismy tvorby rozhodnutí.

Taxonomie ekonomiky sportu

Když se tedy ptáme, co je sport v ekonomickém významu, pak základní odpovědí je, že především jde o podstatně širší pojem, než obě analyzované definice. Lze navrhnout poměrně významnou úpravu jejich textu:

Sport je oblast lidských činností, které přímo jsou fyzickými nebo duševně-fyzickými aktivitami uskutečňovanými pro zábavu, pro zlepšení kondice či zdraví, ale také ve specifických případech pro obživu, nebo s těmito aktivitami organizačně, podnikatelsky či jinak souvisejí, přičemž tyto aktivity mohou být z hlediska subjektu aktivní, kdy je subjekt uskutečňuje sám se svou vlastní motivací, nebo ale také pasivní tehdy, kdy subjekt pouze sleduje, obvykle pro zábavu nebo i pro zisk, jiné osoby, jak takové aktivity uskutečňují.

Tato definice je z hlediska ekonomického poznávání problematiky užitečnější a nabízí podstatně přesnější pokrytí všech situací, které do oblasti sportu obvykle řadíme skrze jazykový úzus. A především, což je pro účely této publikace důležitější, pokrývá i ekonomické souvislosti celé problematiky.

---

[2] Již jen na okraj poznamenejme, že jsme se vyhnuli z hlediska sportovních aktivit nebo sportovního prostředí celé významné oblasti podnikání spojeného se sportem, totiž sportovnímu kurzovému sázení. Touto problematikou se ani zaobírat nebudeme, jakkoliv jde o finančně mimořádně objemnou část zábavního (někdo by řekl spíše hazardního) průmyslu. Nicméně i z našeho hlediska se jedná přece jenom o odtažitou problematiku. I když významnou pro financování sportovních aktivit.

V podstatě tedy platí, že **sportovní oblast** vymezenou touto novou definicí můžeme členit na základě několika hledisek, která všechna jsou pro naše účely důležitá, a která dohromady poskytují důležitou **taxonomickou oporu**.

V první rovině tak můžeme problematiku dělit na ty činnosti, které lze nazvat **aktivními** (aktivní sportovní činnost, jakkoliv pojem sport chápeme v daném kontextu velmi široce), a ty, které jsou **pasivní** (tedy sledování sportu, fandění a další projevy zájmu bez vlastního zapojení). Vedle toho pak stojí pro naše účely velmi podstatné **organizační** činnosti, což je široká oblast podnikatelských i jiných aktivit (dobrovolnických, spolkových). Bez těchto činností by nebylo možné provozovat sportovní aktivity v těch úrovních, které vyžadují organizační práce. Což je v podstatě ve všech rovinách výkonnostního a vrcholového sportu, ale také v řadě ohledů ve sportu rekreačním. Neboť ani ten se dosti často neobejde bez managementu, infrastruktury, institucionálního zastoupení a bez řady dalších výsledků organizačních činností.

Pochopitelně je pak uvnitř získaných kategorií možné vést **další dělení** a členění.

Pro příklad: **Aktivní** činnosti mohou být **individuální** nebo **kolektivní**, tedy realizované osamoceně (kondiční běh), nebo naopak s nějakou skupinou spojenou společným zájmem (setkání přátel s fotbalovým zápasem).

To však platí i o činnostech **pasivních**. Velmi jednoduše se totiž dá říct, že fandit lze **individuálně** doma u televize, nebo i přímo na stadionu, ale bez zapojení do společných aktivit, či **kolektivně**, tedy spolu s dalšími. V tom případě může jít třeba o setkání s přáteli nebo s jinými fandy **mimo dějiště samotné akce** (typickým příkladem jsou společná sledování televizních přenosů zápasů třeba na náměstích), nebo o **přímou účast na akci** spojenou se zapojením se do společných akcí (chorea a podobně).

Nesporně můžeme také sport tradičně dělit již zmíněným způsobem na **vrcholový** (profesionální, reprezentační), **výkonnostní** a **rekreační**. Obvykle se traktuje, že tyto tři různé úrovně se odlišují **intenzitou** a **cílem** činnosti, kdy vrcholový sport představuje **maximalizaci výkonu s cílem zvítězit**, výkonnostní je vyjádřením určité **rovnováhy mezi výkonem a zážitkem** či potěšením a také přiměřenou snahou o dobré výsledky, rekreační sport je pak potěšením, **zdraví prospěšnou aktivitou**, kde výsledky hrají marginální úlohu. Kdo ovšem někdy viděl hádky rekreačních sportovců kvůli sporným momentům, nemůže se asi zbavit dojmu, že toto pravidlo potvrzuje až nebezpečné množství výjimek. Ale samozřejmě jako **základní dělení** jde o strukturování pravdivé.

Rozlišování uvnitř celé sportovní oblasti je možné vést i z hlediska **státu** a **veřejného zájmu**. Takže bychom mohli také použít pohled rozlišující sport **dotovaný** a **nedotovaný**, jakkoliv v mnoha konkrétních okamžicích jde o dělení velmi problematické a nepřesné.

Jen krátce zde zmíníme, že mnoho oblastí či aktivit, které považujeme obvykle za nedotované, ve skutečnosti určitou podporu ze strany veřejných rozpočtů využívá. Například **daňové úlevy** v případě **zaměstnaneckých benefitů** ve formě **voucherů** na pohybové aktivity v důsledku znamenají zvýšení poptávky po službách center poskytujících příslušné služby, kdy díky daňové úlevě existuje nutně vyšší poptávka než bez úlevy.

Otázka sportovních **dotací** je mimořádně rozsáhlá a budeme se jí věnovat později. Zde pouze zmíníme, že dotace, tedy státní nebo municipální podíly na financování sportovních aktivit (od financování reprezentace země na straně jedné až po dostupnost sportovních aktivit pro děti na straně druhé), by měly být spojeny právě s **otázkou veřejného zájmu**. To je problematika složitá a v řadě případů platí, že odpověď na to, zda nějaká činnost je

nebo není ve veřejném zájmu, je **odpověď politická**. Tedy, že má několik možných odpovědí podle toho, jakého politického smýšlení je ten, kdo věc posuzuje. To je však již jiná problematika, která se netýká samotné taxonomie sportovní oblasti.

Bylo by možné vést vnitřní dělení i podle dalších měřítek a hledisek. Sportovní aktivity či činnost ve sportovní oblasti například můžeme rozlišit na **neziskové** a **tržní**. Přičemž tržní nemusí být nutně totéž co **profesionální**. Profesionalitu totiž přisuzujeme sportovcům tehdy, pokud je pro ně sport **hlavní zdroj příjmů** nebo jejich hlavní zdroj příjmů je navázán na jejich sportovní činnost (například příjmy z reklamy). **Tržní činnosti** v oblasti sportu ale mohou být **organizační** či může jít o různé **obslužné aktivity**, které zdánlivě se samotnou sportovní činností nesouvisejí, ale ve skutečnosti je možné tuto sportovní činnost uskutečňovat právě jen díky zajištění nezbytných organizačních či obslužných potřeb.

Nabízí se otázka, jaký **smysl** má načrtnutá **taxonomie** v případě, když vcelku logicky vychází z obecně akceptovaných a uznaných skutečností, tedy vlastně popisuje něco, co je svým způsobem banální. Může se zdát, že jde jen o prosté utřídění jasných skutečností. Jde však o úhel pohledu. Z hlediska lidského poznání a rozvoje teorie nemá taxonomie v daném případě opravdu v podstatě žádný praktický význam. Avšak z hlediska **nástroje pro identifikování podnikatelských příležitostí** a využití **manažerských postupů** se určitý smysl jeví. Taxonomie umožňuje utřídění různých aktivit a jejich řazení podle příbuzností, což pak otevírá (mimo jiné) prostor pro efektivní využívání existujících a funkčních podnikatelských modelů v jiných oblastech, než ve kterých vznikly.

Sport a veřejný zájem

Naše širší ekonomická definice sportovní oblasti pochopitelně také trpí řadou **neduhů**. Asi nejvíce markantním je, že se text nijak nezmiňuje o **veřejném zájmu**, tedy o pojmu, který je v mediálním světě i v oblasti politického rozhodování o financování (nejen sportu) často skloňován. V **lidové mluvě** je veřejný zájem chápán jako **ospravedlnění financování z veřejných peněz** takových aktivit nebo investic, které jsou považovány za **všeobecně prospěšné**, tedy za mající pozitivní dopad pro přinejmenším významnou většinu společnosti. Ve skutečnosti je však problematika veřejného zájmu poněkud **složitější**.

V danou chvíli se ale soustředíme na jednodušší verzi. Financování sportu z veřejných zdrojů je založené na předpokladu **užitečnosti sportovní činnosti pro společnost** a pro stát jako institucionalizaci společenské dohody. Bylo by proto možné text doplnit o například takovouto formulaci:

O sportovních aktivitách ve fyzickém smyslu slova platí, že jsou obvykle prospěšné pro zdraví sportujícího jedince, a proto jsou považovány za veřejný zájem díky jejich podílu na snižování nákladů například ve zdravotnictví a díky pozitivnímu vlivu na celkovou kondici a výkonnost populace. Proto je považováno za veřejný zájem, aby byly sportovní aktivity dostupné co největšímu okruhu občanů, zvláště pak dětí a mládeže.

Není asi potřebné předkládat nějaké rozsáhlé analýzy vědeckých studií,[3] mediálních výstupů či veřejných diskusí, abychom přijali jako skutečnost, že opravdu je za mimořádně podstatné považováno to, aby se sportovním aktivitám věnovaly především **děti**. Obvyklé vysvětlení zní, že právě u nich dostatek pohybu znamená **dlouhodobé** snížení rizika nadváhy a také snížení rizika výskytu řady civilizačních chorob v příštích letech.[4] Z toho je pak se zřejmě nenapadnutelnou logikou vyvozeno, že z ekonomického hlediska to znamená, že je tím **zvýšen výkon** případně zvýšena odolnost **populace** za **významně nižších nákladů**, než by představovala preventivní i vynucená zdravotní péče.

Pak působí jako naprosto odůvodnitelné, aby byl sport podporován státem, samosprávnými celky (v českém prostředí kraji) i obcemi.

Na základě vztahu **pohyb = snížení zdravotních rizik**, který je obecně uznáván jako pravdivý, je tedy vyvozeno, že je v zájmu státu a jím provozovaného zdravotního pojištění i v zájmu jeho akceschopnosti a dalších parametrů, aby stát (kraje, obce) podporovaly sportovní činnost občanů, především v dětském věku.

Je však sportovní činnost **skutečně** veřejným zájmem? A především: Jakým **případným námitkám** musejí manažeři (obvykle sportovních klubů) případně politici prosazující podporu sportu nebo investice do sportovních podmínek čelit při jednání o podpoře činnosti či záměru z veřejných prostředků?

K odpovědi je třeba pojednat alespoň dílčím způsobem otázku veřejného zájmu, neboť právě na jeho existenci v dané oblasti jsou založeny **rozhodovací procesy** týkající se skutečně významných finančních částek. Mějme také na mysli, že vynakládání těchto prostředků z veřejných rozpočtů následně vstupuje do mnoha konkrétních ekonomických vztahů, které vznikají v souvislosti se sportem a jeho organizováním nebo s budováním potřebné infrastruktury.

Koncept veřejného zájmu

Koncept veřejného zájmu prostupuje řadou oblastí. Patří k důležitým pojmům v **ekonomii**, v **teorii veřejné správy**, v **sociologii** a dotýká se významně i **psychologie**, což platí především tam, kde dochází ke **střetu** individuálních zájmů se zájmy veřejnými.

Detailněji se k problematice veřejného zájmu ještě vrátíme ve specializované **Kapitole 5**. Nyní zmíníme pouze některé základní skutečnosti a okolnosti.

---

[3] Srv. např. Hamřík a kol. (2012), Kolman a kol. (2009). Vztah mezi sportem či přesněji nesportováním a obezitou dokázala řada studií, mimo jiné Koleczko a kol. (2002). Existují také práce, které sledují vztah mezi sportem a různými druhy závislostí. Obvykle na výzkumech (jakkoliv statisticky nikoliv zcela reprezentativních) stavějí tezi, že sport může působit jako prevence závislosti. Proti tomu bychom mohli postavit řadu případů výjimečných sportovců, kteří naopak podlehli různým závislostem, stejně tak i případy dopingu. Většinou je ale jako preventivní prvek myšlen sport spíše výkonnostní a rekreační než vrcholový.

[4] Tento vztah je natolik obecně přijatý, že je běžnou součástí učebnic a vysokoškolských skript.