

ŽILINSKÁ UNIVERZITA
V ŽILINE

Fakulta riadenia a informatiky

Stratégia riadenia vybraných zainteresovaných skupín športovej organizácie

Dizertačná práca
28360020243011

ING. PAVOL BOŠKO

Študijný program: Manažment
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Fakulta riadenia a informatiky, Žilinská univerzita v Žiline
Vedúci dizertačnej práce: doc. Ing. Michal Varmus, PhD.
Žilina 2024

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že som zadanú dizertačnú prácu vypracoval samostatne, pod odborným vedením vedúceho práce/školiťa a používal som len literatúru uvedenú v práci.

Žilina 6. mája 2024

Pod'akovanie

Vďaka patrí vedúcemu práce doc. Ing. Michalovi Varmusovi, PhD. za pomoc pri vypracovaní práce; ale vďaka patrí taktiež Ing. Dominike Tumovej, PhD., a Ing. Martinovi Mičiakovi, PhD., ktorí si našli čas na poskytnutie odbornej spätnej väzby, ktorá významne napomohla k skvalitneniu práce.

Abstrakt

Táto dizertačná práca sa zaoberá problematikami v oblasti športového manažmentu so zameraním na strategické riadenie športových klubov. Cieľom práce je vytvoriť strategický model opisujúci strategické riadenie vybraných kľúčových zainteresovaných strán. Práca sa zameriava na trojicu kľúčových zainteresovaných skupín – fanúšikov, médiá a členskú základňu (primárne športovcov) v kontexte riadenia športových klubov. Práca rozoberá aj súvisiace témy, ako vplyv sociálnej krízy spôsobenej pandemiou COVID-19 na manažment klubov, manažment sociálnych sietí, a pod.. S využitím výskumných metód ako sú analýza literatúry, prípadové štúdie, analýza najlepšej praxe, dátová analýza a dotazníkový prieskum sa autor snaží naplniť cieľ práce. Dizertačná práca je štruktúrovaná do teoretickej časti s popisom súčasného stavu, výskumnej časti a časti zahŕňajúcej výstupný model a odporúčania. Výskumná časť zahŕňa predvýskumnú časť s analýzou Twitteru a primárny výskum, ktorý sa delí na exploratívnu a experimentálnu časť (dátová analýza dát z Google Trends, Slovenského futbalového zväzu, makroekonomických ukazovateľov), empirickú analýzu (prípadové štúdie, sekundárne dotazníkové dáta) a dotazníkový prieskum (vykonaný vo vlastnej réžii so zameraním na udržateľnosť športového klubu). Výstupom je komplexný model stratégie riadenia športového klubu, ktorý syntetizuje poznatky zhromaždené v dizertačnej práci) a odporúčania pre riadenie zainteresovaných strán, ktoré autor diskutuje taktiež v kontexte prínosov a obmedzení dizertačnej práce.

Kľúčové slová: športový klub, stratégia riadenia, fanúšikovia, médiá, členská základňa

Abstract

This dissertation thesis deals with issues in the field of sports management with a focus on the strategic management of sports clubs. The aim of the thesis is to create a strategic model describing the strategic management of selected key stakeholders. The work focuses on three key stakeholders – fans, media, and members (primarily athletes) in the context of sports club management. The research deals with related issues, such as the impact of the social crisis caused by the COVID-19 pandemic on the management of clubs, the management of social networks, etc.. Using research methods such as theoretical analysis, literature analysis, case studies, empirical analysis, data analysis and questionnaire research, the author attempts to fulfil the aim of the dissertation thesis. The dissertation is structured into theoretical part with a description of the current state of environment (as-is), a research part and a part including the complex output model and recommendations. The research part includes a pre-research part including Twitter analysis and primary research, which is divided into an exploratory and experimental part (data analysis of data from Google Trends, Slovak Football Association, macroeconomic indicators), empirical analysis (case studies, secondary questionnaire data) and questionnaire survey (representing primary data with a focus on the sustainability of the sports club). The output of the thesis is represented by a complex model of sports club management strategy, which synthesizes the knowledge gathered in the dissertation) and recommendations for stakeholder management, which the author also discusses in the context of the benefits and limitations of the dissertation.

Keywords: sports club, management strategy, fans, media, members

Obsah

1	Teoretické východiská a súčasný stav.....	10
1.1	Úvod do problematiky športu a jeho manažmentu.....	10
1.2	Športový manažment.....	16
1.3	Udržateľnosť v manažmente.....	19
1.4	Udržateľnosť športovej organizácie	21
1.5	Strategický manažment	24
1.6	Zainteresované skupiny športovej organizácie	29
1.6.1	Médiá.....	29
1.6.2	Športoví fanúšikovia	31
1.6.3	Členská základňa	39
1.7	Komunikácia medzi vybranými zainteresovanými skupinami	40
2	Problém, ciele a metodológia práce.....	42
2.1	Opis problému.....	42
2.2	Výskumné otázky.....	44
2.3	Indikátory výskumných otázok a ich meranie	47
2.4	Zhrnutie plánu výskumu – diskusia realistikosti a bariér	50
2.5	Definícia výskumných hypotéz.....	52
2.6	Využívané výskumné metódy	52
3	Predvýskum	54
3.1	Motivácia výberu analýzy dát z Twitteru	54
3.2	Technická špecifikácia dát z Twitteru	54
3.3	Predbežné výsledky analýzy dát z Twitteru	56
3.4	Zhrnutie hlavných zistení z analýzy dát z Twitteru.....	59
4	Výskumná časť	61
4.1	Exploratívna a experimentálna analýza	61
4.1.1	Analýza vplyvu externých faktorov na členskú základňu	63
4.1.2	SFZ dátová analýza	65
4.1.3	Google Trends analýza	71
4.1.4	Zhrnutie hlavných zistení z analýz externých faktorov, SFZ a Google Trends	77
4.1.5	Čiastkový výstupný model.....	78
4.1.6	Záver z exploratívnej a experimentálnej analýzy	80
4.2	Empirická časť výskumu	81
4.2.1	Prípadové štúdie – analýza fanúšikov športových klubov	81
4.2.2	Prípadové štúdie – verejná komunikácia športového klubu	97
4.2.3	Prípadové štúdie – práca s členskou základňou	101
4.2.4	COVID-19 – vplyv pandémie na športové prostredie	108
4.3	Dotazníkový prieskum.....	115
4.3.1	Exploratívna analýza	117
4.3.2	Analýza premenných týkajúcich sa fanúšikov	118
4.3.3	Analýza premenných týkajúcich sa športovcov	122
4.3.4	Fanúšikovský index verzus členský index.....	123
4.3.5	Analýza premenných týkajúcich sa médií	124
4.3.6	Vyhodnotenie stanovených štatistických hypotéz	126
4.3.7	Zhrnutie výsledkov dotazníkového prieskumu	130
5	Vyhodnotenie výskumných otázok a hypotéz	132
6	Výstupný model riadenia zainteresovaných strán.....	139
6.1	Vysvetlenie kontextu a súvislostí	139
6.2	Opis výstupného modelu riadenia zainteresovaných strán.....	143

6.3	Odporúčania pre implementovanie výstupného modelu	160
7	Odporúčania riadenia kľúčových zainteresovaných skupín	162
7.1	Odporúčania pre riadenie fanúšikov	162
7.2	Odporúčania pre riadenie členskej základne	166
7.3	Odporúčania pre riadenie médií	167
7.4	Zhrnutie odporúčaní pre riadenie zainteresovaných strán	168
8	Diskusia	171
8.1	Verifikácia výstupných modelov práce	171
8.2	Prínosy dizertačnej práce	172
8.3	Limitácie a odporúčanie pre budúci výskum	173

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1	– Pohľad na systém športu: odvetvie vs. trh	11
Obrázok č. 2	– Tržby športového odvetvia 2022 – 2023 s predikciou na 2027	12
Obrázok č. 3	– Hodnota športového odvetvia 2011 – 2018	13
Obrázok č. 4	– Vizualizácia hierarchie a súvislostí v problematike	14
Obrázok č. 5	– Vizualizácia analýzy prostredia športového klubu	15
Obrázok č. 6	– Vplyv na implementáciu koncepcií udržateľnosti v športovej organizácii	23
Obrázok č. 7	– Teoretické zasadenie stratégie do manažérskych procesov	27
Obrázok č. 8	– Popularita sociálnych sietí v čase	36
Obrázok č. 9	– Popularita sociálnych sietí ku januáru 2023	36
Obrázok č. 10	– Smery interakcie vybraných zainteresovaných skupín	40
Obrázok č. 11	– Smery interakcie vybraných zainteresovaných skupín	46
Obrázok č. 11	– Myšlienková mapa konštrukcie koncepcií dizertačnej práce	50
Obrázok č. 12	– Logické prepojenie dátových analýz a datasetov	62
Obrázok č. 13	– Korelačná mapa externých ukazovateľov	64
Obrázok č. 14	– Mapa korelačných koeficientov premenných datasetu SFZ o hráčoch	67
Obrázok č. 15	– Krabicový graf vzťahu ročníka narodenia hráča a priemerným počtom odohraných minút	68
Obrázok č. 16	– Časový rad počtu registrovaných hráčov SFZ za jednotlivé sezóny ..	69
Obrázok č. 17	– Počet divákov na tribúnach v priemere za sezónu	69
Obrázok č. 18	– Poradie priemerne najnavštevovanejších slovenských futbalových líg	70
Obrázok č. 19	– Priemerná návštevnosť vybraných líg za sezóny	71
Obrázok č. 20	– Časť analýzy najlepších alternatívnych kľúčových slov	73
Obrázok č. 21	– Korelačná mapa najvyhľadávanejších kľúčových slov a počtom registrovaných hráčov v čase	75
Obrázok č. 22	– Najvhodnejší lineárny model vzťahu počtu členov a kľúčového slova ..	76
Obrázok č. 23	– Ukážka výstupu nástroja PyTrends na odporúčanie kľúčových slov ..	77
Obrázok č. 24	– Výstupný východiskový teoretický model	78
Obrázok č. 25	– Toky tržieb Arsenal Londýn od sezóny 2008/09 do 2021/22 (v miliónoch eur)	90
Obrázok č. 26	– Toky tržieb FC Chelsea od sezóny 2008/09 do 2021/22 (v miliónoch eur)	91
Obrázok č. 27	– Toky tržieb Manchester City od sezóny 2008/09 do 2021/22 (v miliónoch eur)	92
Obrázok č. 28	– Priemerná návštevnosť štadiónov Liga Portugal 2010-2023	109
Obrázok č. 29	– Heat mapa korelačných koeficientov dát z dotazníkového prieskumu	118
Obrázok č. 30	– Počiatočný model lineárnej regresie – fanúšikovský index	120

Obrázok č. 31 – Štatisticky najlepší model lineárnej regresie – fanúšikovský index ..	121
Obrázok č. 32 – Počiatočný model lineárnej regresie – členský index	122
Obrázok č. 33 – Štatisticky najlepší model lineárnej regresie – členský index	123
Obrázok č. 34 – Clustering členského a fanúšikovského indexu	124
Obrázok č. 35 – Logistická regresia – spolupráca s médiami vs. objektivita médií	125
Obrázok č. 36 – Logistická regresia – spolupráca s médiami vs. pozornosť médií	125
Obrázok č. 37 – Syntetická schéma poznatkov s výstupným modelom	140
Obrázok č. 38 – Špirála popularity a úspechu športových klubov	141
Obrázok č. 39 – Logika komplexného výstupného modelu	143
Obrázok č. 40 – Mapa komplexného výstupného modelu – 1. vrstva modelu.....	144
Obrázok č. 41 – Jadro komplexného výstupného modelu – 1. časť	151
Obrázok č. 42 – Jadro komplexného výstupného modelu – 2. časť	152
Obrázok č. 43 – Jadro komplexného výstupného modelu – 3. časť	154
Obrázok č. 44 – Jadro komplexného výstupného modelu – 4. časť	157
Obrázok č. 45 – Jadro komplexného výstupného modelu – 5. časť	159
Obrázok č. 46 – Jadro komplexného výstupného modelu – 6. časť	160
Obrázok č. 47 – Prehľad koncepcií predmetných dizertačnej práci.....	162
Obrázok č. 48 – Proces analýzy fanúšikov	163
Obrázok č. 49 – Proces zapájania fanúšikov do riadenia	165
Obrázok č. 50 – Súhrn odporúčaní pre riadenie zainteresovaných strán	169

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 – Prehľad pohľadov rôznych autorov na strategický manažment.....	24
Tabuľka 2 – Indikátory na zodpovedanie výskumných otázok	47
Tabuľka 3 – Ukážka výsledného dátového rámca s Twitter dátami	57
Tabuľka 4 – Distribúcia využívania mriežok denníka Denník	58
Tabuľka 5 – Výsledky jednoduchých lineárnych regresíí.....	65
Tabuľka 6 – Príklad výstupov kroku C	73
Tabuľka 7 – 5 najlepších kľúčových slov a ich ročné priemery.....	74
Tabuľka 8 - Škála identifikácie športového diváka (Sport Spectator Identification Scale)	83
Tabuľka 9 - Kľúčové zistenia z analýzy analýz fanúšikov športových klubov	85
Tabuľka 10 Sumarizácia kľúčových bodov z prípadových štúdií a príkladov.....	94
Tabuľka 11 – Znenie štatistických hypotéz a opis testovaných premenných	111
Tabuľka 12 – Oblasti zúženia analytického pohľadu	112
Tabuľka 13 – Výsledky Chi-squared testovania (p-value) podľa hypotéz a subjektov	113
Tabuľka 14 – Vyhodnotenie štatistických hypotéz dotazníkového prieskumu.....	128

ÚVOD

Dizertačná práca sa týka problematik v oblasti športového manažmentu so zameraním sa na manažment športových klubov. Podľa definície, manažment športu študuje manažérske procesy a ich vzájomné vzťahy, s cieľom objaviť pravidlá a princípy, ktoré ich spravujú pre vývoj nového systému, metód, techník a manažérskych metód na dosiahnutie, udržanie, navýšenie konkurencieschopnosti. (Marcu a Buhaš, 2014)

Baker a Esherick (2013) definujú šport ako všadeprítomnú sociálnu inštitúciu, z ktorej sa vytvoril niekoľko miliónový priemysel. Na šport sa možno pozeráť aj ako na trhové prostredie, kde o postavenie na trhu bojujú jednotlivé športy, ako celky, ale najmä práve spomínané kluby. Kluby patria do istej hierarchie, ktorá je v platnosti najmä na Slovensku (čo je taktiež krajina záujmu dizertačnej práce), ale aj v ďalších krajinách Európskej únie. Športy v krajine reprezentujú zväzy, ktoré sú závislé na bývalom Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu (ďalej „MINEDU“ skrátené pre Ministry of Education). V súčasnosti šport spravuje samostatné ministerstvo určené pre šport. Pod jednotlivé zväzy spadajú jednotlivé kluby. Športové kluby sú síce závislé z veľkej časti, čo sa týka príjmov, od zväzu, ministerstva školstva a teda aj od politickej situácie (prvky, ktoré nemožno manažovať, len sa im prispôbiť), avšak mnohé prvky klub ovplyvniť dokáže. Ide o prvky týkajúce sa zainteresovaných skupín, z ktorých s niektorými z nich možno vyjednávať (sponzori, mestská správa, rivalské kluby), iné je nutné rozširovať, analyzovať ich potreby a snažiť sa ich naplniť (členská základňa, fanúšikovia, zamestnanci). Pre potreby zúženia výskumnej oblasti boli stanovené tri zainteresované skupiny za predmet výskumu: fanúšikovia, médiá (spravodajské s doplnením informácií o sociálnych médiách) a členská základňa (primárne športovci). Väčšina pozornosti pritom smeruje na fanúšikov.

Úlohou práce je identifikovať možnosti strategického riadenia kľúčových zainteresovaných skupín športovej organizácie (konkrétne športových klubov). Sekundárnou úlohou práce je skúmať vplyv sociálnej krízy spôsobenej pandémiou COVID-19 na manažment klubov.

Cieľom práce je navrhnuť model stratégie pre riadenie vybraných zainteresovaných skupín športovej organizácie.

Autor dizertačnej práce sa pokúša cieľ práce naplniť **využitím výskumných metód** ako: teoretická analýza konceptov a rámcov, analýza odbornej literatúry, metóda prípadových štúdií, empirická analýza praxe, dátová analýza sekundárnych a primárnych dát, metódy experimentálnej analýzy, metóda štatistickej analýzy, dotazníkový prieskum, syntéza, indukcia a dedukcia.

Prácu je možné rozdeliť na teoretickú časť doplnenú o opis súčasného stavu, výskumnú časť a časť opisujúcu výstupný model a odporúčania. V teoretickej časti sa autor sústreďuje na definíciu základných pojmov a zbiera poznatky z odbornej literatúry týkajúce sa predmetu výskumu. Tu taktiež autor opisuje súčasnú situáciu v slovenskom športovom prostredí. Výskumná časť je rozdelená na predvýskumnú časť a časť primárneho výskumu. Predvýskumnú časť tvorí analýza použiteľnosti dát zo sociálnej siete Twitter s cieľom analyzovať správanie slovenských spravodajských médií na Slovensku. Primárny výskum je rozdelený na exploratívnu a experimentálnu časť, empirickú časť analýzy a na dotazníkový prieskum. Exploratívna a experimentálna časť sa zameriava najmä na analýzu dát makroekonomických ukazovateľov, analýzu Google Trends dát a dát Slovenského futbalového zväzu. Empirická časť sa zameriava na prípadové štúdie, príklady praxe, ale skúmané sú aj sekundárne dáta z dotazníku o dopade COVID-19 na športové prostredie. Dotazníkový prieskum sa zameriava na zisťovanie postojov slovenských manažérov ku zainteresovaným stranám. Z výstupov výskumu je utvorený komplexný výstupný model strategického riadenia športového klubu, ktorého existencia napĺňa cieľ dizertačnej práce. Ďalej sú opísané odporúčania riadenia vybraných zainteresovaných strán a diskutované sú prínosy a limitácie dizertačnej práce s doplnením o odporúčania budúceho výskumu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ A SÚČASNÝ STAV

Pre výskumnú činnosť je nevyhnutné definovať pojmy a zozbierať dostatok teoretických poznatkov. Na teórii a definíciách je vhodné budovať ďalší výskum. Dodatočne je užitočné opísať vlastný pohľad autora na problematiku, respektíve doplniť zozbierané odborné poznatky vlastným porozumením. To je cieľom tejto kapitoly. Okrem analýzy odbornej metódy sú využívané aj metódy ako syntéza, indukcia a dedukcia. Súčasným stavom sa myslí stav športového prostredia najmä na Slovensku, pričom ide o obdobie písania dizertačnej práce od konca roka 2021 do polovice roka 2024. V tomto období svet významne ovplyvnila pandémia COVID-19. Preto sa text často odvoláva na dôsledky pandémie na športové prostredie.

1.1 Úvod do problematiky športu a jeho manažmentu

Samotný pojem šport je abstraktný a otvorený rôznym interpretáciám. McBride vo svojej publikácii už v roku 1975 bojoval proti vedeckému definovaniu športu, keďže pojem má mnoho významov a nie je stručne opísateľný. Podobne konštatujú aj Bodin a kol. (2022), ktorí považujú šport za pojem, ktorý môže mať rôzne významy, v závislosti od kontextu. Napríklad Coakley (2003) definoval šport ako „inštitucionalizované súťažné aktivity, ktoré zahŕňajú silnú fyzickú námahu alebo používanie relatívne zložitých fyzických zručností účastníkmi motivovanými vnútornými a vonkajšími odmenami“. Podľa Baker a Esherick (2013), je šport všadeprítomná sociálna inštitúcia pozostávajúca z mnohých elementov. Pedersen a Thibault (2017) opísali prvky, ktoré musí šport obsahovať, aby išlo o šport (napr. hra, organizovanosť, fyzickú zložku, atď.). Slovník Cambridge Dictionary (2022a) definuje šport ako hru, súťaž alebo aktivitu vyžadujúcu fyzickú námahu a zručnosť, ktorá sa hrá alebo realizuje podľa pravidiel, pre zábavu, či ako prácu. Najpodstatnejší je však fakt, že šport prerástol do samostatného priemyslu (Baker a Esherick, 2013; Robinson 2008), resp. vznikol trh so športom, kde sa predáva forma služby konzumentom. V dôsledku potom narastá potreba manažovať športové organizácie, keďže pre ich prežitie je nutné vykonávať činnosti, ako pri akýchkoľvek iných trhových organizáciách (optimalizovať náklady, manažovať cash flow, maximalizovať zisk a podobne).

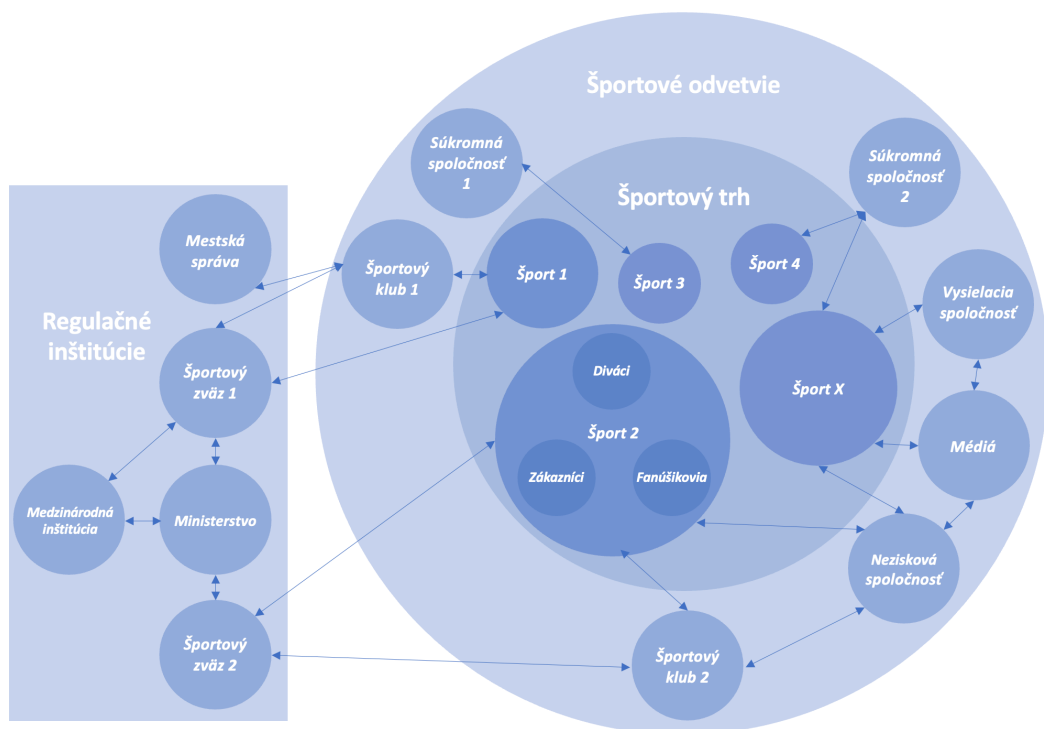
Šport slúži ako nástroj pre rozvoj sociálnych a ekonomických faktorov. Toto je základným dôvodom, prečo vládne orgány a iné zainteresované strany investujú do športových systémov, ktoré doručujú sociálne a komunitné hodnoty (Barbu a kol., 2020). Šport možno vnímať prostredníctvom **dvoch dimenzií**. A to cez **dimenziu aktívnej** a **dimenziu pasívnej konzumácie športu**. **Aktívna konzumácia** športu je definovaná vykonávaním fyzickej aktivity, resp. konzument sa priamo zapája do športu. **Pasívna konzumácia** je naopak charakterizovaná sledovaním športu v TV, cez streamovacie platformy, sledovaním noviniek a správ na webe, alebo sledovaním športovej udalosti priamo v mieste konania, respektíve ide o iné podobné spôsoby konzumácie športu.

Autor dizertačnej práce vníma šport ako samostatné ekonomické odvetvie, ktoré, tak ako iné odvetvia, produkuje výstupy. Autor v texte práce často uvádza pojem „športový trh“. Ide o trh s územným ohraničením (či už ide o svetový, alebo lokálny trh) pôsobnosti, na ktorom majú konkrétne športy trhový podiel. Napríklad na slovenskom športovom trhu majú najväčší trhový podiel futbal a hokej. Na svetovom trhu by to bol futbal, basketbal, kriket, a podobne. Každý so športov je tvorený podliehajúcimi inštitúciami – predovšetkým ide o športové zväzy a kluby. Je v ich spoločnom záujme rozširovať popularitu svojho športu. V prípade športových zväzov, ministerstiev, či medzinárodných inštitúcií však ide o regulačné orgány, resp. inštitúcie, ktoré sa nepodieľajú priamo na tvorbe produktov športového odvetvia, ale upravujú (limitujú) charakter týchto produktov. Športové kluby, ktoré sú najviac usmerňované regulačnými inštitúciami, priamo vytvárajú hodnoty pre športových zákazníkov.

Športové odvetvie je teda tvorené verejnými inštitúciami, neziskovými spoločnosťami alebo súkromnými spoločnosťami, ktoré sa podieľajú na konečných výstupoch športového odvetvia. Týmto výstupmi sú služby. Môže ísť o profesionálne športové podujatie, ktoré môže byť vysielané v TV, alebo prostredníctvom internetu. Môže ísť tiež o službu profesionálneho koučingu. S tým súvisia spoločnosti, ktoré vytvárajú hmotné statky potrebné na realizáciu služieb. Teda napríklad spoločnosť vyrábajúca futbalové lopty, alebo spoločnosť vyrábajúca výživové doplnky, je taktiež súčasťou športového odvetvia. Niektoré spoločnosti, či inštitúcie nemusia byť zainteresované len smerom k jednému športu. Napríklad práve spoločnosť vyrábajúca výživové doplnky vyrába výstupy pre ktorýkoľvek šport, abstrahujúc od marketingového zamerania špecifických produktov.

Zvyšovanie popularity športu sa môže realizovať najmä pomocou oslovenia „voľnej“ časti trhu. Tú tvoria osoby, ktoré nie sú zainteresované smerom ku žiadnemu športu. Popularitu športu je teoreticky možné zvýšiť aj na úkor iných športov. Vychádza sa z predpokladu, že športový trh je limitovaný. Zvýšením popularity konkrétneho športu sa zvyšuje aj jeho trhoví podiel. Oboje skutočnosti znamenajú príliv nových zákazníkov, v momente ktorom sa začína budovanie fanúšikovstva. Tento proces bude opísaný nižšie v kapitole týkajúcej sa fanúšikov. Podiel na športovom trhu je teda úzko spätý s popularitou športu. Čím viac záujemcov o daný šport, tým väčší trhoví podiel, pretože daný šport „obsahuje“ viac zákazníkov.

Autorov pohľad na problematiku, opisovaný v niekoľkých odstavcoch vyššie, je vizualizovaný na obrázku č. 1 nižšie.



Obrázok č. 1 – Pohľad na systém športu: odvetvie vs. trh

Zdroj – vlastné spracovanie

Vizualizácia na obrázku č. 1 vyššie má teoretický charakter. Preto napríklad, jednotlivé športy na športovom trhu sú označené napr. „šport 1“, alebo „šport X“. Jednotlivé prvky sú zobrazené vo väčšom počte z dôvodu zobrazenia rôznorodosti vzťahov s inými prvkami v systéme. Súkromná spoločnosť môže mať prepojenia na jeden šport, alebo na viacero. Môže byť prepojená aj s jednotlivými športovými klubmi, médiami, neziskovými spoločnosťami a pod. To platí pre všetky prvky v systéme. Pointou modelu nie je opísať všetky možnosti vzťahov medzi prvkami, nie je ani jeho pointou zobraziť všetky prvky, ktoré

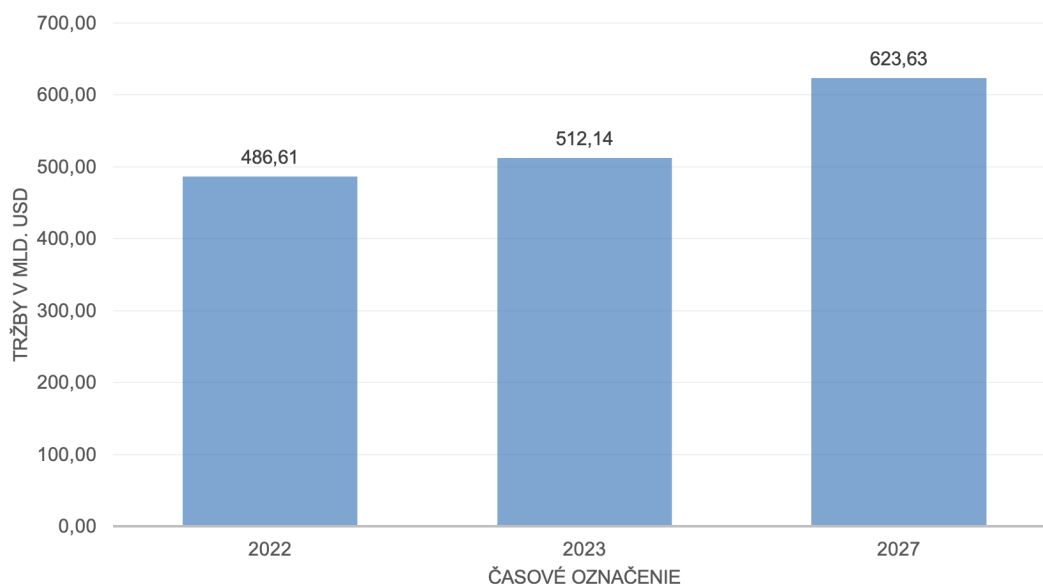
môžu v systéme figurovať. Jeho cieľom je opísať vzťahy medzi pojmami a opísať pohľad autora dizertačnej práce na problematiku.

Ako bolo uvedené, športový trh je tvorený jednotlivými športami. Na tomto trhu je limitovaný počet záujemcov a záujemci majú limitované zdroje, ktoré môžu alokovať medzi športy. Pracuje sa s predpokladom, že človek má niekoľko obľúbených športov, ak nie iba jeden šport. Svoju pozornosť smeruje na tie športy, ku ktorým má vypestovaný emocionálny vzťah, a iným pozornosť nevenuje, alebo ju limituje. Teda veľkosť kruhu jednotlivých športov na obrázku č. 1 reprezentuje trhovú podiel na športovom trhu zložený množstvom fanúšikov, divákov, zákazníkov. Respektíve ide o počet ľudí venujúci svoje finančné, časové zdroje danému športu.

Športové odvetvie je chápané, ako výstupy produkujúci koncept, či už ide o hmotné statky, služby, alebo jednoducho ekonomické výstupy. Športové odvetvie využíva stav na športovom trhu, zabezpečuje jeho fungovanie. Teda športový trh je tvorený ľuďmi zapojenými v rôznych sociálnych skupinách, športové odvetvie je tvorené podnikmi, športovými klubmi, alebo inými subjektami, ktoré uspokojujú potreby ľudí v sociálnych skupinách.

Odvetvie regulujú regulačné inštitúcie. Spravidla ide o štátne verejné inštitúcie (ministerstvá, športové zväzy, medzinárodné inštitúcie). Je nutné podotknúť, že v tomto kontexte ide o organizované športy. Ak sa jednotlivец rozhodne venovať sa behu, nemusí byť nutne členom športového klubu, preto sa ho regulácie športového odvetvia nemusia týkať priamo. Ak si obstará bežeckú obuv, priamo prispieva k výkonu športového odvetvia, keďže spoločnosť vyrábajúca bežeckú obuv je súčasťou tohto odvetvia.

Jedným zo základných predpokladov určujúcich relevantnosť témy tejto dizertačnej práce, je aj fakt, že šport je všadeprítomná sociálna inštitúcia, z ktorej vznikol niekoľko biliónový priemysel (Baker a Esherick, 2013). Veľkosť celosvetového športového odvetvia opisuje aj graf na obrázku č. 2 nižšie.



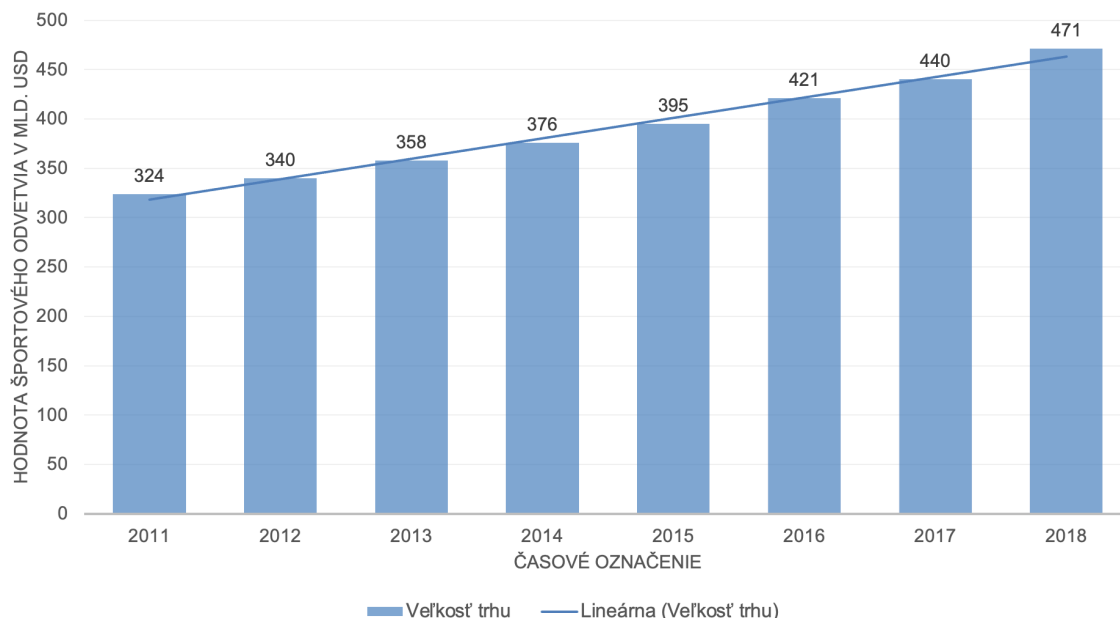
Obrázok č. 2 – Tržby športového odvetvia 2022 – 2023 s predikciou na 2027

Zdroj – (Gough, 2023)

Športové odvetvie v čase neustále narastá. Jedným z vyjadrením nárastu odvetvia môžu byť tržby všetkých zapojených subjektov do odvetvia. Podľa Gough (2023), ktorá uverejnila dané dáta na webe statista.com, medziročne 2022 – 2023 celosvetové tržby športového odvetvia narástli o 25,53 miliárd USD. Predikcia na rok 2027 je stanovená na 623,63 miliárd

USD, čo znamená, že v priebehu 4 rokov celosvetové tržby v odvetví majú narásť o 111,49 miliárd USD.

Rast odvetvia však nemožno podložiť iba dátami z dvoch rokov. Je nutné pozrieť sa na časový priebeh aj z predošlých rokov. Celkový obraz o náraste športového odvetvia v čase dopĺňa graf na obrázku č. 3.



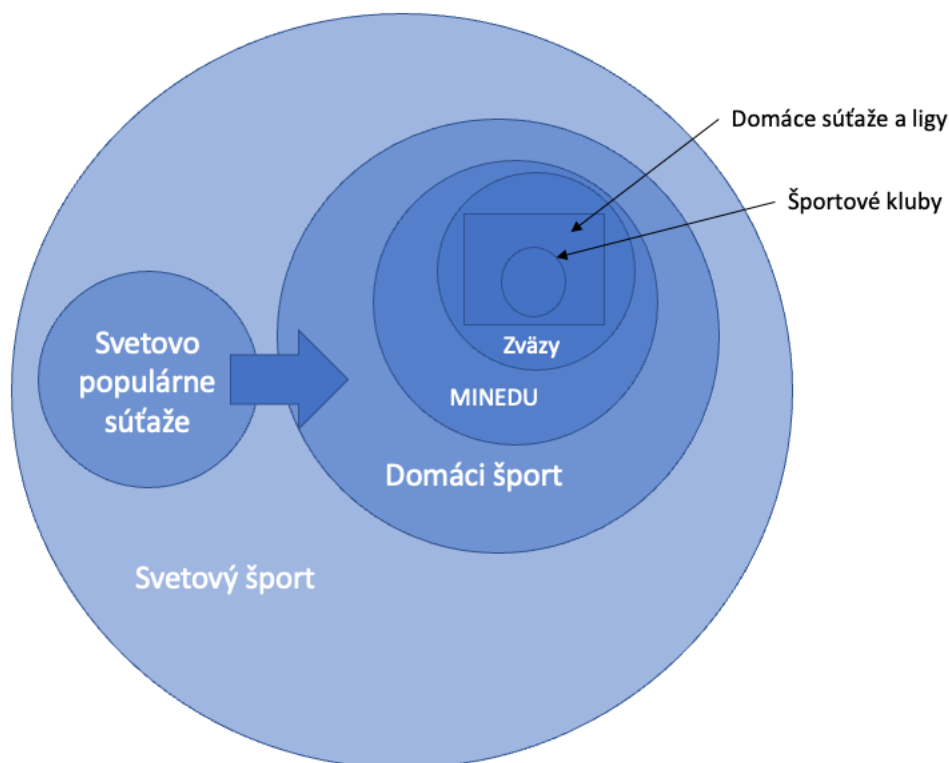
Obrázok č. 3 – Hodnota športového odvetvia 2011 – 2018

Zdroj – (Tighe, 2020)

Čítajúc dáta z obrázku č. 3 - od roku 2011 až do roku 2018 hodnota športového odvetvia kontinuálne medziročne narastala, ako znázorňuje aj lineárna trendová spojnica. Je však nutné podotknúť, že nie je jasné, ako autor vyčíslil hodnotu, avšak dáta boli uverejnené na dôveryhodnom webe [statista.com](https://www.statista.com), a skutočný priebeh časového radu je v súlade s očakávaným priebehom. Dáta sú opäť vyjadrené v miliardách USD, podobne ako na predošlom obrázku. Spolu grafy súladne opisujú kontinuálny nárast športového odvetvia.

Kluby, subjekty uspokojujúce potreby športového trhu, patria do istej hierarchie, ktorá je v platnosti aj na Slovensku (primárna krajina záujmu dizertačnej práce), ale aj v ďalších krajinách Európskej únie. Športy v krajine reprezentujú zväzy, ktoré sú závislé na Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu (ďalej „MINEDU“ skrátené pre Ministry of Education). Pod jednotlivé zväzy potom spadajú príslušné športové kluby. Športové kluby sú síce závislé z veľkej časti, čo sa týka príjmov, od zväzu, ministerstva školstva a teda aj od politickej situácie (prvky, ktoré nemožno priamo manažovať, len sa im prispôbiť), avšak mnohé prvky klub manažovať dokáže. Sú to najmä zainteresované skupiny, z ktorých s niektorými z nich možno vyjednávať (sponzori, mestská správa, rivalské kluby). Iné je nutné rozširovať, analyzovať ich potreby a snažiť sa ich naplňať (členská základňa, fanúšikovia, zamestnanci).

Ďalší pohľad na problematiku opisuje obrázok č. 4 nižšie, ktorý sa na problematiku pozerá z väčšej vzdialenosti, zo širšej perspektívy. Ide o vysvetlenie a vizualizáciu väčších celkov systému, ktorým je, v tomto kontexte, šport.



Obrázok č. 4 – Vizualizácia hierarchie a súvislostí v problematike

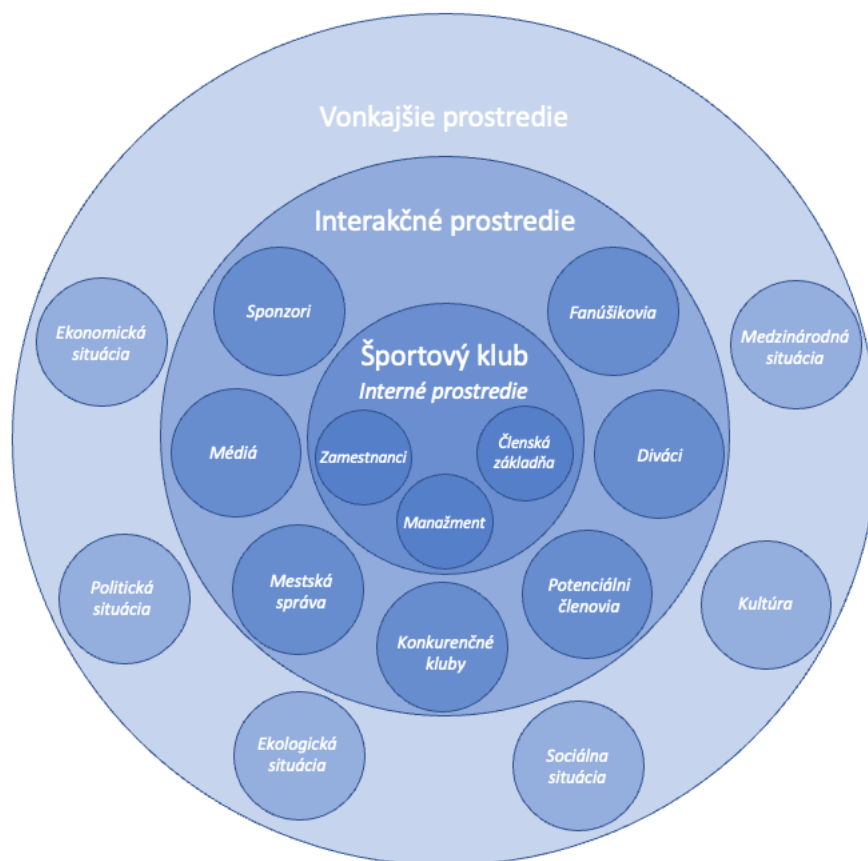
Zdroj – vlastné spracovanie

Veľkosti podmnožín na obrázku nereprezentujú pomerovú časť príslušného setu. Ide len o vyjadrenie súvislostí. Súčasťou svetového športu je domáci šport, ktorý je ovplyvňovaný, ako aj celosvetovým športom, tak aj svetovými populárnymi súťažami. Pre vysvetlenie súvzťažnosti – autori Gholipour a kol. (2020) skúmali **možné vzťahy medzi výnimočným výkonom** národných tímov na Majstrovstvách sveta vo futbale **a prílevom turistov do krajín** týchto tímov. Konkrétnejšie, autori vybrali víťazné krajiny (napr. Brazília v roku 2002), ale aj prekvapivé krajiny (napr. Kostarika v roku 2014). Prekvapivý tím definovali ako ten, ktorý sa dostal aspoň do štvrtfinále, no nebol pridelený do prvého barážového pohára. Svoje hypotézy testovali na ročných panelových údajoch od roku 1996 do 2017 pre 11 prekvapivých tímov a 5 víťazov Svetového pohára FIFA v rokoch 1998, 2002, 2006, 2010 a 2014. Zistili, že výnimočné výkony na majstrovstvách sveta môžu zvýšiť medzinárodný cestovný ruch víťazných alebo prekvapivých krajín v období jedného až dvoch rokov po súťaži. Víťazné krajiny pritom získavajú väčší úžitok ako prekvapujúce krajiny. Svetovo populárne súťaže sú jednak medzinárodné (olympijské hry, majstrovstvá sveta a podobne), ale aj národné, ktoré sú slávne po celom svete (NBA, NFL, NHL, a podobne). Čo sa týka medzinárodných tzv. „mega-eventov“, tie sú podstatné pre ekonomické skutočnosti krajiny. Svoju úlohu ale zohrávajú aj spomínané zahraničné národné ligy, ktoré môžu domáci fanúšikovia sledovať, ak sa v nich účastní ich obľúbený domáci hráč. Keďže tieto súťaže sú často jednými z prvých implementátorov teoretických koncepcií, často môžu reprezentovať vzor aj pre domáce súťaže. Z tohto pohľadu je možné, že by bolo vhodné analyzovať a vypracovávať prípadové štúdie z prostredie svetovo známych zahraničných národných súťaží, aby sa z nich domáce súťaže mohli poučiť a mohli zlepšiť svoje procesy a zabezpečiť si tak dlhodobú udržateľnosť.

Domáci šport v sebe zahŕňa aj rekreačných športovcov, ktorí sú síce súčasťou podmnožiny domáceho športu, no nie sú už v podmnožine MINEDU, keďže šport môžu vykonávať mimo akejkoľvek národnej organizácie. MINEDU je súčasťou domáceho športu, spravuje aj šport na školách a zastrešuje výskum športu. Priamo ovplyvňuje aj športové zväzy, ktoré sú teda

súčasťou podmnožiny MINEDU. Športové zväzy zastrešujú najmä športové kluby, no tie sú zúčastnené v rôznych domácich súťažiach a ligách, ktoré môže spravovať daný športový zväz. Keďže športové súťaže majú iný charakter, ako vizualizované športové organizácie, tento útvar je na obrázku č. 4 reprezentovaný obdĺžnikom.

Pre dodatočné priblíženie a opis športového systému, ktorého súčasťou sú športové kluby (na ktoré sa práca orientuje), bola vypracovaná vizualizácia prostredia športového klubu. Model prostredia športového klubu je zobrazený na obrázku č. 5 nižšie.



Obrázok č. 5 – Vizualizácia analýzy prostredia športového klubu

Zdroj – vlastné spracovanie

Súčasťou interného prostredia športového klubu sú napríklad zamestnanci (tréneri, administratívni pracovníci, a pod.), manažéri a hráči, ktorí sú súčasťou členskej základne. Pojem členská základňa zahŕňa kohokoľvek, kto podpíše zmluvu o členstve. Závisí od charakteru športového klubu. Ak ide o amatérsky športový klub, bude členom nadšenec pre daný šport, ktorý ho nevykonáva nutne s ambíciou prezentovať sa súťažne. Môže ho vykonávať rekreačne. Ak ide o profesionálny športový klub, členom bude profesionálny športovec. V tomto prípade je potreba víťaziť v ligách a súťažiach kľúčová. Charakter činností členov sa teda môže do veľkej miery odlišovať. Spomínané množiny klub priamo riadi, je v moci klubu vo veľkej miere dané množiny manažovať.

Súčasťou **interakčného prostredia** sú **sponzori** (ktorí poskytujú klubom finančné, či nefinančné zdroje), **médiá** (sprostredkovatelia informácií širokej verejnosti), **mestská správa** (s ktorými musí športový klub vyjednávať, najmä ak klub nesie meno daného mesta), **konkurenčné kluby** (s ktorými taktiež musí klub vyjednávať z organizačných dôvodov uskutočnenia ich vzájomného zápasu), **potenciálni členovia** (športovci v blízkom okolí, ktorí by sa potenciálne mohli stať členmi klubu, alebo široká verejnosť, ktorá by mala záujem rekreačne vykonávať šport), **diváci** (účastníci živých podujatí, ale aj diváci online, či televízneho vysielania), **fanúšikovia** (stabilná a verná zainteresovaná skupina klubu,

ktorá má špecifické črty, z ktorých plynú špecifické dôsledky pre športový klub). Tieto zainteresované skupiny by mal športový klub manažovať v zmysle zisťovania a uspokojovania ich požiadaviek, resp. vyjednávať s nimi o ideálnych podmienkach.

Prvkom vo **vonkajšom prostredí** sa športový klub môže takmer vždy len prispôbiť. **Ekonomická situácia** udáva, aký bude celkový schválený MINEDU rozpočet, ktorý má byť prerozdelený medzi jednotlivé zväzy, no toto závisí aj od politickej situácie, konkrétne od daného osadenstva v MINEDU. Niektoré politické skupiny by prikladali nižšiu prioritu podpore športu ako iné. **Ekologická situácia** môže na kluby vplývať napríklad cez počasie v dlhodobom období (resp. podnebia), čo je závislé od ekologickej situácie. **Sociálna situácia** naráža skôr na zmeny v spôsobe vedenia životov. Skôr tu ide o sociologický pohľad na vec. **Napríklad pandémia COVID-19** zasiahla do spôsobu vedenia života celej spoločnosti, čo v dôsledku značne postihlo aj športové kluby. **Kultúra** reprezentuje úlohu, ktorú šport zohráva v spoločnosti, a aké má zakorenenie v tradíciách spoločnosti. Sociálna situácia a kultúra spolu úzko súvisia. **Medzinárodná situácia** sa týka najmä politických a zahranično-obchodných vzťahov medzi krajinami. Napríklad, aj keď globalizácia spája štáty, môže nastať krízová situácia, kedy sa medzi štátmi hranice dočasne uzavrujú, čo ovplyvní aj športové kluby.

1.2 Športový manažment

Organizovaním a manažovaním sa menia vlastnosti objektu, ktorý je organizovaný a manažovaný (resp. ktorý je predmetom manažovania a organizovania – riadenia). V aplikácii na športový manažment – organizovaním a manažovaním sa mení všetko, čo sa deje okolo športového ihriska (resp. iného športového miesta vykonávania športu). (Gammelsæter, 2020)

Bodin a kol. (2022) definovali športový manažment ako **koordináciu produkcie a marketingu športových služieb a športových organizácií**, vrátane vzdelávania športového manažmentu.

Manažment športu študuje **manažérske procesy a ich vzájomné vzťahy**, s cieľom objaviť pravidlá a princípy, ktoré ich spravujú pre vývoj nového systému, techník a manažérskych metód na dosiahnutie, udržanie, či navýšenie konkurencieschopnosti. (Marcu a Buhaş, 2014).

Ako definuje americké Spoločenstvo pre zdravie a telesnú výchovu (SHAPE) odvolávajúc sa na rôznych autorov, športový manažment zahŕňa akúkoľvek **kombináciu zručností súvisiacich s plánovaním, organizovaním, riadením, kontrolou, rozpočtovaním, vedením a hodnotením** v kontexte organizácie alebo oddelenia, ktorých primárny produkt alebo služba súvisí so športom alebo fyzickou aktivitou.

Keďže športový manažment je podmnožinou manažmentu, množstvo všeobecne platných manažérskych teórií je uplatniteľné aj v tejto oblasti riadenia. Keďže však ide o pomerne úzke zameranie manažmentu, je možné, že táto podmnožina manažmentu bude podmnožinou aj ďalších manažérskych podmnožín (napríklad riadenie služieb, riadenie kvality, a podobne). Rôzni autori sa zhodujú, že základné manažérske činnosti sú v platnosti aj v oblasti riadenia športu (plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrolovanie).

Športový manažment by mal byť zameraný na potreby športového trhu. Úspešné presadenie sa na športovom trhu je možné dosiahnuť iba aplikáciou vhodného manažérského prístupu a cieleného rozhodovania. To znamená, že manažéri športových organizácií si majú byť vedomí a rešpektovať konkrétne špecifiká týchto riadených organizácií, resp. celého športového systému (Darcy a kol., 2014; Krako, 2015; Skille a Fahlen, 2020).

Jedným zo špecifik je **získavanie finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu**. Toto je priamo naviazané na fakt, že športové organizácie plnia určitú verejne prospešnú funkciu

(Čular et al., 2020). Rozvíjajú totiž spoločnosť smerom k zdravému životnému štýlu a propagujú úlohu pohybu pre fyzické aj psychické zdravie človeka.

Ďalším identifikovaným špecifikom je **pasívna konzumácia športu**, kedy ide o konzumáciu športového produktu v podobe navštívenia konkrétneho podujatia v pozícii diváka (Gupta a kol., 2016). Sledovanie športového podujatia predstavuje voľnočasovú aktivitu a spôsob relaxu. Rovnako existuje aj **aktívna konzumácia športu**, kedy sa jedinec účastní športovej aktivity priamo, resp. jej vykonávaním. Obe dimenzie sú dôležité, športový manažment by mal pri riadení svojej organizácie myslieť na oboje dimenzie.

Dôležitý pre teoretické vysvetlenie je aj **pocit spolupatričnosti jedinca** s daným **oblúbeným tímom**, čo priamo súvisí s tvorbou komunít, resp. sociálnych skupín, ktoré zdieľajú spolupatričnosť ku rovnakému klubu. Na jedinca môže účasť v takejto sociálnej skupine pozitívne vplývať na jeho psychické zdravie. V rámci tohto špecifika je následne ešte možné rozlíšiť aj **seba-identifikáciu jedinca s oblúbeným individuálnym športovcom**. Takýto športovec predstavuje vzor pre správanie fanúšika a je jeho inšpiráciou pre zapojenie sa do rovnakého športu alebo pre iné oblasti života na základe vnímania žiaducich charakterových čŕt alebo oceňovaných prejavov správania (Lynch a kol., 2014; Gómez-Colell, 2015; Leng a Phua, 2020).

Pri uvedení si šírky celej oblasti športového manažmentu s dôrazom na podnikateľský aspekt fungovania športových organizácií sa mnohé skúmané vedecké štúdie zaoberali aj **užšie vyhranenými oblasťami**, ako napr.:

- **IKT v športe a ich riadenie, manažment,**
- **Manažment ľudských zdrojov,**
- **Projektový manažment aplikovaný v oblasti športu a športových podujatí – keďže** tieto (v závislosti od ich veľkosti) často predstavujú objekt vyžadujúci si uplatnenie postupov vytvorených a rozvinutých v rámci užšie zameranej vedeckej disciplíny a následnej praxe projektového manažmentu (Varmus a kol., 2018; Hanu a kol., 2015; Aliti a kol., 2016).

Na základe vyššie popísaných špecifických aspektov možno **udržateľný rozvoj športovej organizácie definovať** ako jej dlhodobý zámer byť ekonomicky prosperujúci a zároveň neustále budovať svoju členskú základňu. Možno to vnímať ako jednu dimenziu trvalo udržateľného rozvoja športových organizácií – ekonomickú dimenziu – po ktorej nasleduje ich udržateľná prevádzka z hľadiska ľudského potenciálu (reprezentovaného samotnými športovcami). Ďalším rozmerom udržateľnosti športu sú environmentálne problémy a dôsledky športu pre planétu. (Varmus a kol., 2022)

Štúdia Seifried a kol. (2021) naznačuje, že vysoké školy a obchodné školy by mali zvážiť pridanie programov športového manažmentu keďže ide o novú interdisciplinárnu konfiguráciu, ktorú mnohé inštitúcie podporujú. Okrem toho táto štúdia ponúka dôkaz, že manažment športu je schopný prispieť k rozvoju vysokých škôl a obchodných škôl. Taktiež, podľa slov Seifried a kol. (2021), stredné obchodné školy a vysoké školy zamerané na manažment, sú potrebné pre podporu rastu športového priemyslu. Zo štúdie vyplýva, že športový manažment je rozvíjajúca sa a dozrievajúca kategória manažmentu, ktorá je aj čoraz sofistikovanejšie definovaná a skúmaná vedeckou komunitou.

Športový manažment a služby

V oblasti manažmentu a ekonómie možno **službu definovať** ako nehmotný majetok, ktorého výsledkom nie je vlastníctvo ničoho. Proces výroby hodnoty, ktorá plyní z užívania služby, môže, ale nemusí byť viazaný na fyzický produkt. Kľúčovými **charakteristikami služieb**, ako ich definovali Zeithaml a kol. (1985), sú **nehmotnosť** (do určitej miery abstraktný charakter), **neoddeliteľnosť** (od zákazníka, ktorý je nevyhnutne zapojený do procesu výroby hodnôt služby), **heterogenita** (štandardizácia a kontrola kvality je ťažšie dosiahnuteľná) a **pominuteľnosť** (neuskladiteľnosť výstupu služieb).

Športový manažment je špecifický tím, že jeho **predmetom výskumu sú primárne poskytované služby športových organizácií** (športové podujatia, súťaže, zápasy, a pod.) **koncovým užívateľom** (diváci, fanúšikovia, aktívni účastníci). Keďže ide o rozsiahle odvetvie, poskytovanie služieb vo vysokej kvalite je kľúčové pre dlhodobú udržateľnosť klubu. Vedecké štúdie často spájajú **poskytovanie kvalitných služieb** s pozitívnymi výsledkami u divákov, ako je **zvýšená vnímaná hodnota služby**, či **spokojnosť** (Biscaia a kol., 2021).

Biscaia a kol. (2021) vykonali prieskum vedeckej literatúry týkajúcej sa **kvality športových služieb**, aby vysvetlili rôzne pohľady rôznych vedcov týkajúce sa problematiky. Toto sú kľúčové pojmy a priradené skúmané atribúty rôznych autorov v ich štúdiách (Biscaia a kol., 2021):

- **Kvalita jadrového produktu** – spotrebiteľský úsudok o celkovej vynikajúcej kvalite alebo superiorita športovo-súvisiacich atribútov (tímy, hráčsky výkon, výkon hry, domáci tím, hosťovský tím).
- **Funkčná kvalita** – spotrebiteľské vnímanie excelentnej kvality utilitárnych atribútov služieb vrátane interakcií medzi spotrebiteľom, zamestnancami na prvej línii a funkciou športového zariadenia (priestory športového zariadenia, miesta na sedenie, zamestnanci prvej línie, prístup do športového zariadenia, čistota, jedlo a nápoje, parkovanie, služby týkajúce sa poskytovania lístkov, atď.).
- **Estetická kvalita** – spotrebiteľské vnímanie hedonických atribútov prostredia služieb a propagačných aktivít, ktoré vytvárajú zábavnú a vizuálne príťažlivú atmosféru štadióna (prostredie a jeho atmosféra, zážitok z účasti v dave, atmosféra podujatia, audiovizuálne sprievodné stimuly, herné vybavenie, zábava na zápase, fyzické prostredie).
- **Vnímaná hodnota** – spotrebiteľské hodnotenie udalosti na základe porovnania medzi tým, čo dostane (kvalita) a čo obetuje (peniaze, čas a úsilie) (utilitárna hodnota, hedonická hodnota, symbolická hodnota).
- **Celková spokojnosť** – reakcia spotrebiteľa súvisiaca s tým, ako sa cítil byť uspokojený, naplnený zábavou pri športových súťažiach, službami poskytovanými na športových podujatiach počas sezóny (spokojnosť s hrou, spokojnosť so službami, celková spokojnosť, atď.).
- **Behaviorálne intencie** – miera ochoty spotrebiteľa vykonávať rôznorodý súbor pozitívneho (očakávaného, cieľového – z pohľadu športového klubu) správania vrátane zámerov odporučiť tím ostatným, zúčastniť sa budúcich športových podujatí tímu a zostať lojálny k tímu (zámer znovu navštíviť podujatie, zámer ostať verný športovému klubu, atď.).

Športový manažment sa priamo zaoberá manažmentom služieb v niekoľkých rovinách. Poberateľom služieb športového manažmentu môžu byť rôzne zainteresované strany. Napríklad, ak je zákazníkom športový fanúšik klubu, bude vyhľadávať služby ako priame prenosy zápasu klubu. Avšak aj športovec je poberateľom služieb športového manažmentu, keďže jeho cieľom je zlepšovať svoje fyzické zdatnosti a športový klub vlastní know-how, ako tento požadovaný stav dosiahnuť. Ide teda o poskytovanie koučingu, tréningu. Vo všeobecnosti možno vnímať nasledujúce roviny poskytovania služieb športového manažmentu:

- **Služby zamerané na športovca:** ako bolo v texte spomínané, ide o služby, ako sú tréning, fyzioterapia, vedenie v oblasti životosprávy, stravovania a podpora duševného zdravia. Tu možno diskutovať o tvorbe vzťahu medzi trénerom a atlétom. Atlét si prechádza rôznymi životnými fázami, ktoré vyplývajú z jeho sociálneho, akademického, finančného a legálneho životného pozadia (Wylleman a Lavallee, 2004). Preto ide o komplexnú službu, ktorá si vyžaduje odborníkov.

- **Angažovanosť a skúsenosti fanúšikov:** primárnou oblasťou športového manažmentu je vytváranie hodnôt požadovaných fanúšikmi, ako sú zážitky a skúsenosti. To zahŕňa zážitok zo dňa konania sa zápasu, služby spojené s predajom vstupenkami, predajom marketingového tovaru a poskytovanie digitálnych platforiem, kde môže fanúšik vyhľadávať informácie o športovom klube, alebo sa môže dostať do priameho kontaktu s ostatnými členmi komunity klubu. Využitie týchto služieb prehlbuje vernosť fanúšikov a generuje príjmy. (Yoshida a James, 2010)
- **Operačné a logistické služby:** aktivity za oponou, vrátane plánovania podujatí, riadenia miesta konania sa podujatia a bezpečnostných služieb, sú nevyhnutné pre hladké konanie sa športových podujatí. Ide skôr o jednu z prvých častí procesu vytvárania hodnôt pre fanúšikov, ale aj športovcov, divákov a iných zainteresovaných strán.
- **Vysielanie a mediálne služby:** vysielanie hier, rozhovorov a exkluzívneho obsahu. Tieto služby športové kluby často nevykonávajú vo vlastnej réžii, keďže na to nemajú dostatočné zdroje. V tejto rovine dochádza k outsourcingu, predaja vysielacích práv. Mnohé kluby sa k tejto rovine služieb ani nevenuje, keďže o ňu externé médiá nemajú záujem, resp. vysielajú len najpopulárnejšie športové podujatia. Menšie, či lokálne kluby nie sú populárne mimo lokálneho územia, preto aj zaniká potreba vysielat' hry, ak je klub priveľmi malý. Stále je tu však možnosť vytvárať formy živých prenosov pomocou sociálnych sietí, kde si aj lokálne kluby môžu vo vlastnej réžii nájsť svoje obecenstvo.
- **Vzdelávacie a komunitné služby:** športové organizácie, športové kluby, sa často zapájajú do komunitných aktivít, navštevujú nemocnice a vytvárajú, alebo sa podieľajú na vytváraní vzdelávacích programov, aby podporili vytváranie vzťahu mládeži ku športu. Šport v tomto ohľade možno vnímať, ako prostriedok na realizáciu korporátnej sociálnej zodpovednosti (CSR) z pohľadu rôznych zainteresovaných strán (Smith a Westerbeek, 2007). Preto v tejto rovine môže ísť o priame poskytovanie služieb rôznym subjektom.

1.3 Udržateľnosť v manažmente

Cieľom kapitoly 1.3 je opísať pohľad vedeckej komunity na udržateľnosť v kontexte manažmentu, ako celku. Skúma sa vnímanie samotného pojmu „udržateľnosť“, ale skúmajú sa aj súvislosti s teóriou manažmentu.

Pojem udržateľnosť, cez jeho zložitý a rôznorodý historický vývoj, zostáva kontextovo špecifický a ontologicky otvorený. Preto si každá rigorózna operacionalizácia vyžaduje explicitný popis toho, ako sa chápe v danom kontexte. (Purvis a kol., 2018)

Pojem **udržateľnosť** sa v niekoľkých posledných rokoch **stal trendovým**. Vyplýva to z potreby lepšie narábať s obmedzenými zdrojmi, zo zhoršujúcich sa ekologických stavov, či iných spoločenských problémov. Pojem preniká až do samotného manažmentu, a mení ho. Vznikajú koncepcie, ako **ESG** skladajúci sa **z troch dimenzií – environmentálnej, sociálnej a správcovskej** (resp. ekonomickej) (Li a kol., 2021), ktoré upútavajú pozornosť aj vedeckej komunity, ktorá skúma jednotlivé dimenzie, ale aj súvislosti medzi nimi.

Cambridge Dictionary (2022b) definuje udržateľnosť, ako **schopnosť udržať niečo (napríklad kvalitu produktu) v čase**. Taktiež, vo vzťahu k životnému prostrediu, je udržateľnosť definovaná, ako schopnosť spôsobovať len minimálne, alebo žiadne **škody životnému prostrediu**, v dôsledku čoho môže daný objekt pokračovať vo svojej činnosti po dlhú dobu (Cambridge Dictionary, 2022b).

Zmysel, alebo návod pre dosiahnutie udržateľnosti opisujú Barile a Saviano (2017) tak, že aby systém (resp. systém organizácie) prežil, potrebuje nadviazať **vzťahy s inými životaschopnými entitami** (tzv. suprasystémami), ktoré vlastnia zdroje potrebné na jeho prežitie a efektívne fungovanie. Na získanie prístupu k potrebným zdrojom musí teda

subjekt s rozhodovacou právomocou v rámci systému zapojiť suprasystémy (a podsystémy) v rámci sieťového vzťahu, ktorého účinnosť závisí od schopnosti harmonizovať viaceré (často odlišné) záujmy a zapojiť aktérov do procesu spoluvytvárania hodnôt (Barile a Saviano, 2017). Inými slovami, je nutné zameriavať pozornosť z pohľadu manažmentu na tie zainteresované skupiny, ktoré majú pre športový podnik kľúčový význam.

Podniky majú spoločenskú zodpovednosť, pretože majú **ekonomickú silu** (Daugaard a Ding, 2022). V kontexte udržateľnosti by bolo možné dodať, že podnik, okrem spoločenskej zodpovednosti, má aj správcovskú (ekonomickú) a environmentálnu zodpovednosť. Autor dizertačnej práce súhlasí s týmito výrokmi. S ekonomickou silou taktiež narastajú očakávania spoločnosti (verejnosti), že sa podnik bude podieľať na riešení problémov, či už na globálnej úrovni (riešenie globálnych problémov, ako globálne otepľovanie), alebo na lokálnej úrovni (problémy lokálnych sociálnych skupín – napríklad problém s recykláciou na území mesta, kde sídli spoločnosť).

Podnik je zodpovedný za riešenie problémov súvisiacich s jeho činnosťami ovplyvňujúcimi spoločnosť (Daugaard a Ding, 2022). Tento výrok by mohol byť interpretovaný aj nasledovne: podnik je zodpovedný za vznik externalít vyplývajúcich z vlastnej činnosti, preto by k nim mal pristupovať zodpovedne a riešiť ich. Okrem toho autori (Daugaard a Ding, 2022) predpokladajú, že manažéri riadiaci podniky, majú morálne kódexy (alebo resp. kompasy), ktoré motivujú k podnikateľskej zodpovednosti.

Teória zainteresovaných strán súvisí s ESG rámcom, pretože práve zainteresované strany kladú požiadavky na podnik. Tieto požiadavky môžu mať environmentálny, sociálny, či ekonomický charakter, resp. požiadavky na riešenie problémov širšej spoločnosti. Závisí od charakteru zainteresovaných strán, ktoré konkrétne výstupy ESG podniky doručia (Daugaard a Ding, 2022). Na tento výrok sa však dá pozrieť aj z druhej strany – závisí od charakteru zainteresovaných strán (resp. charakteru okolitého prostredia firmy, ktoré tvoria zainteresované strany), ktoré z nich bude podnik potrebovať na úspešnú snahu vytvoriť hodnoty ESG charakteru (napr. vládu, charitatívne organizácie, medzivládne organizácie atď.) (Daugaard a Ding, 2022). Teória zainteresovaných strán je založená na predpoklade, že zainteresovaná strana má záujem o skutočnosti (napr. výstupy, procesy, vstupy, a pod.) týkajúce sa podniku. Tu by ale mal existovať obojsmerný vzťah, a to nielen smerom od zainteresovanej strany ku podniku, ale aj naopak. Podnik musí uspokojovať požiadavky zainteresovaných strán, aby mohol dosiahnuť svoj ultimátny cieľ – dosahovať zisk. Je teda obojstranne výhodné, ak medzi zainteresovanou stranou a podnikom vznikne vzťah založený na kooperácii. To platí aj pri snahe dosiahnuť ciele spoločenského charakteru.

Súvislosti medzi **ESG konceptom a COVID-19** pandémiou skúmali Savio a kol. (2023) ich analýzou zistili, že väčšina skúmaných publikácií opisuje pozitívny vplyv vhodných praktík ESG na cenu akcií. Ďalej zistili, že silný záväzok voči hodnotám ESG poskytuje poistnú úlohu počas medvedích trhov vďaka produkcii určitého druhu morálneho kapitálu medzi zainteresovanými stranami spoločnosti alebo verným vzťahom so zainteresovanými stranami. V skutočnosti sa dokázalo, že výkon ESG poskytuje ochranu proti poklesu počas krízových časov, ako je COVID-19. Výsledky potvrdzujú aj štúdie, ktoré analyzujú spoločnosti s nízkou výkonnosťou ESG, keďže sa ukázalo, že firmy s vyššou intenzitou produkcie uhlíka zaznamenali výrazne veľké zníženie hodnoty zásob, najmä tie v ťažbe ropy, leteckej doprave a koksárenskom a rafinárskom priemysle. (Savio a kol., 2023) Pozitívne efekty implementácie ESG koncepcií do podnikovej kultúry opisujú aj Wang a kol. (2023)

1.4 Udržateľnosť športovej organizácie

Kapitola 1.3 opisovala problematiku udržateľnosti v kontexte manažmentu. Išlo teda o širšiu perspektívu. V tejto kapitole bude analyzovaná literatúra týkajúca sa udržateľnosti v kontexte športovej organizácie.

Dôležitosť, ktorú udržateľnosť zohráva v manažmente športového klubu, skúmali aj Zhu a kol. (2023), ktorí tvrdia, že obnoviteľné zdroje a environmentálne výzvy sa stali hlavnými témami akademických diskusií a interakcií medzi medzinárodnými komunitami. Poukazujú tiež, že problematika zlepšovania podmienok obnoviteľných zdrojov a environmentálnych zdrojov z rôznych aspektov je čoraz viac skúmaná. Realizovali dotazníkový prieskum, ktorého sa zúčastnilo 439 respondentov z Číny, Iránu, Južnej Kórei, Japonska, Vietnamu, Singapuru a Kazachstanu a dotazník šírili cez mimovládne organizácie zaoberajúce sa udržateľnosťou. Výsledky preukázali jednotný názor medzi respondentmi s rozdielnymi pracovnými skúsenosťami o viere v ekologizáciu športového manažmentu. Podľa ich výskumu, je nutné zamerať sa napríklad na rozvoj využívania nástrojov zeleného financovania, kultiváciu prostredníctvom rôznych komunikačných médií s cieľom zvýšiť informovanosť verejnosti o ekologizácii manažmentu športu a rozvoj výroby zelenej energie pre športoviská, ako sú štadióny, plavárne, a pod.. (Zhu a kol., 2023)

Podľa López-Carril a kol. (2020) zameranie odborov športového manažmentu, by sa na vysokých školách sústreďovať, okrem iného, aj na rozvoj študentov oblasti mediálnej gramotnosti, čo by malo viesť k zvýšeniu ich uplatniteľnosti na športovom trhu práce, keďže sociálne siete zohrávajú kľúčovú rolu v odvetví športového priemyslu.

Potreba zaoberať sa udržateľnosťou fungovania a riadenia športovej organizácie bola v nedávnej dobe výrazne podporená nutnosťou reagovania na krízu COVID-19. Kríza spôsobená pandémiou takisto dramaticky zdôraznila potrebu jednotlivých športových organizácií správať sa v súlade s podnikateľskými princípmi. Táto potreba existovala aj predtým, pretože fungovanie rôznych športových organizácií síce býva podporované zo štátneho rozpočtu, no táto podpora často nepokrýva náklady organizácií v plnom rozsahu. Z pohľadu ich udržateľnosti je teda kriticky dôležité, aby hľadali nové aplikácie podnikateľských konceptov, a tak sa stali ekonomicky udržateľnými (Lindsey, 2008; Hu a kol., 2016; Trail a McCullough, 2019).

Spomedzi podnikateľských aspektov, ktoré je potrebné správne nastaviť a kontinuálne riadiť vystupuje v súvislosti so samotnou udržateľnosťou najmä **marketingový aspekt**. Ide o marketing toho, čo je možné označiť za **športový produkt** (Vamplew, 2018; Siani a kol., 2021) jednotlivých organizácií, a teda ide o zápas alebo iné športové podujatie, kde zákazníkmi sú diváci takéhoto podujatia (či už priamo na mieste alebo prostredníctvom televízneho prenosu, ako to bolo definované v predošlej časti prehľadu literatúry).

Z pohľadu udržateľnosti, vzhľadom na **budovanie členskej základne**, je dlhodobé fungovanie športových organizácií možné len vtedy, keď majú dobre fungujúci marketing súvisiaci so získaním pozornosti, **oslovením a náborom nových športovcov** už od raného detstva (Radojevic a kol., 2011; Nemec a kol., 2019). Práve s dôrazom na túto dimenziu udržateľnosti fungovania a existencie jednotlivých športových organizácií je účelné sa zaoberať vnímanou popularitou rôznych druhov športu medzi členmi populácie v závislosti od ich veku. Prípadné rozdiely v obľube jednotlivých športov u rôznych vekových skupín (Spehar a kol., 2008; Petric a kol. 2011) môžu predstavovať indikátor zmeny preferencií u mladšej generácie.

McCullough a kol. (2020) analyzovali webové skupiny 147 severoamerických športových organizácií a ich pridružené (resp. s nimi súvisiace) webové skupiny pre komunikáciu environmentálneho výkonu. Zistili, že iba jedna športová organizácia uviedla vo svojej webovej skupine správu tematicky zameranú na environment, 42 športových organizácií zdôraznilo environmentálne iniciatívy prostredníctvom vyhradených webových skupín príslušného tímu alebo miesta konania sa zápasu. Táto komunikácia sa zameriavala

predovšetkým na **iniciatívy zapájania fanúšikov** (t. j. povedomie, účasť), **chýbalo im však stanovenie cieľov, metriky merania alebo súhrny výkonnosti**. (McCullough a kol., 2020) Je teda možné, že **športové organizácie stále nedostatočne adresujú trend udržateľnosti**.

Spôsoby a prístupy k implementácii koncepcií udržateľnosti závisia aj od veľkosti športovej organizácie. Táto práca sa primárne orientuje na profesionálne športové kluby, ktoré typicky majú stovky, tisíce, či viac členov fanúšikovskej základne. Tých možno označiť za kmeňových zákazníkov. V dôsledku toho majú tieto športové kluby aj cash flow na vyššej úrovni. Inými slovami, na profesionálne športové kluby je vyvíjaný väčší nátlak na adresovanie udržateľných koncepcií. Teoreticky by však mali mať aj viac možností implementácie daných koncepcií. V kontraste – malé, lokálne športové kluby, ktoré nie sú veľmi známe v širokom okolí, nemajú voľné finančné prostriedky na udržateľné koncepcie, no nie je na ne vyvíjaný ani výrazný nátlak v tomto ohľade. Nátlak prichádza s veľkosťou dovtedy, dokým nie sú udržateľné aktivity legislatívne vynútené. Spoločnosť totiž vníma postavenie a veľkosť športového klubu, preto očakávania vzrastajú s expanziou športového klubu. Moon a kol. (2022) podporujú takýto pohľad na problematiku, a síce tvrdia, že v závislosti od veľkosti športovej organizácie sa menia aj prístupy k udržateľnosti, keďže malé podniky nemajú voľné finančné prostriedky.

Ak ide o najväčšie športové organizácie, za ktoré možno považovať **medzinárodné športové federácie**, tie, podľa Moon a kol. (2022), ich **implementujú nasledujúcimi spôsobmi**:

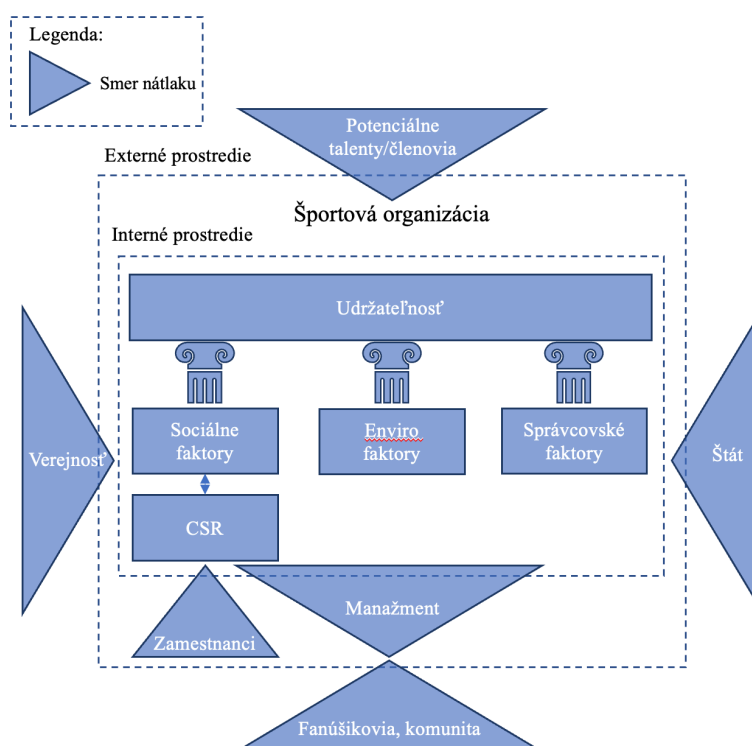
- **Pilotné udalosti týkajúce sa udržateľnosti** – autori (Moon a kol., 2022) uviedli príklad 2018 ICF Svetový pohár v kanoe slalome, kde v ICF v Nemeckom Augsburgu distribuovali znovu použiteľné fľaše športovcom. Taktiež sa distribuovali sklenené fľaše dobrovoľníkom, či zamestnancom ICF (ICF, 2019).
- **Partnerstvom s neziskovými organizáciami** – tento prístup môže byť vhodný aj pre menšie športové organizácie, keďže v záujme neziskovej organizácie je rozširovať (najmä environmentálnu) udržateľnosť, a v záujme športovej organizácie je optimalizovať náklady, vzniká tu priestor pre prirodzené partnerstvo.
- **Partnerstvom s konzultačnými organizáciami zameranými na udržateľnosť** – na rozdiel od predošlého bodu, tento bod vyžaduje alokáciu väčšieho peňažného objemu. Ide o platenú formu outsourcingu. Je možné, že tento prístup je vhodný primárne pre veľké športové organizácie.
- **Vytvorením výboru (resp. komisie) pre udržateľnosť** – je potrebné splniť niekoľko podmienok: dostatočné finančné a ľudské zdroje, postačujúca úroveň skúseností s udržateľnosťou, manažment na senior úrovni, ktorý podporuje a verí v koncepcie udržateľnosti (Moon a kol., 2022). Opäť ide o koncepciu vhodnú pre veľkú športovú organizáciu.
- **Implementáciou komplexnej stratégie udržateľnosti** (minimálne s jedným manažérom zameraným na udržateľnosť na plný úväzok) – autor dizertačnej práce tento bod interpretuje ako vlastnú plnú iniciatívu (narozdiel od outsourcingu) športovej organizácie, ktorá berie problematiku vážne. Tento bod obsahuje aj kľúčové strategické rozhodnutia, ako vyhýbaniu sa partnerstvám s podnikmi v istých priemysloch, ktoré by mohli ohroziť imidž environmentálneho lídra.

Autori Barbu a kol. (2022) taktiež zdôrazňujú dôležitosť koncepcií udržateľnosti, uznávajú existenciu čoraz silnejšieho trendu ako aj v oblasti výskumu, tak aj v praxi športového prostredia, ktorým je spomínaná udržateľnosť. Autori (Barbu a kol., 2022) taktiež preukazujú skutočnú snahu športových manažérov implementovať (najmä) koncepcie sociálnej zodpovednosti, vyčleňujú zdroje na tieto aktivity. Benefitujú tým napríklad finančne, zlepšením svojej reputácie a imidžu, zvýšením lojality fanúšikov, ale lákajú tým aj nové potenciálne talenty do členskej základne. Keďže si športoví manažéri uvedomujú, že sú ich športové organizácie vo veľkej miere závislé na svojej komunite, viedlo ich to k

zavedením koncepcií sociálnej zodpovednosti do praxe. Autori (Barbu a kol., 2022), skúmajúc Rumunský športový trh, tiež konštatujú, že koncepcie sociálnej zodpovednosti a udržateľnosti sú nevyhnutné pre udržateľné riadenie športových organizácií a výrazne vplyvajú na ekonomický výkon športovej organizácie.

Kým Barbu a kol. (2022) sa venovali predovšetkým dôležitosti sociálneho faktoru udržateľnosti, Cury a kol. (2022) sa venovali faktoru environmentálnej udržateľnosti v športe, ktorá je, podľa nich, nedávnou a rozrastajúcou sa oblasťou. Naliehavosť a zložitosť environmentálnych otázok si vyžaduje globálnu perspektívu a prijatie metód a teórií, kde výskumníci a odborníci z praxe užšie spolupracujú na rozvoji a implementácii znalostí. Pre športový trh môže implementovanie environmentálnych koncepcií predstavovať výzvu, ktorá obsahuje prekážky ako je nedostatok relevantných znalostí (športových manažérov). (Cury a kol., 2022)

Na obrázku č. 6 nižšie je ilustrovaný pohľad autora dizertačnej práce na problematiku opisovanú v tejto kapitole. Ide o konštrukt vytvorený na základe naštudovanej literatúry, kompilovanej v tejto kapitole (1.4).



Obrázok č. 6 – Vplyv na implementáciu koncepcií udržateľnosti v športovej organizácii

Zdroj – vlastné spracovanie na základe relevantných zdrojov

Uprostred obrázka č. 6 sú zobrazené piliere udržateľnosti (vyplývajúce z ESG) predstavené sociálnymi, environmentálnymi (v skratke „enviro“ v obrázku) a správčovskými faktormi. Dodatočne, koncepcia CSR (Corporate Social Responsibility v preklade: Korporátna sociálna zodpovednosť) je uvedená ako úzko súvisiaca so sociálnymi faktormi udržateľnosti. Ide o staršiu koncepciu, ktorá je viac ukotvená v teórii manažmentu, no obsahovo je veľmi podobná sociálnym faktorom udržateľnosti. CSR je súbor nástrojov pre budovanie imidžu podniku ako zodpovedného voči svojmu okoliu. Teda nástroje CSR sa využívajú najmä, ak je podnik strategicky zameraný na dlhodobé budovanie značky. Uvedené koncepcie sú ohraničené prerušovaným obdĺžnikom, keďže predstavujú logickú množinu v kontexte ilustrácie. Väčší prerušovaný obdĺžnik ohraničuje vnútorné prostredie športovej organizácie. Trojuholníky predstavujú smer nátlaku vybraných zainteresovaných strán, najmä tých, ktorí boli spomínaní v naštudovanej odbornej literatúre. Vo vnútornom

prostredí môžu na implementáciu udržateľnosti tlačiť zamestnanci. Na druhej strane, mnohokrát môže byť práve manažment športového podniku bariérou pri implementácii koncepcií udržateľnosti. Závisí od ich postojov k problematike. V záujme manažmentu je však aj zabezpečenie chodu jadrových procesov športovej organizácie (napríklad organizovanie tréningov, zápasov, a pod.). Manažment podniku teda musí rozdeľovať finančné prostriedky najmä na jadrové procesy. Teda manažment je častokrát tá zainteresovaná strana, ktorá musí istým spôsobom „brzdiť“ očakávania iných zainteresovaných strán. Pri tomto konštatovaní sa vychádza z predpokladu, že očakávania zainteresovaných strán prevyšujú možnosti a ochotu implementovať koncepcie udržateľnosti. Taká situácia teda môže nastať aj v prípade, že manažment zastáva súhlasný postoj ku koncepciám udržateľnosti, no častokrát sú možnosti obmedzené, čo ostatné zainteresované strany nemusia vždy akceptovať. Zainteresované strany z externého prostredia, široká verejnosť, fanúšikovia a komunita športového klubu, potenciálni členovia (resp. potenciálne športové talenty), a štát vyvíjajú na podnik nátlak, aby sa správal zodpovedne voči svojmu okoliu, aby prispôboval svoje procesy tak, aby boli v súlade s ich očakávaniami vzhľadom na sociálne, environmentálne a správckové faktory udržateľnosti. Špecifický je štát, ktorý si toto môže legislatívne vynútiť. Potenciálni členovia (teda skupina ľudí, ktorí zvažujú členstvo v športovom klube) môžu svoj rozhodovací proces usmerňovať aj na základe spomínaných faktorov. Ako bolo uvedené, sila nátlaku na implementáciu koncepcií závisí od veľkosti samotnej športovej organizácie.

1.5 Strategický manažment

Nasledujúca kapitola je venovaná vedeckej definícii strategického manažmentu, keďže táto koncepcia predstavuje dôležitú časť dizertačnej práce. Autor dizertačnej práce vynaloží úsilie vložiť do kapitoly, popri vedeckých definíciách, vlastný pohľad na problematiku.

V priebehu rokov bolo toto slovné spojenie definované mnohými autormi, pričom každá z definícií znie rozlične, no väčšinou sa veľká časť z nich zhoduje v rôznych bodoch. V nasledujúcej tabuľke možno vidieť prehľad niekoľkých pohľadov rôznych autorov na problematiku strategického manažmentu.

Tabuľka 1 – Prehľad pohľadov rôznych autorov na strategický manažment

Definícia	Zdroj
Umenie a veda formulovať, implementovať a vyhodnocovať rozhodnutia, ktoré organizácii umožňujú dosiahnuť jej ciele. Strategické riadenie sa zameriava na integráciu manažmentu, marketingu, financií/účtovníctva, výroby/prevádzky, výskumu a vývoja a informačných systémov na dosiahnutie organizačného úspechu.	(David, 2011)
Jadrom strategického manažmentu pozostáva z analýzy organizácie ako celku a integrácie rôznych disciplín. Taktiež sa využíva analýza konkurencieschopnosti organizácie na trhu a analýza odvetvia, v ktorom organizácia pôsobí. Uplatniteľné pri strategickom manažmente sú aj koncepcie korporátnej sociálnej zodpovednosti, či etiky.	(Wheelen a kol., 2015)

Pokus o identifikáciu optimálnych plánov na dosiahnutie a udržanie konkurenčných výhod.	(Nag a kol., 2007)
Plánovanie, proces zameraný na dosiahnutie výsledkov v súlade s poslaním a cieľmi organizácie, proces zameraný na budúcnosť, čo je sprevádzané evolučným procesom minulých vzorcov správania sa organizácie.	(Mintzberg, a kol., 2009)
Interdisciplinárna oblasť, ktorá sa zaoberá správaním sa spoločností a iných účastníkov trhu. Ide o ich strategické správanie, rozhodnutia, ktoré robia s ohľadom na organizáciu ich výroby, vzájomných vzťahov a ich konkurenčného postavenia. To všetko je postavené na dôkladnom pochopení širšieho prostredia, v ktorom musia spoločnosti pôsobiť	(Nag a kol. 2007)

Zdroj - (David, 2011; Wheelen a kol., 2015; Nag a kol., 2007; Mintzberg, a kol., 2009)

Vo všeobecnosti teda možno tvrdiť, že strategický manažment je **proces založený na poznaní vlastnej organizácie a poznaní externého prostredia**. Na základe tohto poznania je nutné **formovať dlhodobý zámer**, ktorému by mali byť prispôsobené všetky organizačné procesy tak. Tento zámer je nevyhnutné **preformulovať na špecifický, merateľný, relevantný, realistický, zrozumiteľný cieľ** s časovým ohraničením. Ide o koncepciu **SMART**, ktorú definoval Doran už v roku 1981 (Doran, 1981). SMART koncepcia má pomôcť manažérom definovať uchopiteľný cieľ, s ktorým je možné v praxi reálne pracovať – navrhnuť ho na základe analýzy (**realistickosť, dosiahnuteľnosť**); s konkrétnym vymedzením, napríklad cez čísla, či metriky (**špecifickosť**); aby bolo možné ho merať, a aby aj reálne bol periodicky meraný (**merateľnosť**), aby naplnenie cieľu prinieslo organizácii podnikateľský úžitok, napríklad v podobe zvýšených tržieb, znížených nákladov, a podobne (**relevantnosť**); aby bol splnený do konkrétného vytýčeného časového bodu (**časové ohraničenie**). Ako bolo uvedené, pre stanovenie relevantného cieľa, je nutné vykonať **analýzu interného a externého prostredia**. Na tento účel sa využíva mnoho nástrojov, koncepcií, ktoré figurujú ako návod, rámec pre nasmerovanie pozornosti na relevantné faktory interného a externého prostredia. Zdroje, časové a finančné, sú obmedzené, nie je preto možné zanalyzovať a zohľadniť všetky oblasti organizácie a trhu. Z toho dôvodu je vhodné **implementovať zaužívané metodiky**, ako napríklad **SWOT analýza, Balanced Scorecard koncepciu, Porterovu analýzu piatich síl** a podobne.

SWOT analýza pomáha definovať silné, slabé stránky organizácie, a smerom k externému prostrediu pomáha definovať hrozby a príležitosti. Pointou je identifikovať a ohodnotiť strategické faktory, ktoré organizácii pomáhajú, alebo bránia v dosahovaní svojho plného potenciálu. (Houben a kol., 1999)

Balanced Scorecard je koncepcia, ktorá môže pomôcť definovať stratégiu organizácie pomocou rôznych perspektív, napríklad finančnej, zákazníckej, internej, alebo perspektívy učenia sa a rastu. (Kaplan a Norton, 1996)

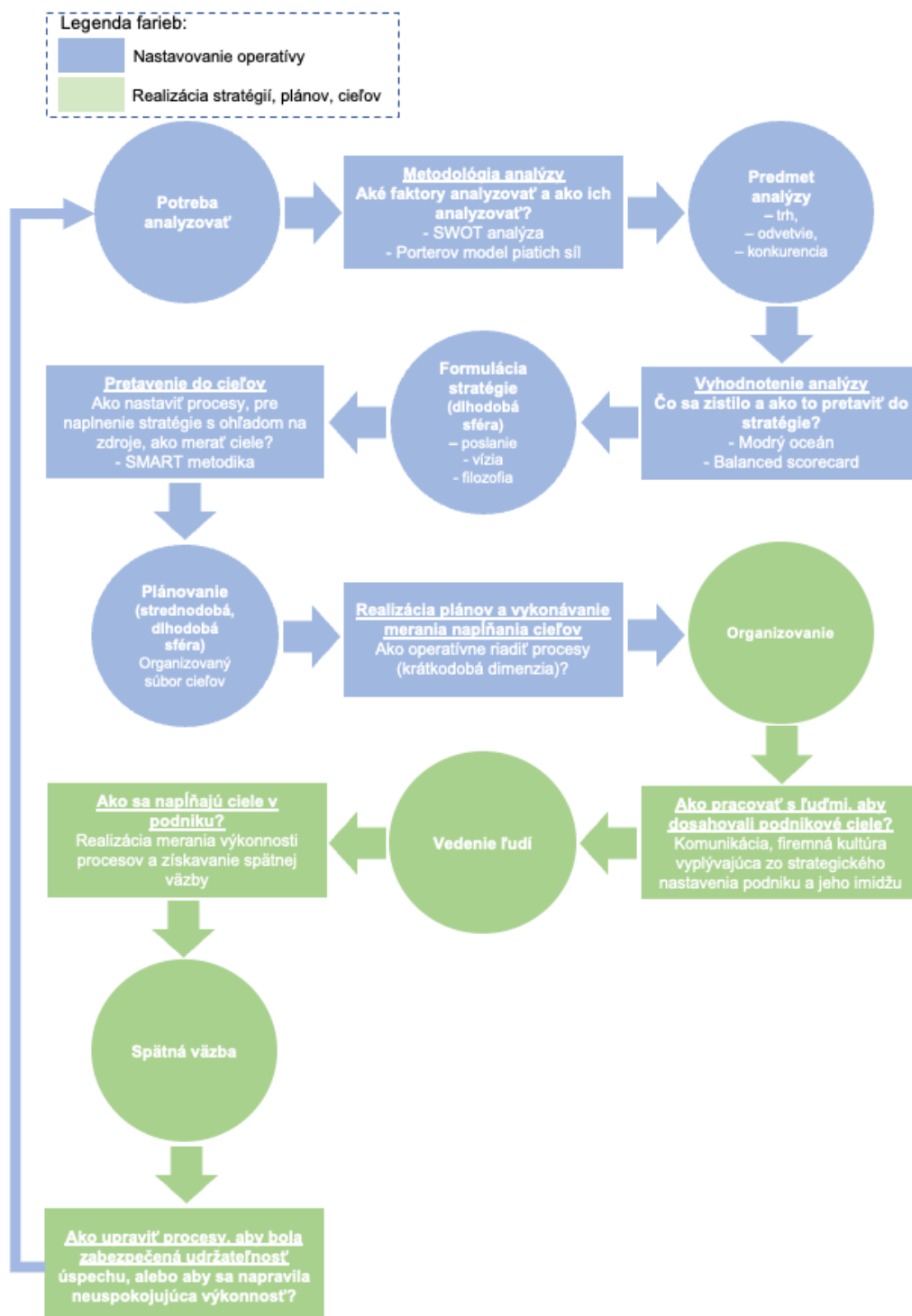
Pre lepšie zohľadnenie situácie na trhu, či v danom odvetví je vhodné použiť **Porterovu analýzu piatich síl**. Konkrétne sa v tejto koncepcii vyhodnocuje vyjednávací sila zákazníkov a dodávateľov, hrozba vstupu nových účastníkov na trh alebo sila hrozby

substitučných produktov a služieb, a v neposlednom rade sa vyhodnocuje postavenie na trhu danej organizácie a jej konkurentov. (Porter, 1989)

Pre formuláciu samotného zámeru, zmyslu, ultimátnej stratégie organizácie, ku ktorej všetky jej snahy majú viesť, je vhodné použiť myšlienky a koncepcie **Modrého oceánu**. Hlavnou myšlienkou tejto koncepcie je nebojovať proti konkurencii priamo (resp. „hrubou silou“) v **červenom mori** (ide o symbolické znázornenie „krvavého“ boja napríklad cenovou politikou), lepšie je obísť silu konkurencie a **vytvárať hodnoty, ktoré konkurencia neposkytuje**, alebo **nájsť si špecifický segment, ktorý konkurencia nedokáže uspokojiť do plnej miery**, t. j. nájsť **modrý oceán**. Ide teda o prístup vytvárania nových, odlišiteľných hodnôt, hľadanie neobsadeného trhového priestoru, alebo hľadanie nevyužitých príležitostí. (Kim a Mauborgne, 2004) **Vlastný príklad** – ak je na lokálnom mestskom trhu niekoľko pubov, ktoré majú na výčape piva pochádzajúce z dovážanej hromadnej výroby, je vhodné vstúpiť na trh s pivom vlastnej výroby, alebo s pivom od lokálneho menšieho pivovaru.

Okrem vyššie spomínaných koncepcií pre vytváranie stratégie ich existuje veľké množstvo. Vhodnosť výberu koncepcie sa môže líšiť v závislosti od charakteristík podniku. Napríklad pre malý začínajúci biznis môže byť vhodnejšia koncepcia CANVAS, ktorá pomáha ujasniť si novým podnikateľom kľúčové body o tom, ako bude ich biznis operovať. Vyššie spomínané koncepcie sú však časom overené, sú vyučované na manažérskych školách a sú implementované do praxí. Ich uplatnenie má široký záber.

Súvislosti medzi spomínanými koncepciami, definíciami a špecifikáciami stratégie sú vizualizované nižšie na obrázku č. 7. Ide o pohľad autora dizertačnej práce na problematiku, ktorý bol budovaný najmä študovaním na Fakulte riadenia a informatiky, avšak aj pracovaním v súkromnej sfére. V texte pod obrázkom č. 7 je vysvetľovaná jeho logika, ale sú v ňom aj doplňované dodatočné informácie.



Obrázok č. 7 – Teoretické zasadenie stratégie do manažérskych procesov

Zdroj – vlastné spracovanie

Opisujúc logiku vizualizácie na obrázku č. 7 - stratégia musí byť definovaná pred tým, než začne operatívna činnosť organizácie. Stratégia nastavuje operatívu. Je to dlhodobý zámer – poslanie, vízia a filozofia organizácie. Od nej sa odvíja všetko potom nasledujúce, každá snaha má smerovať jedným smerom ku naplneniu stratégie. Avšak pred tým, ako môže byť stratégia definovaná, musí tomu predchádzať poznanie. Poznanie je možné dosiahnuť pomocou analýzy. Analýzu je nutné správne nastaviť, musí byť jasné čo sa bude analyzovať (predmet analýzy), ako sa to bude analyzovať (metodológia analýzy) a kedy sa to bude analyzovať. S metodológiou analýzy môžu pomôcť vyššie popisované koncepcie,

ako je SWOT a Porterov model piatich síl. Ich pointou je upriamanie pozornosti analýz na kľúčové body. SWOT smeruje k poznaniu interných silných a slabých stránok a k poznaniu, ako je organizácia ohrozovaná z externého prostredia, alebo aké má v externom prostredí príležitosti. S externými faktormi trhu pomôže aj spomínaný Porterov model piatich síl. Vždy je vhodné skĺbiť niekoľko koncepcií, keďže môžu smerovať k rôznym poznatkom. Analýza by sa v tomto bode však mala orientovať primárne na externé prostredie, dokým nie je dosiahnuté jeho ucelené pochopenie. Poznanie je potom nutné spracovať tak, aby z neho bolo možné vypracovať stratégiu. S tým stále môžu pomôcť aj SWOT a Porterov model, ale je možné uplatniť aj koncepciu Modrého oceánu (ktorá pomáha hľadať voľné miesta na trhu), alebo Balanced scorecard, ktorý pomáha zohľadňovať rôzne dimenzie pred tým, ako sú nastavené ciele a ich meranie. Všetky spomínané koncepcie môžu byť použité v rôznych častiach procesov, nie sú fixne zasadené do poradia, v akom sú vizualizované na obrázku č. 7. Dôvodom, prečo sú v poradí zobrazené skôr, je snaha znázorniť potrebu uvažovať nad pointami koncepcií čím skôr. Napríklad, Balanced scorecard je, ako bolo spomínané, primárne určená na definovanie cieľov s ohľadom na rôzne dimenzie a ich systému merania výkonnosti, ale pre to, aby mohli byť definované, je v prvom rade nutné spracovať znalosti o prostredí tak, aby mohli byť v príslušnom rámci použité.

Po získaní a spracovaní znalostí do potrebnej formy, je možné formulovať dlhodobé (s pohľadom 5 až 10 rokov do budúcnosti), hierarchicky najvyššie postavené koncepcie organizácie. Tými sú poslanie, vízia a filozofia. Avšak v tomto bode je nutné premýšľať aj nad nastavením manažérskych prístupov k ľuďom (štýl riadenia), úrovni a štýlu komunikácie, resp. je nutné premýšľať nad nastavením podnikovej kultúry. Následne je možné definovať nim podriadené ciele s ohľadom na dlhé, ale primárne stredné obdobie (približne okolo 3 rokov do budúcnosti). Ciele je možné definovať pomocou metodiky SMART. Následne je nutné vypracovať ucelený, prehľadný, organizovaný súbor cieľov, resp. je nutné vypracovať plány. Súčasť samotných plánov je aj odpoveď na otázku „ako realizovať stratégiu s ohľadom na obmedzenosť zdrojov?“. Nutné je aj zakomponovať systém merania výkonnosti procesov s ohľadom na ich napĺňanie stanovených cieľov.

V tomto bode majú byť pokryté odpovede na dlhodobé a strednodobé otázky. Tu je vhodné taktiež stanoviť výber metodík na operatívne riadenie. Ide skôr už o nastavenie systému organizovania tímov a skupín, napríklad pomocou rôznych agilných metodík riadenia projektov. Teda nastavuje sa organizovanie, ktoré sa následne operatívne vykonáva. Prechádza sa do operatívnej roviny podnikov. Všetko by malo byť nastavené, teraz je nutné riadiť snahy tak, aby boli stanovy napĺňané a ich napĺňanie je nutné merať tak, ako taktiež bolo stanovené. Súčasťou operatívy je aj práca s ľuďmi. Ide o realizáciu zásad efektívnej komunikácie, ide o vzájomné pochopenie, zosúladenie cieľov jedincov s organizačnými cieľmi, starostlivosť a vzdelávanie zamestnancov, a podobne. To, ako operatíva napĺňa ciele, ako bolo spomínané, je priebežne merané, no merania je nutné spracovať a vyhodnotiť. Je vhodné získavať aj spätnú väzbu od zainteresovaných skupín, ktorú je taktiež nutné spracovať. Teraz je nutné premýšľať nad tým, ako poznanie z merania a spätnej väzby využiť tak, aby mohli byť procesy upravené tak, aby sa lepšie dosahovalo uspokojovanie potrieb zainteresovaných skupín.

Celkový proces je iteratívny. Je dôležité, aby spätná väzba a výsledky merania procesov bolo reálne využité. Nie na všetko je možné myslieť dopredu, nie všetko je možné očakávať. Preto, ak sa v operatíve vyskytne úzke miesto, bod nízkej výkonnosti, alebo tak sú procesy v nesúlade s požiadavkami zainteresovaných skupín, resp. ak sa subjektívne vnímanie zainteresovaných skupín líši od objektívne nastavených zámerov organizácie, možno bude nutné opakovať analýzu, prispôsobiť stratégiu, ciele, procesy. Možno stratégia funguje, ale niektoré ciele neboli stanovené správne. Z týchto dôvodov je nutné vykonávať celý proces iteratívne.

1.6 Zainteresované skupiny športovej organizácie

Športové organizácie sú charakteristické pre komplexnosť sociálnych systémov, rôzne organizačné faktory ovplyvňujú výkon športovcov. Podľa Hulme a kol. (2019) väčšiu hodnotu má štúdium športových systémov ako celku a nie hodnotenie relatívneho prínosu ich jednotlivých častí samostatne na celkový systém. Ako však tiež Hulme a kol. (2019) uvádzajú, rôzne zainteresované skupiny a členovia organizácie majú svoje osobné ciele, ktoré musia splniť. Preto je nutné pozrieť sa na jednotlivé zainteresované skupiny akejkolvek organizácie, a analyzovať ich pre získanie hlbšieho pochopenia ich jednotlivých osobných cieľov, ktoré sa snažia naplniť cez ich angažovanosť do organizačných záležitostí.

Nie je však možné skúmať a analyzovať všetky zainteresované strany športovej organizácie. Výskum je nutné redukovať len na niektoré z nich. Keďže na Fakulte riadenia a informatiky, Katedre manažérskych teórií už výskum v oblasti športového manažmentu prebieha niekoľko rokov, autor dizertačnej práce nadväzuje na tento výskum. Redukcia výskumu berie v úvahu aj to, ktoré koncepty športového manažmentu ešte neboli prebádané. Identifikované zainteresované skupiny, na ktoré ešte nebol zameraný výskum na katedre sú médiá, fanúšikovia a členská základňa. Ich dôležitosť, prejavy, charakteristiky, a iné poznatky o nich sú rozpísané nižšie v texte. Väčšia pozornosť je však venovaná športovým fanúšikom. Autor dizertačnej práce sa domnieva, že táto skupina je pre športový podnik najdôležitejšia. Jej poznanie, pochopenie, je pre športového manažéra kľúčové pre nasmerovanie svojho športového klubu ku dlhodobej udržateľnosti.

1.6.1 Média

Pojem médiá je široký, zahrňuje subjekty rôzneho druhu. Možno si pod ním predstaviť **sociálne médiá** (Facebook, Instagram, a pod.), alebo **spravodajské médiá** (televízne, novinárske). Tieto dva koncepty sú často zamieňané v kontexte športového manažmentu. Niektorí by si pojem, bez vnímania kontextu, mohli zameniť aj s digitálnymi médiami (ako USB kľúč, DVD, pamäťová karta, a pod.). Autor dizertačnej práce pod pojmom médiá primárne myslí **spravodajské médiá**. Sociálne médiá sú v texte dizertačnej práce odlišené napísaním celého ustáleného slovného spojenia. **Sociálne médiá sú myslené ako platforma** – nástroj na komunikáciu vo vlastnej réžii. **Spravodajské médiá sú entitou**, ide o zainteresovanú stranu, ktorá má záujem o informácie týkajúce sa športového klubu, ktoré by mohli pretrvať do mediálnej správy.

Šport a médiá sú prepojené do takej miery, že pri diskusií o športe nie je možné zabudnúť na všade-prítomnosť médií v športovom prostredí (Bernstein a Blain, 2002).

Komunikácia, vo všeobecnej definícii, je **proces výmeny správy od odosielateľa ku príjemcovi**. Teda jedinec, ktorý má motiváciu niečo povedať, vysvetliť (resp. predať správu s požadovanými informáciami) druhému jedincovi, alebo skupine jedincov. Keďže každý človek je odlišný, prijíma okolité vnemy inými spôsobmi, inak spracováva informácie, a zároveň je v záujme odosielateľa, aby príjemca správu pochopil správne, **proces výmeny správy sa odohráva podľa podmienok príjemcu**. To znamená, že odosielateľ musí správu konštruovať špecificky tak, aby bola prispôbená jedinečným spôsobom spracovávania správy príjemcom. (Erikson, 2019)

Erikson (2019) opis komunikácie možno využiť a preniesť ho do kontextu športovej komunikácie. Vyplýva z toho nutnosť pre športových manažérov, aby poznali príjemcov správy. Či už ide o intra-klubovú komunikáciu medzi manažérom a hráčom, trénerom, alebo ide o inter-klubovú komunikáciu medzi klubom a fanúšikmi, divákmi, inými zainteresovanými stranami. V prípade komunikácie správy fanúšikom to znamená vytvorenie marketingovej segmentácie, ktorá by definovala skupiny fanúšikov so spoločnými črtami, a definovala by pravidlá komunikácie pre dané segmenty.

Športová komunikácia je proces, pri ktorom si ľudia medzi sebou v športovom prostredí vymieňajú symboly, ktoré vytvárajú pri vzájomnej interakcii (Pedersen a kol., 2007). Táto definícia pokrýva najširší možný kontext zahŕňajúci ktorýkoľvek subjekt v športovom prostredí. Definícia nie je stavaná len z pohľadu športového manažéra. Je univerzálna. Napríklad, ak chce športovec komunikovať vďaka obecenstvu za povzbudzovanie, ukloní sa, zamáva, a podobne. Ide o symbolickú komunikáciu, keďže v momente nie je možné komunikovať na bližšej báze. V definícii je teda zahrnutý aj takýto vzdialený level komunikácie.

Médiá vplývajú, alebo **formujú spoločenskú víziu a chápanie športu**. Médiá určitým spôsobom poskytujú naratív, ktorý má didaktický vplyv na koncepciu športu a telesnej výchovy. Koncepciu masmédií opisuje Lee a Choi. (2009) ako zdroje informácií o nedávnej udalosti, ktoré vyvolávajú rastúci záujem. Masmédiá prenášanú správu formujú tak, aby sa podľa kritérií aktuálnosti, objektivity a jednoduchosti, dosiahol jej čo najširší dosah. V tomto zmysle sa teda to, čo sa v športe považuje za „spravodajský“ obsah, riadi týmito kritériami. (Pilar a kol., 2019)

Väčšina divákov sleduje šport skôr cez mediálne kanály než by navštívili živé športové podujatia (Chiu a Won, 2020). Podľa správy Teads 2016 (ako uvádzajú Chiu a Won, 2020) viac ako **60 % futbalových fanúšikov** pravidelne sleduje živé zápasy **prostredníctvom televízie, tabletu a (v súčasnosti už najmä) mobilných zariadení**. Prevalencia používania smartfónov na šport posunula rovnováhu medzi hráčom, tímom, fanúškami a médiami. Fanúšikovia sa teraz môžu zúčastniť, analyzovať, kritizovať a spojiť sa so svojimi obľúbenými hráčmi a tímami v reálnom čase, vďaka čomu je zážitok emocionálnejší (Chan-Olmsted a Xiao, 2019). V USA v roku 2011 bola priemerná denná konzumácia tradičných médií 453 minút, digitálnych médií len 214 minút (Statista Research Department, 2021). Rovnováha konzumácie nastala približne začiatkom roku 2018, odkedy konzumácia digitálnych médií rýchlo narastala a konzumácia tradičných médií, naopak, klesala (Statista Research Department, 2021). V USA v roku 2020 bola priemerná denná konzumácia digitálnych médií 470 minút, tradičných médií 347 minút (Statista Research Department, 2021).

Masmédiá, respektíve masovo konzumované médiá, majú za úlohu profesionálne a nezainteresovane pátrať po faktoch, alebo zhromažďovať názory iných zainteresovaných skupín. Masmédiá významne ovplyvňujú verejnú mienku pomocou rôznych podnetov (napríklad poradie prezentovania správ, veľkosť tituliek v novinách, a pod.) o dôležitosti jednotlivých správ. Médiá teda majú schopnosť nasmerovať pozornosť verejnosti na tú malú skupinu problémov, okolo ktorých sa najviac formuje verejná mienka (McCombs a Shaw, 1972). Masmédiá taktiež ovplyvnil trend digitalizácie, do úzadia putujú tlačené komunikačné médiá (noviny), nahrádzajú ich webové platformy, alebo aplikácie, kde sú zhromaždené všetky správy.

S rastúcou digitalizáciou a globalizáciou spoločnosti sa športové udalosti stali globálnymi fenoménmi, ktoré oslovujú miliardy ľudí po celom svete (Hutchins a Rowe, 2012). Médiá nielenže ponúkajú platformu pre vysielanie športových podujatí, ale tiež formujú verejný obraz športovcov, športových klubov a celých líg. Pilar a kol. (2019) skúmali, **ako v športovom kontexte médiá ovplyvňujú spoločnosť**. Čo sa týka propagácie zdravých návykov prostredníctvom športových médií, súčasné zistenia poukazujú na **pozitívne vplyvy na motiváciu k zmenám životného štýlu**. Pozoruje sa však aj to, že väčšinu stratégií na pozitívnu zmenu správania sprevádza iný typ presvedčania, ktorý sa stal prioritou v sociálno-ekonomickom kontexte. To zahŕňa **propagáciu produktov určených na konzumáciu divákmi**. (Pilar a kol., 2019) Je teda otázkou, do akej miery majú médiá úprimný záujem motivovať obecenstvo ku zmene životného štýlu k lepšiemu, a do akej miery je tento záujem motivovaný vidinou zisku.

Pre športový manažment sú médiá dôležité, keďže ich činnosť môže pre športový klub predstavovať hrozbu, alebo príležitosť. Médiá sú kľúčovým nástrojom pre športové

organizácie pri získavaní komerčných partnerstiev, sponzorstiev a vytváraní značky (Desbordes a Richelieu 2012). Moc médií, ktorá je často zneužívaná na účely navýšenia zisku na úkor pravdivosti správ, však prichádza s výzvami. Média môžu upriamiť verejné vnímanie na škandály, kontroverzie a ďalšie negatívne udalosti spojenými so športom, čo môže mať významný vplyv na obchodné záujmy športových organizácií.

Toto zdôrazňuje potrebu komplexného prístupu k médiám zo strany športových manažérov. Je nevyhnutné rozumieť dynamike médií, ich mocenským štruktúram a ich vplyvu na šport ako celok, aby bolo možné účinne riadiť vzťahy s médiami a optimalizovať pozitívne výsledky pre športové organizácie.

Kvalita obsahu prezentovaného v médiách je častokrát ohrozená, čo vyplýva zo zmeny správania sa konzumentov médií. Podľa Weedon a kol. (2016) pretrvávajú obavy zdedené z konca 19. a 20. storočia o centralizácii vlastníctva mainstreamových médií, vplyve ziskových motívov na typy spravodajských článkov, ktoré sú ponúkané verejnosti, nedostatku rôznych pohľadov novinárov na kľúčové otázky a znížení financovanie a podpora pre hĺbkové investigatívne spravodajstvo. Objavili sa aj ďalšie obavy týkajúce sa životaschopnosti tradičných modelov vytvárania príjmov pre hlavné spravodajské kanály v dobe multimediálnych platforiem. Keďže jednotlivé príbehy sú čoraz viac prispôbované tak, aby narastal počet interakcií (napr. kliknutí, vzhliadnutí) s digitálnym príspevkom, a menej podľa efektu na povesť spravodajských kanálov alebo štandardov novinárskej excelentnosti. (Weedon a kol. 2016) Komentár autorov (Weedon a kol. 2016) je nadčasový, v dnešnej dobe možno pozorovať tendenciu rôznych médií ísť do extrémov, keďže to priťahuje najviac pozornosti, no dôsledkom je polarizácia spoločnosti, čo len podporuje napätie v spoločnosti. Vznikajú médiá, ktoré šíria neoverené informácie, alebo ich zámerne skresľujú tak, aby bol príbeh zaujímavejší, aj keď na úkor pravdivosti správy.

Mienkotvorným jedinečným médiom sú aj **športoví komentátori**, pretože spájajú objektívne, hodnotiace a historické zložky s cieľom nielen informovať o udalosti, ale aj dramatizovať udalosť (Parker a Fink, 2007). **Komentátori majú významný vplyv na mienku divákov** (Myers a kol., 2014) pomocou spôsobu prezentovania informácií (dramatizovanie), ale aj cez výber informácií, ktoré sú divákovi prezentované (či už informácie o priebehu zápasu, alebo historické informácie).

1.6.2 Športoví fanúšikovia

Jedným z kľúčových poznatkov, ktoré je nutné na úvod podkapitoly zdôrazniť, je odlišnosť pojmu „divák“ a „fanúšik“. V skratke – fanúšik je emocionálne viac angažovaný smerom ku športu, športovému klubu, alebo konkrétnemu športovcovi, ako len divák. Konkrétnejšie indikátory správania sa fanúšikov sú opísané v niekoľkých ďalších odstavcoch nižšie.

Oddanosť klubu je reprezentovaná napríklad správaním sa fanúšikov v čase, kedy sa ich obľúbenému tímu nedarí – aj v takej situácii by mal fanúšik zachovať pozitívne vyhliadky do budúcnosti, z čoho možno odvodiť aj identifikátor mentálneho nastavenia fanúšika, ktoré by malo byť skôr pozitívne voči vyhliadkam jedinca do budúcnosti. Ďalším identifikátorom je množstvo utrácaných peňažných a časových prostriedkov na predmety týkajúce sa klubu v istom časovom intervale (napríklad za mesiac, rok). Informácie sú dôležité pre športových fanúšikov, ktorí majú tendenciu čítať, sledovať a počúvať viac programov súvisiacich so športom ako priemerný nešportový spotrebiteľ (Stevens a Rosenberger, 2012). Preto, ak je jedinec veľmi dobre informovaný o klubových skutočnostiach, potom je to významný identifikátor ich fanúšikovstva. Z modelu psychologického kontinua (Psychological Continuum Model – PCM), ktorého tvorcami sú Funk a James (2001) vyplýva, že cez informácie si fanúšikovia budujú emocionálny vzťah s klubom. Za predpokladu platnosti tohto tvrdenia možno povedať, že aj emocionálna angažovanosť (pocity a emócie, ktoré fanúšikovia pociťujú napríklad pri prehre ich obľúbeného klubu) bude u fanúšikov vyššia, preto toto možno považovať za ďalší identifikátor fanúšika.

Teda napríklad identifikácia počtu fanúšikov v populácii občanov SR pre jednotlivé športy môže byť stanovená pomocou špecializovaných dotazníkových prieskumov. Dotazník by bol metodologicky vytvorený aj podľa identifikačného rámca Wann a Branscombe (1993), ale aj na základe novších štúdií, ktoré upravili túto identifikačnú škálu. Každá položka dotazníku bude reprezentovaná jednotnou Likertovou škálou. Potom je možné z viacerých položiek vypočítať index fanúšika, ktorý by poslúžil na identifikáciu fanúšika – áno/nie. Klasifikácia by bola realizovaná pomocou buď logistickej regresie, rozhodovacieho stromu, alebo náhodného lesa (v závislosti od výkonnosti jednotlivých modelov).

Ak sú fanúšikovia oddaní klubu a utrácajú viac peňažných prostriedkov, potom to znamená, že klub má vo fanúšikoch stabilný zdroj príjmov. Z toho ďalej vyplýva, že je nutné sa na túto zainteresovanú skupinu prioritne orientovať, je nutné identifikovať fanúšikov, je nutné personalizovať komunikáciu smerom k fanúšikom, je nutné fanúšikovskú základňu rozširovať. Rosca (2013) poznamenáva, že fanúšikovia by mali byť povzbudzovaní k tomu, aby vykonávali časť práce spojennej s brand manažmentom. Má ísť o formu outsoursingu, aby fanúšikovia posúvali informácie o brande verejnosti namiesto toho, aby to robil klub. Je vhodné ďalej skúmať možnosti a potrebu zapojiť fanúšikov do riadenia športového klubu.

Druhým kľúčovým bodom je súvislosť medzi **fanúšikmi a komunitou**. V rámci športového manažmentu je komunita vnímaná rôznymi spôsobmi. Rôznorodé metodologické prístupy k štúdiu jednotlivcov, sociálnych skupín a spoločností komplikujú cestu k finálnej a jednoznačnej definícii. (Rich a kol., 2021)

Rich a kol. (2021) identifikovali **4 druhy prístupov ku pojmu „komunita“**:

- Komunita ako **kontext** – súvislosť s lokalitou, geografickým priestorom, alebo zaangažovanosťou v športe. Tento druh pohľadu na pojem sa používa najmä v kontexte zainteresovaných strán.
- Komunita ako **dôsledok** – žiadaný stav športových organizácií. Tento druh pohľadu sa používa najmä v kontexte skúmania fanúšikovstva, sociálnych štruktúr, sociálneho kapitálu a pod.
- Komunita ako **problém a odpor** – mobilizácia, kolektívne konanie voči regulačným inštitúciám. Používa sa v kontexte protestu voči rasovým, etickým a iným vyjadreniam regulačných inštitúcií
- Komunita ako **kontrola** – týka sa hierarchie v spoločnosti, používa sa v kontexte skúmania regulácie a udržiavania poriadku v spoločnosti.

V tejto práci je **komunita vnímaná ako dôsledok** činností športového manažmentu. **Komunita je tvorená najmä fanúšikmi**, resp. osobami, ktoré sú angažované smerom ku klubu, zaujímajú sa oň.

Schopnosť získať takú fanúšikovskú základňu, ktorá vyvoláva pocit komunity, je v športovom prostredí kritické. **Primárnym cieľom športových marketérov by teda malo byť stotožnenie fanúšikov s ich tímom**. Identifikácia fanúšika so športovým tímom je osobná oddanosť, prepojenosť a emocionálna angažovanosť diváka s tímom, kde sa zlyhania a úspechy tímu vnímajú ako vlastné. (Stevens a Rosenberger, 2012)

Šport sa stáva nenahradiiteľným pre fanúšikov a ich komunity, keďže športoví fanúšikovia integrujú šport do svojho každodenného života a virtuálneho života na sociálnych sieťach. Profesionálne ligy a tímy týchto diváckych športov generujú príjmy na splnenie svojich obchodných cieľov prostredníctvom spotreby fanúšikov súvisiacich so športom, ako je návšteva zápasov, sledovanie sprostredkovaných športov a nákup licencovaného tovaru. Preto je nevyhnutné, aby športové organizácie strategicky komunikovali a interagovali s fanúšikmi a udržiavali ich v zapojení. Taktiež - vzorce správania športových fanúšikov nie sú statické, menia sa v priestore aj v čase. Preto je potrebné do výskumu správania športových fanúšikov zakomponovať aj **priestorové a časové dimenzie**. (Gong a Wang, 2021) Existencia týchto dimenzií vyvoláva potrebu periodicky analyzovať požiadavky

fanúšikov, komunikovať s nimi, získavať od nich spätnú väzbu. Môže to smerovať k potrebe periodicky vykonávať organizované prieskumy fanúšikovskej základne. Ak by sa toto nedialo, hrozí, že športový manažment si zafixuje stav fanúšikov, ktorému bude prispôsobovať procesy uspokojujúce potreby fanúšikov, aj keď sa potreby a požiadavky fanúšikov v čase zatiaľ menia.

Športoví fanúšikovia prejavujú svoju oddanosť ku svojmu tímu **navštevovaním športových podujatí, sledovaním súťaží v televízii, nákupom produktov a čítaním novín a časopisov o ich obdivovanom objekte**. Investícia času a peňazí je spojená s ich **túžbou patriť do komunity fanúšikov** a s predmetom ich oddanosti. (Levental a kol., 2021)

To, či obľúbený tím vyhrá alebo prehrá, ovplyvňuje aj pocit sebaúcty, resp. sebavedomie priemerného fanúšika (ľudské emocionálne vnímanie seba samých) a náladu. (Levental a kol., 2021)

Dôsledkom fanúšikovskej identifikácie, je oddanosť fanúšika, hodnota značky, sledovanie hier a návštevnosť, nákup tímového tovaru, ochotu cestovať za zápasmi, spokojnosť s tímovým výkonom, spokojnosť s účasťou na športovom podujatí a budúce zámery zúčastniť sa hier. (Stevens a Rosenberger, 2012)

Oddanosť, alebo lojálnosť **je dôležité definovať**. Je to hlboko zakorenená ochota v budúcnosti **znovu nakúpiť alebo znovu sponzorovať preferovaný produkt/službu**, čo spôsobí opakované nakupovanie rovnakej značky, napriek situačným vplyvom a marketingovým snahám, ktoré majú potenciál spôsobiť zmenu správania (Stevens a Rosenberger, 2012).

Informácie sú dôležité pre športových fanúšikov, ktorí majú tendenciu čítať, sledovať a počúvať viac programov súvisiacich so športom ako priemerný nešportový spotrebiteľ (Stevens a Rosenberger, 2012). Sledovanie hier alebo **vyhľadávanie informácií** o tíme alebo hráčovi v televízii, na internete alebo na iných mediálnych platformách sa považuje za formu správania pri konzumácii športových médií, a väčšina divákov sleduje šport skôr cez mediálne kanály než by navštívili živé športové podujatia (Chiu a Won, 2020). Podľa správy Teads 2016 (ako uvádzajú Chiu a Won, 2020) viac ako **60 % futbalových fanúšikov** pravidelne sleduje živé zápasy prostredníctvom televízie, tabletu a mobilných zariadení. Pre tých, ktorí nesledujú (alebo nemôžu) sledovať živé zápasy, sledujú aktualizácie a správy o svojom tíme alebo zápasoch prostredníctvom rôznych mediálnych platforiem, ako sú televízne správy, športové skupiny, sociálne médiá, futbalové skupiny a novinové skupiny, čo predstavuje vysokú úroveň mediálnej spotreby športových fanúšikov.

Tímová identifikácia, ktorá vyjadruje mieru, do akej sa divák cíti psychicky prepojený s tímom bola rozsiahlo študovaná a výrazne prispela k všeobecnému chápaniu **spotrebiteľského správania v športe** (Kim a kol., 2020). Je to jeden z identifikátorov, fanúšikovského správania sa, rozsiahlejšie štúdie v tejto oblasti vykonali Wann a Branscombe (1993). Wann a Branscombe (1993) vytvorili prvú škálu na meranie tímovej identifikácie. Dôležitý je aj **index tímovej identifikácie**, ktorú vytvorili autori Trail a kol. v roku 2003 (tri zložky na sedem úrovňovej Likertovej škále), ale v roku 2005 bola navrhnutá dvojdimenzionálna škála skladajúca sa z afektívno-kognitívnej a evaluatívnej dimenzie, v roku 2007 vznikla šesť dimenzionálna tzv. TEAM x ID škála, pozostávajúca z verejného vyhodnotenia, súkromného vyhodnotenia, interkonexie vlastnej osoby, zmyslu pre nezávislosť, behaviorálneho zaangažovania a kognitívneho vedomia. (Kim a kol., 2020)

Teória tímovej identifikácie čerpá z dvoch rôznych teoretických konceptov – teória sociálnej identity a teória identity. **Teória sociálnej identity** je definovaná ako „časť seba poňatia jednotlivca, ktorá vychádza z jeho vedomostí o príslušnosti k sociálnej skupine (alebo skupinám) spolu s hodnotou a emocionálnym významom pripisovaným tomuto členovi“. **Teória identity**, na druhej skupine, je definovaná ako „súbor významov

aplikovaných na vlastnú osobu v sociálnej úlohe alebo situácii, ktoré definujú, čo to znamená byť tým, kým je“. (Kim a kol., 2020)

Jednou z menej prívetivých čŕt fanúšika je aj **extrémne správanie sa spojené s násilím**. Znáмым príkladom sú futbaloví Hooligans (chuligáni), ktorí sú celosvetovým fenoménom, no podobné agresívne správanie športových divákov sa stalo hlavným spoločenským problémom vo viacerých športoch, ale vyskytuje sa tiež na všetkých úrovniach športu, od detských líg cez stredné a vysoké školy, vrátane amatérskych a profesionálnych líg dospelých. Toto správanie môže byť spojené aj s nadmernou konzumáciou alkoholu, keďže existujú dôkazy o tom, že športoví fanúšikovia pijú výrazne viac v deň zápasu, mnohí vysokoškooláci sa pozerajú na dni zápasu ako na možnosť nadmerného pitia a športoví fanúšikovia v porovnaní s nefanúšikmi častejšie pijú veľa a majú problémy súvisiace s alkoholom. (Ostrowsky, 2016).

V štúdií Melnick a Wann (2010) štatistiky odhalili, že muži si vybrali „priateľov“ ako svojho najvplyvnejšieho agenta (resp. sprostredkovateľa, iniciátora) socializácie športových fanúšikov, zatiaľ čo ženy hodnotili priateľov, rodičov a školu približne rovnako. Agenti mužskej socializácie boli veľmi dôležití pre obe pohlavia, pričom najvplyvnejší bol „otec“. Muži dosiahli vyššie skóre v každom meradle fanúšikovského správania, vrátane návštevy športových podujatí, sledovania športu v televízii, počúvania športu v rádiu, zapájania sa do športových rozhovorov s ostatnými a prístupu k informáciám o športe cez internet.

Ako uvádzajú Chiu a Won (2020), zaujímavým, pomerne novým konceptom, je **etnocentrizmus športových fanúšikov**, je definovaný ako presvedčenie športových fanúšikov, že športovec z ich vlastnej krajiny je lepší ako hráči z iných krajín. Úroveň etnocentrizmu fanúšikov hrá zásadnú úlohu v ich postoji k športu a zámere sledovať športové zápasy, najmä v kontexte svetových globalizovaných športových líg, akými sú Anglická Premier League, NBA alebo MLB. Autori Chiu a Won (2020) v ich štúdií skúmali súvislosti s etnocentrizmom a konceptami, ako konzumácia médií, hráčskou identifikáciou (orientácia fanúšika na hráča), tímovou identifikáciou (orientácia fanúšika na tím). Pokúsili sa dokázať, že etnocentrizmus športových fanúšikov priamo vplyva na konzumáciu médií, no nenabírali dostatok dôkazov na potvrdenie ich hypotézy. Na druhej skupine dokázali existenciu nepriameho vzťahu medzi spomínanými dvomi veličinami a to cez identifikáciu fanúšika s hráčom. To znamená, že najprv si fanúšik musí vytvoriť jednosmerný vzťah s hráčom, čo potom v dôsledku inicializuje konzumáciu športových médií.

Leonard (2005) z analýzy literatúry zistil, že **geografické alebo priestorové faktory**, ako napríklad počet obyvateľstva mesta alebo trhovej oblasti, región krajiny, štruktúra mesta, dostupnosť alebo prítomnosť tímov zo susediacich okresov, boli príležitostne a nepravidelne súčasťou štúdií o návštevnosti športu (resp. športového eventu). Autor ďalej uvádza štúdiu, kde boli geografické koncepty považované za kritické faktory návštevnosti, počet fanúšikov navštevujúcich športové podujatia závisí od fanúšikovskej základne každého tímu a vzdialenosti oddeľujúcej dva tímy. Zatiaľ čo vzdialenosť znamená pre cestujúcich fanúšikov časové aj finančné náklady, vzdialenosť ovplyvňuje aj ochotu fanúšika cestovať za hosťovským zápasom (interpretované ako hra, ktorú príslušný tím nehraje na domácom poli), čo sa nazývaná „psychologický náklad“. V ďalšej spomínanej štúdií boli zahrnuté faktory fanúšikovskej základne a vzdialenosti ako dve z piatich prediktorových premenných vo svojom modeli celkovej návštevnosti.

Korelačná a regresná analýza autora Leonard (2005) identifikovala parametre pre gravitačný model, ktorý následne preukázal merateľne **silný vzťah medzi predajom lístkov a fanúšikovskou základňou, vzdialenosťou a dvoma premennými výhra/prehra**. Autor sa venoval najmä vysokoškolským zápasom, a ďalej uvádza, že športové udalosti, ktoré majú značne vzdialené školy, môžu mať problém prilákať veľký počet fanúšikov na hry hosťovské hry (resp. hry hrané „vonku“), bez ohľadu na tímový úspech, čo má dokazovať účinnosť komponentov priestorovej interakcie vzdialenosti a intervenčnej príležitosti na vysvetlenie návštevnosti návštevníkov. Malý počet

navštevujúcich fanúšikov prehrávajúcich tímov cestuje, aby sa pozreli na hostované zápasy, a väčší počet navštevujúcich fanúšikov víťazných tímov podlieha úpadku. To má za následok nižšiu návštevnosť každej hostiteľskej školy, čím sa znižujú príjmy plynúce z predaja lístkov. Naopak, športové udalosti, ktoré si vybrali školy s ohľadom voči geografickým faktorom, môžu očakávať, že všetky zúčastnené školy budú mať prospech zo zvýšenej návštevnosti, synergie generovanej rivalitou v rámci štátu a vybavenia dostupného na hostiteľských školách. (Leonard, 2005)

Motívy fanúšikov možno kategorizovať do nasledujúcich **skupín: únik, zástupca úspechu, sociálna interakcia, estetika, dráma**. Spomedzi nich, autori Schellenberg a kol. (2021) predpokladajú, že fanúšikovia motivovaní únikom od reality cez šport boli ovplyvnení, keďže mnoho zápasov a významných líg sa častokrát pozastavili kvôli nepriaznivej pandemickej situácii. Rovnako fanúšikovia motivovaní sociálnymi interakciami mohli pociťovať ich nedostatok kvôli opatreniam udeľujúcim minimálne odstupy. Autori pomocou dotazníkových prieskumov potvrdili existujúci **vzťah medzi fanúšikmi motivovanými spomínanými faktormi a zvýšenou hladinou úzkosti, keď bola NBA prerušená kvôli pandemickej situácii**. Fanúšikovia motivovaní faktorom drámy preukázali nižšie úrovne úzkosti.

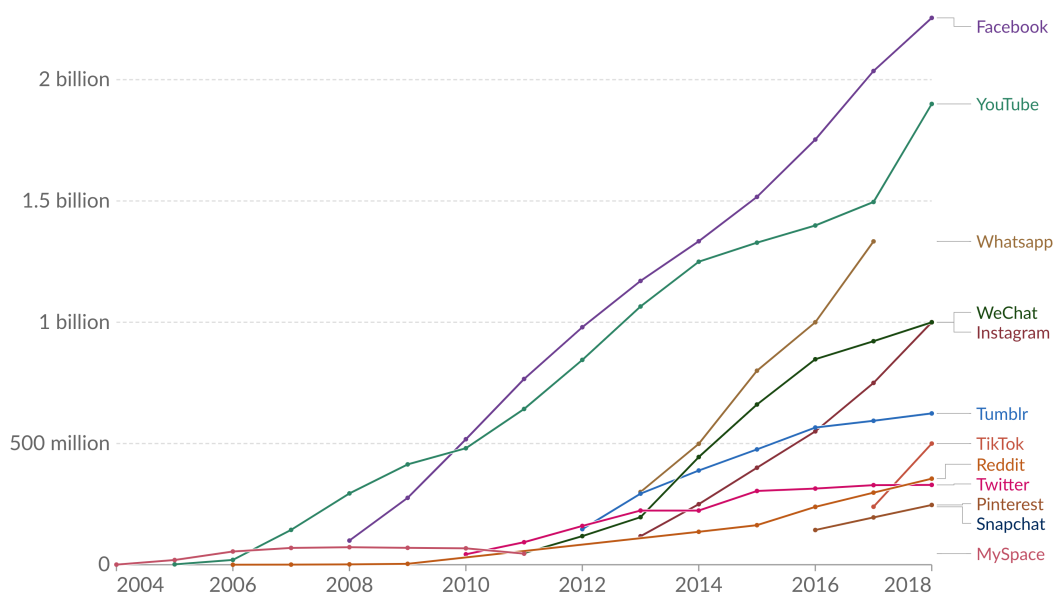
Fanúšikovská základňa a sociálne siete

Ako je v texte práce uvedené, jedna z kľúčových zainteresovaných strán športového klubu sú **fanúšikovia**, ktorí **majú svoje špecifické črty správania sa, a taktiež majú svoje požiadavky na manažment klubu**. Cez ich vybudovanú emocionálnu väzbu ku klubu sú ochotní venovať viac času a peňažných prostriedkov na klub, chcú získavať informácie o klube, a chcú prejaviť svoju príslušnosť ku klubu. **Manažment klubu by teda mal fanúšikom vytvoriť priestor, aby sa mohli angažovať**. Jedným z **nástrojov** pre spomínanú potrebu fanúšikov angažovať sa, sú **sociálne siete**.

Annamalai a kol. (2021) sa venovali výskumu efektov podľa typu obsahu na Facebooku. Skúmali kriketové kluby z Indickej Premier League, pričom išlo o pokrytie približne 4 tisíc príspevkov, 76 miliónov impresií (resp. reakcií) 6 športových klubov počas obdobia 3 rokov (2015-2017).

Konzumáciu sociálnych sietí možno hodnotiť podľa dvoch dimenzií. Podľa **názornosti príspevku** (teda podľa rozsahu zmyslovej aktivácie, resp. koľko druhov zmyslov sa aktivuje pri konzumácii daného príspevku) a podľa **typu príspevku** (respektíve podľa toho, čoho sa príspevok týka, a či poskytuje informácie, zábavu, a pod.). Zdá sa, že neexistuje všeobecné pravidlo, podľa ktorého možno povedať, či **vysoká názornosť** príspevok (teda napríklad video so zvukom) aj vždy vyvolá vysokú angažovanosť, respektíve vyvolá vysoké množstvo reakcií – závisí od sektoru, v ktorom pôsobí subjekt. Autori (Annamalai a kol., 2021) zistili, že zo vzorky daných športových klubov, boli navyše využívané príspevky **nízkej názornosti** (fotografie/obrázky – 75,82 %) a informačného charakteru (51,87 %). Vyplývajúc zo zistení – **príspevky nízkej názornosti získavali najväčší počet „páči sa mi to“ a komentárov**, pričom **vysoká názornosť viedla k maximálnemu počtu zdieľaní**. Keďže motív športových fanúšikov prispievať na platformu Facebook sa pripisuje potrebe posilnenia postavenia a integrácie a sociálnej interakcie, t. j. potrebe spojiť sa s fanúšikmi zanietenými pre konkrétny šport, získať zmysel pre príslušnosť k športovej komunite a zapojiť sa s podobne zmýšľajúcimi fanúšikmi (Vale a Fernandes, 2017), príspevky sociálneho typu vedú k vyššej úrovni interakcií medzi fanúšikmi. (Annamalai a kol., 2021)

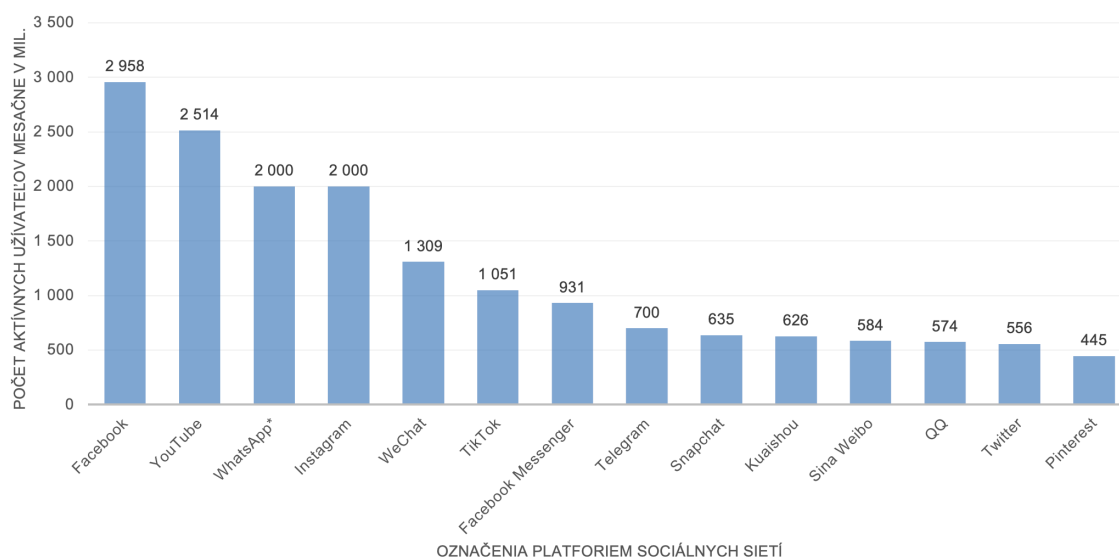
Autori (Annamalai a kol., 2021) si na analýzu vybrali **najpopulárnejšiu sociálnu sieť**, ktorá bola najpopulárnejšia aj počas intervalu výskumu (2015-2017), čo dokazuje aj obrázok č. 8 nižšie, aj samotní autori publikácie tvrdia, že **ide o najčastejšie využívanú sociálnu sieť športových klubov (Facebook)**.



Obrázok č. 8 – Popularita sociálnych sietí v čase

Zdroj – (Ortiz-Ospina a Roser, 2019)

Vyvodzujúc z obrázku č. 8 - popularita platforiem sociálnych sietí sa v čase mení, menia sa aj trendy vo využívaní sociálnych sietí. Na znázornenom grafe je znázornený časový rad množstva ľudí používajúcich jednotlivé platformy sociálnych sietí. Najnovším trendom je rast platformy TikTok, ktorá však vznikla až v roku 2017. Aj keď jej medziročný nárast je strmý, v danom časovom rade sa TikTok Facebooku nevyrovnal. Často taktiež počuť názor, že Instagram dávno predbehol Facebook v popularite, no v danom časovom intervale nemožno pozorovať tento jav. Dáta z obrázku č. 8 vyššie siahajú len po rok 2018. Aktuálnejší časový bod (január 2023) zachytáva obrázok č. 9 nižšie.



Obrázok č. 9 – Popularita sociálnych sietí ku januáru 2023

Zdroj – (Dixon, 2023)

Aj keď je v spoločnosti často diskutovaný dohad, že Facebook už nie je modernou platformou a že ju postupne nahrádza Instagram, či TikTok, tieto sociálne siete sa v rôznych metrikách stále Facebooku nevyrovnávajú. Dáta zo štúdie Annamalai a kol. (2021) teda možno stále považovať za pomerne relevantné, aj keď relevancia takýchto dát klesá, keďže sa v čase môže meniť aj povaha konzumácie jednotlivých sociálnych platforiem.

Siguencia a kol. (2017), skúmali možnosti využitia **Instagramu** (sociálna sieť) poľskými športovými klubmi, resp. skúmali, ako poľské kluby túto sociálnu sieť využívajú. Štúdia sa zaoberá aj tým, ako množstvo "lajkov" na príspevkoch koreluje s úspechom klubov. Výskum ukázal, že Instagram je užitočný nástroj pre športové kluby, najmä ak je cieľovou skupinou mladšia generácia fanúšikov, cez čo sa má budovať pozitívny obraz značky. Štúdia preukazuje **silnú koreláciu medzi pozíciou klubov v lige** (v poradovom rebríčku) **a množstvom "lajkov" na ich príspevkoch**, čo smeruje k tvrdeniu, že fanúšikovia sú oveľa aktívnejší a viac interagujú s klubmi, ktoré sú úspešnejšie a majú lepšiu pozíciu v rebríčku. Ide však o výskum korelácie, nie kauzality. Je pravdepodobnejší ich diskutovaný smer kauzality, avšak pre toto by mali autori vykonať ďalšie štatistické testy na preukázanie kauzality.

Štúdia (Wang, 2015) skúmala ako kluby NBA využívali Twitter na budovanie vzťahov so svojimi fanúšikmi počas sezóny 2013-14. Štúdia sa zameriavala na výskum budovania profesionálnych, osobných a komunitných vzťahov so svojimi fanúšikmi. NBA kluby majú tendenciu využívať sociálne médiá na rozvíjanie profesionálnych vzťahov prostredníctvom zdieľania informácií a propagácie produktov, pričom existujú významné vzťahy medzi intenzitou (silou) vzťahu a počtom zdieľaní a obľúbených položiek od sledovateľov Twitter kanála daného klubu. Štúdia zdôrazňuje, aby športové organizácie efektívne využívali sociálne médiá na posilnenie profesionálnych, osobných a komunitných vzťahov. Niektoré z odporúčaní publikácie športovým klubom zahŕňajú **pochopenie potrieb športových organizácií a verejnosti**, učenie sa jeden od druhého, organizovanie viacerých online aktivít, zameranie sa na príspevky súvisiace s fanúšikmi a zábavou, a vytváranie viac príležitostí na interakciu medzi populárnymi športovcami a ich fanúšikmi prostredníctvom verejných správ a zdieľaní.

Zapojenie fanúšikov do riadenia športovej organizácie

Zapojenie fanúšikov (angl. 'involvement') je koncept, ktorý autori Stevens a Rosenberger (2012) definujú ako **mieru, do akej spotrebiteľ vníma predmety alebo činnosti ako ústrednú súčasť svojho života** a ako vníma ich zmysluplnosť, pútavosť a dôležitosť. Zapojenie sa týka úrovne záujmu alebo dôležitosti, ktorú fanúšik pripisuje športu. Tá predstavuje úroveň, ktorú si fanúšik cení alebo verí, že šport je relevantný a dôležitý pre jeho život a životný štýl.

Zapojením fanúšikov sa však môže myslieť aj ich **zapojenie do rozhodovacích procesov**. Napríklad autori Hyatt a kol. (2013) odporúčali pre zvýšenie frekvencie účasti na živých zápasoch vytvoriť platformy (napríklad webovú stránku), kde by si záujemcovia mohli zaplatiť právo hlasovať o manažérskych otázkach. Zároveň by však mali mať možnosť hlasovať aj fanúšikovia na štadiónoch, čo by malo pomôcť **zvýšiť návštevnosť**. Autori v tom čase odporúčali implementovať dodatočné zariadenia na štadióny, avšak v dnešnej dobe by fanúšikovia mohli jednoducho hlasovať pomocou mobilných telefónov. Zabezpečenie wi-fi pripojenia by v tomto prípade bolo vhodným doplnkom.

Su a kol. (2021) **skúmali účinky zapojenia športovej značky**, výkonnosti krízového manažmentu a vnímanej spolupatričnosti na pocit nádeje, či prázdnoty fanúšikov **počas pandémie COVID-19**. Výsledky štúdie naznačujú, že **zapojenie fanúšikov do športových značiek bolo pozitívne spojené s psychickou rovnováhou fanúšikov**. Zapojenie fanúšikov do športovej značky zmiernilo vnímanú prázdnotu fanúšikov. Tento vzťah bol čiastočne sprostredkovaný tzv. vnímaným spolu-prežívaním, ale nie výkonom krízového manažmentu. Okrem toho, výkonnosť krízového manažmentu športových značiek a vnímané spolu-prežívanie fanúšikov plne sprostredkovalo pozitívny vzťah medzi zapojením fanúšikov do športovej značky a nádejou.

Maxton (2019) skúmal motívy fanúšikov navštíviť živé zápasy rugby v Juhoafrickej republike. Na základe analýzy dát získaných z online dotazníka dospel k záveru, že **spokojnosť fanúšikov je dôležitým faktorom ovplyvňujúcim ich vernosť a záujem o športový tím**. Fanúšikovia, ktorí boli spokojní so svojím zážitkom na štadióne, boli skôr

ochotní zostať verní tímu a tiež sa častejšie zúčastňovali na zápasoch. Autor odporúča tímom **zlepšiť zážitok fanúšikov na štadióne a zvyšovať interakciu s fanúšikmi**, aby ich udržali lojálnymi a získali nových. Výsledky štúdie môžu byť užitočné pre športové organizácie, ktoré sa snažia zlepšiť zážitok fanúšikov a zvýšiť ich vernosť.

Prístupy k analýze požiadaviek fanúšikov

Požiadavky fanúšikov sa môžu líšiť v závislosti od socio-demografických, ekonomických, či kultúrnych a historických faktorov. Môžu sa líšiť v Európe a Amerike, keďže športový trh je založený na rozdielnej štruktúre. V Amerike sú dominantné školské, resp. univerzitné ligy, v Európe je zodpovednosť za rozvoj športovej mládeže často prenesená na kluby. Pre pochopenie požiadaviek tejto zainteresovanej strany je teda vhodný výskum.

Segmentácia je prvým krokom ku nastaveniu jednotného smeru manažérskych aktivít, aby smerovali **ku dosiahnutiu hlavného cieľa podniku**. **Vekový faktor** taktiež zohráva úlohu v stanovovaní segmentácie. Vo viacerých štúdiách je **preukázaný vzťah medzi vekom a ochotou vynakladať výdavky na športových udalostiach**, aj keď rôzne štúdie ukazujú na rôzne vekové kategórie (Mortazavi, 2021). Napríklad, ako ukazuje štúdia Reifurth a kol. (2019), **nemá význam cieľiť aktivity na deti pod 7 rokov**, keďže tie nie sú schopné vytvárať si asociácie so značkou klubu. Deti mladšie ako 7 rokov si vyvávajú asociácie najmä so športom ako celkom, nie s menšími podmnožinami športového systému. Preto by nemali byť cieľom aktivít budovania fanúšikovskej základne, či komunity klubu.

Podľa výskumu Zhu a kol. (2023), je pre športový manažment nutné zamerať sa napríklad na **rozvoj využívania nástrojov zeleného financovania**, kultiváciu prostredníctvom rôznych komunikačných médií s cieľom zvýšiť informovanosť verejnosti o ekologizácii manažmentu športu a rozvoj výroby zelenej energie pre športoviská, ako sú štadióny, plavárne, a pod.. (Zhu a kol., 2023) Tieto koncepty sú súčasťou aktuálneho trendu. Je teda možné predpokladať, že samotní fanúšikovia môžu požadovať od ich klubov, aby sa týmto konceptom venovali. To priamo súvisí s, v dizertačnej práci, zdôrazňovanou potrebou adresovať trendy udržateľnosti.

Fyzická účasť fanúšikov na zápase je úzko spojená s **fanúšikovskými rituálmi**. Tie možno deliť na **osobné** (modlenie sa za víťazstvo tímu) a **sociálne** (spev hymny klubu). Rituál je proces, ktorý vyvoláva emócie a je spojený symbolizmom. Autori **odporúčajú športovým manažérom** nájsť **elementy**, ktoré by mohli byť premenené, či **zacomponované do procesu konzumácie služby**, ktorý reprezentuje zážitok z fyzickej návštevy štadióna. (Fazal-E-Hasan a kol., 2021)

Vassiliadis a kol. (2021) skúmali **požiadavky návštevníkov športových udalostí**. Z výsledkov z **dotazníkového prieskumu** potom vytvárali **regresné modely**, ktoré mali smerovať k čo najväčšiemu vplyvu na závislú premennú levelu spokojnosti. Model s najlepšimi výsledkami zahŕňal konanie sa udalosti v letný večer s cenou za vstupné 25 €. Dodatočne, na udalosti by mali byť prítomné obchodné exhibície a návštevníci by mali mať prístup k Wi-Fi.

Pre lepšie pochopenie požiadaviek návštevníkov tribún v deň zápasu, Škorić a kol. (2021) **analyzovali faktory, ktoré utvárali spokojnosť, či nespokojnosť**. Väčšina faktorov skôr spôsobovala **nespokojnosť** (program a čas konania sa udalosti, cena lístkov, dostupnosť lístkov, a pod.) ako **spokojnosť** (zabezpečenie a promócia udalosti), pričom jeden faktor mal schopnosť spôsobiť spokojnosť či nespokojnosť (príprava mesta na udalosť). Zaujímavým poznatkom je aj skutočnosť potreby zvoliť rozdielny prístup ku novým návštevníkom ako ku opätovným návštevníkom, keďže pre tieto dve skupiny majú faktory rozdielnu váhu. Autori odporúčajú zamerať sa na spoluprácu s predstaviteľmi mesta, či zástupcov cestovného ruchu a športových zariadení. Nutné je zvoliť ideálnu cenu lístkov pre všetky zainteresované strany, ktorá je vhodná pre kúpnu silu návštevníkov. Osobitná pozornosť by sa mala venovať menej uchopiteľnému faktoru, ktorým je atmosféra na udalosti.

1.6.3 Členská základňa

Základňa členov je tvorená aktívnymi účastníkmi zapájajúcich sa fyzickou aktivitou, podávaním výkonov, tréňovaním a podobne. Synonymicky možno **členov označiť** aj napríklad **za hráčov, športovcov, či atlétov**. Je nutné dodať, že pri definovaní členskej základne autor dizertačnej práce ostáva v rovine klubovo organizovaného športu. Okrem toho, športová organizácia môže byť taktiež neklubovo organizovaná (telocvične, zdravotné strediská, plavárne a pod.), a taktiež môže ísť o neformálne prostredia, ako verejné priestory (park, les a pod.), ako definujú Deelen a kol. (2018).

Dá sa povedať, že **hráči sú jednou zo základných komodít v profesionálnom športe a výkon hráčov je kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim spotrebiteľov** navštevujúcich hry. **Obráz hráčov** je tiež ekvivalentný reprezentácii tímu. Preto je kultivácia hráčov pre celý profesionálny šport a kluby nenahraditeľná a vyžaduje si viac úsilia. (Lu a kol., 2021)

Inými slovami, ide o kľúčovú zainteresovanú skupinu športovej organizácie (atléti sú priamymi a zásadnými tvorcami hodnoty športovej organizácie), a teda je nutné sústrediť významnú časť zdrojov na ich manažment a udržiavanie. Na rozvoj cielených stratégií politiky na zvýšenie úrovne účasti v športe je potrebný lepší prehľad o vzorcoch správania a preferenciách používateľov rôznych športových prostredí. Niektoré štúdie naznačujú, že preferencie pre konkrétne športové nastavenia závisia od socio-demografických charakteristík. Napríklad ženy sa častejšie venujú neformálnym a flexibilným športom v komerčnom alebo alternatívnom prostredí a dospelí z vyšších sociálnych vrstiev a s vyššími príjmami sa častejšie venujú neorganizovaným športom. Asociácia motivačných premenných so športovou účasťou sa medzi jednotlivými nastaveniami líši. To znamená, že **frekvencia športu je vyššia, keď sa členovia zapoja do prostredia, ktoré lepšie zodpovedá ich motívácii a cieľom**. Vzhľadom na rastúci význam neformálneho a flexibilného prostredia a zdravotných cieľov by odborníci v oblasti športu a zdravia mali brať do úvahy motivácie, ciele a potreby rôznych cieľových skupín, ktoré (chcú) využívať neorganizované, neformálne športové prostredie vrátane verejných priestorov. (Deelen a kol., 2018)

Obyvatelia malých miest sú ochotnejší komunikovať s miestnym športovým tímom a vynikajúcimi športovcami v porovnaní s veľkými mestami. Malé mestá viac podporujú športovcov. **Implementácia lokálnej stratégie riadenia komunít by mohla posilniť emocionálne spojenie medzi tímom a miestnym mestom**, čím by sa zvýšila lojalita a podporilo správanie obyvateľov. Strategické aktivity domáceho športového klubu by mali smerovať ku budovaniu vzťahu s mestom, ku ktorému patrí (teda s obyvateľmi mesta). Je efektívne budovať stratégiu lokálneho riadenia prepájaním marketingu športových podujatí s marketingovými aktivitami lokálnych miest, využívaním vizuálnych obrázkov, exkluzívnych produktov, interaktívnych hier, aby sa prilákalo viac miestnych obyvateľov na štadión v deň konania sa hry. Má ísť o integráciu marketingových značiek (Lu a kol., 2021, Wang, 2017)

Inoue a kol. (2021) tvrdia, že **športové organizácie môžu zvýšiť udržateľnosť športovej organizácie počas kríz pomocou podpory spoločnej identifikácie medzi súčasnými a potenciálnymi členmi**. Cieľom športového manažmentu by malo byť vytvorenie vnútro skupinovej identity organizácie, ktorá uspokojuje potreby členov v čase kríz.

Členská základňa je formovaná do tímu, ktorý podáva športové výkony, reprezentuje klub, pričom výsledky tímu na zápasoch sú kľúčové pre šport ako celok, ale najmä pre samotný športový klub. Tak uvádzajú aj Emich a kol. (2020), ktorí na základe tohto predpokladu ďalej vysvetľujú, že poznatky zo **športovej psychológie** (alebo ako by bolo možné upresniť – športovej sociológie) sú potrebné pre pochopenie tímu ako sociálnej skupiny. Autori (Emich a kol., 2020) upozorňujú, že napriek tomu, že športová psychológia a športový manažment sú úzko prepojené a vzájomne sú od seba závislé, len málo literatúry z oblasti športového manažmentu integruje tieto dve disciplíny, čím vychádzajú napovrch nedostatky v komunikácii týchto disciplín.

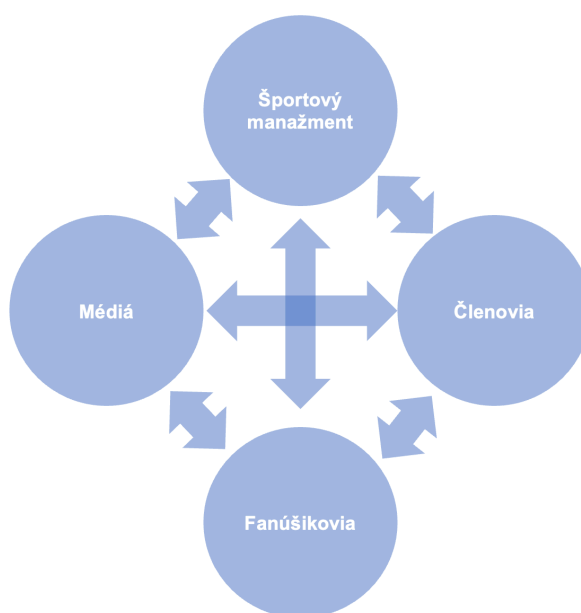
Veda zaoberajúca sa sociálnou skupinou, ktorou je tím (teda vo voľnom preklade **„tímová veda“**) si kladie za cieľ porozumieť zložitým procesom, ktoré sú základom toho, ako sa v čase tvoria ohraničené štruktúrované entity, a ktoré vznikajú ako reakcie z akcií jednotlivcov. Veda skúma otázky, ako napríklad navrhovať tímy, ako interakcia členov tímu vedie ku kolektívnemu výkonu a ako viesť a motivovať členov tímu. Ako Eys a kol. (2019) uvádzajú, existujú dva široké dôvody na to, aby sa výskum zameriaval na dynamiku malých skupín v kontexte športu a cvičenia. Po prvé, skupiny sú všadeprítomné vo fyzických aktivitách, či už ide o kolektívne, alebo individuálne športy (napríklad atletika). Po druhé, vzťahové a kolektívne procesy v športe zásadne menia zážitok z fyzickej aktivity. (Emich a kol., 2020; Eys a kol., 2019).

S vyššie uvedeným súvisí pojem **skupinová dynamika**, ktorú Forsyth (2019) definuje ako akcie, procesy a zmeny, ktoré sa vyskytujú vo vnútri skupín a medzi skupinami.

Jedna z najvýznamnejších výziev pre športovcov súvisí s **koncom ich športovej kariéry**, čo predstavuje vážne problémy, ak sa počas ich športovej kariéry nezameriavali na získanie adekvátneho vzdelania. Presadzovaním konceptu **duálnej kariéry** sa športovci snažia vytvoriť si záložný plán po skončení ich športovej kariéry, čím sa znižuje nezamestnanosť a súvisiace negatívne výsledky. Článok naznačuje, že vedenie športovcov k rozvoju dvojitej kariéry pomáha zabezpečiť, aby boli pripravení na život po športovej kariére, poskytuje im lepšie možnosti vzdelávania a v konečnom dôsledku im vytvára vyváženejší, uspokojivejší a bezpečnejší život. Okrem toho má **dvojité kariéry pozitívny vplyv na ich športový výkon**, pretože môže pomôcť **zvýšiť ich sebavedomie, sústredenie a motiváciu k úspechu**. Je potrebné, aby športové inštitúcie výrazne zviditeľnili koncepciu duálnej kariéry a použili rôzne prostriedky na komunikovanie tejto koncepcie všetkým aktívnym športovcom. Pomoc rodičov a trénerov je tiež nevyhnutná pri budovaní duálnej kariéry a ako kľúčový sa zdôrazňuje **trojuholníkový vzťah** (športovec – rodič, športovec – tréner, tréner – rodič). V konečnom dôsledku článok naznačuje, že povinnosťou pedagogického zboru je zasiahnuť, keď spozorujú prekážku v prirodzenom napredovaní študentov a spolu s ich rodinami objaviť a využiť najefektívnejšie cesty pre úspešný kariérny rozvoj. (Onose a kol., 2023)

1.7 Komunikácia medzi vybranými zainteresovanými skupinami

Pre znázornenie súvislostí v rámci komunikácie medzi vyššie opísanými zainteresovanými stranami bol vytvorený model na obrázku č. 10.



Obrázok č. 10 – Smery interakcie vybraných zainteresovaných skupín

Zdroj – vlastná tvorba

Medzi jednotlivými znázornenými subjektami vždy do istej miery vzniká obojsmerná komunikácia, no tie sa líšia na základe rôznych faktorov. Z pohľadu športového manažmentu médiá predstavujú súbor potenciálnych nástrojov (aj v zmysle sociálnych sietí, aj v zmysle spravodajských médií) na prenos správ ostatným zainteresovaným stranám, najmä však tým z externého prostredia. Cez médiá napríklad možno nepriamo komunikovať správu fanúšikom, no ak ide o spravodajské médiá, môže byť správa skreslená, či vyňatá z kontextu. Nemusí pritom ísť o cielené skreslenie správy médiami. Komunikačný šum pôsobí efektom snehovej gule – čím viac prostredníkov komunikácie, tým sa správa viac skresľuje. Závisí aj od schopností komunikátorov (odosielateľov správy) športového klubu. Komunikácia s médiami (z pohľadu ktorejkoľvek ilustrovanej zainteresovanej strany) je limitovaná, médiá limitujú komunikáciu iba na to, čo potrebujú zistiť, teda pokladajú otázky, na ktoré ostatní odpovedajú. Potom zo zistených informácií vytvárajú správy, ktoré ostatné zainteresované skupiny môžu konzumovať, no spätná väzba je limitovaná, neprebíha plnohodnotný dialóg. Športový manažment vzájomne komunikuje s členmi športového klubu, pričom ide o naj dôvernejší typ komunikácie spomedzi ostatných znázornených vzťahov. Taktiež je možné uskutočniť komunikáciu medzi fanúškami a športovým manažmentom priamou formou, bez médií v úlohe prostredníka. Toto je športovým klubom odporúčané uskutočňovať, keďže fanúšikovia majú záujem byť „bližšie“ klubu, chcú sa cítiť čo najviac ako členmi ich obľúbeného klubu. Toto bude v texte dizertačnej práce rozobrané viac. Priama komunikácia s fanúškami môže prebiehať cez digitálne platformy, alebo priamou diskusiou – napríklad pri stretnutí sa fanúšikov s vedením klubu. **Cieľom modelu na obrázku č. 10 bolo zdôrazniť, že komunikácia medzi zainteresovanými stranami je komplexná v počte vzťahov v pomyselnom systéme. Športový manažment si musí byť vedomý toho, že ak zanedbá komunikáciu s jednou zo zainteresovaných strán, môže to mať dôsledok na celý systém.**

2 PROBLÉM, CIELE A METODOLÓGIA PRÁCE

Po vykonaní analýzy odbornej literatúry a analýzy súčasného stavu predmetného systému je nevyhnutné definovať problém riešený vedeckou činnosťou. Definícia problému môže byť vnímaná aj ako motivácia výskumu. Na základe definície výskumného problému sa následne definujú výskumné otázky, ktoré špecifikujú predmet výskumu a udávajú jeho smerovanie. Výskumné otázky sú doplňované indikátormi, výskumnými, či štatistickými hypotézami pre vytvorenie pomocného rámca pre zodpovedanie výskumných otázok. Ak je stanovený rámec výskumu, následne je možné identifikovať metódy, ktorých realizáciou by mohli byť zozbierané dostatočné dôkazy na odpovedanie na výskumné otázky. Podobným postupom je konštruovaný metodologický rámec tejto práce.

2.1 Opis problému

Mnoho športových klubov zlyháva v manažmente zainteresovaných skupín (tzn. napríklad je chyba vo vyjednávaní, nenaplnení ich požiadaviek), **dôsledkom čoho sú finančné problémy** a mnohokrát **aj zánik tejto športovej entity**.

Príkladom sú **MFK Košice** – futbalový klub, ktorý zbankrotoval, pretože sa **nedokázal dohodnúť so žiadnym sponzorom, ani s mestskou radou**. Taktiež manažment klubu trval na nerealistickom rozpočte, kvôli čomu im Slovenský futbalový zväz neudelil licenciu na hru na najvyššej úrovni. Hráči taktiež neboli nadšení z faktu, že by mali hrať na nižšej úrovni. Zlyhanie v oblasti manažmentu zainteresovaných skupín teda priviedlo klub ku krachu. (Varmus a kol., 2021)

Výskum teda smeruje k zodpovedaniu **hlavnej výskumnej otázky**, ktorá reprezentuje opísaný problém: **Ako je možné manažovať kľúčové zainteresované skupiny, aby bol zabezpečený dlhodobý udržateľný rast klubu** (rast nárastom príjmov, počtom členskej základne, veľkosťou fanúšikovskej základne, vyššou atraktivitou pre sponzorov, médiá a podobne).

V minulých rokoch pre športové kluby vznikla nová výzva. Profesionálny, ako aj amatérsky šport bol poznačený prísnyimi proti-pandemickými opatreniami, ktoré limitovali možnosti stretávania sa. Tieto opatrenia boli implementované na národnej úrovni striedavo – podľa závažnosti pandemickej situácie, avšak minimálne pol roka trvali také prísne opatrenia, ktoré znemožňovali takmer akýkoľvek skupinový kontakt, v dôsledku čoho bolo možné športovať výlučne individuálne. Toto narušilo fungovanie celého trhového športového systému. Mnohé športové kluby sa ocitli na pokraji ukončenia svojej činnosti.

Príkladom môže byť napríklad **MŠK Žilina** – futbalový klub, ktorý oznámil vstup do likvidácie od 1. 4. 2020, z dôvodu absencie príjmov z **obchodu s hráčmi**, na čom mal klub postavenú **celú stratégiu financovania** (mskzilina.sk, online). Z likvidácie klub vystúpil až 30. júna 2020, kedy zo skupiny likvidátora boli klubu ponížené záväzky na úroveň umožňujúcu existenciu na akceptovateľnú mieru (mskzilina.sk, online). Okrem toho, svoju činnosť mala dlhú dobu obmedzenú aj Akadémia MŠK, ktorá oznámila opätovnú možnosť limitovaného tréningu amatérov a mládežníkov (momentálne po skupinách v šestici na krku aj s inými obmedzeniami). Naposledy mohli tréningy prebiehať (taktiež len obmedzene) na jeseň v roku 2020 (mskzilina.sk, online).

Rovnako športovým klubom (a športu ako celku) neprospeli reštrikcie obmedzujúce maximálny povolený počet fanúšikov na tribúnach. V dobe pandémie sa opatrenia striedavo uvoľňovali a sprísňovali. V istom bode síce bolo povolené zaplniť 25 % kapacity (max 1 000 v interiéri), avšak diváci museli prísť s PCR testom nie starším, ako 36 hodín, spolu s antigénovým testom nie starším, ako 12 hodín (ta3.com, online). Okrem toho, organizátori boli zaťažení ďalšími úlohami, ktoré museli spĺňať. Napríklad vedenie evidencie osobných údajov divákov po dobu 30 dní, alebo aj povinnosť zabezpečiť, aby na tribúne sedeli len fanúšikovia domáceho mužstva a na zozname boli aj ďalšie povinnosti organizátora

(ta3.com, online). Takéto dodatočné požiadavky zo strany štátu extrémne zaťažili každú zo zainteresovanej skupiny. Dôsledkom tohto mohli byť nižšie príjmy mužstiev z konania zápasu, keďže samotné tržby z predaja lístkov boli obmedzené, ale aj tržby s tým súvisiace – napríklad tržby z predaja marketingových produktov s motívmi zúčastnených (na zápase) tímov.

V autorovej diplomovej práci (keďže táto dizertačná práca na ňu nadväzuje) boli taktiež analyzované časové rady z Google Trends, kde bolo na krivkách rôznych kľúčových slov („futbal“, „hokej“ a podobne) vidno rázne a ostré prepady v relatívnej popularite (relatívne od maximálneho bodu v čase), približne odvtedy, kedy sa začali implementovať prísne karanténne opatrenia.

Táto skutočnosť, hoci už nie aktuálna, musí slúžiť ako poučenie pre športových manažérov. Je nutné sa z takejto krízovej situácie poučiť a aktualizovať aj teoretické, či vedecké poznatky v oblastiach týkajúcich sa športu, či manažmentu ako takého. Preto sa táto dizertačná práca zaoberá aj touto problematikou.

Slovenské športové kluby, najmä tie menšie, sú závislé na podpore štátu. Financie môže klub získať z mnohých zdrojov. Jedným z nich je **Príspevok uznaným športom (PUŠ)**. Ide o vzorcový mechanizmus, ktorý posudzuje niekoľko faktorov, na základe ktorých rozdeľuje celkový rozpočet MINEDU na šport medzi ne.

Vzorec na výpočet hodnoty príspevku pre uznané športy, ktorý je v slovenskej legislatíve definovaný nasledovne (Slov-lex, 2021):

$$P = (A * KVVD + A * KVM) * (B * ZD + C * ZZ) + (1 - 2 * A) * M23$$

kde:

- ☐ **A** je percento váhy športového úspechu,
- ☐ **B** je percento váhy domáceho záujmu o šport,
- ☐ **C** je percento váhy zahraničného záujmu o šport,
- ☐ **(1 - 2 * A)** je percento váhy počtu mladých ľudí do 23 rokov,
- ☐ **KVVD** je koeficient významnosti výsledku v kategórii dospelých k 30. septembru roku predchádzajúceho roku, na ktorý bol poskytnutý príspevok uznanému športu,
- ☐ **KVM** je koeficient významnosti výsledku v kategórii mládeže k 30. septembru roku predchádzajúceho roku, na ktorý bol poskytnutý príspevok uznanému športu,
- ☐ **ZD** je domáci záujem o príslušný uznaný šport vypočítaný na základe prieskumov verejnej mienky na území Slovenskej republiky, ktorého realizáciu zabezpečuje Ministerstvo školstva každé dva roky do jedného mesiaca po skončení OH (výsledky týchto prieskumov zverejňuje ministerstvo školstva do jedného mesiaca na svojom webe),
- ☐ **ZZ** je zahraničný záujem o príslušný uznaný šport vypočítaný na základe prieskumov sledovanosti v zahraničí, ktorých realizáciu zabezpečuje ministerstvo školstva každé dva roky, vždy do 30. septembra (výsledky týchto prieskumov zverejňuje ministerstvo školstva na svojom webe do jedného mesiaca);
- ☐ **M23** je priemer počtu aktívnych športovcov v uznanom športe do 23 rokov k 30. septembru z dvoch rokov predchádzajúcich rokov, za ktoré bol uznanému športu poskytnutý príspevok, ako aj k 30. septembru roku predchádzajúceho, za ktorý bol uznanému športu poskytnutý príspevok - do počtu aktívnych športovcov sú započítaní všetci športovci, ktorí v posudzovanom období dovŕšili 23 rokov.

Viac podrobností o zložkách vzorca, je možné nájsť v príslušnom zákone a iných príslušných predpisoch. Vzorec zahŕňa popularitu športu z pohľadu obyvateľstva krajiny. Vzorec zahŕňa popularitu športu, ktorú je ale náročné vyčíslieť, ešte ťažšie je ju, z pohľadu klubu, ovplyvniť. Ak sa klub zameriava na málo populárny šport na Slovensku, bude mu pridelený aj nižší príspevok. **Ako by však mal klub zvrátiť tento stav**, ak nemá zdroje na nástroje, ktoré by mohli ovplyvniť popularitu, je problém, ktorým je potrebné sa zaoberať.

Preto si dizertačná práca kladie za cieľ navrhnúť odporúčania za využitia strategického manažmentu zainteresovaných strán pristupovať k popularite športu ako k jednému z kľúčových prvkov ovplyvňovania získavania peňažných zdrojov, ktoré majú ďalšie významné dopady na športové odvetvie ako celok, ale aj na samotné športové organizácie.

2.2 Výskumné otázky

V nasledujúcej podkapitole sú opísané otázky, ktoré majú byť zodpovedané v tejto dizertačnej práci. Ich forma vyplynula z niekoľkých dôvodov:

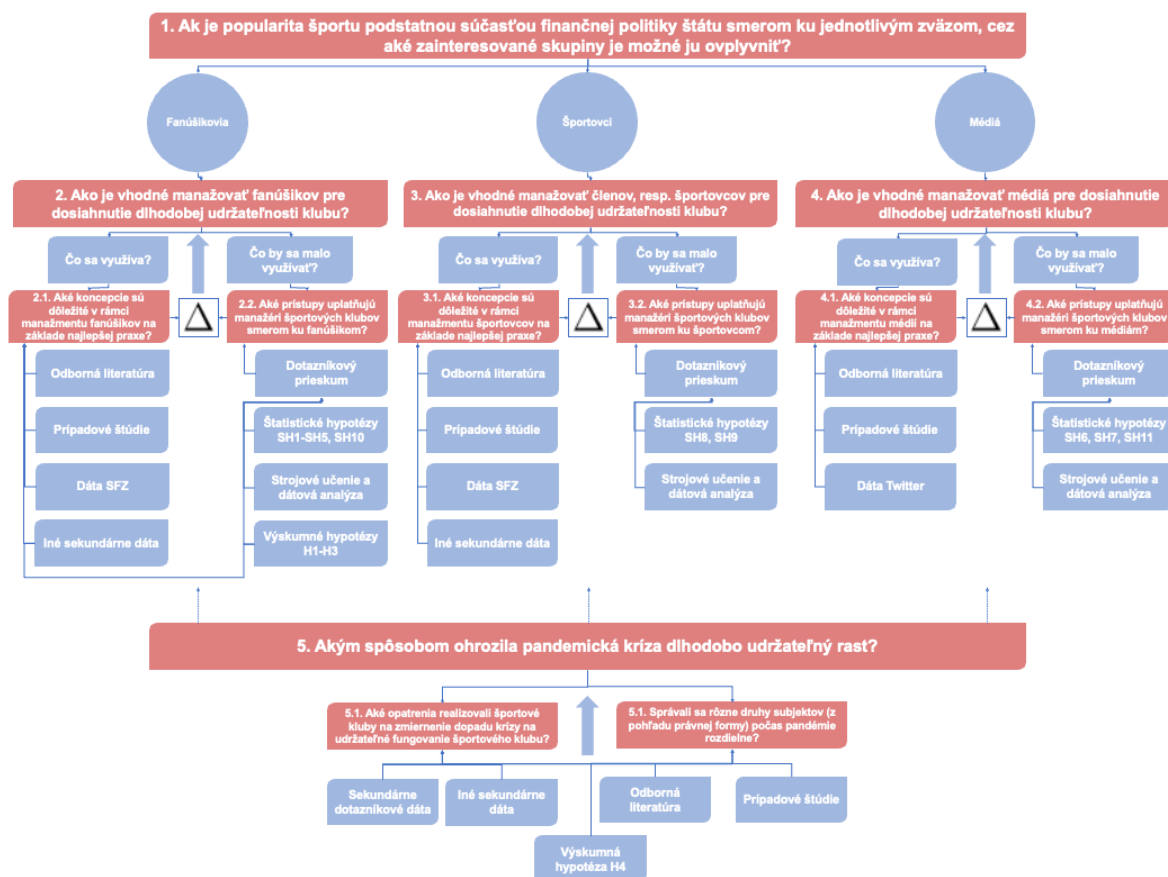
- **Neprebádané oblasti športového manažmentu Katedrou manažérskych teórií:** katedra sa už niekoľko rokov, ako jedna z mála na Slovensku, venuje výskumu v oblasti športového manažmentu. Rôzne výskumné otázky už boli zodpovedané. V snahe rozšíriť znalosti katedry v tejto oblasti, boli výskumné otázky prispôbené, aby primárne pokrývali oblasti, ktorým sa katedra zatiaľ nevenovala priamo.
- **Nadväznosť na výskum autora dizertačnej práce:** autor dizertačnej práce sa venoval oblasti športového manažmentu už pri písaní jeho diplomovej práce, ktorá sa venovala popularite športov na Slovensku. Po rôznych vykonaných výskumoch, analýz, syntéz poznatkov, atď., sa autor rozhodol pokračovať vo výskume na doktorandskom štúdiu. Z diplomovej práce vyplynula potreba viac sa zaoberať zainteresovanou stranou fanúšikov športového klubu, pretože oni sú primárni nositelia, tvorcovia popularity, a cez nich by športový klub mohol ovplyvniť popularitu celého športu.
- **Mechanizmus rozdeľovania financií medzi jednotlivé športy na Slovensku –** ako bolo vyššie v texte kapitoly 2 opísané, výskum sa snaží nájsť možnosti pre športové kluby, aby mal možnosť, cez manažment zainteresovaných strán, získať viac finančných príspevkov z mechanizmu PÚŠ.
- **Súčasný stav v odvetví športu na Slovensku:** ako bolo vyššie v texte kapitoly 2 načrtnuté, mnohé športové kluby na Slovensku nedosahujú dlhodobú udržateľnosť, najmä kvôli zlyhaniu manažmentu zainteresovaných skupín. Ako sa ukázalo aj počas pandémie, mnohé kluby sa dostali do finančných problémov. Avšak ak by mali športové kluby dobré vzťahy so zainteresovanými skupinami, čo by prispelo k ich dlhodobej udržateľnosti, možno by finančné problémy boli umiernené. Respektíve – dizertačná práca sa pokúša navrhnúť odporúčania tak, aby športové kluby dosiahli dlhodobú stabilitu (udržateľnosť).
- **Snaha rozšíriť poznatky o športovom manažmente s víziou pomoci rozvoja slovenského športu:** celosvetový výskum v oblasti športového manažmentu sa v čase rozvíja a rozširuje. Nové vedecké poznatky je ale nutné preformulovať tak, aby boli použiteľné aj v športovej praxi v prostredí slovenského športu. O to sa táto dizertačná práca pokúša. Pomocou vedeckých metód priblížiť znalosti športovým manažérom.

Formulácia výskumných otázok mala počas doktorandského štúdia autora dizertačnej práce meniaci sa charakter. **Iteratívne sa výskumne otázky formovali, čo vyplývalo najmä z vykonaných analýz pre potreby dizertačnej práce; z publikačnej činnosti autora,** ktorá prehľbovala a menila porozumenie autora problematike; **z bariér výskumu,** ktoré znemožnili pokračovať v niektorých oblastiach výskumu, keďže pomocou niektorých, by nebolo možné naplniť ciele dizertačnej práce včas; **z potreby zúžiť oblasť výskumu,** aby práca nebola príliš široko zameraná.

Z vyššie uvedených dôvodov, ktoré mal autor dizertačnej práce na pamäti, boli formulované **výskumné otázky, ktoré boli stanovené hierarchicky.** Každá otázka nižšej úrovne má pomôcť v zodpovedaní otázky vyššej úrovne. Hierarchia je dvojstupňová, pričom výskumné otázky sú doplnené o výskumné a štatistické hypotézy, ktoré majú pomôcť zodpovedať danej úrovne.

1. Ak je popularita športu podstatnou súčasťou finančnej politiky štátu smerom ku jednotlivým zväzom, cez aké zainteresované skupiny je možné ju ovplyvniť?
2. Ako je vhodné manažovať fanúšikov pre dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti klubu?
 - 2.1. Aké koncepcie sú dôležité v rámci manažmentu fanúšikov na základe najlepšej praxe?
 - 2.2. Aké prístupy uplatňujú manažéri športových klubov smerom ku fanúšikom?
 - H1 - Miera zapojenia fanúšikov do riadenia športového klubu závisí od výšky príjmov športového klubu.
 - H2 - Miera zapojenia fanúšikov do riadenia športového klubu, závisí od úrovne vzdelania manažérov športového klubu.
 - H3 - Ak vzrastie miera zapojenia fanúšikov do riadenia športového klubu, tak vzrastú priemerné ročné príjmy klubu.
 - SH1 - Ak vzrastie celkový priemerný ročný príjem klubu, potom narastie aj vnímaná hodnota získaná zo zapojenia fanúšikov do riadenia klubu.
 - SH2 - Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, tým viac bude ich riadený klub praktizovať zapájanie fanúšikov do riadenia športového klubu.
 - SH3 - Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, za tým silnejší bude považovať vplyv športových fanúšikov na každodennú činnosť športového klubu.
 - SH4 - Ak má manažér čím väčšiu prax, tým viac bude ich riadený klub praktizovať zapájanie fanúšikov do riadenia športového klubu.
 - SH5 - Ak má manažér čím väčšiu prax, za tým silnejší bude považovať vplyv športových fanúšikov na každodennú činnosť športového klubu.
 - SH10 - Miera zapájania fanúšikov do riadenia bude štatisticky vyznaným prediktorom výšky priemerných ročných príjmov športového klubu.
3. Ako je vhodné manažovať členov, resp. športovcov pre dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti klubu?
 - 3.1. Aké koncepcie sú dôležité v rámci manažmentu športovcov na základe najlepšej praxe?
 - 3.2. Aké prístupy uplatňujú manažéri športových klubov smerom ku športovcom?
 - SH8 - Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, tým vyššiu dôležitosť bude pripisovať psychickému rozvoju športovcov.
 - SH9 - Atmosféra medzi členmi športového klubu bude štatisticky vyznaným prediktorom výšky priemerných ročných príjmov športového klubu.
4. Ako je vhodné manažovať médiá pre dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti klubu?
 - 4.1. Aké koncepcie sú dôležité v rámci manažmentu médií na základe najlepšej praxe?
 - 4.2. Aké prístupy uplatňujú manažéri športových klubov smerom ku médiám?
 - SH6 - Ak je subjekt čím väčší priemerný ročný príjem (indikujúc veľkosť klubu), bude subjekt konzistentnejší v komunikácii s médiami.
 - SH7 - Ak je subjekt čím väčší priemerný ročný príjem (indikujúc veľkosť klubu), tým pravdepodobnejšie bude mať klub mediálneho hovorca.
 - SH11 - Vzdelanosť manažéra športového klubu bude štatisticky významným prediktorom športovým manažérom vnímanej komunikačnej objektivity médií.
5. Akým spôsobom ohrozila pandemická kríza dlhodobu udržateľnú rast klubu?
 - 5.1. Aké opatrenia realizovali športové kluby na zmiernenie dopadu krízy na udržateľné fungovanie športového klubu?
 - 5.2. Správali sa rôzne druhy subjektov (z pohľadu právnej formy) počas pandémie rozdielne?
 - H4 - Pandémia COVID-19 ohrozila existenciu právnických a fyzických osôb, ktoré boli súčasťou športového prostredia.

Práca zahŕňa päť výskumných otázok, ku ktorým pripadajú výskumné pod-otázky, s výnimkou výskumnej otázky 1. Tá sa zameriava na identifikáciu zainteresovaných strán, prostredníctvom ktorých by bolo možné ovplyvniť popularitu športu, či klubu. Logika, štruktúra výskumných otázok, spolu so súvisiacimi pomocnými výskumnými a štatistickými hypotézami je zobrazená na obrázku č. 11 nižšie.



Obrázok č. 11 – Smery interakcie vybraných zainteresovaných skupín

Zdroj – vlastná tvorba

Ako bolo uvedené, prvá výskumná otázka, ktorú možno označiť aj ako **VO1** (výskumná otázka č. 1) smerovala ku identifikácii zainteresovaných strán, prostredníctvom ktorých by bolo možné strategicky ovplyvniť popularitu športu a klubu. Na základe predošlého fakultného výskumu v oblasti športového manažmentu, ale aj na základe analýzy východiskového stavu, či na základe analýzy odbornej literatúry, boli identifikované tri kľúčové zainteresované strany – fanúšikovia, športovci a médiá.

Následne výskum pokračoval stanovením dodatočných výskumných otázok, ktoré majú odpovedať na otázku, aké koncepcie je dôležité využiť v rámci manažmentu každej z vybraných zainteresovaných strán. Výskum sa zameriava aj na prístupy, ktoré slovenskí športoví manažéri uplatňujú smerom k zainteresovaným stranám. Myšlienkou je nájsť deltu medzi manažérskymi odporúčaniami (stanovenými na základe štúdia odbornej literatúry, vykonaným výskumom, napríklad pomocou dátovej analýzy, či empirických analýz najlepšej praxe), a medzi prístupmi športových manažérov na Slovensku. Táto delta má pomôcť lepšie špecifikovať odporúčania, ktoré by smerovali k presnejšiemu naplneniu cieľa dizertačnej práce. Každá výskumná **otázka VO2, VO3 a VO4** majú preto rovnakú logickú štruktúru pod-otázok, pripadajú k nim podobné výskumné a štatistické hypotézy (ku príslušným pod-otázkam). Teda pod-otázka **VO2.1** stanovuje otázku aké koncepcie sú dôležité v rámci manažmentu fanúšikov na základe najlepšej praxe. Na obrázku č. 11 sú ďalej zobrazené metódy, ktoré sú využívané na zodpovedanie daných otázok. Pod-otázka **VO2.2** smeruje pozornosť na prístupy, ktoré slovenskí športoví manažéri uplatňujú smerom ku fanúšikom. Aj v tomto prípade sú pod danou pod-otázkou, na obrázku č. 11, zobrazené výskumné metódy, ktoré sú využité na zodpovedanie pod-otázky. **Medzi VO2.1 a VO2.2** je zobrazená delta, ktorá reprezentuje všetko to, čo je odporúčané, ale nie praktizované slovenskými manažérmi. Znalosti o tejto delte, okrem samostatných pod-otázok, majú pomôcť zodpovedať výskumnú otázku **VO2**. Táto logika je uplatnená aj v prípade VO3

a VO4, až na to, že VO3 smeruje k zainteresovanej strane športovcov, VO4 ku zainteresovanej strane médií. **VO5** skúma problematiku pandémie COVID-19 a jej efektu na športové prostredie. Ide o časť výskumu skúmajúcu ohrozenie udržateľnosti klubov mimoriadnou situáciou. Aj v tomto prípade sú stanovené dve pod-otázky VO5.1 a VO5.2. Inými slovami, pandemická kríza zasiahla fungovanie športového systému. Otázne je, do akej miery až táto kríza ohrozila dlhodobú udržateľnosť športových klubov. Zaujímavé je aj poznanie, ako sa správali rôzne subjekty počas pandémie a aké opatrenia realizovali. V budúcnosti by toto poznanie mohlo pomôcť so zameraním vedeckej činnosti. V slovenskom športe je užitočné sledovať najmä správanie sa fyzických osôb (živnostníkov, trénerov, športových pedagógov, a pod.) oproti správaniu sa právnických osôb (športových klubov, občianskych združení, a pod.). V závislosti od druhu správania sa týchto kategórií športových subjektov môže byť následná vedecká činnosť zameraná na jednu, či druhú kategóriu, ak sa identifikuje konkrétny problém dotýkajúci sa prevažne jednej z nich.

2.3 Indikátory výskumných otázok a ich meranie

Jednotlivé výskumné otázky boli doplnené o indikátory, ktoré by mohli smerovať ku zodpovedaniu výskumných otázok. Pre prehľadnosť sú indikátory priradené ku výskumným otázkam vo forme tabuľky (tabuľka 1). Stĺpec „Č.“ predstavuje číslo výskumnej otázky z pôvodného neskráteného rámca (k tomuto rámcu boli aj priradené indikátory). Jeden indikátor je len jedným dielikom, ktorého samostatný stav nemusí smerovať k zodpovedaniu celej výskumnej otázky. Je dôležité sledovať stav rôznych indikátorov. Čím viac indikátorov sa zhoduje v závere, tým istejšia je odpoveď na výskumnú otázku. Súvzťahnosti totiž nikdy nie sú priame a jednoduché. Naopak, sú komplexné. Jeden indikátor môže smerovať k zodpovedaniu jednej výskumnej otázky, no indikátor môže indikovať aj výskyt iného problému a to vo vyššej miere, ako indikovať odpoveď na jednu konkrétnu definovanú výskumnú otázku. Toto však nie je možné komplexne zohľadniť. Chyba vo vzťahu medzi indikátorom a otázkou by mala byť pokrytá inými indikátormi. Tým sa zníži miera chyby a omylu vo vyvodzovaní záverov.

Tabuľka 2 – Indikátory na zodpovedanie výskumných otázok

Č.	Výskumná otázka	Indikátory
VO1	Ak je popularita športu podstatnou súčasťou finančnej politiky štátu smerom ku jednotlivým zväzom, cez aké zainteresované skupiny je možné ju ovplyvniť?	a. Teoretické vlastnosti jednotlivých zainteresovaných strán. b. Počet publikácií zaoberajúcich sa jednotlivými zainteresovanými stranami. c. Vlastnosti vzorca PUŠ.
VO2.1, VO3.1, VO4.1	Ako je vhodné manažovať zainteresovanú stranu pre dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti klubu?	a. Status quo spôsoby riadenia. b. Podpora konkrétnej stratégie významnou časťou vedeckej obce. c. Závery z prípadových štúdií rozoberajúcich svetovo populárne športové kluby. d. Moderné manažérske trendy.
VO2.2, VO3.2, VO4.2	Aké prístupy uplatňujú manažéri športových klubov smerom ku vybraným zainteresovaným stranám?	a. Odpovede dotazníkového prieskumu b. Nedostatočný počet prípadov realizácie opatrení zo strany

		športových klubov, ktoré by boli v súlade s vedeckými odporúčaniami. c. Nízka priemerná úroveň vzdelanosti a praxe športových manažérov na Slovensku. d. Charakter prípadov realizácie opatrení slovenských športových klubov, ktoré nie sú v súlade s vedeckými odporúčaniami. e. Domáca popularita slovenských športových líg.
VO5.1	Aké opatrenia realizovali športové kluby na zmiernenie dopadu krízy na udržateľné fungovanie športového klubu?	a. Ohlasy športových klubov. b. Výsledky analýzy dát sekundárnych dát dotazníkového prieskumu.
VO5.2	Správali sa rôzne druhy subjektov (z pohľadu právnej formy) počas pandémie rozdielne?	a. Počet športovo zameraných právnických a fyzických osôb, ktoré ukončili svoju činnosť v dôsledku pandémie. b. Výsledky analýzy dát sekundárnych dát dotazníkového prieskumu.

Zdroj – vlastné spracovanie

Spôsoby merania vybraných indikátorov možno opísať nasledovne (jednotlivé písmená sú k označeniam výskumných otázok priradené podľa tabuľky 2):

VO1a – Časť otázky je možné zodpovedať zhromaždením poznatkov o správaní sa danej zainteresovanej strany, či typom vzťahu, ktorý zákonite vzniká medzi zainteresovanou stranou a športovým klubom. Napríklad, ak je správanie sa športového fanúšika definované najmä oddanosťou, zvýšenou mierou konzumácie športového obsahu týkajúce sa jeho obľúbeného športu, či športového klubu, potom tento poznatok smeruje k zodpovedaniu otázky, ku ktorej patrí daný indikátor, cez aké zainteresované skupiny je možné ju ovplyvniť popularitu športu.

VO1b – Pozornosť vedeckej obce je tým viac priťahovaná k oblasti, kde smeruje najviac pozornosti vedeckej obce. Ide o multiplikačný efekt, ktorého základom je fakt, že je menej náročné vykonať publikačnú činnosť v oblasti, kde majú vedci dostatok podkladov pre podloženie istých výrokov. Prevažná časť publikačnej činnosti je tvorená na základe analýzy literatúry. Ide o kvalitatívnu metódu. Takáto publikácia je potom kategorizovaná ako rešerš literatúry. Avšak pozornosť vedeckej obce sa dotýka trendov, dôležitých predmetov, ktoré sú často diskutované v populácii. Toto správanie sa nemá krátkodobý charakter. Väčšinová pozornosť vedeckej obce sa v krátkom období nepresunie na inú oblasť výskumu. Inak povedané, za „dôležité“ je možné označiť to, na čo sa vedecká obec najviac sústreďí. Napríklad, podkategóriou výskumu v oblasti športového manažmentu je výskum zameraný na fanúšikov ako zainteresovanú stranu športového klubu. Ak sa na túto oblasť sústreďí najväčšie množstvo vedeckej obce, potom toto môže byť indikátorom toho, že táto oblasť nie je v praxi správne adresovaná, prax si uvedomuje vlastné nedostatky v danej oblasti, viac sa táto oblasť v populácii rozoberá, a mali by sa ňu zamerať aj iné subjekty, ktoré tak doteraz neurobili.

VO1c – Komponenty výpočtového vzorca PUS sú dôležité pre identifikáciu zainteresovaných strán, na ktoré by sa mohol športový klub zamerať, aby dokázal ovplyvniť vlastnú popularitu, či popularitu športu. Vzorec priamo zahŕňa komponent popularity športu. Popularita je tvorená fanúšikmi, ale významne ju ovplyvňujú spravodajské médiá. Ďalším faktorom popularity je víťazstvo. Nositeľmi víťazstva sú športovci, resp. členovia klubu. To je zjednodušená forma logiky, ktorá stojí za výberom zainteresovaných strán v rámci tohto indikátora.

VO2.1a, VO3.1a, VO4.1a – Statusom quo riadenia sa myslia dlhodobou zaužívané manažérske praktiky, či dlhodobou zaužívané teoretické manažérske koncepcie. Ide o časom overené koncepcie, ktoré sú napríklad aj dlhodobou vyučované na manažérskych odboroch. Môže ísť napríklad o SWOT analýzu, základné teoreticky definované manažérske činnosti a podobne. Ide o jeden z aspektov stáleho a dynamického. Táto časť zastáva to statické, resp. stále. Nasledujúci indikátor zohľadňuje to dynamické.

VO2.1b, VO3.1b, VO4.1b – Podpora istej teoretickej koncepcie významnou časťou vedeckej obce vytvára status quo, čo je významným indikátorom pre odporúčanie implementácie koncepcie do praxe.

VO2.1c, VO3.1c, VO4.1c – To, ako možno riadiť (či neradiť) športový klub, je možné zistiť aj na základe analýzy svetovo známych športových klubov pomocou vypracovania prípadovej štúdie so zameraním na opis charakteristík klubu, opisu spôsobov riadenia (resp. javu) a dôsledkov spôsobov riadenia (efekt spôsobu riadenia). Vyvodiť, či podporiť isté spôsoby riadenia športových klubov sa autor pokúša prostredníctvom vypracovania prípadových štúdií, či krátkych príkladov demonštrácie istých spôsobov riadenia.

VO2.1d, VO3.1d, VO4.1d – Zaužívané koncepcie sú v čase testované novými pohľadmi na manažment, ktorý môže vyplývať napríklad aj zo zmeny spoločenských noriem, alebo môže vyplývať zo zmeny demografických, či makroekonomických ukazovateľov. V čase neustále vznikajú moderné môže ísť aj o množstvo vedeckých publikácií podporujúcich nové manažérske koncepcie. Zaužívaným sa, napríklad, čoraz viac stáva riadenie s ohľadom na udržateľnosť, nasledujú napríklad koncepciu ESG, ktorá bola predstavená v teoretickej časti. Podobné trendy prenikajúce do zaužívaných manažérskych praktík, či koncepcií je vhodné implementovať do praxe, alebo z pohľadu výskumníka je vhodné ich odporúčať ako kandidáta na implementáciu a opisovať spôsoby, ako to možno dosiahnuť.

VO2.2a, VO3.2a, VO4.2a – Dotazníkový prieskum, ktorý je opísaný v časti primárneho výskumu dizertačnej práce má za cieľ pochopiť prístupy a postoje slovenských manažérov ku jednotlivým zainteresovaným stranám. Ak sa tieto postoje budú odlišovať od odporúčaných postupov vedeckej obce, potom toto môže byť indikátorom, že manažéri nevenujú pozornosť teoretickým poznatkom, alebo poznatky nedokážu v praxi realizovať z rôznych dôvodov.

VO2.2b, VO3.2b, VO4.2b – Ak nie je identifikovaný dostatočný počet prípadov, kedy bola prax v súlade s vedeckou rovinou, aj toto môže byť indikátorom, že manažéri nevenujú dostatočnú pozornosť teoretickým poznatkom, alebo poznatky nedokážu v praxi realizovať.

VO2.2c, VO3.2c, VO4.2c – Ako bolo vyššie argumentované, čím má jedinec vyššie vzdelanie, tým viac a tým častejšie je vystavovaný teoretickej a vedeckej rovine, čo by malo byť aj indikátorom schopnosti tohto jedinca implementovať vedeckú rovinu do praxe. To sa však odvíja aj od úrovne praktických skúseností. Ideálna by mala byť kombinácia úrovne vzdelania a praxe. Ak významný podiel všetkých športových manažérov tvoria manažéri s vysokou úrovňou vzdelania a praxe, potom toto by mohlo byť indikátorom toho, že manažéri by mohli byť v súlade s vedeckými odporúčaniami, či naopak.

VO2.2d, VO3.2d, VO4.2d – Nadväzujúc na logiku opísanú pri identifikátore VOX.2.c., nezávisí len od počtu prípadov demonštrácie praktikovania teoretických činností, ide aj o samotný charakter praxe. Preto je potrebné pozrieť sa na prípadové štúdie a pokúsiť sa analyzovať menšie časti daného prípadu, resp. je vhodné pozrieť sa na to, čo bolo

vykonané správne a čo nesprávne. Ak prípadové štúdie jasne nenasvedčujú tomu, že ide o nasledovanie teoretických znalostí, potom môže ísť o indikátor smerujúci k negatívnej odpovedi na vedeckú otázku.

VO2.2e, VO3.2e, VO4.2e – Úroveň najvyšších slovenských športových súťaží, ktorú možno opísať od vnímania týchto súťaží verejnosťou, alebo aj napríklad návštevnosťou tribún divákmi v čase, možno čiastočne prísúdiť športovému manažmentu. Ak nie je o najvyššiu slovenskú športovú súťaž záujem, potom zrejme nie sú dostatočne uspokojované požiadavky divákov a fanúšikov.

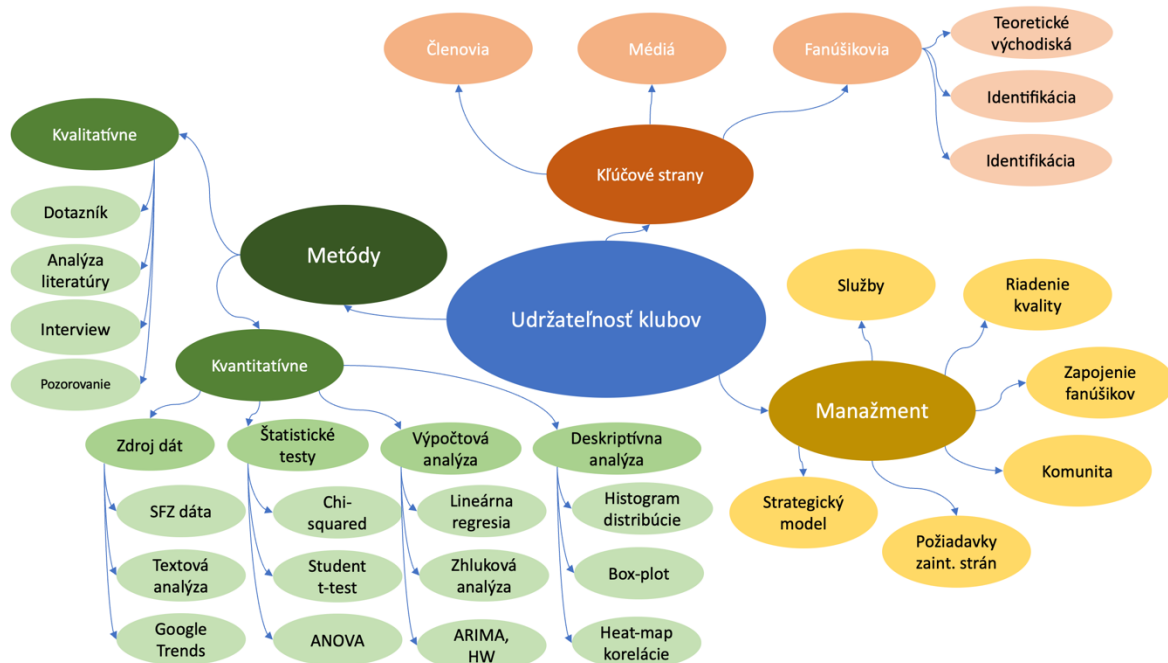
VO5.1a – Samotné reakcie športových klubov na pandémiu indikujú, do akej miery pandémie zasiahla športové prostredie. V rámci tohto indikátora je vhodné venovať sa detailom správania sa športových klubov počas pandémie. Napríklad mnoho športových klubov pandémie priviedla ku zániku, alebo takmer ku zániku, vrátane väčších profesionálnych klubov. Toto indikuje významný vplyv na športové prostredie.

VO5.2a – Športové subjekty mohli byť nútené ukončiť svoju činnosť, najmä ak už pred pandémiou tieto subjekty mali finančné, či iné problémy. Ak ide o fyzické osoby, je možné, že boli nútené svoju činnosť na čas prerušiť, alebo v dôsledku pandémie ukončili svoju činnosť navždy. To môže indikovať silu vplyvu pandémie na športové prostredie.

VO5.1b, VO5.2b – Analýza sekundárnych dotazníkových dát z dotazníka Učenej právnickej spoločnosti môže priniesť detailnejšie poznatky efektu javu na športové prostredie. K poznatkom je vhodné sa dopracovať aplikovaním štatistických testov.

2.4 Zhrnutie plánu výskumu – diskusia realistickosti a bariér

Na obrázku č. 11 nižšie je zobrazená myšlienková mapa, ktorá zobrazuje jednak oblasti, na ktoré sa výskum dizertačnej práce, ale aj smerovanie metodológie. Stred mapy myslí reprezentuje problém, resp. hlavnú výskumnú otázku. Ostatné časti teda opisujú, ako má byť problém analyzovaný, a ako má byť otázka zodpovedaná. Táto mapa bola zhotovená najmä pre potreby práce odovzdávanej popri dizertačnej skúške. Veľká časť z nej je zachovaná, niektoré oblasti neboli využité, či neboli detailnejšie preskúmané.



Obrázok č. 11 – Myšlienková mapa konštrukcie koncepcií dizertačnej práce

Zdroj – vlastné spracovanie

Časť manažmentu a kľúčové skupiny reprezentujú oblasti výskumu. Kľúčové skupiny – členovia, médiá a fanúšikovia, majú byť bližším predmetom výskumu, keďže sa nemožno zamerať na všetky zainteresované skupiny športového klubu. Časť manažmentu má odpovedať na otázku, ako manažovať identifikované zainteresované skupiny, aby bola zabezpečená dlhodobá udržateľnosť klubu. Má sa overovať, či to má byť dosiahnuté cez koncept doručenia hodnoty, cez riadenie kvality, zapojenie fanúšikov, alebo cez budovanie komunity. Dodatočne by sa práca mohla zamerať na analýzu požiadaviek zainteresovaných skupín a na základe nich navrhnúť konkrétne odporúčania pre manažérov športových klubov. Všetko to má smerovať k navrhnutiu strategického modelu riadenia klubov.

Myšlienková mapa taktiež opisuje metódy a koncepcie, ktoré by mohli byť využité pri odpovedaní na výskumné otázky. V rámci kvalitatívnych metód môžu byť využité interview (napríklad s manažérmi športových klubov), analýza literatúry a vypracovávanie prípadových štúdií (hľadanie riešení obdobných problémov manažérmi v minulosti), pozorovanie (napríklad správania sa fanúšikov pri zápase), resp. experiment (napr. skúbené s dotazníkovým prieskumom, ktorý by mal za úlohu identifikovať úroveň fanúšikovstva, následne by sa testovali reakcie fanúšika na rôzne príspevky, či videá – ide o pomerne častú metódu v tejto oblasti výskumu). Možno tu tiež zaradiť dotazník s otvorenými otázkami. Dotazník však spadá aj do metódy kvantitatívneho prieskumu, kde by dotazník poslužil ako zdroj dát pre výpočtové koncepcie ďalej uvedené v mape mysle.

Ako vhodný zdroj môžu poslúžiť dáta Slovenského futbalového zväzu, ku ktorým bol autorovi udelený prístup. Je otázne, čo všetko je možné z týchto dát vyťažiť pre potreby práce. Je nutné vykonať orientačnú analýzu databázy, teda je nutné zistiť, aké premenné sa v nej nachádzajú. Následne bude nutné vykonať čistenie dát (pretypovanie premenných, kódovanie kategórií, adresovanie chýbajúcich hodnôt, a pod.), následne by bolo vhodné vykonať deskriptívnu analýzu pre zistenie distribúcie premenných (histogram, box-plot). Je možné, že bude nutné očistiť dáta aj od odľahlých bodov. Nie je isté, či dáta poskytnú informácie, ktoré by sa týkali vybraných zainteresovaných skupín. Minimálne by mali byť prístupné dáta o počte divákov, na základe čoho je možné vytvoriť časové rady, kde by bolo možné hľadať súvislosti s inými premennými (napríklad počet fanúšikov voči počtu žltých kariet – možno by bolo formulovať hypotézu o tom, že ak je na zápase viac fanúšikov, tým je atmosféra intenzívnejšia, čo by mohlo vplývať na výkon hráčov – napríklad tak, že budú viac faulovať).

Už niekoľko predošlých štúdií využilo textovú analýzu pre skúmanie fanúšikovstva. V štúdií Gong a Wang (2021) bola vykonaná textová analýza tzv. „tweetov“, čo sú príspevky používateľov sociálnej siete Twitter. Autori filtrovali text podľa hastagov (tag v texte, ktorý reprezentuje príslušnosť k nejakej kategórii) a zavináčov (označovanie iných používateľov v príspevku). Tweety sa mali týkať (a boli zberané počas sezóny) NBA hier medzi dvomi tímami Raptors a Warriors. Autori danej štúdie dokázali potom sledovať napríklad frekvenciu príspevkov počas NBA zápasov, alebo dokázali analyzovať tón príspevkov, na základe čoho vedeli identifikovať postoj autorov k jednému, či druhému klubu. Niečo obdobné by bolo možné vykonať aj pre potreby dizertačnej práce. Bariéra leží v know-how autora, ktorý doteraz nemá skúsenosť s textovou analýzou, čo môže významne spomaliť proces vypracovania analýzy.

Využité môžu byť Google Trends dáta, ktoré poskytujú čisté a bezplatné dáta frekvencie vyhľadávania požadovaného kľúčového slova v čase, na požadovanom území. Autor už má skúsenosť a analýzou dát z Google Trends, no pre podporenie relevancie je nutné vykonať aj analýzu kľúčových slov, s čím (na druhej skupine) autor skúsenosť nemá. V tejto oblasti je však bariéra najľahšie prekonateľná, časová náročnosť by mala byť najnižšia.

V závislosti od rôznych faktorov je potom možné vykonať testovanie hypotéz. Závisí to od charakteru premenných, účelu, a distribúcie premenných. Na účely testovania hypotéz je možné siahnuť napríklad po Chi-squared teste, Student t-teste, alebo vytvoriť ANOVA model.

Pre dodatočnú analýzu a štatistické skúmanie skutočností je možné vytvoriť modely lineárnej regresie. V prípade dát z Google Trends, čo sú časové rady, je možné aplikovať špecifickú deskriptívnu analýzu (dekompozícia časového radu, skúmanie autokorelácie a parciálnej autokorelácie, sezónny graf, a pod.), alebo nájsť vhodný prediktívny model (ARIMA, Holt-Winter model, ETS model a pod.).

Pre rôzne účely je tiež možné analyzovať koreláciu pomocou korelačného koeficientu, ktoré je možné prehľadne vizualizovať pomocou tzv. heat mapy, ktoré dokážu zobrazíť koreláciu medzi všetkými premennými z datasetu.

2.5 Definícia výskumných hypotéz

Na základe vyššie opísanej metodológie, preskúmanej odbornej literatúry, poznatkov autora, vykonanej dátovej analýzy, boli stanovené nasledujúce výskumné hypotézy:

- H1. Miera zapojenia fanúšikov do riadenia športového klubu závisí od výšky príjmov športového klubu.
- H2. Ak vzrastie miera zapojenia fanúšikov do riadenia športového klubu, tak vzrastú priemerné ročné príjmy klubu.
- H3. Miera zapojenia fanúšikov do riadenia športového klubu, závisí od úrovne vzdelania manažérov športového klubu.
- H4. Pandémia COVID-19 ohrozila existenciu právnických a fyzických osôb, ktoré boli súčasťou športového prostredia.

Hypotézy sa priamo odrážajú od výskumných otázok, majú utvoriť obraz o tom, aké sú postoje slovenských manažérov, ako riadia svoje kluby a ako správanie súvisí s finančnými ukazovateľmi. Výsledný vykreslený obraz má pomôcť odhaliť slabé miesta športového manažmentu na Slovensku. V porovnaní s odporúčaniami riadenia tejto dizertačnej práce je potom možné identifikovať kľúčové oblasti zlepšenia, resp. identifikovať, na ktoré odporúčania by sa mali športoví manažéri zamerať. Otázky sa taktiež priamo dotýkajú vybraných kľúčových zainteresovaných strán, ktoré sú predmetom výskumu tejto dizertačnej práce. Tieto výskumné hypotézy sú úzko prepojené so štatistickými hypotézami dotazníkového prieskumu.

Hypotézu H1 je možné overiť kvalitatívne, prostredníctvom vypracovania prípadových štúdií, dostupnosťou informácií. Overiť ju možno aj kvantitatívne, pomocou primárneho dotazníkového prieskumu. Hypotéza H2 predpokladá, že zapojenie fanúšikov do riadenia športového klubu bude priamo a priaznivo vplyvať na príjmy športového klubu. Dôkazy na prijatie hypotézy možno dodať podobne, ako pri hypotéze H1. Hypotéza H3 predpokladá, že zapojenie fanúšikov do riadenia je koncepcia, s ktorou je možné sa stretnúť s narastajúcim stupňom vzdelania. Hypotéza H4 sa týka efektu pandémie na športové prostredie.

2.6 Využívané výskumné metódy

Pre potreby vypracovania tejto dizertačnej práce boli využívané metódy menované nižšie v texte. Každý odstavec popisuje jednu výskumnú metódu a zasadzuje ju do kontextu dizertačnej práce.

Teoretická analýza konceptov a rámcov, analýza odbornej literatúry: Sústreďenie sa na systematickú analýzu a hodnotenie existujúcej teoretickej literatúry s cieľom identifikovať relevantné koncepty a teoretické rámce. Výstupy tejto metódy sú koncentrované najmä v teoretickej časti.

Metóda prípadových štúdií: analýza jedného alebo viacerých prípadov s cieľom získať podrobné porozumenie konkrétnemu javu, procesu alebo situácie. Výstupy tejto metódy sú koncentrované v časti primárneho výskumu, kde cieľom bolo pochopiť, ako manažujú

zainteresované strany svetovo známe kluby, resp. aký typ, či druh manažmentu zastávajú úspešní športoví manažéri.

Empirická analýza praxe: Zameranie sa na identifikáciu a analýzu konkrétnych príkladov alebo prípadov, ktoré demonštrujú realizáciu praktických aspektov skúmaného fenoménu. Praktické príklady dopĺňajú poznatky nadobudnuté z výstupov metódy prípadových štúdií. Takéto príklady sú vo svojej podstate nerozvinuté, menej systematické, detailné a rozsiahle prípadové štúdie z dôvodu limitovaného množstva informácií.

Dátová analýza sekundárnych a primárnych dát: Autor dizertačnej práce sa pokúsil využiť svoje znalosti dátovej analýzy pre nadobudnutie nových, užitočných poznatkov pre potreby dizertačnej práce, či pre potreby publikačnej činnosti. Využívané boli **sekundárne dáta**, napríklad dáta Slovenského futbalového zväzu, Google Trends dáta, Twitter dáta, makroekonomické dáta uverejňované národnými a európskymi inštitúciami, či dáta dotazníkových prieskumov realizovaných inými inštitúciami, alebo taktiež mohlo ísť o dáta prístupné napríklad na portáli Statista.com. Analýza **primárnych dát** bola uplatnená najmä pri analýze dát vlastného dotazníkového prieskumu. Ide o operácie a postupy uplatňované v rámci predprípravy dát, exploratívnej analýzy, a vizualizácií dát. Pre potreby dátovej analýzy boli využívané rôzne nástroje, najmä programovací jazyk Python a MS Excel.

Ku vyššie spomínanej metóde je potrebné dodať, že častokrát ide o využitie **metódy experimentálnej analýzy**, kde ide o štruktúrovanú a kontrolovanú manipuláciu premenných pre potreby analýzy ich vplyvu na závislú premennú s cieľom odhaliť príčinné vzťahy.

Dodatočne, ku koncepcii dátovej analýzy patrí taktiež využitá **metóda štatistickej analýzy**, kde ide o použitie štatistických nástrojov na kvantitatívnu analýzu dát s cieľom získať štatisticky významné výsledky a poskytnúť kvantitatívne podklady pre závery. Konkrétnejšie, boli využívané štatistické testy, tvorba štatistických modelov (najmä lineárna regresia a ANOVA), a podobne. Pre potreby štatistickej analýzy boli využívané rôzne nástroje, najmä programovací jazyk Python a MS Excel, podobne ako pre účely dátovej analýzy (ako je vyššie uvedené).

Dotazníkový prieskum: ako bolo spomínané pri opise metódy dátovej analýzy, bol realizovaný dotazníkový prieskum vo vlastnej réžii vedeckého tímu zaoberajúcim sa športovým manažmentom, ktorého súčasťou je aj autor dizertačnej práce. Opis detailov dotazníkového prieskumu je opísaný v texte dizertačnej práce v sekcii primárneho výskumu.

Syntéza: proces skladania, zlučovania častí alebo prvkov do komplexnejších celkov. Je to tvorivý proces, ktorý vytvára opis nový, komplexnejší systém z jednotlivých častí. Metóda je využívaná takmer pri každej časti dizertačnej práce. Intenzívnejšie je využívaná najmä v teoretickej časti práce, pri vyvodzovaní záverov z prípadových štúdií a najmä pri zostavovaní komplexného výstupného modelu, kde autor kladie dôraz na opis širších súvislostí a zapájaniu drobnejších poznatkov do kontextu predmetného problému dizertačnej práce.

Súčasťou vypracovania prípadových štúdií je **indukcia**, je logický proces, kde sú z konkrétnych prípadov vytvárané všeobecné závery. Ide o snahu preniesť sa od konkrétneho ku všeobecnému.

Taktiež je využívaný protiklad indukcie – **dedukcia**. Je to logický proces, kde sa autor odvíja od všeobecných pravidiel alebo predpokladov k špecifickým záverom. Je to pohyb od všeobecného ku konkrétnemu.

3 PREDVÝSKUM

Súčasťou výskumu týkajúceho sa dizertačnej práce boli aj experimentálne analýzy. Jedna z nich je zahrnutá v tomto predvýskume. Ide o analýzu dát z Twitteru, ktoré majú reprezentovať zainteresovanú skupinu médií. Tieto dáta boli analyzované v prvých štádiách tvorby dizertačnej práce. Neskôr sa však autor práce rozhodol nepokračovať v analýze týchto dát, keďže potenciálny prínos k naplneniu cieľu dizertačnej práce touto metódou nebol dostatočný. K tomuto záveru sa však dospelo až po dokončení predvýskumnej fázy tejto metódy. Súčasťou textu je aj technický opis, aby bolo možné nadobudnuté poznatky využiť v potenciálnom budúcom výskume. Je však nutné podotknúť, že Twitter platforma sa zmenila na „X“ po tom, čo Twitter zakúpil Elon Musk v roku 2022. Je možné, že podmienky používania API sa zmenili, resp. zmeniť sa mohla aj povaha a charakter dát, či samotná použitá knižnica Tweepy. Autor dizertačnej práce však verí, že táto predvýskumná štúdia aj napriek tomu môže poslúžiť ako inšpirácia pre budúci výskum. Text v tejto kapitole reprezentuje dokumentáciu snahy vyvinutej v rokoch 2021 a 2022. Je teda prispôbený nuansám toho času.

3.1 Motivácia výberu analýzy dát z Twitteru

V štúdií Gong a Wang (2021) bola vykonaná textová analýza tzv. „tweetov“, čo sú príspevky používateľov sociálnej siete Twitter. Autori filtrovali text podľa hastagov (tag v texte, ktorý reprezentuje príslušnosť k nejakej kategórii – resp. mriežka „#“) a zavináčov (označovanie iných používateľov v príspevku). Tweety sa mali týkať (a boli zbierané počas sezóny) NBA hier medzi dvomi tímami Raptors a Warriors. Zber dát začal 30. mája, ukončený bol 16. júna, kedy sa hrali finálové zápasy ligy medzi spomínanými tímami (zber dát v reálnom čase). Dohromady autori pracovali 11 mil. textových príspevkov. Z výsledkov vyplýva, že najväčšie množstvo príspevkov bolo odoslaných počas hry (v porovnaní s časom pred a po hre). Takmer ihneď po začatí, a po skončení hry bolo možné zaznamenať prudký nárast a pokles (príslušne v menovanom poradí), pričom vrchol frekvencie posielania príspevkov nastal vždy na konci hry. Autori navyše zaznamenali nárast frekvencie počas nasledujúceho dňa (v dôsledku diskusie medzi fanúšikmi), a tiež zaznamenali prudký nárast po hre, kde sa zranil kľúčový hráč jedného z tímov. Najdlhšie trvanie vrcholových frekvencií bolo zaznamenané po poslednej hre, zrejme kvôli slávnostným ceremóniám pre víťazov. Autori teda dedukujú, že diváci reagujú na špecifiká priebehu hier. Na základe geografických tagov autori spracovali svetovú heat mapu podľa počtu odoslaných tweetov, na základe čoho možno mapovať popularitu ligy na svete. Ďalším zásadným poznatkom je v čase sa meniaci sentimentálnosť príspevkov v závislosti od víťaza hry. Ak vyhral tím Raptors, potom pozitívne ladené príspevky k danému tímu boli v prevažnom počte a naopak. (Gong a Wang, 2021)

Autori spomínanej štúdie dokázali využiť dáta z Twitteru na vyťaženie rôznych poznatkov. Využili rôzne premenné, dokázali sa na dáta pozrieť z rôznych uhlov pohľadu. To naznačuje významný potenciál samotných Twitter dát. Tieto dáta sú zároveň ľahko dostupné na oficiálnej úrovni, resp. je možné ich získať pomocou oficiálnej API, ako bude neskôr bližšie opísané. Dáta vysokej kvality za nízke náklady, s vysokým potenciálom získania informácií nie sú samozrejmosťou. Ak tieto tri faktory (kvalita, náklady, informačný potenciál) možno považovať za indikátor smerovania výskumu, potom Twitter dáta sú vhodným kandidátom. Bariérou môže byť časová náročnosť práce s dátami. Inými slovami, keďže Twitter poskytuje oficiálnu cestu, ako možno získať ich dáta na účely výskumu, a táto cesta bola využitá vedeckou komunitou v rámci športového manažmentu, autor tohto výskumu sa rozhodol preskúmať ich využiteľnosť na naplnenie predmetu výskumu.

3.2 Technická špecifikácia dát z Twitteru

Twitter vyvinul oficiálnu API, ktorá umožňuje externému používateľovi dopytovať si dáta od serveru. Cesta je sprístupnená aj cez Python, kde je možné získať oficiálne dáta pomocou

balíčku Tweepy. Táto cesta je však limitovaná na milión jednotiek dopytu za mesiac. Autor využíval pri každom experimente len maximálne 100 pozorovaní, aby mohol prispôbiť kód spôsobu, akým Tweepy pracuje. Kód sa teda častokrát menil, opakovane sa spúšťal, čo malo za následok časté dopytovanie si dát od serveru. Maximálne obmedzenie tu tiež plní úlohu skrátenia času potrebného na vyladenie vlastného kódového skriptu a vlastných funkcií. Až keď bude kód plne pripravený, a budú adresované jeho nedostatky, je možné ho spustiť aj s dopytom po veľkom počte pozorovaní naraz. Samotné získavanie dát (od momentu spustenia kódu) tiež zaberie množstvo času, ktorý sa znásobí nedostatočnou optimalizáciou kódu, alebo potrebe vykonania dodatočných úkonov (ako napríklad prekladom zo slovenského jazyka do anglického).

Hlavnou úlohou spracovania Twitter dát, je vyňať len potrebné dáta z výstupu, ktorý poskytne Tweepy, a vložiť ich do vlastného dátového rámca a pridať tu navyše ďalšie potrebné stĺpce (resp. premenné) z iných zdrojov, ako je napríklad stĺpec „eng“, „sentiment“, a „polarity“ (viď ukážkovú tabuľku 3). Potrebný preklad Tweetov zo slovenského jazyka do anglického zabezpečí balíček TextBlob, ktorý zároveň umožnil analyzovať aj sentiment a polaritu textu. Ide o jeden zo základných nástrojov textovej analýzy.

Doteraz však bola opísaná iba technická povaha predvýskumnej štúdie. Jej výskumnou podstatou je **analyzovanie komunikácie slovenských médií ohľadom športu**. Twitter je sociálna sieť, kde môže vlastník profilu uverejniť len krátke, niekoľko znakové príspevky s videami, či odkazmi na iné sociálne siete. Pre dátovú analýzu je štruktúra tejto siete vhodná, keďže príspevky sú rozsahovo obmedzené, a obsahujú špeciálne znaky, ktoré umožňujú príspevky kategorizovať. Kľúčovým je najmä tzv. „hashtag“, resp. mriežka „#“, kde text za týmto znakom až po medzeru zodpovedá kategórii, ktorú autor príspevku priradí. Na tejto sociálnej sieti uverejňujú príspevky aj slovenské médiá, ako sú napríklad Sme, Pravda, DenníkN, a podobne. Práve tie sú predmetom výskumnej exploratívnej štúdie. Vybrané sú len tie médiá, ktoré sú považované za informačne dôveryhodné, a nešíria dezinformácie. Zároveň sú vybrané len tie najsledovanejšie médiá na Twitteri. Aj keď na Slovensku nie je Twitter veľmi populárnou sieťou, napríklad DenníkN má ku dňu 20.8. približne 69 tisíc sledovateľov. To je počet, ktorý už je možný považovať za reprezentatívny. Informácie získané analýzou povahy komunikácie napríklad DenníkuN potom majú reprezentatívny status o tom, akým spôsobom tento denník komunikuje správy. Ak sa zanalyzuje dostatočný počet podobných denníkov, potom je teoreticky možné stanovovať závery aj pre celú populáciu médií.

Reprezentatívnymi premennými sú v tomto prípade sentiment, polarita, a počet „páči sa mi to“ od užívateľov danej sociálnej siete.

Sentiment v kontexte dátovej analýzy znamená nezainteresovanosť, resp. subjektivitu textu. Ak je text vo vysokej miere zainteresovaný, teda obsahuje subjektívne názory autora, dosiahne ukazovateľ hodnotu blízku 1. Ak tak nie je, a text je objektívny, potom ukazovateľ naberie hodnotu blízku 0. Tu sa od spravodajskej entity očakávajú priemerné hodnoty blízke nule, keďže správy by mali byť objektívne a nezainteresované.

Polarita je v kontexte dátovej analýzy ukazovateľ toho, či text obsahuje negatívnu, či pozitívnu emóciu, alebo je text neutrálny. Predpokladom je, že polarita by mala absentovať v texte napísanom novinárskou entitou, keďže tieto by mali podávať nezainteresované, neutrálne správy, resp. opisy udalostí, a faktov. Na druhej strane, polarita (vysoko pozitívna, či vysoko negatívna) priťahuje pozornosť čitateľov. Ak titulok obsahuje vysoký sentiment, je pravdepodobnejšie, že čitateľ správu zaregistruje. Vychádza sa pritom z poznatkov o marketingu, ktorého podstata spočíva v zachytení emócie, a jej komunikácií cieľovej skupine. Preto môže byť užitočné analyzovať, akým spôsobom sa spravodajské entity vyjadrujú o športe, a aký to má dopad na iné ukazovatele. **Hypotézou** v tomto prípade je, že **pozitívna polarita by mohla pozitívne ovplyvňovať počet registrovaných športovcov** v danom športe. Polarita je zachytená v intervale -1 po 1, kde -1 znamená

vysoko negatívnu emóciu, 1 znamená vysoko pozitívnu emóciu, 0 znamená neutrálnu informáciu.

3.3 Predbežné výsledky analýzy dát z Twitteru

Oba ukazovatele (sentiment, polarita) možno sledovať v čase, teda je možné vytvoriť časový rad, ktorý je možné porovnávať s ostatnými reprezentatívnymi dátovými setmi. Tu však ešte možno sledovať počet „páči sa mi to“ na príspevkoch daného subjektu. Tento ukazovateľ možno použiť na vyťaženie a doplnenie informácie o tom, ako sentiment, či polarita vplýva na čitateľnosť, alebo dosah správy. **Hypotézou je – čím je polarita bližšie hraniciam intervalu (-1, 1), tým budú príspevky mať v priemere väčší počet „páči sa mi to“.** Potvrdením hypotézy by bolo možné spoľahlivejšie pokračovať v používaní sentimentu a polarity pri porovnávaní s externými premennými (myslia sa tým premenné z iných datasetov). Potvrdilo by sa tým tvrdenie opísané v texte vyššie o tom, že čitateľov viac zaujímajú správy s emóciou.

V tabuľke 2 je zobrazená hlavička výsledného datasetu, ktorý je výstupom spracovania dát pomocou Python jazyku. Konkrétny príklad obsahuje dáta zo spravodajstva Pravda.

Tabuľka 3 – Ukážka výsledného dátového rámca s Twitter dátami

Tweets	likes	time	url	eng	sentiment	polarity
Seriál Okupácia: Fikcia podobná skutočnosti	0	14.3.2022	https://kultura.pravda.sk/film-a-televizia/cla...	Occupation series: Fiction similar to fact	0.400000	0.000000
Rupnik: Žili sme v ilúziách. Putinova vojna je...	0	14.3.2022	https://spravy.pravda.sk/svet/clanok/619955-ru...	Rupnik: We lived in illusions. Putin's War is ...	1.000000	-0.875000
Skvelá správa pre tenis. Slovenky idú priamo n...	0	14.3.2022	https://sport.pravda.sk/tenis/clanok/619954-sk...	Great news for tennis. Slovak go directly to t...	0.716667	0.300000
Kartsen Dusse - Sústred' sa na vraždu. Mafiánsk...	0	14.3.2022	https://kultura.pravda.sk/kniha/clanok/619838-...	Kartsen Dussise - concentrate on murder. Mafia...	0.433333	-0.166667
Pandémia covidu prehĺbila nerovnosti medzi muž...	0	14.3.2022	https://vat.pravda.sk/clovek/clanok/619221-pan...	Pandemic Covid has deepened the inequalities b...	0.000000	0.000000
...	...	...	...	...	...	...
Slovensko prichystalo balík sankcií proti Rusk...	3	11.3.2022	https://ekonomika.pravda.sk/firmy-a-trhy/clano...	Slovakia Prisstalo Package Sanctions against R...	1.000000	0.000000
V Záhrebe havaroval dron z Ukrajiny, 560 km le...	0	11.3.2022	https://spravy.pravda.sk/svet/clanok/619730-v-...	In Zagrebe crashed Drone from Ukraine, 560 km ...	0.600000	-0.200000
Utečenci z Ukrajiny pred Oddelením cudzineckej...	2	11.3.2022	No link	Refugees from Ukraine before the department of...	0.700000	0.050000
Ako môžeme teraz lyžovať? Pobúrená Shiffrinová...	0	11.3.2022	https://sport.pravda.sk/zimne-sporty/clanok/61...	How can we ski now? Increased Shiffrin publish...	0.383333	0.100000
V aukcii umeleckých diel na pomoc ľuďom na Ukr...	0	11.3.2022	https://kultura.pravda.sk/galeria/clanok/61971...	In the auction of artwork to help people in Uk...	0.500000	0.500000

Zdroj – vlastné spracovanie

Opisujúc stĺpce (resp. premenné) z tabuľky 3 – „Tweets“ obsahuje pôvodné tweety, respektíve jednotlivé príspevky (v skrátenej verzii) spravodajstva Pravda. Ďalej „likes“ obsahuje údaj o počte „páči sa mi to“ daného príspevku. Stĺpec „time“ obsahuje dátumovú stopu príspevku (kedy bol príspevok publikovaný). Stĺpec „url“ je výsledkom dodatočnej práce spracovania dát, kedy bolo nutné vyťažiť zo stĺpca „Tweets“ webovú adresu. To bolo nutné pre klasifikáciu tweetu, pretože Pravda vo svojich príspevkoch nepoužíva mriežky, ktoré sú za normálnych okolností použité práve na účely klasifikácie. Napríklad, ak webová adresa obsahuje slovo „sport“, potom možno zaradiť tweet do kategórie športu. Iným spôsobom nie je možné spoľahlivo klasifikovať správu, ako športovú. Stĺpec „eng“ obsahuje preklad do anglického jazyka zo stĺpca „Tweets“. Bolo potrebné tweety preložiť pre potreby kalkulovania sentimentu a polarity, keďže konkrétny balíček TextBlob nedokáže spracovať slovenský text, daná umelá inteligencia naň nie je natrénovaná. Nakoniec, „sentiment“ a „polarity“ obsahujú údaj o sentimente a polarite v príslušných intervaloch, ako bolo opísané vyššie v texte.

Set dát zobrazený v tabuľke 3 obsahuje 100 príspevkov. Tieto je možné následne filtrovať podľa ich kategórie, ktorá je pridelená pomocou slova v stĺpci „url“ nasledujúceho po dvoch lomkách. Ak je toto slovo „sport“, potom ide o správu informujúcu o športe. Následne, po odfiltrovaní príspevkov len na športové, je možné vypočítať priemerný počet „páči sa mi to“, priemerný sentiment a polaritu. V tomto konkrétnom prípade, priemerný počet „páči sa mi to“ bol 2,4. Priemerný sentiment dosiahol hodnotu 0,37. To znamená, že príspevky neboli vždy bez subjektivity, no hodnota je bližšia nule, ako hodnote jedna. Teda príspevky sú skôr objektívne, ako subjektívne. Priemerná hodnota polarite dosiahla 0,07. Ide o hodnotu blízku nule, čo znamená, že príspevky neobsahujú emócie. Ide len o drobný počet príspevkov, ktorých hodnoty boli priemerované. Zo 100 ich bolo len 15. Preto je výpovedná hodnota výsledkov len orientačná, predbežná. Toto je však možné škálovať, a počítať s väčším počtom príspevkov.

Problémom však je, že nie je možné použiť rovnakú metódu klasifikácie príspevkov na rôzne spravodajské subjekty, keďže ostatné subjekty využívajú klasifikátory mriežok a taktiež rôznym spôsobom. Vo vyššie opísanom prípade boli príspevky klasifikované podľa webovej adresy na plný článok, no napríklad v prípade DenníkaN je nemožné využiť webovú adresu na tieto účely, keďže samotný odkaz neobsahuje informáciu o sekcii, do ktorej spadá daný článok. V tomto prípade je nevyhnutné využiť mriežky na klasifikáciu. Tu ale nastáva ďalší problém, a to chaotický spôsob využívania mriežok. DenníkN za mriežku nedáva informáciu o všeobecnej kategórii, ale skôr využíva až príliš špecifické identifikátory, najmä v prípade športu. V ideálnom prípade by príspevky obsahovali vždy napríklad označenie „#sport“, alebo „#futbal“, a podobne. Taktiež tu nastáva dilema, či využiť pre potreby klasifikácie len jednotlivé mriežky pre kvantifikovanie priemerov, alebo celú skupinu mriežok pri príspevkoch. Napríklad je možné kalkulovať distribúciu objavení sa mriežok jednotlivo VojnaNaUkrajine a #VladimirPutin, alebo je možné počítať, koľkokrát sa objavila daná kombinácia mriežok. V tabuľke 4 je vložená názorná ukážka spôsobu, akým DenníkN využíva mriežky.

Tabuľka 4 – Distribúcia využívania mriežok denníka Denník

Jednotné hashtagy	Počet	Skupina hashtagov pri Tweetoch	Počet
#VojnaNaUkrajine	90	#VojnaNaUkrajine	53
#VladimirPutin	15	#VojnaNaUkrajine, #VladimirPutin	11
#Rozhovory	6	#VojnaNaUkrajine, #OdkazMmš	5
#OdkazMmš	5	No hashtag	2
#Energetika	4	#VojnaNaUkrajine, #VolodymyrZelenskyj	2
#Newsfilter	2	#VojnaNaUkrajine, #VladimirPutin,	
		#ProgresívneSlovensko	1
#VolodymyrZelenskyj	2	#VojnaNaUkrajine, #Energetika, #Firmy	1

#HoaxyAPropaganda	2	#HoaxyAPropaganda, #VojnaNaUkrajine, #Médiá	1
#JaroslavNaď	2	#Rozhovory, #VojnaNaUkrajine	1
#RichardSulík	2	#Rozhovory, #VojnaNaUkrajine, #JaroslavNaď	1
#Smer	2	#VojnaNaUkrajine, #VladimirPutin, #TI;DrZoZahraničnejTlače	1
#Médiá	2	#VojnaNaUkrajine, #História	1
#Bödörovci	1	#RtvsZaRezníka, #VojnaNaUkrajine, #Médiá	1
#RtvsZaRezníka	1	#Rozhovory, #VojnaNaUkrajine, #Energetika, #Doprava, #RichardSulík	1
#VRedakcii	1	#RomanMikulec	1
#SkupinaRepublika	1	#KonfliktNaUkrajine, #VladimirPutin	1
#TI;DrZoZahraničnejTlače	1	#Rozhovory, #CestaKZdraviu	1
#VojenskéNákupy	1	#VojnaNaUkrajine, #JaroslavNaď, #VojenskéNákupy	1
#VývojBojovNaUkrajine	1	#Koronavírus	1
#RomanMikulec	1	#VojnaNaUkrajine, #PodcastyDenníkaN, #VRedakcii	1
#PodcastyDenníkaN	1	#VojnaNaUkrajine, #VladimirPutin, #Energetika	1
#ProgresívneSlovensko	1	#Smer, #Newsfilter, #VojnaNaUkrajine	1

Zdroj – vlastné spracovanie

V ľavej časti tabuľky je zobrazená distribúcia po jednotlivých výskytoch mriežok, t. j. stĺpec „Jednotné hashtagy“ a najbližšie od neho „Počet“. V analyzovanom časovom období sa najčastejšie vyskytovalo označenie #VojnaNaUkrajine. Toto označenie sa vyskytlo 90krát zo 100 analyzovaných príspevkov. Celá pozornosť DenníkaN sa v danom časovom období sústredila na informovanie o vojne na Ukrajine, pričom žiadna z mriežok neobsahovala označenie pre športový príspevok. Početnosť kombinácií je zobrazená v stĺpci „Skupina hashtagov pri Tweetoch“, a príslušná početnosť je daná v stĺpci „Počet“ napravo. Podľa celej skupiny mriežok, je možné lepšie pochopiť obsah daného príspevku, keďže tieto zdanlivo obsahujú kľúčové slová z daného príspevku. Napríklad, kombinácia #VojnaNaUkrajine, #VladimirPutin, #ProgresívneSlovensko zrejme znamená, že šlo o vyjadrenie politickej skupiny Progresívne Slovensko k Vladimírovi Putinovi, v súvislosti s vojnou na Ukrajine. Toto nemožno zistiť zo samostatných mriežok. Avšak pre automatické spracovanie klasifikácie je náročné použiť celú skupinu. Javí sa, že je užitočné analyzovať oba typy distribúcií. Pre využiteľnosť klasifikácie športových príspevkov je nutné získať väčší počet pozorovaní z dlhšieho časového horizontu, keďže v danom období zabrali celý mediálny priestor správy o vojne na Ukrajine.

3.4 Zhrnutie hlavných zistení z analýzy dát z Twitteru

Po niekoľko úrovňovej práci s dátami z oficiálneho zdroja Twitteru, ktoré sa získavali a spracovávali na účely analyzovania spôsobu komunikácie médií, je možné zvýrazniť nasledujúce zistenia, ako kľúčové:

- ☐ Twitter dáta môžu poskytnúť dostatočne reprezentatívnu vzorku o spôsobe komunikácií jednotlivých denníkov zvlášť.
- ☐ Twitter dáta sú kvalitné, dobre spracovateľné pomocou jazyka Python.
- ☐ Twitter API je limitovaná v počte požiadaviek na server na mesiac. Preto je nutná dôsledná príprava kódu, pred tým, než sa spustí dopyt po väčšom množstve dát.

- Pre získanie reprezentatívnej vzorky médií všeobecne, je nutné analyzovať väčší počet denníkov.
- Jednotlivé denníky komunikujú rôznym spôsobom, teda je nutné pristúpiť k analýze jednotlivých denníkov rôzne (vyplýva najmä z problému klasifikácie textu).
- Spôsob komunikácie je možné kvantifikovať, a to pomocou polarity, sentimentu, a počtu „páči sa mi to“ na príspevkoch.

Výber jednotlivých kandidátov na analýzu (resp. konkrétnych denníkov, ktoré komunikujú prostredníctvom Twitteru), je nutné dôkladnejšie zvážiť, a je dobré vyberať ich metodicky, na základe vopred stanovených kritérií. V tejto výskumnej štúdií boli analyzované len aktívne komunikujúce denníky s najväčším počtom sledovateľov, pričom sa brala do úvahy prácnosť ich analýzy. Pre potreby budúceho výskumu je aj toto potrebné lepšie zdokumentovať, a je nutné lepšie obhájiť výber analyzovaných denníkov. Pred nadviazaním na tento výskum sa odporúča preveriť si, ako sa zmenili podmienky používania oficiálnej API platformy X (v minulosti išlo o Twitter). Je možné, že sa znížil povolený počet požiadaviek na mesiac, alebo sa obmedzili účely, na ktoré je možné dáta využiť.

4 VÝSKUMNÁ ČASŤ

Po zozbieraní teoretických poznatkov a definovaní metodologického rámca práce, je možné pokračovať v hlavnej časti výskumu. Výskumná časť je rozdelená na tri väčšie celky: exploratívna a experimentálna analýza, empirická časť výskumu a dotazníkový prieskum. Prvá spomínaná časť je venovaná prevažne dátovej analýze a možnostiam využitia dát pre účely dizertačnej práce. Empirická časť v sebe zahŕňa výsledky využitia metód prípadových štúdií, empirických príkladov praxe, analýze sekundárnych dát a podobne. Časť dotazníkového prieskumu opisuje štatistické skutočnosti o vykonanom vlastnom dotazníkovom prieskume, teda vykonané štatistické testy a vytvorené štatistické dátové modely smerujúce k vyhodnoteniu štatistických hypotéz, spolu so všeobecným opisom výsledkov dotazníkového prieskumu.

4.1 Exploratívna a experimentálna analýza

Rámec výskumu bol sústredený na zainteresované skupiny médií, fanúšikov a členskej základne, čo je dôsledkom redukcie výskumu, aby bol výskum realisticky realizovateľný. Pre každú zainteresovanú skupinu bol vyhľadávaný taký zdroj dát, aby svojou štruktúrou a povahou opisoval kľúčové prvky danej zainteresovanej skupiny, resp. tak, aby boli adresované vytýčené ciele práce, či indikátory opisované v metodológii. Získavanie takýchto datasetov je náročné. Mnoho dát nie je verejne prístupných, vyžadujú si poplatok, nie sú reprezentatívne, nemajú dostatočné množstvo pozorovaní, alebo ich kvalita a konzistentnosť znehodnocuje ich použiteľnosť. Preto je nutné pomocou kompromisov selektovať použiteľné zdroje dát.

Médiá sú reprezentované **Twitter dátami**. Analýza týchto dát je opísaná v predvýskumnej štúdií. Tu ide o predvýskumnú štúdiu z dôvodu množstva dopytovaných dát z oficiálneho serveru Twitteru. Mesačný počet dopytov je obmedzený, a keďže bolo najprv potrebné naprogramovať algoritmy spracovania dát do požadovanej formy, a bolo nutné otestovať prácu s dátami a ich povahu, bolo vždy využitých 100 pozorovaní pri každej požiadavke na server.

Fanúšikov reprezentujú **Google Trends** dáta, keďže tieto dáta už v minulých vlastných výskumoch boli využité na účely skúmania popularity športu, čo priamo nadväzuje na fanúšikov športu. Výskum v tejto oblasti však zahŕňal niekoľko nedostatkov, od ktorých sa abstrahovalo. Ide najmä o absentujúcu analýzu kľúčových slov, ktoré mali reprezentovať daný šport. Napríklad, ak bola analyzovaná popularita futbalu, bolo použité priamo kľúčové slovo „futbal“, ako reprezentatívne. To nemusí byť pravda. Preto, v tejto fáze výskumu, bolo vyvinuté úsilie pre adresovanie tohto problému, čo by vo výsledku malo viesť k dosiahnutiu reprezentatívnejších informácií o popularite a správaní sa fanúšikov športu.

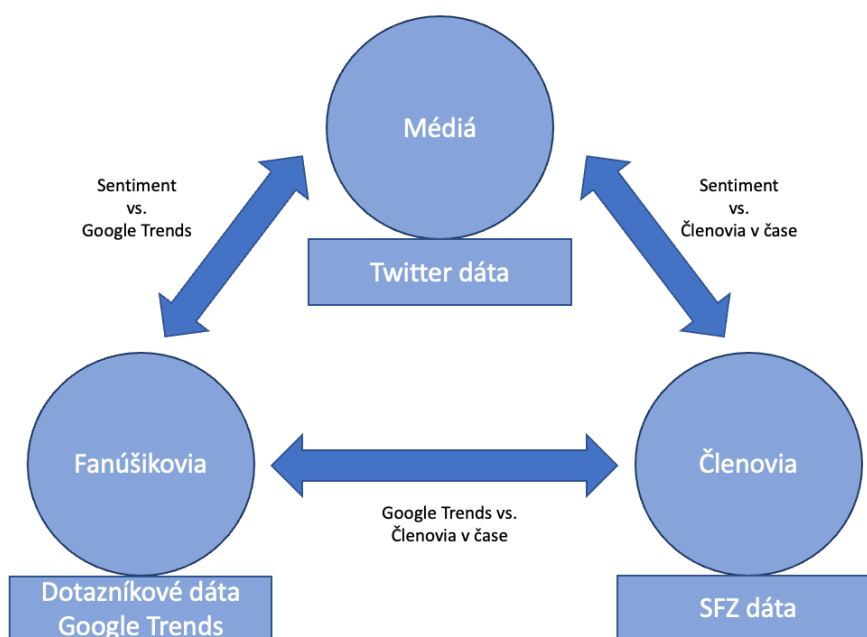
Google Trends je nástroj poskytovaný spoločnosťou Google, ktorý umožňuje študovať frekvenciu vyhľadávania určitého kľúčového slova v určenom časovom horizonte a určenom regióne. Dáta sú exportovateľné, preto je možné použiť rôzne štatistické nástroje na analýzu údajov, ako napríklad programovací jazyk R. Okrem toho sú údaje čisté a voľne použiteľné. Kľúčový je poznatok o spôsobe, akým sa dáta Google Trends natívne normalizujú. Ide o vydelenie každého údajového bodu maximálnym bodom daného časového radu, čo vedie k škálovanému súboru údajov medzi 0 a 100, kde 100 predstavuje maximálny bod v danom súbore údajov (Google, n.d.). Údaje Google Trends sa používajú v mnohých publikáciách na rôzne účely, ako je napríklad Çimke a Gürkan (2021), kde sa údaje Google Trends používajú na určenie záujmu o užívanie vitamínov počas pandémie COVID-19; alebo Pullan a Dey (2021), kde sa Google Trends dáta používajú na skúmanie váhivosti a trendu anti-vakcinácie v čase COVID-19; ale údaje Google Trends sa používajú aj na zostrojenie vhodného prognostického modelu, ako v

Aaronson a kol. (2021), kde je snaha predpovedať nároky na poistenie v nezamestnanosti v USA v reálnom čase.

Popularita športu je dôležitou súčasťou systému financovania športu na Slovensku, keďže zložka domácej a zahraničnej športovej popularity je súčasťou vzorca na výpočet (voľne preloženého zo slovenčiny) „Príspevku k uznávaným športom“. Celá zložka popularity (alebo koeficient) sa stala terčom kritiky a bola označená ako neobjektívna a nespravodlivá (Sošv, n.d.). Ale keďže existujú indikácie pozitívnych účinkov úspechu národných športových tímov zúčastnených na medzinárodných futbalových turnajoch na turistický priemysel (Nicolau, 2012), možno tvrdiť, že zložka popularity má význam pre systém financovania športu. To za predpokladu, že čím viac je šport populárny, tým silnejší by mal byť vyššie opísaný efekt. Z týchto dôvodov by sa mala športová popularita skúmať podrobnejšie a mala by sa snažiť o čo najobjektívnejšiu zložku popularity.

Členská základňa je reprezentovaná dátami zo **Slovenského futbalového zväzu**, ktorý mal autor k dispozícii na spracovanie a analýzu. Sú rozdelené na dve podmnožiny. Jeden anonymne opisuje dáta o všetkých hráčoch – počet žltých kariet, odohraných minút za každý zápas, počet gólov a podobne. Najdôležitejší ukazovateľ je počet členov v čase. Tento ukazovateľ je podstatný pre skúmanie problematiky dlhodobého poklesu členskej základne z makro pohľadu. Druhá podmnožina opisuje skutočnosti turnajov a líg – počet divákov, miesto konania a podobne.

Nižšie na obrázku č. 12, je vizualizovaná logika prepojení vyššie opísaných skutočností.



Obrázok č. 12– Logické prepojenie dátových analýz a datasetov

Zdroj – vlastné spracovanie

Text pri modrých šípkach presne opisuje kľúčový ukazovateľ, ktorý je využitý z dátových štruktúr pre skúmanie súvislostí. Význam a povahu sentimentu ako dátového ukazovateľa, je bližšie opísaný vyššie v texte. Google Trends opisuje frekvenciu vyhľadávania vybraného kľúčového slova v čase, pričom to je možné použiť pri skúmaní korelácie a kauzality s počtom členov v čase (SFZ dáta). Rovnako je teoreticky možné skúmať vzťah medzi meniacim sa sentimentom médií v čase s členskou základňou v čase, keďže médiá sú mienkotvorným subjektom, je teoreticky možné, že médiá by mohli mať vplyv aj na meniacu sa situáciu makro situáciu členskej základne.

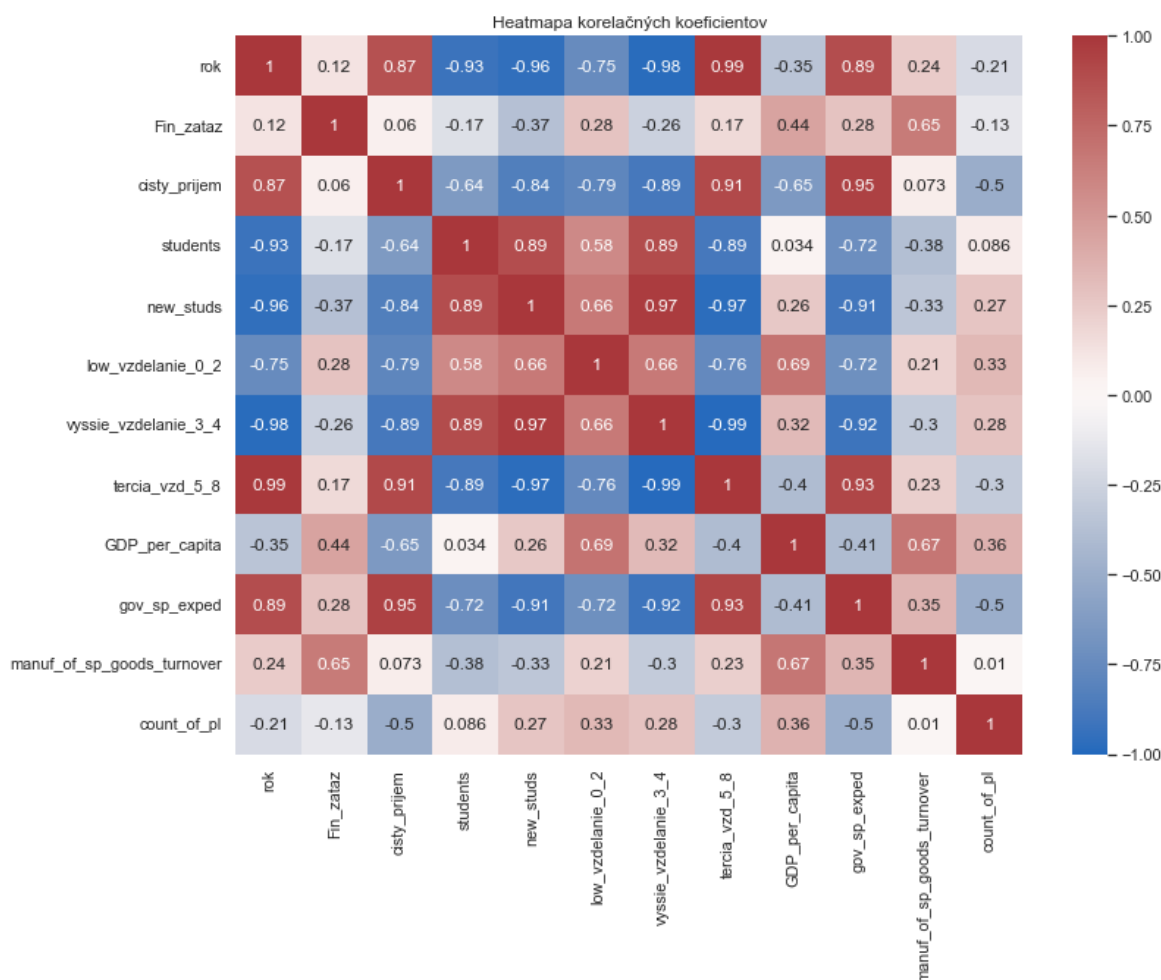
4.1.1 Analýza vplyvu externých faktorov na členskú základňu

Pre analýzu iných potenciálnych vplyvov na členskú základňu, autor vyhľadával voľne dostupné dátové ukazovatele (Štatistický úrad SR, konkrétne ide o dáta z modulu datacube.statistics.sk, vládne výdavky a obraty výrobcov športových tovarov pochádzajú z webu inštitúcie Eurostat), ktoré by mohli vysvetľovať klesajúci charakter členskej základne v čase. Vždy ide o ukazovatele na makro úrovni, teda na rovnakej úrovni, na akej sú ukazovatele o členskej základni z datasetu SFZ. Mnohé iné ukazovatele nemohli byť zahrnuté do analýzy z dôvodu nedostatočného počtu pozorovaní (napr. ak daný ukazovateľ bol meraný len za posledné 3 roky).

Vysvetlenie jednotlivých vybraných premenných:

- ☐ fin_zataz – finančná záťaž domácností,
- ☐ cisty_prijem – medián ekvivalentného čistého príjmu v čase,
- ☐ students – počet vysokoškolských študentov v čase,
- ☐ new_students – počet novoprijatých študentov do prvého ročníka VŠ v čase,
- ☐ low_vzdelanie_0_2 – počet osôb medzi 15-64 rokmi života s primárnym a nižším sekundárnym vzdelaním,
- ☐ vyssie_vzdelanie_3_4 - počet osôb medzi 15-64 rokmi života so sekundárnym a post sekundárnym vzdelaním,
- ☐ tercia_vzd_5_8 - počet osôb medzi 15-64 rokmi života s terciárnym vzdelaním,
- ☐ GDP_per_capita – ročná percentuálna miera rastu reálneho HDP na obyvateľa,
- ☐ gov_sp_exped – výdavky vlády na rekreačné a športové služby,
- ☐ manuf_of_sp_goods_turnover – obraty výrobcov športových tovarov,
- ☐ count_of_ppl – počet členov SFZ v čase.

Pre prvotnú analýzu súvislostí s časovým radom členov SFZ v čase, bola využitá mapa korelačných koeficientov, ktorá obsahuje vyššie opísané premenné (zobrazené technickými názvami premenných) a členská základňa je reprezentovaná názvom „count_of_ppl“. Premenná „rok“ v korelačnej mape reprezentuje pozostatok z datasetu s externými premennými, a mala by byť ignorovaná, keďže nemá žiadnu informačnú hodnotu. Korelačná mapa je vizualizovaná nižšie, na obrázku č. 13.



Obrázok č. 13 – Korelačná mapa externých ukazovateľov

Zdroj – vlastné spracovanie

Ako možno vidieť na obrázku č. 13, žiadna z premenných nedosiahla hodnotu korelačného koeficientu nad 0.5, či už v zápornej, či pozitívnej hodnote. Hypoteticky, práve pozitívne hodnoty sú predpokladané, keďže sa hľadá taká premenná, ktorej zvýšenie spôsobuje zvýšenie členskej základne, a naopak. Preto je pozoruhodné, ak negatívne korelujú (-0.5 hodnota korelačného koeficientu) výdavky vlády s počtom členov SFZ, alebo čistý príjem domácností negatívne koreluje s počtom členov SFZ (rovnako v hodnote -0.5 korelačného koeficientu). To znamená, že ak jedna premenná rastie, druhá klesá, alebo naopak. Inými slovami, ak vzrastú výdavky vlády, či vzrastú čisté príjmy domácností, poklesne počet členov SFZ. Istým vysvetlením by mohlo byť, že ak vo všeobecnosti rastie životná úroveň (s čím priamo, či nepriamo súvisia premenné premenné), potom majú ľudia nižší záujem o dlhodobú a pravidelnú účasť v organizovanom športe. Dodatočným vysvetlením by mohlo byť, že populácia musí tráviť viac času v práci, aby sa zvýšil čistý príjem domácností. To je však len hypotetické vysvetlenie, ktoré by si vyžadovalo dodatočný výskum.

Dodatočne, je nutné zdôrazniť limitovaný počet pozorovaní vo využitom datasete. Ten obsahuje 9 pozorovaní. Nie je možné použiť väčší počet pozorovaní, keďže v datasete SFZ sa ich viac nenachádza. Z tohto dôvodu majú výsledky menšiu výpovednú hodnotu, môžu byť skreslené. Možným riešením by mohla byť agregácia dáta po mesiacoch. Bariérou by však bolo problematické vyhľadanie takých premenných, ktoré by boli časovo rozdelené po mesiacoch.

Samotné korelačné koeficienty nie sú dostatočným výstupom dátovej analýzy, resp. môžu mať orientačnú výpovednú hodnotu, resp. vypovedajú len o korelácií, nie o kauzalite. Z toho dôvodu bol navrhnutý kódový algoritmus, ktorý zostrojil jednoduché lineárne regresie s každou externou premennou v pozícií nezávislej premennej, pričom v pozícií závislej premennej vždy figuruje počet členov SFZ v čase. Výstup algoritmu je zobrazený nižšie v tabuľke 5. Hodnota p-value je výňatkom z lineárneho modelu, ktorá hovorí o významnosti vplyvu nezávislej premennej na závislú premennú. Žiadaným výsledkom je hodnota nižšia, ako hodnota alfa 0.05, v prípade ktorom by šlo o potvrdenie významnosti vplyvu premennej na závislú premennú členov SFZ v čase.

Tabuľka 5 – Výsledky jednoduchých lineárnych regresíí.

Variable	P-value
Fin_zataz	0.7430
cisty_prijem	0.1663
students	0.8266
new_studs	0.4818
low_vzdelanie_0_2	0.3871
vyssie_vzdelanie_3_4	0.4706
tercia_vzd_5_8	0.4321
GDP_per_capita	0.3387
gov_sp_exped	0.1731
manuf_of_sp_goods_turnover	0.9789

Zdroj – vlastné spracovanie

Čítajúc hodnoty z tabuľky 5, žiadna z premenných významne nevlýva na počet členov SFZ v čase, čo znamená, že nebolo zozbieraných dostatok dôkazov o dokázaní kauzality vplyvu externého faktoru na počet členov v čase. Všetky hodnoty sú príliš vysoké, presahujúce stanovenú hodnotu alfa. Tu, rovnako ako bolo opísané vyššie, by bolo potrebné opakovať výskum s väčším počtom opakovaní, čo by mohlo byť dosiahnuté agregovaním dát na úrovni mesiacov.

Zhrňujúc vykonanú analýzu, nebolo zozbieraných dostatok dôkazov, ktoré by viedli k určeniu jednoznačného záveru, či potvrdeniu akejkoľvek z predpokladaných skutočností. Pri konštruovaní tejto časti výskumu autor predpokladal, že zvyšovanie životnej úrovne, hospodárskeho výkonu štátu, či zvyšovanie priemernej úrovne vzdelanosti, a podobných makro ukazovateľov, nastane zvýšenie počtu aktívnych členov organizovaného športu. Zároveň, zvyšovaním počtu študentov vysokých škôl, či novoprijatých študentov do prvého ročníka, by malo nastať zníženie počtu členov SFZ. Tento predpoklad vychádza z predchádzajúceho výskumu autora, keďže častým dôvodom ukončenia účasti v organizovanom športe (resp. ukončením členstva), je práve nástup na univerzitu, či vysokú školu v inej, ako domovskej lokalite. Ani tento predpoklad však nebol potvrdený. Pozoruhodným pozorovaním je však negatívna korelácia medzi čistým príjmom domácností, a počtom členov v čase, a rovnako vládnymi výdavkami a počtom členov v čase. To by znamenalo, že zvyšovaním životnej úrovne populácie, čoho symptómom môžu byť aj predmetné premenné, by klesal záujem o organizovaný šport. To však nemožno potvrdiť len z výsledkov tejto analýzy, keďže neobsahuje dostatočný počet pozorovaní.

4.1.2 SFZ dátová analýza

Dáta pochádzajúce z oficiálneho zdroja z databázy Slovenského futbalového zväzu boli poskytnuté na účely dátovej analýzy a výskumu. Dáta sú rozdelené na dva logicky

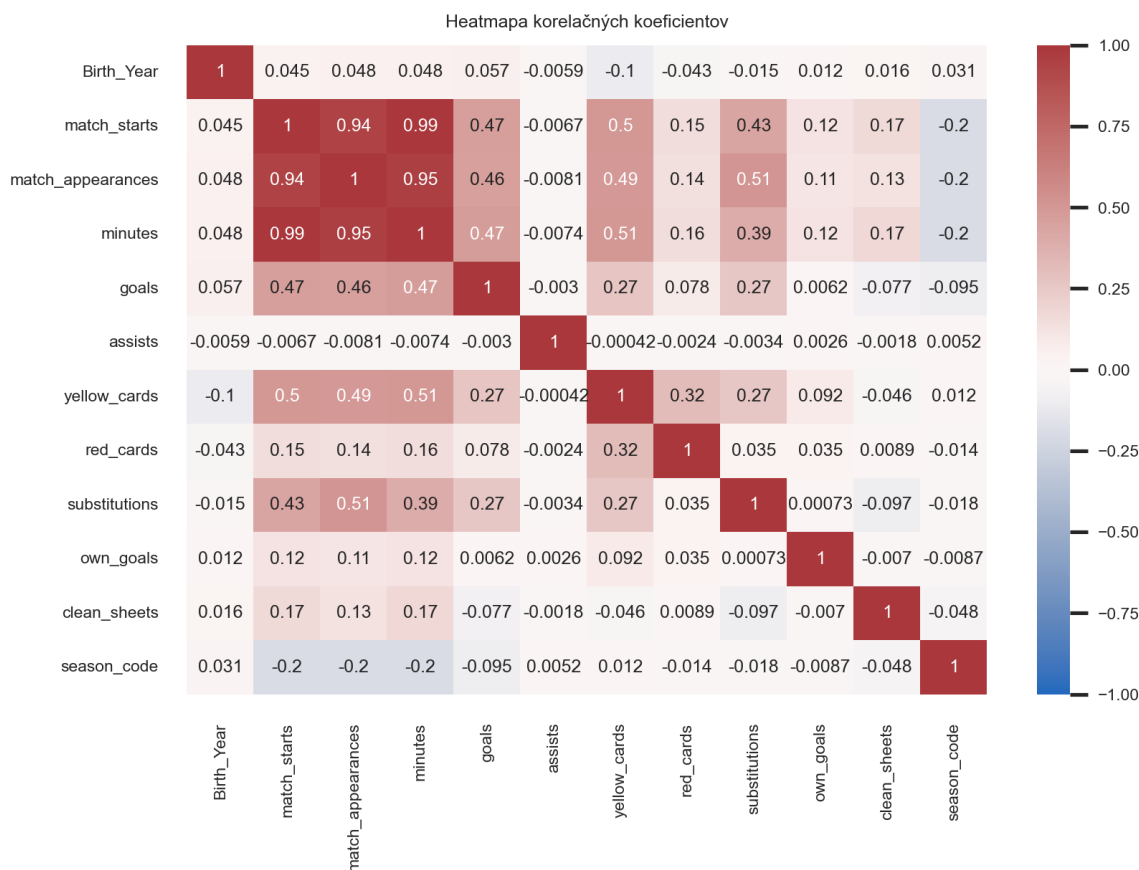
odlišné datasety. Dáta boli predspracované výskumom Ing. Filipa Chupáňa, ktorý sa im venoval v jeho diplomovej práci. Dodatočne boli tieto predspracované podľa potreby výskumu autora. Ide o panelové dáta, tzn. rovnaký identifikátor hráča sa môže nachádzať viackrát v rovnakom časovom období, resp. v sezónach. Z toho dôvodu môže byť agregovanie dát a ich využívanie v lineárnych modeloch skresľujúce, ak nie je preskúmaná prítomnosť fixných a náhodných efektov. Tým pádom môže byť teoreticky vhodnejší model so zakomponovaním týchto efektov. Avšak pre potreby výskumov v tejto práci nie je zatiaľ nutné hľadať dokonalý model. Dataset v očistenej neagregovanej forme obsahuje 135 511 pozorovaní, po agregovaní dát na ID hráča (a priemerovaním ostatných premenných) dataset obsahuje 35 149 pozorovaní.

Prvý obsahuje dáta o jednotlivých hráčoch, jednotlivé premenné reprezentujú:

- ☐ Birth_Year – rok narodenia hráča,
- ☐ match_starts – počet štartov hráča v zápasoch za sezónu (hráč nastúpil na ihrisko a do hry),
- ☐ match_appearances - počet objavení sa hráča v zápasoch za sezónu (hráč sa objavil na súpiske zápasu, ale nezasiahol priamo do hry),
- ☐ minutes – počet odohraných minút hráča za sezónu,
- ☐ goals – počet strelených gólov hráča za sezónu,
- ☐ assists – počet asistencií hráča za sezónu,
- ☐ yellow_cards – počet udelených žltých kariet na hráča za sezónu,
- ☐ red_cards – počet udelených červených kariet na hráča za sezónu,
- ☐ substitutions – počet striedaní hráča za sezónu,
- ☐ own_goals – počet strelených vlastných gólov hráča za sezónu,
- ☐ clean_sheets – počet odchytených čistých zápasov hráča za sezónu,
- ☐ season_code – kód sezóny reprezentovaný napr. vo forme 2012/2013.

Dataset je častokrát problémový a konfliktný, keďže nie sú k dispozícii jasné oficiálne vysvetlenia metodológie zaznamenávania pozorovaní, ani nie sú k dispozícii vysvetlenia premenných. Z toho dôvodu bolo častokrát nejasné, ako je napríklad možné identifikovať, či ide o hráča v poli, alebo o brankára – môže mať aj hráč v poli zaznamenané vychytené čisté konto, ak nedostal gól? Podobné otázky častokrát ostali nezodpovedané, a bolo nutné pristúpiť k stanoveniu predpokladov, ako napríklad, že len hráč s istým počtom odchytených čistých zápasov môže byť identifikovaný, ako brankár. Tieto predpoklady sú ďalej riešené v diplomovej práci Ing. Filipa Chupáňa, ktorého práve tieto predpoklady zaujímali. V prípade tohto výskumu, tieto poznatky nie sú kľúčové. A to z dôvodu odlišného zamerania výskumu, ktorý, v prípade tejto dizertačnej práce, je zameraný na hľadanie súvislostí medzi reprezentatívnou premennou jedného datasetu s inými reprezentatívnymi premennými iných zainteresovaných skupín. Vnútro-datasetové súvislosti nie sú kľúčové, ale sú preskúmané cez deskriptívnu analýzu datasetov, aby sa preskúmal potenciál využitia datasetov.

Na obrázku č. 14 nižšie, je zobrazená mapa korelačných koeficientov medzi všetkými kombináciami vyššie opísaných premenných.



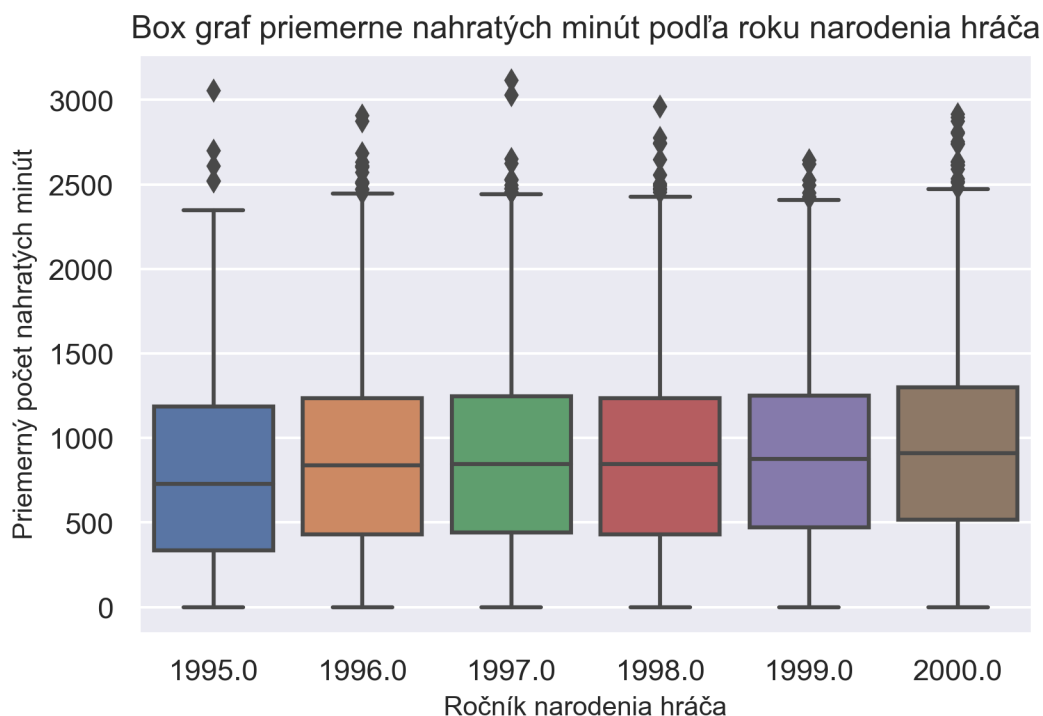
Obrázok č. 14 – Mapa korelačných koeficientov premenných datasetu SFZ o hráčoch

Zdroj – vlastné spracovanie

Korelácie medzi jednotlivými premennými v datasete nepriťahajú výsledky, ktoré by neboli v racionálnych medziach, alebo mimo predpokladov autora. Napríklad, je predpokladané, že rok narodenia hráča nie je v korelácii so žiadnymi inými premennými. Tento predpoklad sa naplnil, keďže žiadna z hodnôt korelačného koeficientu nepresiahla hranice záporných, či pozitívnych 0.1. To znamená, že neexistuje žiadny vzťah tejto premennej s inou premennou. Rovnako je možné predpokladať, že počet štartov hráča v zápase bude vysoko korelovať s počtom odohraných minút hráča, čo je taktiež potvrdené hodnotou korelačného koeficientu blízkej 1, čo značí takmer absolútnu koreláciu. Počet odohraných minút, a príbuzné premenné (ktoré sú s danou premennou vo vysokej korelácii blízkej 1) korelujú s počtom červených, či žltých kariet, ktoré hráč obdržal počas sezóny v polovičnej hodnote korelačného koeficientu (okolo 0.5). Podobne je možné opísať aj vzťahy medzi ostatnými premennými. Možno zhodnotiť, že nie je vhodné vyvinúť snahu o zostrojenie modelov lineárnej regresie, keďže analýza korelačných koeficientov nenaznačila existenciu logických vzťahov medzi premennými.

Pre hlbší pohľad na absenciu vzťahov, bol podrobnejšie analyzovaný vzťah medzi rokom narodenia hráča a počtom odohraných minút za sezónu. Teoreticky je možné predpokladať mierny priemerný nárast počtu odohraných minút, ktorý by vyplýval z vyššej životnej úrovne – jednoduchšia doprava na tréning, čo by mohlo viesť k zvýšeniu počtu tréningov, čo by v nasledujúcom dôsledku mohlo spôsobiť, že hráči v priemere dokážu odohrať väčší počet minút. Inými slovami, s narastajúcimi všeobecnými výkonmi hráčov v čase, by mali byť hráči schopní odohrať viac minút za sezónu. Pri pohľade na obrázok č. 15 nižšie, však táto teória nie je potvrdená. Krabicový graf ukazuje, že všetky podstatné hodnoty (priemer, kvartily, a pod.) sa v čase významne nemenia. Je možné že priemer v čase narastá, ale len vo veľmi pomaly rastúcom trende,

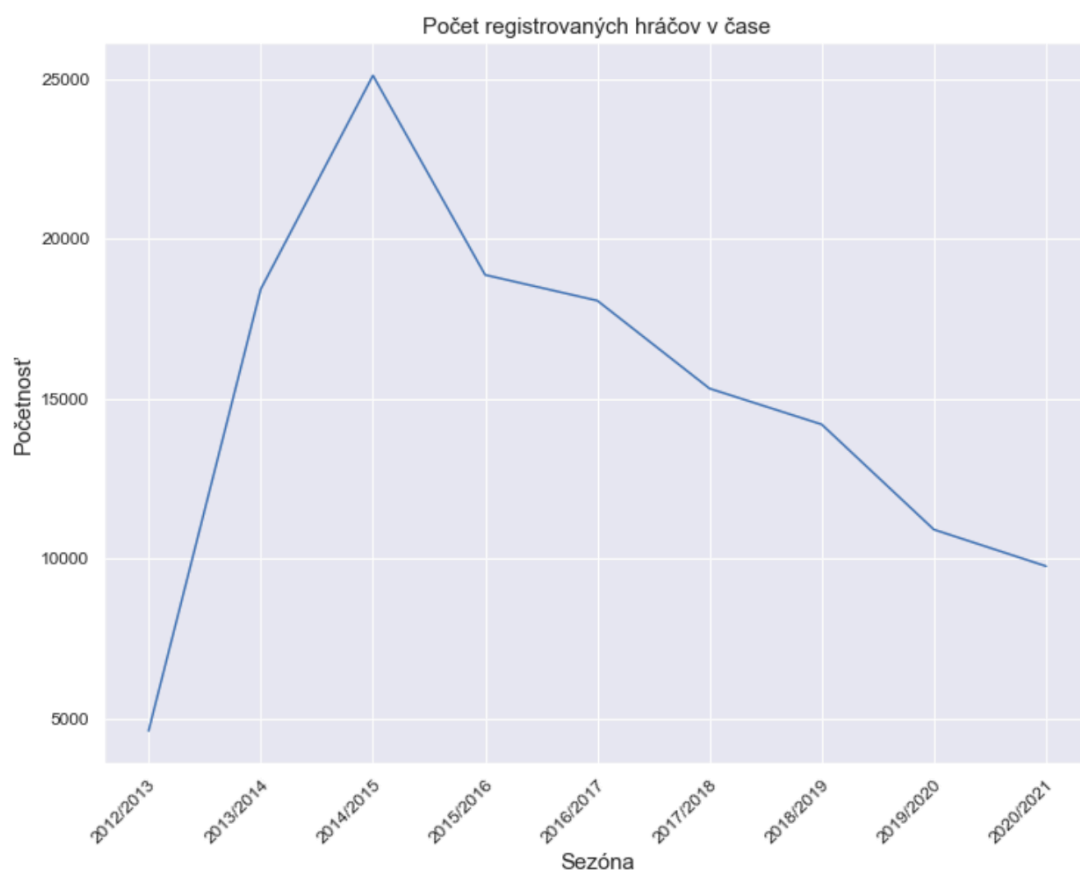
ktorý v takom krátkom časovom období nie je štatisticky významný. Je možné, že v časovom horizonte niekoľkých dekád, by bolo možné pozorovať inú situáciu.



Obrázok č. 15 – Krabicový graf vzťahu ročníka narodenia hráča a priemerným počtom odohraných minút

Zdroj – vlastné spracovanie

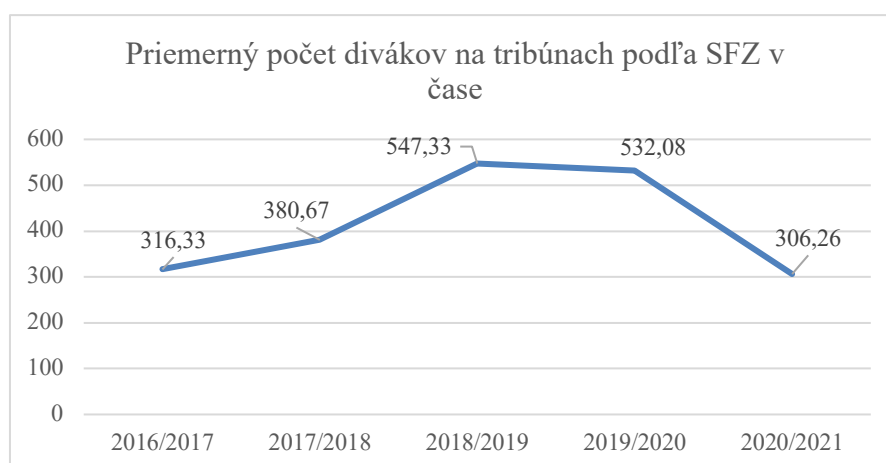
Na nasledujúcom obrázku č. 16 je zobrazený časový rad počtu členov SFZ, resp. ide o hráčov, ktorí sú registrovaní v SFZ, čím sa oficiálne zapájajú do organizovanej formy futbalu. Práve tento časový rad je kľúčovou reprezentatívnou premennou, ktorá sa dáva do korelácie s externými (z iných datasetov) reprezentatívnymi premennými. Je tomu preto, pretože počet registrovaných členov v čase od sezóny 2014/2015, kedy počet dosiahol vrchol, prudko klesá. Je to problém, ktorý sa snažia športové riadiace jednotky na štátnej úrovni (napríklad priamo SFZ) riešiť, resp. zodpovedať, prečo tomu tak je.



Obrázok č. 16 – Časový rad počtu registrovaných hráčov SFZ za jednotlivé sezóny

Zdroj – vlastné spracovanie

Druhý dataset, ktorý obsahuje dáta o jednotlivých futbalových súťažiach, či zápasoch, taktiež obsahuje použiteľné dáta, ktoré by bolo možné postaviť ku inými externým premenným a analyzovať koreláciu a kauzalitu medzi nimi. Príkladom je počet divákov, ktorý je v datasete vedený na príslušné zápasy, či turnajové udalosti. Počty divákov je potom možné agregovať po sezónach, čím sa získa časový rad. Takýto časový rad je zobrazený na obrázku č. 17 nižšie.



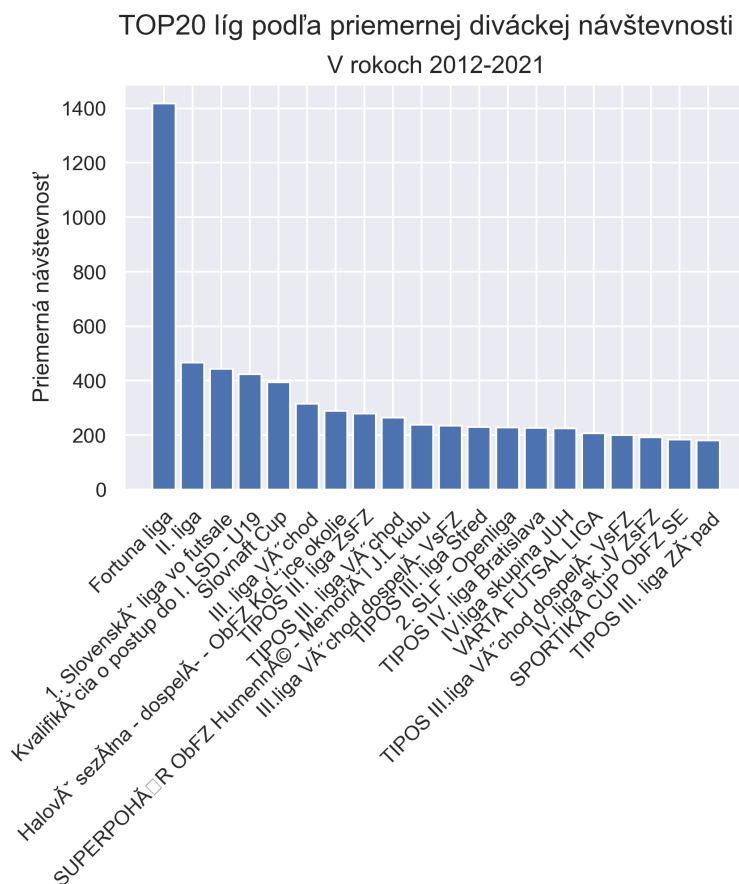
Obrázok č. 17 – Počet divákov na tribúnach v priemere za sezónu

Zdroj – vlastné spracovanie

Počet divákov v čase sa postupne zvyšoval až do sezóny 2018/2019, kedy priemer dosiahol 547,33 za sezónu. Nasledujúcu sezónu bol zaznamenaný mierny pokles, čo je

pravdepodobne spôsobené začiatkom pandémie Covid-19. V sezóne 2020/2021 bol priemer divákov na tribúnach najnižší spomedzi všetkých dostupných sezón. To pravdepodobne taktiež spôsobila globálna pandémia, a opatrenia zo skupiny štátu. To možno vyhodnotiť v rámci indikátora súvisiaci s výskumnou otázkou skúmajúcou vplyv pandémie na športové prostredie.

Podrobnejšie je možné analyzovať návštevnosť líg a turnajov za plné dostupné časové obdobie 2012-2021, ako je vizualizované na obrázku č. 18 nižšie. Niektoré znaky v texte osi X sú zničené, čo je spôsobené textovým kódovaním, resp. konkrétny vizualizačný balík v Pythone neodkázal správne prečítať špeciálne znaky, ako tie s dĺžkami a mäkkčkami.

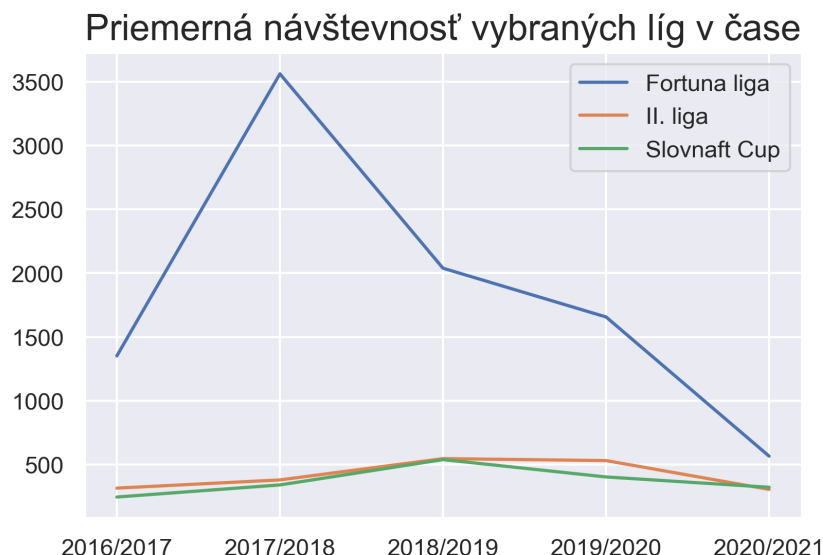


Obrázok č. 18 – Poradie priemerne najnavštevovanejších slovenských futbalových líg

Zdroj – vlastné spracovanie

Najnavštevovanejšia liga je v celom časovom horizonte v priemere **Fortuna liga**, kde dlhodobý priemer presahuje 1400 divákov na zápas. Druhá najnavštevovanejšia liga je **II. liga**, kde dlhodobý priemer presahuje 400 návštevníkov na udalosť. Tu je však možné pozorovať výrazný rozdiel v dlhodobej priemernej návštevnosti oproti Fortuna liga, kde rozdiel tvorí takmer 1000 návštevníkov na zápas. Tretia najnavštevovanejšia liga je **1. Slovenská liga vo futsale**, kde dlhodobý priemer na zápas je takmer identický II. lige vo futbale. Dôležitý je poznatok, že dataset neobsahuje len dáta týkajúce sa futbalu, ale aj futbalu, ktorý taktiež zastrešuje SFZ.

Je tiež možné sledovať návštevnosť líg v čase za jednotlivé sezóny. Tento pohľad je vizuálne poskytnutý pre vybrané ligy na obrázku č. 19.



Obrázok č. 19 – Priemerná návštevnosť vybraných líg za sezóny

Zdroj – vlastné spracovanie

Aj keď v dlhodobom priemere je Fortuna liga najnavštevovanejšia, jej priemerný počet na sezónu postupne klesá od sezóny 2017/2018, kedy návštevnosť dosiahla vrchol (približne 3500 návštevníkov na udalosť). V sezóne 2020/2021 sa návštevnosť takmer priblížila úrovni ostatných vybraných líg (II. liga a Slovnaft cup), čo je pochopiteľné, keďže pandemické opatrenia zafixovali maximálny počet divákov na zápas. II. liga a Slovnaft cup sú si priemerom návštevníkom v čase podobné, hodnoty kulminujú približne okolo hodnoty 250 návštevníkov na zápas.

Vyššie zobrazené príklady môžu byť použiteľné pre budúci výskum. Dáta z druhého datasetu SFZ o zápasoch, ligách a udalostiach môžu poskytnúť cenné informácie pre pochopenie fanúšikovského správania sa, čo v dôsledku môže poskytnúť poznatky o popularite futbalu na Slovensku. Počet divákov v čase, či na udalosť je možné taktiež postaviť do vzťahov s externými faktormi, a hľadať príčinu ich správania sa. Bude však zrejme potrebné pokúsiť sa dáta agregovať po mesiacoch, ako bolo už vyššie spomínané, aby sa získal väčší počet pozorovaní, čím by sa skvalitnila aj výpovedná hodnota výstupov prípadne vykonaných analýz. Cieľom analýz vykonaných v tejto kapitole bolo najmä zmapovať a pochopiť charakter dát, a posúdiť ich užitočnosť pre ciele výskumu.

4.1.3 Google Trends analýza

Dáta z Google Trends už boli v minulom výskume využité na skúmanie pochopenia popularity športov v čase, najmä pri výskume v diplomovej práci autora, na ktorú nadväzuje dizertačná práca autora. Ide neplatené, voľne dostupné dáta, ktoré neobsahujú chyby (inak povedané, sú „čisté“), a je možné ich pomerne flexibilne spracovať, do podoby, akú práve situácia vyžaduje. Vo výskume diplomovej práce (predošlý výskum) bol využitý programovací jazyk R na spracovanie dát, keďže bolo jednoduché dáta uložiť do samostatného objektu cez predprogramovaný dátový balík. Takýto balík obsahuje aj Python, ktorý autor využil na prácu s dátami Google Trends v tejto fáze výskumu. Dôvodom je fakt, že autor využil Python aj na analýzu ostatných datasetov, čo umožnilo hľadať vzťahy medzi rôznymi datasetmi.

Ako bolo opísané vyššie v texte, v diplomovej práci sa abstrahovalo od problému s reprezentatívnosťou kľúčového slova viazaným na príslušný šport. To bolo významným nedostatkom predchádzajúceho výskumu, kde príslušný šport reprezentoval jeho slovenský názov. Napríklad futbal reprezentovali výsledky

vyhľadávania v čase kľúčového slova „futbal“. No tak tomu v reálnom svete byť nemusí. Môžu existovať reprezentatívnejšie kľúčové slová, ktoré používatelia Google vyhľadávača vyhľadávajú častejšie, aby sa dozvedeli informácie o danom športe, napríklad to môže byť slávny futbalista.

Pre adresovanie tohto problému bol skonštruovaný algoritmus, ktorý má za úlohu vyhľadať najreprezentatívnejšie kľúčové slovo. Cieľom tejto časti výskumu je nájsť kľúčové slovo, ktorého vyhľadávanie v čase by vysvetlilo počet registrovaných hráčov v SFZ. Preto je algoritmus nastavený na taký počet iterácií, ktorý by dospel k najvhodnejšiemu výsledku korelácie, ale aj významnosti v jednoduchom lineárnom modeli. Inými slovami, cieľom algoritmu je zostrojiť najlepší lineárny model. Celý algoritmus bol naprogramovaný do niekoľkých vlastných funkcií, ktoré umožnili zautomatizovať množstvo manuálnych krokov. Napríklad, bez automatizácie by bolo nutné požadovať od servera výsledky pre každé navrhnuté kľúčové slovo zvlášť. To vyplýva z charakteru, akým Google Trends pracuje. Je možné vyžiadať maximálne 5 kľúčových slov na jednu požiadavku, no v takom prípade majú výsledky iný charakter. Výsledky sú reprezentované pomerovým ukazovateľom k maximu celej požiadavky. Ide teda o relatívne percentuálne vyjadrenie k jednému vrcholu. Pri pohľade na jedno kľúčové slovo zvlášť sú percentuálne hodnoty iné, pretože sú prepočítané na vlastný vrchol. Akonáhle sú ale do požiadavky zakomponované ďalšie kľúčové slová, ktoré majú vyšší vrchol, potom sú hodnoty aj prvého kľúčového slova rozdielne. Požadované je analyzovať jednotlivé kľúčové slová izolovane. To bolo nutné zohľadniť v algoritme, a spôsobom požadovania dát od servera. Manuálne by bolo nutné tiež ukladať výsledky jednotlivých požiadaviek do dátového rámca samostatne, čo by znamenalo nadbytočné množstvo riadkov kódu.

Kroky algoritmu sú nasledujúce:

- A. Identifikácia potenciálnych kľúčových slov pomocou brainstormingovej metódy.
- B. Pomocou nástroju na zobrazenie najrelevantnejších kľúčových slov identifikovať zhodné slová z prvého bodu, alebo pridať nové (vlastná funkcia: "Pre každé kľúčové slovo nájsť najrelevantnejšie súvisiace kľúčové slová").
- C. Kontrola priemerov z priemerov pre každé slovo vybrané z kroku 2 (vlastná funkcia: "Z jednotlivých ročných priemerov vypočítaj celkový priemer").
- D. Vytvorenie finálneho datasetu s najrelevantnejšími kľúčovými slovami (vlastná funkcia: "Pre každé kľúčové slovo požiadaj server o výsledky zvlášť a prirad ich do datasetu").
- E. Kontrolovanie korelácie X (aj medzi sebou) a Y.
- F. Vytvorenie modelu lineárnej regresie.
- G. Testovanie modelu.
- H. Vrátenie sa späť do kroku 1, ak model nie je vhodný, resp. využitie iných nástrojov pre hľadanie alternatívnych kľúčových slov.

Nižšie v texte je zobrazený experiment, resp. príklad funkčnosti algoritmu, ktorý je zameraný na futbal, keďže algoritmus je „napojený“ na reprezentatívnu premennú členskej základne (počet členov SFZ v čase). Experiment je obmedzený na slovenských používateľov, a na 6 časových jednotiek, ktorými sú roky.

Cieľom kroku A je navrhnúť akékoľvek možné slovo, ktoré by mohlo byť frekvencovane vyhľadávané, a mohlo by opisovať popularitu športu. Ide o akési vžitie sa do kože fanúšika futbalu, teda kladie sa otázka, čo by napísal fanúšik futbalu do vyhľadávača, aby uspokojil svoje potreby (nadväzuje na teoretické poznatky o fanúšikoch – napríklad aby naplnil potrebu vlastnej informovanosti o problematike). Môže to byť napríklad

reťazec kľúčového slova: výsledky futbal, futbal live, dnes futbal, HC Slovan, uefa lige, a podobne.

Krok B – vyhodnotenie slov z kroku A, a identifikovanie lepších ekvivalentov

Algoritmus v tomto kroku využíva nástroj využitého balíčku PyTrends, ktorý pre vybrané kľúčové slovo vyhľadáva alternatívne kľúčové slová, ktoré používatelia taktiež vyhľadávali. Výsledky sú taktiež relatívne, kde hodnota 100 znamená najvyhľadávanejšie alternatívne kľúčové slovo, hodnota 50 znamená, že kľúčové slovo bolo vyhľadávané len v polovičnej miere oproti maximu. Na obrázku č. 20 nižšie je zobrazená časť výstupu vlastnej funkcie, ktorá vyhľadáva 4 najlepšie alternatívy ku kľúčovým slovám z kroku A.

	query	value
0	vysledky futbal	100
1	futbal live	70
2	futbal slovensko	69
3	dnes futbal	58
4	Above for keyword:	futbal
0	slovan bratislava	100
1	sk slovan facebook	26
2	hc slovan	18
3	sport sk	18
4	Above for keyword:	sk slovan
0	uefa league	100
1	uefa champions league	54
2	champions league	54
3	euro uefa	51

Obrázok č. 20 – Časť analýzy najlepších alternatívnych kľúčových slov

Zdroj – vlastné spracovanie

Vždy na konci jednej iterácie vlastnej funkcie, funkcia vypíše riadok, ktorý informuje o tom, pre ktoré kľúčové slovo sú výsledky vyššie alternatívne. Napríklad, pre kľúčové slovo „futbal“ (zahrnuté z kroku A), sú najvhodnejšie alternatívy „vysledky futbal“ a „futbal live“. Keďže ide o vysokú frekvenciu vyhľadávania, dané kľúčové slová sú zaradené do ďalšieho kroku v algoritme.

Krok C

Do tejto fázy algoritmu nebolo možné jednoznačne porovnať jednotlivé kľúčové slová medzi sebou, resp. nebolo možné povedať, ktoré najlepšie vystihuje problematiku. V tomto kroku vlastná funkcia vyžiada výsledky pre kľúčové slová identifikované z kroku B zvlášť, a vypočíta priemer vyhľadávania priemerov jednotlivých rokov. Tento ukazovateľ má vypovedať o tom, aké významné je kľúčové slovo v celom časovom horizonte šiestich rokov. Pre lepšiu predstavu čitateľa je časť výstupov zobrazených v tabuľke 6 nižšie.

Tabuľka 6 – Príklad výstupov kroku C

```
futbal    35.486111
vysledky futbal  41.069444
futbal live  53.930556
sk slovan  35.791667
```

uefa 15.638889
 uefa league 35.847222
 premier league 40.569444
 premier liga 36.819444
 la liga 45.333333
 hamsik 24.097222
 marek hamsik 26.347222
 fortuna liga 44.486111
 fortuna tv 14.305556

Zdroj – vlastné spracovanie

V tomto momente je možné vybrať len kľúčové slová s najvyšším priemerom ročných priemerov, čím sa odfiltrujú menej významné slová. Päť najlepších kľúčových slov vstupuje do kroku D.

Krok D

Po identifikovaní najlepších kľúčových slov, je nutné vytvoriť nový dátový rámec a nechať si vypísať ročné priemery vyhľadávania jednotlivých kľúčových slov. Výstupy sú zobrazené v tabuľke 7 nižšie.

Tabuľka 7 – 5 najlepších kľúčových slov a ich ročné priemery

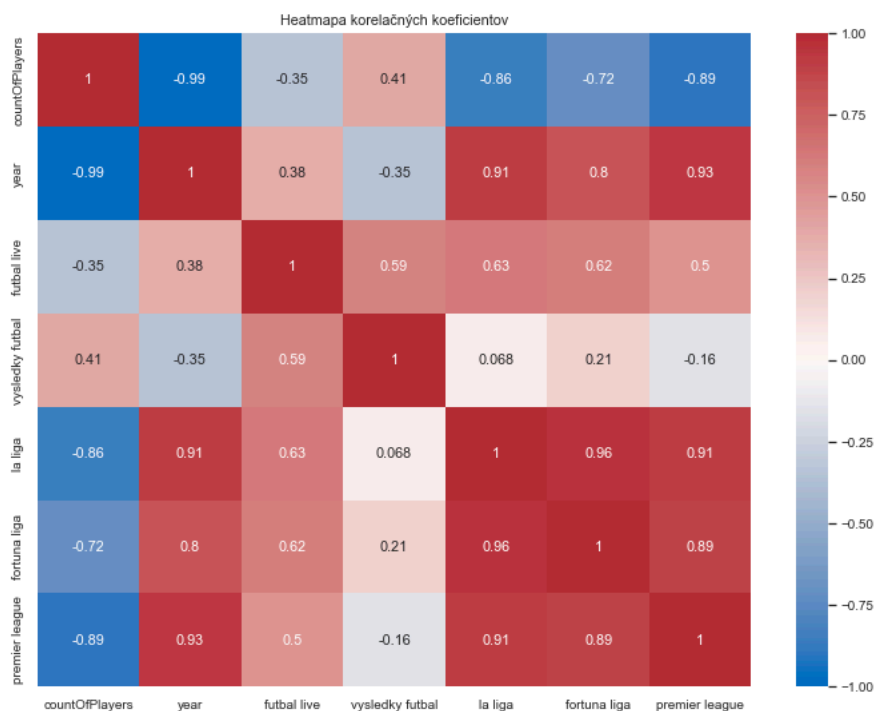
Rok	futbal live	vysledky futbol	la liga	fortuna liga	premier league
2016	53.916667	42.916667	35.166667	28.833333	26.833333
2017	49.833333	40.750000	40.083333	38.500000	29.000000
2018	54.916667	46.083333	46.416667	44.750000	33.083333
2019	53.083333	42.833333	48.750000	54.916667	50.916667
2020	46.500000	31.166667	45.250000	40.166667	44.833333
2021	65.333333	42.666667	56.333333	59.750000	58.750000

Zdroj – vlastné spracovanie

V tomto kroku bolo nutné vytvoriť ďalšiu vlastnú funkciu, ktorá dokáže izolovať požiadavky na server na jedno kľúčové slovo. Ďalej funkcia má vytvoriť nový dátový rámec a zapísať doňho jednotlivé výsledky. Teraz sú dáta pripravené na vstup do kroku E.

Krok E

V tomto kroku sa posudzujú možnosti zostrojenia lineárnej regresie tak, aby sa zachovali predpoklady OLS. Najmä teda ide o to, že korelácia medzi nezávislými premennými je nežiadúca, pričom korelácia medzi závislou, a každou nezávislou premennou je žiadúca. Na to poslúži korelačná mapa, v ktorej sú obsiahnuté výstupy kroku D a časový rad počtu registrovaných hráčov SFZ v čase. Výstup je zobrazený na obrázku č. 21 nižšie.



Obrázok č. 21 – Korelačná mapa najvyhľadavanejších kľúčových slov a počtom registrovaných hráčov v čase

Zdroj – vlastné spracovanie

Čítajúc výsledky z obrázku č. 21, takmer všetky kľúčové slová pomerne vysoko korelujú s počtom členov, až na kľúčové slovo „futbal live“, ktorý koreluje v najnižšej miere. Navyše, všetky kľúčové slová korelujú s počtom členov negatívne, až na „vysledky futbol“. To znamená, že ak, napríklad, narastá počet vyhľadávaní „fortuna liga“, klesá počet registrovaných členov SFZ v čase. Premenná „year“ je pozostatkom z datasetu, a nemá výpovednú hodnotu, mala by byť ignorovaná. Problémom je, že všetky kľúčové slová medzi sebou korelujú, až na niektoré výnimky (napríklad „premier league“ a „vysledky futbol“). Z toho dôvodu je problematické zahrnúť väčšie množstvo kľúčových slov do jedného modelu. Každopádne, bolo vykonaných niekoľko experimentov pri budovaní najvhodnejšieho lineárneho modelu. V texte nižšie bude zobrazený najvhodnejší lineárny model.

Krok F a G

Na základe výstupov z predchádzajúceho kroku boli zvolené hypotetické lineárne modely, ktoré boli experimentálne zhotovené. Najlepší z nich je zobrazený na obrázku č. 22 nižšie. Ide o opis modelu a štatistické testy vypovedajúce o relevantnosti modelu.

OLS Regression Results						
=====						
Dep. Variable:	countOfPlayers	R-squared:	0.793			
Model:	OLS	Adj. R-squared:	0.742			
Method:	Least Squares	F-statistic:	15.35			
Date:	Tue, 08 Mar 2022	Prob (F-statistic):	0.0173			
Time:	11:28:22	Log-Likelihood:	-52.514			
No. Observations:	6	AIC:	109.0			
Df Residuals:	4	BIC:	108.6			
Df Model:	1					
Covariance Type:	nonrobust					
=====						
	coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]

const	2.483e+04	2741.639	9.058	0.001	1.72e+04	3.24e+04
premier league	-254.2294	64.893	-3.918	0.017	-434.402	-74.057
=====						
Omnibus:		nan	Durbin-Watson:	3.109		
Prob(Omnibus):		nan	Jarque-Bera (JB):	0.215		
Skew:		-0.202	Prob(JB):	0.898		
Kurtosis:		2.166	Cond. No.	151.		
=====						

Obrázok č. 22 – Najvhodnejší lineárny model vzťahu počtu členov a kľúčového slova

Zdroj – vlastné spracovanie

Kľúčové slová boli z kombinácií vyhadzované najmä z dôvodu ich štatisticky nízkej významnosti vplyvu na závislú premennú. Kľúčové slovo „premier league“ významne štatisticky vplyva na počet členov SFZ, keďže p-value t-testu významnosti vplyvu nezávislej premennej na závislú premennú (0.017) je nižšia ako hladina alfa 0.05. Taktiež, model ako celok je významne lepší oproti základnému modelu, keďže p-value F-štatistiky (0.017) je nižšie, ako hladina alfa 0.05. Rovnako upravené R-squared je pomerne vysoké (0.742), čo znamená, že model vysvetľuje skutočnosť na 74.2 %. Zaujímavá je však interpretácia koeficientu nezávislej premennej, ktorý je -254.23. To znamená, že ak sa relevancia kľúčového slova „premier league“ zvýši o jednotku, zníži sa počet aktívnych členov o približne 254. To je pomerne absurdný záver. Výsledok môže byť spôsobený nízkym počtom pozorovaní, ale taktiež charakterom výseku časového radu SFZ, ktorý zachytáva už len klesajúci trend, ktorý nastal až v neskorších sezónach. Problém by mohol byť vyriešený agregovaním dát po mesiacoch. Avšak dáta, ktoré sú momentálne dostupné, neobsahujú mesačnú stopu, iba stopu o odohranej sezóne. Tiež by mohlo byť vhodné pokúsiť sa predĺžiť obsiahnuté časové obdobie z Google Trends, čo by umožnilo zvýšiť počet pozorovaní v datasete, a model by sa tak stal relevantnejším.

Krok H

Posledným krokom iterácie algoritmu pozostáva z využitia ďalšieho nástroja balíka PyTrends, ktorý vracia list kľúčových slov, ktoré súvisia so vstupným kľúčovým slovom. Nie je celkom jasné, aká je medzi odporúčaniami a vstupom kvantitatívne vyjadrená väzba, ani nie je jasné, aký algoritmus je využitý na odporúčanie slov. Nástroj je však používaný na identifikáciu vhodnejších kľúčových slov. Na obrázku č. 23 nižšie je zobrazený príklad súvisiacich slov s kľúčovým slovom „futbal“.

	mid	title	type
0	/m/02vx4	Football	Sports
1	/m/06hz0k	Football boot	Sports equipment
2	/m/0gl2ny2	Football player	Topic
3	/m/064d56	Football pitch	Topic
4	/m/0jm_	American football	Sports

Obrázok č. 23 – Ukážka výstupu nástroja PyTrends na odporúčanie kľúčových slov

Zdroj – vlastné spracovanie

Je otáznne, do akej miery tento nástroj rešpektuje územné obmedzenia, keďže ako vstup bolo použité slovenské slovo, no výstupy sú všetky v anglickom jazyku, dokonca jedným z odporúčaní je americký futbal, kde nie je predpoklad, že by slovo bolo území Slovenska populárne. Je však aj možné, že sú čoraz častejšie vyhľadávané anglické alternatívy domácich slov. Toto je nutné dodatočne analyzovať, ak sa tento krok použije v algoritme a vo výskume.

Algoritmus by po výstupe z posledného kroku mal začať znovu ďalšou iteráciou, až dokým nenastane uspokojivý výsledok v kroku G, alebo pokým sa nevyťažia požadované informácie pre potreby výskumu. Algoritmus je možné v pokračovaní výskumu meniť a upravovať. Cieľom tohto výskumu, bolo zistiť, ako je možné spracovať Google Trends dáta, aby boli využiteľné na predmet výskumu, a ako využiť predchádzajúce poznatky o Google Trends, a vyťažiť tak dodatočné relevantné poznatky. Tiež bolo zámerom adresovať nedostatky analýzy, od ktorých sa v minulom výskume abstrahovalo. V pokračovaní výskumu je nutné zamerať sa na nedostatky algoritmu, ako napríklad v kroku H, adresovať ich, a upraviť algoritmus. Dodatočne, je nutné vyvinúť úsilie na získanie väčšieho počtu pozorovaní (rokov), čo je možné dosiahnuť vylepšením kódových algoritmov, a zmeniť spôsob dopytovania sa servera o výstupy.

Algoritmus však má svoju hodnotu a je v budúcnosti využiteľný. Ide o koncepciu, ktorú autor pri najlepšom vedomí, nepozoroval v žiadnom inom výskume. Navyše je algoritmus flexibilný, možno ho uplatniť pri analyzovaní rôznych problematík, keďže závislá premenná, ktorú sa algoritmus pokúša v konečnom dôsledku vysvetliť, je zameniteľná. Samozrejme, algoritmus nie je bez problémov a nie je otestovaný a dokončený. Avšak výhodou je aj to, že je automatizovaný, jednotlivé kroky sú automaticky vykonávané programom v jazyku Python.

4.1.4 Zhrnutie hlavných zistení z analýz externých faktorov, SFZ a Google Trends

Z vykonaných analýz rôznych dátových zdrojov (externé faktory, SFZ, Google Trends), vyplývajú nasledujúce zistenia, ktoré možno označiť, ako kľúčové:

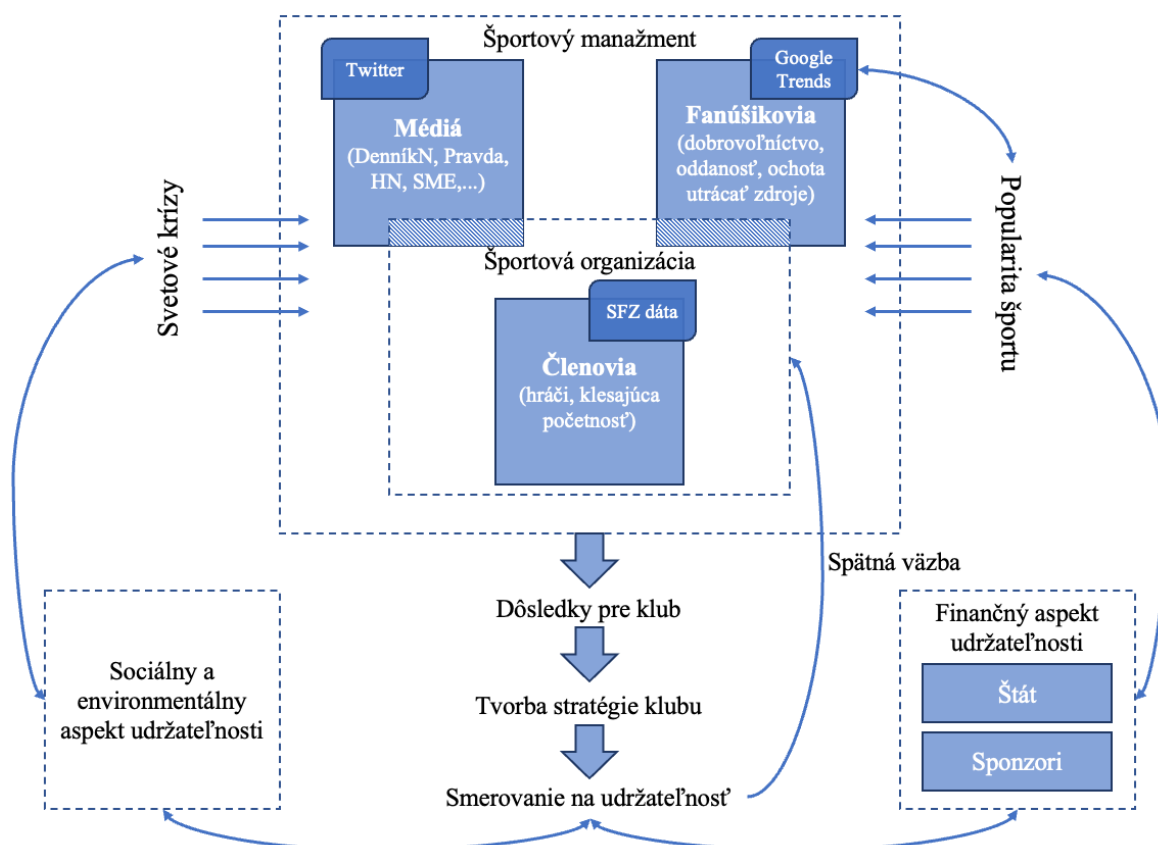
- Nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na preukázanie kauzality akéhokoľvek externého faktora (na makro úrovni), a klesajúcim priebehom počtu registrovaných členov SFZ v čase.
- SFZ dáta reprezentujú počty divákov, ale aj počty členov v čase. Možno z nich sledovať aj popularitu jednotlivých Slovenských líg vo futbale a futsale. Existuje tu potenciál využitia, no najmä v prípade rozšírenia rámca výskumu.
- Z analýzy dát SFZ nevyplývajú žiadne neočakávané výsledky, ani prekvapivé korelácie. Ide len o logické súvislosti (napríklad počet červených kariet koreluje s počtom odohraných minút).
- Spracovanie Google Trends dát je možné vylepšovať, ako bolo demonštrované vo výskume. Ide o posun oproti analyzovaniu týchto dát v diplomovej práci. Predtým absentovala analýza kľúčových slov, čím reprezentatívnosť kľúčového slova bola otáznna. V tomto výskume bol vytvorený algoritmus, ktorého cieľom bolo vybrať najrelevantnejšie kľúčové slová, a dosadiť ich do modelu lineárnej regresie so závislou premennou počtu členov v čase.

- Výsledkom novo-vytvoreného algoritmu spracovania Google Trends dát, bol najlepší (štatisticky) model lineárnej regresie, kde sa potvrdila kauzalita zvyšovania popularity kľúčového slova „premier league“ na klesajúci počet registrovaných členov v čase. Alternatívna hypotéza však nebola prijatá, keďže v modeli nebolo zahrnutých dostatok pozorovaní.
- Vyvinutý algoritmus je flexibilný, programovo automatizovaný a využiteľný pri analýze rôznych iných problematik.

Limitáciou v akejkolvek analýze, kde figuruje počet členov v čase, je samotný počet období, ktoré zachytávajú počty členov. Celkovo je možné využiť dáta z 9 období, resp. 9 sezón. Je nutné zvážiť pozrieť sa späť na zdrojové dáta, a pokúsiť sa získať dáta na mesačnej báze, čo môže pomôcť skvalitniť analýzu.

4.1.5 Čiastkový výstupný model

Z poznatkov získaných z doterajšieho výskumu, bol zostrojený východiskový model, ktorý opisuje vzťahy predmetných, skúmaných zainteresovaných skupín, ale aj abstraktných vplyvov na ne. Graficky je tento model znázornený na obrázku č. 24 nižšie.



Obrázok č. 24 – Výstupný východiskový teoretický model

Zdroj – vlastné spracovanie

Športový manažment skúma športovú organizáciu, jej zainteresované skupiny, ktoré sú jej priamou súčasťou, alebo sú súčasťou prostredia športovej organizácie. V modeli sú znázornené len predmetné zainteresované skupiny. Členská základňa (resp. členovia) sú súčasťou vnútorného prostredia športovej organizácie, pričom sú kľúčovou súčasťou hlavných aktivít športového klubu. Hráči podávajú výkon na športových podujatiach, ktoré sú hlavným produktom športovej organizácie. Fanúšikovia a médiá sú súčasťou interakčného prostredia športového klubu, no ako teória naznačuje (najmä v prípade fanúšikov), je potrebné ich zapájať do vnútorného prostredia klubu, keďže o to

majú sami záujem. Je tu dokonca potenciál zapojenia fanúšikov do vykonávania potrebných činností v rámci dobrovoľníctva. Táto skutočnosť je v modeli zobrazená presahom štvorca fanúšikov do prostredia športovej organizácie, a presahujúca časť je upravená graficky šikmým čiarkovaním. V prípade médií je táto väzba obraznejšia, a vypovedá o podstatnosti médií pre športovú organizáciu. Média napríklad priamo súvisia s fanúšikmi, ktorí zhromažďujú veľké množstvo informácií o ich obľúbenom klube, preto by malo byť umožnené médiám uverejňovať aj tzv. zákulisné informácie. To je dôležité aj pre udržanie si transparentnosti vedenia klubu, čo môže mať efekt na celkovú verejnú mienku, ale aj priamo na vnútorné prostredie podniku.

Do širšieho rámca športového manažmentu vstupujú z externého prostredia koncepcie **popularity športu a svetových kríz**. Popularita športu je podľa najlepších znalostí autora dizertačnej práce nedostatočne prebádanou koncepciou. Pre športové prostredie Slovenska, je to však kľúčová koncepcia, keďže popularita je priamo zohľadnená v systéme prerozdelenia verejných zdrojov medzi športy a športové zväzy, ktoré športy reprezentujú. Zväz populárnejšieho športu má väčšiu šancu získať väčší podiel financií vyčlenených na šport vládou. To má významný vplyv priamo na športové organizácie, ktoré sú týmto priamo dotknuté, keďže prostriedky pre zväzy ďalej prúdia medzi kluby, a toto je pre mnohé z nich najpodstatnejšiu časťou ich príjmov. Tento systém je opísaný vyššie v práci, v časti opisu problému v kapitole o metodológii práce.

Pod **svetovými krízami** je možné si predstaviť akékoľvek sociálno-ekonomické negatívne javy v spoločenskom systéme, ktoré majú cez rozsiahlu globalizáciu vplyv na celý svet. Príkladom je kríza Covid-19, ktorá mala na šport enormný dopad, čo malo za dôsledok pozmenenie fungovania systému športu. Takáto rozsiahla kríza, ktorá má za následok zmenu systému športu, môže byť aj vojna. Vojenský konflikt môže mať za následok vylúčenie národných klubov z medzinárodných súťaží, čo má veľmi významný vplyv na danú krajinu, ale aj na okolité krajiny, ktoré strácajú súpera, čo môže mať dopad na vlastný rozvoj. Tieto krízy sú často nečakané, systém na ne nie je pripravený, čo má za následok jeho dočasné znefunkčnenie do doby, kým sa systém neprispôsobí, alebo pokým kríza nepominie. Je nutné sa poučiť z akýchkoľvek takýchto kríz, pozmeniť teóriu manažmentu, alebo ju obohatiť o nové znalosti, a riadiť ich tak, aby boli na prípadné opakovanie sa krízy riadené objekty pripravené, a systém sa tak stal rezistentnejším.

Svetové krízy a popularita športu majú viacvrstvový vplyv na športový manažment, a športovú organizáciu. Komplexnosť tohto vplyvu je znázornená väčším počtom šípok smerujúcim dnu do modelu.

Celkovo zo všetkých opísaných skutočností pre športové kluby vyplývajú isté dôsledky, ktoré klub získa ich analýzou, resp. študovaním moderných športovo manažérskych koncepcií, na základe ktorých je potom nutné upraviť organizačné stratégie, ktoré by mali smerovať ku akejkoľvek formu udržateľnosti. Udržateľnosť je čoraz viac relevantnejšia koncepcia, a aj samotné riadiace orgány verejnej sféry ju začínajú implementovať do platných predpisov. Príkladom je Taxonómia EÚ. Ide o novú koncepciu, ktorú EÚ neustále rozvíja. Zameriava sa najmä na environmentálnu udržateľnosť, a dotýka sa len vybranej skupiny podnikov. To sa však v budúcnosti bude pravdepodobne meniť, a takéto koncepcie sa budú dotýkať aj športových organizácií. Opísané skutočnosti v tomto odstavci predstavujú výstup modelu, preto sú znázornené šípkami smerujúcimi zvnútra modelu.

Udržateľnosť, ako bolo opísané v teoretickej časti, pozostáva z troch hlavných komponentov. **Finančný aspekt** udržateľnosti priamo súvisí s popularitou športu. Po prvé, čím je šport viac populárny, tým je vyššia pravdepodobnosť, že priláka sponzorov, ktorí častokrát predstavujú jeden z hlavných zdrojov príjmu športového klubu. Po druhé, čím je šport populárnejší na Slovensku, tým väčší podiel daný šport dostane pridelený z verejného rozpočtu vyčleneného na šport. Príjmy z verejného rozpočtu predstavujú

hlavný zdroj príjmov. Preto, pre finančnú udržateľnosť klubu, je popularita kľúčová. Otázne je, čo môže športový klub vykonať, aby ovplyvnil popularitu na makro úrovni.

Sociálny, a environmentálny aspekt pomáhajú (z pohľadu jedného prvku v systéme) predísť svetovým krízam, resp. pomáhajú zvýšiť pravdepodobnosť udržania si trhového postavenia. To isté sa dá tvrdiť aj o finančnom aspekte. Rovnako správcofský (riadiaci) a environmentálny aspekt súvisia s popularitou športového klubu, keďže fanúšikovia môžu oceniť iniciatívu klubu. Autor dizertačnej práce tak tvrdí z vlastného porozumenia súčasných trendov, kedy akýkoľvek aspekt udržateľnosti je viac a viac požadovaný spotrebiteľmi. Inými slovami, postupne sa zvyšuje nátlak na implementáciu týchto koncepcií udržateľnosti. Preto sú šípky v dolných vonkajších častiach modelu vždy obojsmerné, čím je naznačená vzájomná súvislosť.

Uprostred modelu smerom od „smerovanie na udržateľnosť“ ku entite športovej organizácie, je znázornená šípka značiaca spätnú väzbu. I keď nejde o procesný model, je podstatné znázorniť nutnosť, aby športová organizácia analyzovala dôsledky svojich realizovaných aktivít. Konkrétnejšie, tu by mala organizácia reflektovať, aký má na ňu reálny efekt smerovanie na udržateľnosť. Pomocou spätnej väzby je potom možné upraviť manažment zainteresovaných skupín, zmeniť pohľad na dôsledky (teraz už zmeneného) správania sa zainteresovaných skupín, a formulovať tak nové stratégie, a pozmeniť spôsob smerovania na udržateľnosť športovej organizácie.

Obojsmerná šípka smerujúca od poľa s nápisom „Google Trends“ ku „Popularita športu“ má znázorniť priamy vzťah medzi dátami Google Trends a popularitou športu. Myšlienkou je, že keďže Google Trends v modeli reprezentujú fanúšikov, a existuje priamy súvis medzi Google Trends a popularitou športu, potom existuje aj vzťah medzi fanúškami a popularitou športu. Všetky tri pojmy spolu úzko súvisia, a tu ide o grafickú interpretáciu daného vzťahu.

Tento model predstavoval integráciu, syntézu poznatkov zahrnutých v predvýskume a exploratívno-experimentálnej časti výskumu, spolu s poznatkami získanými z vedeckých publikácií. Nejde o výsledný výstupný model celej dizertačnej práce. Ako bolo viackrát diskutované, autorove obzory sa v čase rozširovali, výskum bol dopĺňaný využitím či už rovnakých, alebo nových výskumných metód. Avšak tento model bude ďalej využitý, zakomponovaný do logiky výstupného komplexného modelu dizertačnej práce s miernymi úpravami.

4.1.6 Záver z exploratívnej a experimentálnej analýzy

Autor v dokumente opísal jeho doterajší výskum týkajúci sa jeho dizertačnej práce. Primárne sa autor orientoval na prácu s dátami, za čím stojí mnoho technického nastavovania programového kódu, ktorý autor písal v jazyku Python. Pomocou vlastných algoritmov (za použitia cyklov), autor dokázal zautomatizovať množstvo manuálnej práce.

Každý z dátových zdrojov mal predstavovať príslušnú zainteresovanú skupinu športovej organizácie. Dáta **Slovenského futbalového zväzu (SFZ)** reprezentujú najmä **členskú základňu**, keďže poskytujú rôzne štatistické údaje o hráčoch (avšak pri zachovaní GDPR a anonymite dát). Tu bol kľúčový najmä ukazovateľ počtu registrovaných členov za jednotlivé sezóny. Keďže ich počet dlhodobo klesá, vznikla otázka, prečo tomu tak je. Preto sa v dokumente skúmali súvislosti z iných dát, a hľadala sa kauzalita, ktorá by mohla vysvetliť klesajúci trend. Skúmal sa vplyv potenciálnych externých makro vplyvov (napríklad príjmy domácností, či úroveň vzdelania v čase) na tento vývoj, no nebolo zozbieraných dostatok dôkazov pre potvrdenie kauzality.

Dáta **Google Trends** reprezentovali fanúšikov, a to cez povahu frekvencie vyhľadávania kľúčových slov v čase. Kľúčové slová (napríklad „futbal“, „La Liga“, a pod.) je možné priradiť vždy pod určitý športu, v tomto prípade je možné ich priradiť k futbalu. Autor už

v diplomovej práci (výstup inžinierskeho štúdia) tento zdroj dát využil na analýzu popularity športu. Vtedy ale jednoducho označil slovo „futbal“, ako reprezentanta futbalu. Fanúšik ale v skutočnosti vyhľadáva informácie o futbale cez iné kľúčové slová. V exploratívno-experimentálnej časti výskumu autor navrhol algoritmus, ktorý identifikuje najlepšie možné kľúčové slovo, ktoré aplikuje do regresného modelu. Závislou premennou je počet členov v čase zo SFZ dát. Pri prvej iterácii algoritmu bolo identifikované kľúčové slovo „premier league“, ktoré vo vysokej miere (na 74.2 %) vysvetľuje vývoj počtu členskej základne, pričom model je signifikantne lepší, ako základný, a nezávislá premenná je taktiež významná. V budúcom výskume je vhodné pozrieť sa na možnosti získania dát na mesačnej báze, keďže výsledky v tejto forme sú spochybniteľné (bolo použitých menej, ako 10 pozorovaní).

Twitter, sociálna sieť umožňujúca používateľom uverejňovať príspevky krátko rozsahu, **reprezentuje médiá**. Tu bol skúmaný sentiment (subjektivita), polarita (negatívna/pozitívna emócia) a počet „páči sa mi to“, pre zistenie charakteru komunikácie správ o športe. Boli predbežne vybraté denníky Pravda a DennikN. Išlo o predvýskumnú štúdiu, keďže oficiálna API Twitteru obmedzuje počet dopytov pre jednotlivcov na mesiac.

Celkové chápanie problematiky autora bolo zhrnuté do čiastkového výstupného modelu, ktorý má vizualizovať komplexné vzťahy medzi jednotlivými prvkami. Ide o abstraktné prvky (popularita, svetové krízy, aspekty udržateľnosti, atď.), ale aj o prvky konkrétnejšieho charakteru (športová organizácia, zainteresované skupiny). Hlavnou myšlienkou modelu bolo zvýrazniť potrebu športovej organizácie smerovať k dlhodobej udržateľnosti (finančnej, sociálnej, a environmentálnej), pretože tá priamo súvisí so želanými budúcimi stavmi (vyšší príjem, väčšia členská a fanúšikovská základňa, atď.).

4.2 Empirická časť výskumu

Nasledujúca kapitola pozostáva zo skúmania vybraných kľúčových zainteresovaných skupín športového klubu (fanúšikovia, členská základňa, spravodajské médiá) a koncepcií s nimi súvisiacimi. Sú pritom využívané najmä metódy prípadových štúdií, empirickej analýzy praxe, poznatkovej syntézy, dedukcie a indukcie.

4.2.1 Prípadové štúdie – analýza fanúšikov športových klubov

Prieskum Wann a Branscombe (1993) bol spracovaný do dôležitej publikácie týkajúcej sa **analýzy identifikácie fanúšika**. Ich dotazníkové prieskumy často poskytujú rámec pre novšie výskumy v tejto oblasti. Spomínané sú dve štúdie, kde prvá pozostávala z krátkych siedmych otázok, kde každá bola formovaná na Likertovej škále od 1 po 8. Otázky sa týkali konkrétneho basketbalového tímu (napr. „ako veľmi je pre vás dôležité víťazstvo daného basketbalového tímu“; alebo „počas sezóny, ako veľmi sledujete zápasy tímu v TV, alebo čítate novinky v novinách“). Vzorka pozostávala zo študentov Kansaskej univerzity v počte 237 (vekový priemer 18,5). (Wann a Branscombe, 1993)

Ich druhá štúdia sa zamerala na **skúmanie faktorov zapojenia a zaangažovania fanúšikov**. Išlo teda napríklad o dĺžku (časovú) a **silu spojenia s tímom**, atribúty skúmajúce **názory respondentov na momentálnu a budúcu situáciu v tíme**; množstvo peňazí a času, ktoré by boli (a ktorú skutočne utratili) respondenti za predmety súvisiace s tímom; miera v ktorej vidia fanúšikovia ostatných fanúšikov ako „špeciálnych“ a či požadujú od svojich priateľov, aby taktiež boli fanúšikmi ich tímu. Tu bolo zozbieraných 358 odpovedí od študentov Kansaskej univerzity (vekový priemer 18,9). (Wann a Branscombe, 1993)

Osoby s vysokou identifikáciou, boli podľa výskumu Wann a Branscombe (1993), **viac zapojení a zaujatí s ich obľúbeným tímom**, boli pozitívnejší v predikciách budúcich výkonov a výsledkov, ale mali aj pozitívnejšie očakávania týkajúce sa všeobecnej budúcnosti tímu. Na základe týchto poznatkov ďalej autori dedukujú, že

fanúšikovia, osoby s vysokou identifikáciou, budú tiež najviac znalí vo všetkom, čo sa týka ich obľúbeného tímu. Je však nutné brať ohľad na fakt, že počas doby konania sa prieskumu, vykazovali predmetné tímy pozitívne výsledky, čo spôsobilo, že všetci diváci (aj tí s nízkou identifikáciou) mali v priemere vyššie očakávania od budúcnosti tímu (na škále 1-8, bol priemer pre jedincov s nízkou identifikáciou 7,00). Priemer pre osoby s vysokou identifikáciou bol 7,82 čím nepriamo označili tím za neporaziteľný. Autori očakávajú, že ak by tím vykazoval negatívne výsledky, priemery jedincov s nízkou identifikáciou by výrazne klesli. Naopak, u jedincov s vysokou identifikáciou by priemery klesli pomalšie. (Wann a Branscombe, 1993)

U jednotlivcov vysoko zosobnených s tímom, je nižšia pravdepodobnosť, že sa od tímu odosobnia počas neúspešnej periódy tímu (takpovediac sa nepriznajú sa za tím), v porovnaní s tými nízko zosobnenými jednotlivcami s tímom. (Wann a Branscombe, 1993)

Vysoká identifikácia je tiež spojená s vyššou ochotou utrátiť peňažné prostriedky. Čím je identifikácia vyššia, tým sa zvyšuje aj suma, ktorú sú jedinci ochotní utrátiť za vstupenky na podujatie, kde ich obľúbený tím zápasí v dôležitom podujatí. Vysoká identifikácia znamená, že fanúšikovia sú ochotní utrátiť vysoké čiastky za vstupenky. (Wann a Branscombe, 1993)

Keďže **fanúšikovia sú viac ochotní čakať v rade**, autori dedukujú, že **dlhé rady sú vhodným miestom na študovanie fanúšikov**, keďže sa bude skladať s vysoko verných fanúšikov. (Wann a Branscombe, 1993)

Jedinci s vysokou identifikáciou označujú ostatných fanúšikov za „špeciálnych“. Ide o formu vnútro-skupinového favoritizmu. Tiež pociťovali silné puto medzi jedincami, ktorí sa vysoko zosobňujú s tímom. Takíto jedinci nepovažovali faktor identifikácie iných jedincov za dôležitý pri výbere priateľstva, ale odpovedali že majú viac priateľov, ktorí sú tiež fanúšikmi tímu. (Wann a Branscombe, 1993)

Celkovo autori zhodnocujú, že výsledky vykázali mnoho afektívnych, kognitívnych a behaviorálnych rozdielov medzi športovými fanúšikmi. Tí s vysokou identifikáciou prejavili najextrémnejšie odpovede. To zrejme možno interpretovať, že cez vysokú emocionálnu konexiu sa správanie javilo intenzívnejšie v závislosti od identifikácie.

Aj keď mnohé prieskumy v oblasti posudzovania športových divákov a ich tímovej identifikácie boli realizované po vzore Wann a Branscombe (1993), neznamená to, že tento vzor je bezchybný. Kim a kol. (2020) sa podrobnejšie zaoberali kvalitou jednotlivých položiek. Zhodnotili, že položky 1, 2, 3 a 5 odhadli úroveň tímovej identifikácie jednotlivcov s veľkou presnosťou v porovnaní s položky 4, 6 a 7, ktoré odhadli úroveň tímovej identifikácie jednotlivcov nedostatočne. Jednotlivé položky vrátane použitých škál sú zobrazené nižšie v tabuľke 9.

Položka 4 bola autormi Kim a kol. (2020) skritizovaná kvôli tzv. „dvojhlavňovému predmetu“ (angl. double-barreled item), ktorý môže respondentu zmiatať. Napríklad, ak sleduje tím v TV, nemusí o ňom počúvať v rádiu. Taktiež je to problém pre vyhodnocovateľa dotazníku, ktorý nedokáže s určitosťou povedať, cez ktorý kanál respondent tím sleduje.

Položka 6 je podľa Kim a kol. (2020) problémová v tom, že respondent (resp. športový divák) nemusí existovať pozitívny lineárny vzťah medzi tímovou identifikáciou a negatívnym vzťahom ku rivalskému tímu. Taktiež „najväčší rival“ nemusí nutne pre daný tím vôbec existovať, čo vyvoláva nedorozumenie, kde hodnotiteľ dotazníku nevie povedať, či taký tím podľa respondenta neexistuje, alebo k nemu len nechová negatívne emócie. Tiež nastáva problém, keď respondent s nízkou tímovou identifikáciou chová negatívne emócie ku rivalskému tímu. Problémom je aj to, že tu ide o jedinú otázku s negatívnym tónom, čo sa vo všeobecnosti neodporúča pri dotazníkovom prieskume.

Položka 7, je konfliktná z podobného dôvodu, ako položka 4. Dvojhlavňový charakter otázky mátie respondenta a narušuje informačnú hodnotu otázky pre hodnotiteľa dotazníku. Navyše, vzťah medzi zobrazovaním tímovej príslušnosti pomocou merchandise a tímovou identifikáciou. Respektíve, aj jedinec s vysokou tímovou identifikáciou nemusí nosiť merchandise (napríklad tímový dres, šiltovka, a pod.). Závisí to aj od charakteru jedinca. Napríklad pre Japonského obyvateľa môže byť menej časté, že bude nosiť merchandise, ako pre Amerického obyvateľa. Taktiež naopak, jedinec s nízkou tímovou identifikáciou môže nosiť merchandise tímu len kvôli estetickému hľadisku, alebo preto, lebo ho dostal od niekoho darom. (Kim a kol., 2020) Všetky položky z dotazníkového prieskumu sú vypísané v tabuľke 8 nižšie.

Tabuľka 8 - Škála identifikácie športového diváka (Sport Spectator Identification Scale)

Položka	Otázka v preklade	Škála
1	Ako veľmi je pre vás dôležité, aby váš tím vyhral?	1 = Nedôležité, 8 = Veľmi dôležité
2	Ako veľmi by ste sa označili, že ste fanúšik tímu?	1 = Vôbec nie fanúšik, 8 = Veľký fanúšik
3	Ako veľmi by vás označili priatelia, že ste fanúšik tímu?	1 = Vôbec nie fanúšik, 8 = Veľký fanúšik
4	Počas sezóny, ako veľmi sledujete váš tím: (1) osobne, alebo v televízii, (2) v rádiu, (3) v televíznych správach, alebo novinách?	1 = Nikdy, 8 = Takmer každý deň.
5	Ako veľmi je pre vás dôležité byť fanúšikom tímu?	1 = Nedôležité, 8 = Veľmi dôležité
6	Ako veľmi by ste povedali, že nemáte radi najväčšieho tímového rivala?	1 = Nemám k nim negatívny postoj, 8 = Mám k nim veľmi negatívny postoj
7	Ako často zobrazujete názov alebo insígnie tímu na svojom pracovisku, v domácnosti alebo na svojom oblečení?	1 = Nikdy, 8 = Vždy

Zdroj – (Kim a kol., 2020; Wann a Branscombe, 1993)

V závere štúdie sa **manažérom odporúča, aby používali štyri položky (položky 1, 2, 3 a 5)**, aby bol prieskum krátky a zároveň presne merali tímovú identifikáciu účastníkov. Tiež je odporúčané použiť menej, ako osem stupňov v Likertovej škále, aby sa lepšie posúdilo rozloženie úrovní tímovej identifikácie spotrebiteľov v rámci daných možností odozvy. (Kim a kol., 2020)

Praktické príklady analýzy športových fanúšikov

V texte nižšie sú opísané reálne príklady toho, ako športové kluby pristupujú k analýze svojich fanúšikov. Dôraz sa kladie najmä na analýzu skúmaných indikátorov. Zámerom je zistenie, čo konkrétne zaujíma športové kluby o ich fanúšikoch. Príklady sú pre prehľadnosť opísané v nasledujúcom zozname:

- **Bayern Mníchov** – v roku 2017 vytvoril dotazník zameraný na fanúšikov. Klub sa snažil podnietiť respondentov k vyplneniu dotazníka možnosťou vyhrať podpísaný dres, či personalizovaný odkaz. Otázky nebolo možné analyzovať, keďže dotazník už nebol dostupný. (FACEBOOK.com, 2017)

- **Manchester City** – na základe analýzy dostupných dokumentov, ktoré opisujú aktivity zamerané na analýzu fanúšikov, je možné konštatovať, že Manchester City komplexne analyzuje spokojnosť fanúšikov s návštevou tribún počas zápasu. Analyzuje napríklad postoj fanúšikov k bezpečnosti, vhodnosti priestorov pre rodinu, prístup k ženám. Analyzuje sa aj vnímaná hodnota získaná za cenu lístkov. Klub analyzuje priemernú návštevnosť, koľko v priemere gólov návštevník uvidí za zápas a podobne. Podľa oficiálneho materiálu Manchester City, hlavný štadión Etihad Stadium bol v rámci ponuky návštevníkom niekoľko rokov po sebe jedným z dvoch najlepších štadiónov v Premier League. (MANCITY.com, 2019)
- **ŠK Slovan Bratislava** – v roku 2013 uskutočnil dotazníkový prieskum, ktorý mohli návštevníci zápasu vypísať. Zber dát bol teda realizovaný pomocou ceruziek a papiera. Otázky mali byť rozdelené do štyroch tém, najmä sa mal týkať spokojnosti so službami, návštevnosti a fanúšikmi vnímanému priestoru na zlepšenie. (SKSLOVAN.com, 2013)
- **HC Slovan Bratislava** – v roku 2018 sa tento klub spojil s výskumnou agentúrou AKO a ticketingovým partnerom Ticketportal a spolu realizovali dotazníkový prieskum. Ten mal obsahovať 39 otázok, z ktorých šesť malo byť socio-demografických. Prieskum sa mal týkať frekvencie návštevy zápasov, zdrojov informácií o klube, obľúbenosti hráčov, hodnoteniu sprievodných a mimo zápasových aktivít, služieb na štadióne, diváckeho servisu, záujmu o klubové suveníry a podobne. Skúmali sa aj dôvody návštevy domácich zápasov, medzi ktorými dominovali podpora tímu, vysoká úroveň hokeja (vtedy bol klub súčasťou druhej najväčšou hokejovou ligou na svete KHL, čo pre HC Slovan znamenalo kvalitnejších oponentov, v porovnaní s oponentmi z najvyššej Slovenskej ligy – to zdvíhalo celkovú úroveň hry) a atmosféra. Z klubových suvenírov respondenti označili textilné výrobky za najobľúbenejšie, z menších suvenírov šlo o magnetky a príslušenstvo do auta. Hlavným zdrojom informácií pre fanúšikov mal byť klubový web a profil klubu na sociálnej sieti Facebook. (HCSLOVAN.sk, 2018)
- **FC DAC 1904 Dunajská Streda** – v roku 2018 vykonal klub prieskum zameraný na spokojnosť fanúšikov cez dotazníkový prieskum, ktorý mal respondentom zaberať 4-5 minút. Motiváciou pre vyplnenie mala byť možnosť vyhrať lístky na zápas Európskej ligy. (Nagy, 2018)

- **English Football League (EFL)** – v roku 2019 vykonali zástupcovia druhej najvyššej futbalovej súťaže rozsiahly prieskum spokojnosti fanúšikov s návštevou tribún. V reporte o prieskume sa uvádza, že ide o prvý takýto prieskum od roku 2010, aj keď proces komunikácie s fanúšikmi slúžil ako základňa zlepšovania poskytovanej kvality. Z reportu možno získať množstvo štatistík, ktoré sa týkajú celkovej súťažnej úrovne, ale štatistiky sa týkajú aj jednotlivých klubov. Tie sa označujú ako prípadové štúdie. Skúmané indikátory sú rozdelené do siedmich celkov: **vzťah medzi klubom a fanúšikmi** (dôvody klubovej príslušnosti, vek prvej návštevy tribún, motivácia návštevy tribún), **návšteva tribún** (faktory týkajúce sa aktivít vykonávaných pred návštevou tribún – domáci vs. vonkajší zápas, spôsob cestovania, nákup lístkov – spôsoby, zdroje čerpania informácií o lístkoch, faktory ovplyvňujúce nákup lístkov), **zážitok z návštevy tribún** (faktory týkajúce sa aktivít vykonávaných počas návštevy tribún – inkluzivita a podpora minorít, aktivity komunit, rola technológií vo futbale, roly oficiálnych zamestnancov a vnímanie rolí fanúšikmi), **obsah a komunikácia** (informačné kanály fanúšikov, využívané konkrétne spravodajské médiá, záujem o komunikačné kanály jednotlivých klubov, informácie počas hier, využívané platformy, časy konzumácie informácií, prístup), **informácie o vysielaniach** (kde fanúšikovia sledujú zápasy, rozhovory a pod. – odbory zábavných platforiem fanúšikov ako napríklad Netflix, sledovanie zápasov naživo, povedomie o službách), **súťaže** (vnímanie súťaží a zápasov o poháre fanúšikmi – napr. záujem o Carabao Cup), **EFL politiky a ich vnímanie** (udržateľnosť, politika prístupnosti a inkluzivity, dôležitosť budovania domácich hráčov, dôležitosť úspechu Anglickej národnej reprezentácie, stávkovanie). (EFL.com, 2019)

V nasledujúcej tabuľke sú opísané kľúčové poznatky o uvedených príkladoch. Tabuľka zachytáva obdobie, v ktorom sa prieskum konal. Ak bol zistený spôsob, akým sa prieskum realizoval, je opísaný v treťom stĺpci tabuľky. Skúmané indikátory sú zachytené v štvrtom stĺpci.

Tabuľka 9 - Kľúčové zistenia z analýzy analýz fanúšikov športových klubov

Názov klubu/ligy	Obdobie realizácie prieskumu	Spôsob realizácie prieskumu	Skúmané indikátory
Bayern Mníchov	2017	online dotazník	neznáme
Manchester City	2018 – 2019	neznámy	spokojnosť s cenou lístkov, vnímaná získaná hodnota za lístky, pocit bezpečia na tribúnach, pocit pohodlia žien na tribúnach
ŠK Slovan Bratislava	2013	ceruzka a papier pre každého respondenta, resp. návštevníka štadiónu	spokojnosť so službami, návštevnosť a fanúšikmi vnímaný priestor na zlepšenie
HC Slovan Bratislava	2018	outsourcing výskumnou agentúrou	frekvencia návštevy tribún, zdroje informácií o klube, obľúbenosť hráčov, hodnotenie sprievodných a mimo zápasových aktivít, služby na štadióne, divácky servis, záujem o klubové suveníry, dôvody návštevy domácich zápasov
FC DAC 1904 Dunajská Streda	2018	online dotazník	neznáme

EFL	2019	potenciálny outsourcing výskumnou agentúrou	vzťah medzi klubom a fanúšikmi, aktivity fanúšikov pred návštevou tribún, spokojnosť s návštevou tribún, obsah a komunikačné kanály, vysielacie platformy, vnímanie konkrétnych súťaží, vnímanie politiky EFL
-----	------	---	---

Zdroj – vlastné spracovanie

Z analýzy spôsobov (tabuľka 9), ako športové kluby analyzujú svojich fanúšikov vyplýva, že **klúčovým indikátorom** pre športové kluby je **vnímaná získaná hodnota fanúšikmi za cenu lístkov**. Indikátory s týmto súvisiace sa často v klubových prieskumoch opakujú. Často skúmané sú aj indikátory súvisiace so **zážitkom z návštevy tribún počas zápasov**. Prieskumy vykonané neskôr v čase (bližšie ku roku 2023) zahrňujú aj indikátory súvisiace s **inkluzivitou, pocitom bezpečnosti žien na štadióne**, a podobne. Taktiež by mali byť do budúcich prieskumov športových klubov zahrnuté **indikátory súvisiace s udržateľnosťou**. Tieto indikátory je čoraz dôležitejšie skúmať z pohľadu športových klubov, keďže ide o **čoraz častejšiu požiadavku fanúšikov**, ktorú by mal športový klub naplňať. Inými slovami ide o trendy koncepcie.

Budovanie komunity a fanúšikovskej základne

Keďže fanúšikovia sú kľúčovou zainteresovanou stranou, ktorej zapojenie do riadenia pomáha klubu zabezpečiť dlhodobú udržateľnosť, je vhodné venovať sa budovaniu fanúšikovskej základne. Komunita značky športového klubu prináša vlastníčkovi značky príležitosti realizovať sponzorské a značkové stratégie a prostredníctvom komunity dokážu športoví manažéri vytvárať hodnoty, a to najmä v kontexte sociálnych sietí (Popp a Woratschek, 2016).

Podľa Yoshida a kol. (2015) sa **komunita buduje na základe troch elementov**. Dva z nich sú **formálne, budované športovým klubom**. Ide o hodnotu značky športového klubu a tzv. brandfest. **Brandfest** je definovaný ako udalosť, kde sa stretávajú používatelia značky a vznikajú medzi nimi sociálne interakcie. Posledným, menej formálnym elementom, sú **vnímané rituály a tradície**. Cez tieto tri elementy sa fanúšikovia zapájajú do komunity, vylepšujú produkty, vzniká word-of-mouth efekt.

Komunity športového klubu vznikajú **bud' z iniciatívy fanúšikov alebo športového klubu** (Jang a kol., 2008). V dôsledku rastu športového trhu a globalizácie je čoraz viac športových fanúšikov vo vzájomnom prepojení prostredníctvom sociálnych médií, podcastov, online fór a iných komunikačných nástrojov, ku ktorým sa dá ľahko a lacno dostať z celého sveta. Preto je podľa Mastromartino a Zhang (2020) potrebné, aby **športoví manažéri hlbšie a lepšie pochopili komunity** športových fanúšikov a to, ako a prečo sa jednotlivci identifikujú ako členovia komunity športových fanúšikov.

Keďže fanúšikovia majú vytvorený istý emocionálny vzťah so športovým klubom (Stevens a Rosenberger, 2012), športoví manažéri by mali umožniť fanúšikom uspokojiť svoje potreby propagovať a brániť komunitu značky. Mills a kol. (2022) navrhujú **spôsoby pre zapojenie fanúšikov do riadenia**, ako napríklad **zaslanie produktov na testovanie a kontrolu** alebo dokonca **poskytnutie formálneho školenia o používaní produktu**. Taktiež odporúčajú **využiť funkcionality sociálnych sietí**, ako napríklad možnosť používateľov prispôbiť si svoj **profilový obrázok zahrnutím „rámčeka“**, ktorý jednotlivcom umožnil ukázať svoju príslušnosť k skupine prostredníctvom okraja značky na svojom profilovom obrázku. Tento verejný prejav afektívneho záväzku voči komunite značky zvýši identifikáciu komunity značky a následne povedie k ďalším verejným prejavom lojality voči značke.

Report od Nielsen Sports (2022) skúma vplyv globálnych spotrebiteľských zmien za roky 2020 a 2021 na športové sponzorské modely a distribúciu obsahu. Správa identifikuje zmeny v správaní fanúšikov **vrátane nárastu angažovanosti na diaľku a posunu smerom k digitálnym komunitám**. Rast mediálnych kanálov over-the-top (OTT; vo všeobecnosti ide o streamovanie video obsahu cez internet, opak tradičného káblového či satelitného vysielania) viedol k rozšíreniu platforiem športového obsahu, čo ovplyvnilo držiteľov práv aj značky. Správa ponúka značkám aj držiteľom práv na šport, ako sa prispôbiť týmto zmenám. Odporúčajú, aby sa značky a držiteľia športových práv zamerali **na budovanie digitálnych komunit**, aby sa spojili so spotrebiteľmi, pochopili dôležitosť autentických pripojení fanúšikov prostredníctvom dátových stratégií prvej strany, vyvážili krátkodobé a dlhodobé ciele predaja a uznali silu športovcov. v priamom kontakte s fanúšikmi.

Príklady zapojenia fanúšikov do riadenia športovej organizácie

Koncept zapojenia fanúšikov do riadenia športovej organizácie nie je ničím novým. Už v minulosti si športoví manažéri uvedomovali dôležitosť tohto konceptu. Možno uviesť mnoho príkladov, kedy sa kluby z rôznych športov a prostredí, v rôznych časoch, snažili o uplatnenie tejto koncepcie. Najčastejšie ide o **možnosť výberu dizajnu dresov, loga, farieb, hymny tímu**, ale často vznikajú aj **systémy pre pravidelné zapojenie fanúšikov** do riadenia. To sa deje napríklad cez pravidelné All-star hry, kde fanúšikovia hlasujú za hráčov, ktorí by mali byť na súpiske zápasu. Niektoré kluby idú o krok ďalej a vytvárajú samostatný fanúšikovský orgán, ktorý pozostáva zo zástupcov fanúšikov. Tieto orgány potom pravidelne komunikujú s vedením klubu.

Pre lepšie priblíženie týchto spôsobov boli vybrané nasledovné **príklady zapojenia fanúšikov do riadenia športovej organizácie**:

- **Výber názvu tímu NHL Seattle:** Keď NHL oznámila, že sa v roku 2021 rozšíri do Seattlu, tím usporiadal verejné hlasovanie, aby určil oficiálny názov tímu v lige. Možnosti sa zúžili na päť možností a hlasovania sa zúčastnilo viac ako 100 000 fanúšikov, čo viedlo k tomu, že tím dostal názov Seattle Krakens. (NHL.com a Cotsonika, 2020)
- **Fórum fanúšikov Manchester United (MU):** Fórum tvorí 16 zastupiteľov fanúšikov, ktorí sa štyrikrát do roka stretávajú s predstaviteľmi klubov, aby prediskutovali klubové záležitosti. Ostatní fanúšikovia môžu požiadať o prejednanie ich otázok na jednom zo stretnutí Fóra fanúšikov. Zastupiteľov fanúšikov môžu ostatní fanúšikovia kontaktovať priamo. Údajne každá otázka podaná aspoň mesiac pred dátumom konania sa fóra, má byť na fóre prediskutovaná. (MANUTD.com, n. d. B)
- **Formát All-Star Race NASCAR:** NASCAR, automobilová súťažná liga v Spojených štátoch, umožňuje fanúšikom hlasovať o tzv. „fan-vote winner“. Ide o formu divokej karty fanúšikov. All-Star Race súťaž je exkluzívna pre 4 víťazné kluby All-Star Open, pričom táto súťaž pozostáva z 3 etáp a víťaz z každej etapy postupuje do All-Star Race. Posledným účastníkom súťaže je potom práve víťaz hlasovania fanúšikov. Ak víťaz tohto hlasovania postúpi z jednej z etáp, štvrté miesto obsadí v poradí druhý víťaz hlasovania All-Star Open. (NASCAR.com, 2022)
- **Začiatky zápasu hviezd NBA:** NBA umožňuje fanúšikom hlasovať o tom, ktorí hráči budú štartovať v každoročnom zápase hviezd. V roku 2023 hlas fanúšikov dostal pridelenú váhu reprezentujúcu 50 %. Hlasovať mohli aj médiá, ktorým bola pridelená 25 % váha, ale hlasovali aj hráči, ktorých váha taktiež predstavovala taktiež 25 %. Výsledné počty sa teda prepočítavali na základe pridelených váh. (PR.NBA.com, 2023)

- **Hlasovanie pre finále MLB All-Star:** Major League Baseball umožňuje fanúšikom hlasovať o hráčoch, ktorí budú figurovať v otváracíj zostave zápasu All-Star. (MLB.com, n. d.)
- **Súpisky NFL Pro Bowl:** NFL umožňuje fanúšikom hlasovať o tom, ktorí hráči zostavia súpisku Pro Bowl. (OPERATIONS.NFL.com, 2022)
- **Pilot dňa Formuly 1 v rámci F1 Fan Voice:** Formula 1, medzinárodná automobilová súťažná liga, umožňuje fanúšikom hlasovať o „jazdcovi dňa“ po každých pretekoch. (FORMULA1.com, n. d.)
- **Maskoti Svetového pohára:** Svetový pohár FIFA, významný medzinárodný futbalový turnaj, umožňuje fanúšikom hlasovať za oficiálneho maskota turnaja. Príkladom je hlasovanie za maskota Svetového pohára 2018, ktorý sa konal v Rusku. (ESPN.com, 2016)

Na základe vyššie uvedených príkladov, a iných, možno zapájanie fanúšikov do riadenia kategorizovať nasledovnými spôsobmi:

- **Členstvo v klube:** V niektorých európskych futbalových kluboch sa fanúšikovia môžu stať členmi klubu a môžu mať slovo pri rozhodovaní klubu. Napríklad v FC Barcelona môžu členovia **hlasovať za prezidenta a predstavenstvo klubu**. Hlasovať môžu fanúšikovia, ktorí spĺňajú klubom stanovené kritéria, ako napríklad: plnoletosť, dĺžka aktívneho členstva aspoň 1 rok, bez suspendovania členstva, byť zúčastnený volebného sčítania ľudu. Pre získanie členstva je nutné dohodnúť si schôdzku so zástupcami klubu a identifikovať sa občianskym preukazom. Poplatok za členstvo bol 195 € na rok (platilo pre ten, ktorý bol platný do 31.12.2022) (Jenson, 2022; FCBARCELONA.com, n. d.; FCBARCELONA.com, 2021a)
- **Fanúšikovská rada:** V rôznych športoch a ligách vytvárajú športové kluby samostatné orgány, ktoré sa majú podieľať na riadení klubu. Napríklad v roku 2023 sa vedenie klubu NFL Houston Texans (HT) rozhodlo vytvoriť 50 člennú radu fanúšikov. (Criswell a Chron, 2023)
- **Názov a logo tímu:** Fanúšikovia niekedy dostanú príležitosť vyjadriť sa k názvu a logu nového tímu. Príkladom môže byť spomínaný Seattle Krakens.
- **Výber maskota:** Niektoré športové tímy umožňujú fanúšikom hlasovať o výbere nového maskota. Napríklad, vedenie tímu Washington Commanders (WC) vyzvalo fanúšikov na výber témy nového maskota (pes, historická figúra, prasa, superhrdina). Následne boli nadizajnované návrhy a počas zápasu mohli fanúšikovia (online aj na štadióne) hlasovať za najlepší návrh. (Byrum, 2022)

Prípadové štúdie zamerané na zapájanie fanúšikov do riadenia a komunity

Táto časť prináša hlbší pohľad na zapájanie fanúšikov športových klubov do procesov tvorby **lojálnych komunit** a do **procesov manažmentu** týchto klubov. Spoločne je tieto dva koncepty možno zahrnúť pod jeden pojem – zvyšovanie angažovanosti fanúšikov športových klubov. Ako z teórie vyplýva, snaha priblížiť si fanúšika ku športovému klubu a ku komunite, prináša športovým klubom benefity na rôznych úrovniach. Zanedbanie fanúšikov môže mať za následok negatívne konsekvencie a môže to znamenať premrhanie príležitosti smerovať k stabilite a udržateľnosti. Konkrétnosti majú pomôcť priblížiť prípadové štúdie nižšie. Tieto boli vybrané najmä na základe relevantnosti k téme a dostupnosti informácií. **Cieľom prípadových štúdií** je najmä zmapovať, ako presne kluby pristupujú k zvyšovaniu angažovanosti fanúšikov, a aké to má následky. Cieľ sa autor dizertačnej práce pokúsi dosiahnuť pomocou štatistík zachytávajúcich zdroje príjmov skúmaných športových klubov. Ide teda o realizáciu kvalitatívneho prístupu k výskumu s tvorbou príbehov, umožňujúcich vyšší stupeň pochopenia analyzovaného fenoménu a vyvodzovania súvislostí medzi odhalenými prvkami.

Arsenal Londýn (AL), FC Chelsea (FC) a Manchester City (MC) – prípadová štúdia

Nasledujúca prípadová štúdia detailnejšie skúma stratégiu manažmentu fanúšikov AL. Sekundárne sa pozerá na MC. Pre získanie kontextu je spomínaná aj FC, avšak v ich prípade štúdia nezasahuje do hlbších detailov. Všetky uvedené kluby pôsobia v anglickej najvyššej futbalovej lige Premier League. Všetky sú považované za jedny z najpopulárnejších klubov z danej ligy. Okolnosti by teda mali byť podobné a kluby by mali byť vhodné na komparáciu faktorov.

AL sa pokúša zvýšiť angažovanosť fanúšikov, resp. dáva fanúšikom možnosť priblížiť sa ku klubu pomocou **členskými programami**. Tie sú rozdelené do **troch kategórií**: Red, Platinum, Junior Gunners. (ARSENAL.com, n. d. D)

Členstvo Red predstavuje základný program s cenou 34 libier za sezónu. Hlavným benefitom pre fanúšika má byť **prednostný prístup k lístkom** na zápasy, **možnosť predať lístky** z dôvodu nemožnosti sa zúčastniť zápasu, **10 % zľavu** pre fanúšikovský online obchod. Ďalším systémom, do ktorého sa fanúšik zapája zakúpením členstva, je tzv. **My Arsenal Rewards**. Fanúšik získava body za interakcie s klubom (nákup lístkov, fyzická prítomnosť na zápase a pod.). (ARSENAL.com, n. d. A)

Body môžu byť použité na **nákup hmotných odmien** (lístky na zápas, dresy hráčov nosené na zápase, či tréningu, podpísané merchandise, a pod.), alebo **nehmotných odmien** (túra po tréningových priestoroch, či štadióne, účasť na tlačovej konferencii po zápase, a pod.). (ARSENAL.com, n. d. B)

Členstvo Platinum má fanúšikovi priniesť pocit **váženého biznis klienta**. Okrem základných benefitov, **Platinový člen má prístup k „pohosteniu“ od AL**. To zahŕňa **bezplatný oficiálny program** v deň konania sa zápasu, či **polčasové drinky**. Člen má k dispozícii **tím account manažérov**, prístup do **klubových reštaurácií, barov** a iných priestorov. Niektoré služby sú sprístupnené za dodatočné príplatky. Členstvo sa pohybuje od **779 – 1 540 libier** na sezónu 2023/2024. (HOSPITALITY.ARSENAL.com, n.d.)

Nie je však vždy jasné, ktoré služby spadajú pod členstvo, a ktoré sú za príplatok. Iný oficiálny zdroj udáva cenu od 2 865 libier, pričom **cena sa môže meniť** v závislosti od toho, **s kým klub zápasí počas sezóny**. (HOSPITALITY.ARSENAL.com, 2022)

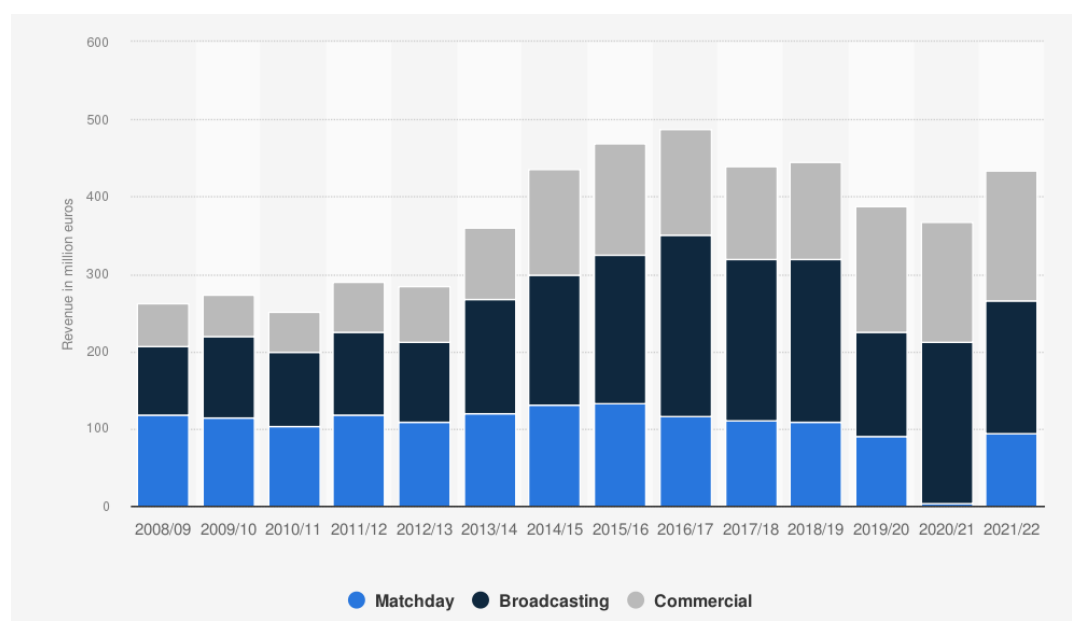
Rôzne balíčky sa dajú **zakúpiť samostatne** pričom balíčkov je dohromady **sedem**, každý je inak nacený. Napríklad balíček „The Heritage“ zahŕňa predzápasový prístup do reštaurácie vrátane päťchodového jedálnička, s drinkom na privítanie a drinkami počas polčasu, medzi polčasmi a po zápase. Cena závisí od sprístupnených lokalít a je v rozmedzí 720 a 1 800 libier na osobu.

Tieto **balíčky majú rozšíriť zážitok zo zápasu za príplatok**, čo je v súlade s teoretickými odporúčaniami. Väčšinou ide o dodatočný prístup do reštaurácií a barov (v niektorých prípadoch možno sledovať zápas v priamom prenose a s výhľadom na ihrisko) alebo iných VIP priestorov. (HOSPITALITY.ARSENAL.com, 2022)

Program Junior Gunners je dodatočne rozdelený **podľa vekových skupín** (0-3, 4-11, 12-16, 17-18) a poplatok za členstvo sa pohybuje od 15 – 30 libier na sezónu. Benefity zahŕňajú tie z členstva Red, plus sú v ponuke zážitky (napríklad behind-the-scenes na Londýnskom Colney tréningovom priestore), možnosť stať sa členom tímu podávačov lôpt počas zápasu, či odber Junior Gunners Newslettera. (ARSENAL.com, n. d. C)

Z analyzovaného obsahu vyplýva, že AL sa pokúša o vytvorenie flexibilného systému, v ktorom by si mal každý fanúšik nájsť možnosť byť „bližšie ku klubu“ podľa vlastných predstáv. V základnom členstve Red je podstatným benefitom možnosť získať lístky prednostne a obchodovať s nimi. Z teoretických východísk komunikovaných v dizertačnej práci vyplýva, že cena lístkov je ústredným faktorom pozornosti vedcov, športových klubov a fanúšikov. A ak sa má fanúšik cítiť, že si ho klub váži, potom by malo byť podstatným faktorom sprístupnenie lístkov exkluzívne fanúšikom, resp. dať im možnosť flexibility v tejto oblasti. To AL robí. Vyššie členstvo Platinum je určené skôr pre fanúšikov s nadštandardným príjmom, alebo pre organizácie, ktoré chcú zorganizovať team-building. Všetko má svoju cenu, pričom cena je flexibilná. Cenotvorba berie v úvahu množstvo faktorov, napríklad okolnosti sezóny. Ak má AL zápasit' s populárnymi oponentami, bude cena vyššia. Avšak ako z teoretických znalostí vyplýva, fanúšik je ochotný minúť väčšiu časť svojich disponibilných príjmov na spomínané záležitosti, ako nezainteresovaná osoba. Fanúšikovia vnímajú aj atraktivitu zápasu v závislosti od oponenta, alebo štádia sezóny. Od tohto subjektívneho vnímania by sa mala cena služieb, v ideálnom prípade, odvíjať. Preto je také dôležité poznanie a pochopenie fanúšikov. Stratégia AL indikuje, že AL tomuto rozumie, pristupuje ku konceptu angažovanosti fanúšikov seriózne. Samotné služby, ktoré AL ponúka smerujú taktiež k tvorbe zážitku zo dňa konania sa zápasu, kedy fanúšik navštívi štadión fyzicky. Týmto sa buduje emocionálny vzťah medzi fanúšikom a športovým klubom.

Pre zistenie úspešnosti stratégie AL, resp. systému vytvárania zážitku zo dňa konania sa zápasov pre fanúšikov, boli analyzované štruktúry tržieb v čase. Nižšie na obrázku č. 25 sú zobrazené sekundárne dáta štruktúry tržieb AL v čase.

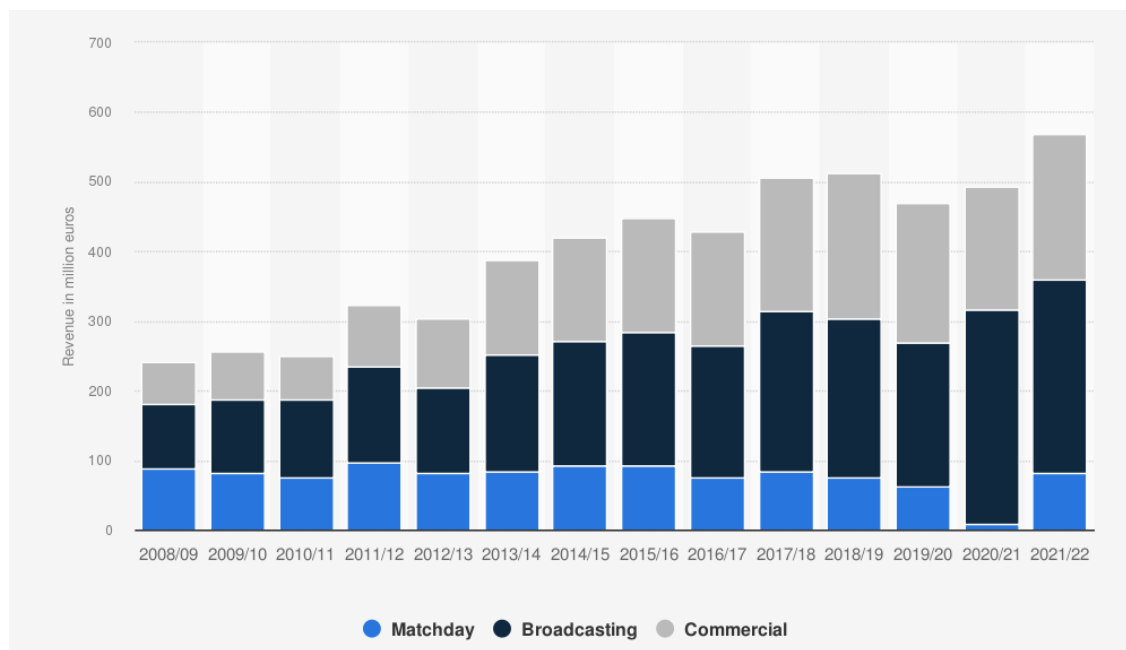


Obrázok č. 25 – Toky tržieb Arsenal Londýn od sezóny 2008/09 do 2021/22 (v miliónoch eur)

Zdroj: (STATISTA.com, 2023 A)

Odhadom **takmer tretinu tržieb AL** pravidelne tvorí **kategória Matchday** (tržby súvisiace so službami poskytovanými počas dňa konania sa zápasu), čo znamená, že v prípade AL ide o významný zdroj tržieb. **Počas pandémie COVID-19** si AL nemožnosť získať tržby z tohto zdroja **kompensoval prostredníctvom kategórie Broadcasting** (vysielanie zápasov). Úsilie klubu sa teda zrejme zameralo na manažment vysielacích práv.

Pre získanie perspektívy o tom, na akej úrovni sú tržby AL, je vhodné pozrieť sa na podobné kluby a na ich tržby. Vhodný môže byť klub **FC Chelsea (FC)**, ktorý **má podobný model vytvárania zážitku zo dňa konania sa zápasu ako AL** – je možné si zakupovať balíky pohostinnosti v deň zápasu, ktoré obsahujú porovnateľné benefity. Pri FC sa ceny pohybujú od nižších hodnôt, ako pri AL (čo v dôsledku nemusí znamenať, že sú lacnejšie). (CHELSEAFC.com, n. d.) FC bol pre porovnanie zvolený, keďže celkové tržby možno považovať za podobné, ide taktiež o jeden z najväčších klubov z rovnakej ligy. Na obrázku č. 26 nižšie sú zobrazené tržby FC v čase podľa kategórií.



Obrázok č. 26 - Toky tržieb FC Chelsea od sezóny 2008/09 do 2021/22 (v miliónoch eur)

Zdroj: (STATISTA.com, 2023 B)

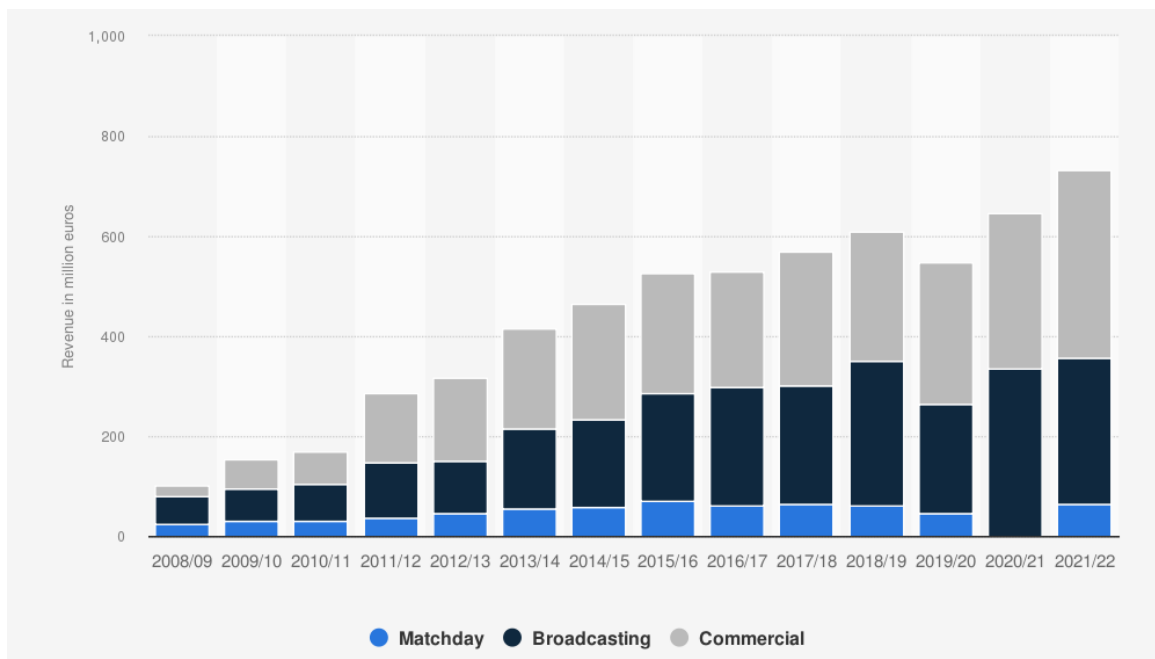
MC má model členstva postavený odlišne ako AL, s rozdielnymi benefitmi. MC ponúka **tri druhy členstiev: Cityzens Membership** (25 libier na rok), **Matchday Membership** (35 libier na rok), **Junior Membership** (20 libier na rok). Zaujímavým benefitom pre **Matchday Membership** je napríklad **možnosť vziať ďalšiu osobu na jeden ženský klubový zápas zadarmo**, čo pomáha prilákať väčšiu pozornosť ku ženskému futbalu. (MANCITY.com, n. d.)

Členské je v prípade **MC platené ročne**, v prípade **AL na sezónu**. AL poskytuje benefity aj sektoru s nadpriemerným príjmom za vysokú cenu. **MC sa orientuje na jednoduchšie poskytované služby.**

Z článku Forbes (2018) vyplýva **snaha zapojiť technológie pre zvýšenie interakcie s fanúšikmi**, ktorí sa nemôžu zúčastniť zápasov, či nie sú v blízkosti domovského mesta MC. V rámci plánu už v roku 2018 zapojili koncepcie AR a VR, pričom vytvorili aplikáciu, pomocou ktorej mohli fanúšikovia sledovať výhernú oslavu v 360° uhle. Ďalšia aplikácia mala byť zameraná na deti vo veku **od 7 do 11 rokov**. (Tobin, 2018)

Tu možno pozorovať súlad so spomínanou vedeckou štúdiou, kedy **u detí mladších ako 7 rokov neboli pozorované schopnosti vytvorenia si prepojenia športu so značkou**. Preto dáva zmysel zacieliť aplikáciu na deti od 7 rokov, keďže v tomto veku sú predpokladané vyvinuté schopnosti prepojiť si šport s konkrétnym klubom.

Rovnako ako v prípade AL s doplnkovým príkladom FC, aj v tomto prípade boli skúmané zdroje tržieb MC. Nižšie, na obrázku č. 27, sú zobrazené tržby MC podľa kategórií v čase.



Obrázok č. 27 - Toky tržieb Manchester City od sezóny 2008/09 do 2021/22 (v miliónoch eur)

Zdroj: (STATISTA.com, 2023 C)

V porovnaní s AL a FC, v prípade MC tvoria tržby plynúce zo zážitku zo dňa konania sa zápasu tvoria **pomerne malú časť z celkových tržieb**. Možno konštatovať, že **MC nekladie dostatočný dôraz na túto oblasť**. Na druhej strane, aj napriek tomuto faktoru, celková úroveň tržieb je vyššia oproti AL a FC. To znamená, že **MC má rozdielne strategické ciele**, respektíve iným spôsobom sa naplňa základný účel podnikania – ziskovosť (keďže ide o súkromné kluby, možno tu uplatniť základné ekonomické princípy).

Spomedzi spomínaných klubov však možno konštatovať, že stratégie manažmentu fanúšikov s orientáciou na budovanie zážitku zo dňa konania sa zápasu je najúčinnnejšia. Táto stratégia ale nevedie k najvyššej úrovni celkových tržieb.

The Basketball League (TBL) – krátka prípadová štúdia

TBL je pomerne nová Americká profesionálna liga v basketbale, ktorá **kladie dôraz na zážitok pre fanúšikov, lokálnych komunít a biznis partnerov**. To dosahujú cez ich zameranie sa na návštevy škôl a kliník (hráči čítajú deťom, prednášajú o negatívnych účinkoch drog), spoluprácu s neziskovými organizáciami, mládežníckych kempov, respektíve snažia sa vytvoriť prostredie vhodné pre rodinnú zábavu. Filozofiou teda je poskytovať mládeži „role models“. (THEBASKETBALLLEAGUE.com, n. d.)

Na základe analýzy dostupných oficiálnych materiálov vyplýva, že možnosť vlastniť klub ponúkajú prírodnému sektoru. TBL proklamuje nízke riziko s istou návratnosťou investície. Taktiež vyplýva, že spôsob budovania siete sponzorstva je na vlastníckovi, ako aj zabezpečenie si výnosov z činnosti klubu. Lokálne podniky na danom lokálnom trhu majú tvoriť zdroj príjmov pre pokrytie nákladov na realizáciu zápasu. TBL popisuje situáciu na trhu ako priaznivú pre vstup (bariéra je nízka). Primárna hodnota má byť generovaná cez komunity. Ide však o opis situácie z roku 2019. (THEBASKETBALLLEAGUE.com, 2019)

MK Dons (MKD) – krátka prípadová štúdia

Futbalový klub z druhej najvyššej Anglickej ligy uvádza, že **získava podstatné informácie priamo od fanúšikov, ktorých sa snaží zapájať do riadenia** cez

zástupcov fanúšikov. Prostredníctvom stretnutia sa fanúšikov s výkonnými pracovníkmi klubu sa potom stanovuje stratégia nacenenia lístkov a promočné aktivity. Klubová **stratégia predaja lístkov** je založená na čo najvyššej cenovej dostupnosti lístkov. Dôležité je aj zameranie sa na rodiny, keďže takto klub získa naraz viac návštevníkov. Deti pod 12 rokov majú vstup zadarmo, čo sa komunikuje najmä na základných školách a v juniorských futbalových kluboch. (EFL.com, 2019)

Klub pre sezónu 2023/2024 zmenil cenovú stratégiu lístkov pre mladšie vekové kategórie. Ceny aplikované pre (predtým) vekovú kategóriu pod 12 rokov sa teraz uplatňuje pre kategóriu pod 14 rokov a pod 12 sa zmenila na pod 21. Týmto chce klub prilákať väčšie množstvo mladých divákov na tribúny. (MKDONS.com, n. d.)

Fan Controlled Football – prípadová štúdia

Fan Controlled Football (FCF) je profesionálna **halová liga amerického futbalu**, ktorá je **postavená na rozhodnutiach fanúšikov**. Tí sa rozhodujú prostredníctvom aplikácie. Hlasy sa spočítajú a odovzdajú trénerom na postrannej čiare, ktorí potom podľa toho riadia hru. Hry sa vysielajú naživo na platformách, ako sú Twitch a YouTube, ktoré sú populárne najmä medzi komunitou hráčov virtuálnych hier. Ide najmä o mladšiu generáciu. To pomohlo odlíšiť FCF od tradičných športových líg a pomohlo prilákať novú generáciu fanúšikov.

Pravidlá hry boli upravené tak, aby bola dynamickejšia (menej hráčov v poli, menšie ihrisko, a pod.).

Systém hlasovania fanúšikov je založený na tzv. FanIQ. Ide o **skóre**, ktoré slúži na **zvýšenie levelu fanúšika**. Čím **vyšší level**, tým **silnejšie hlasovacie právo**. FanIQ sa zvyšuje **cez interakcie fanúšika s aplikáciou**. (FCF.io, n. d. A)

Fanúšikovia môžu rozhodovať napríklad o nasledovnom:

- **Drafting hráčov do tímov:** Fanúšikovia môžu hlasovať o hráčoch na súpiske. Liga má draft, kde môžu fanúšikovia hlasovať o hráčoch v reálnom čase. Draft sa uskutočňuje v priebehu týždňov pred začiatkom sezóny FCF.
- **Taktika hry v reálnom čase:** Fanúšikovia hlasujú o type hry, ktorú chcú vidieť, a tréner tímu musí vybrať hru s najväčším počtom hlasov.
- **Rozhodovanie o značke tímu a dresov:** Fanúšikovia môžu hlasovať o rôznych aspektoch značky každého tímu, ako je názov tímu, logo a dizajn uniformy.
- **Výber názvov tímov a maskotov:** Fanúšikovia môžu hlasovať o názve každého tímu a vybrať si maskota tímu.
- **Výber hráčov, ktorí sa zúčastnia hier:** Fanúšikovia môžu hlasovať o tom, ktorých hráčov chcú vidieť v hre. Hráči s najväčším počtom hlasov sú s väčšou pravdepodobnosťou na ihrisku.
- **Hlasovanie o pravidlách hry:** Fanúšikovia môžu hlasovať o pravidlách a politike ligy, napríklad o tom, aké typy hier sú povolené, aké by mali byť pravidlá pre predĺženie ligy a ako by mali byť tímy penalizované za porušenie pravidiel.

FCF prostredníctvom **partnerstva s IBM** poskytuje fanúšikom rôzne **dáta a štatistiky o hre a hráčoch v reálnom čase**. Zapájajú sa tu aj koncepty **AI a strojového učenia**. Tieto štatistiky si fanúšikovia môžu prehliadať v aplikácii počas zápasu, v ktorej taktikou hlasujú o taktike hry ich tímu. (Nehme a Adler, 2021)

Podľa oficiálnych zdrojov, prvá sezóna začala v roku 2021. FCF prostredníctvom partnerstva so spoločnosťou Twitch dosiahli počas tejto sezóny **10 miliónov vzhliadnutí** živého vysielania a cez **2 milióny interakcií fanúšikov** (hlasovanie o taktike hry, draftové výbery, iné hlasovanie). V prvej sezóne boli prítomné štyri tímy. V druhej sezóne FCF vyzbierali 40 mil. USD a tieto peňažné prostriedky použili na vytvorenie štyroch ďalších tímov. (FCF.io, n. d. B)

Debutové hry FCF na platforme Twitch dosiahli viac ako **700 tisíc divákov naživo**. Počas otváracieho víkendu na Twitchi hodnotená ako najsledovanejšia športová udalosť. FCF tiež dosiahla vysokú úroveň zapojenia divákov, pričom diváci strávili sledovaním hier v priemere 30 minút a zapojili sa do interaktívnych prvkov formátu FCF. (SportsPro, 2021) Aj keď mnohé svedčí o úspechu ligy, doposiaľ nebol vygenerovaný zisk, no plán je dosiahnuť nulový bod koncom roku 2023. (Casey, 2022)

Sumarizácia zistení z analyzovaných prípadových štúdií a príkladov z praxe klubov a lig

V tabuľke 10 sú pod príslušnými kategóriami uvedené všetky spomínané príklady a prípadové štúdie. Zmyslom tabuľky je efektívnejšie komunikovanie kľúčových zistení z analýzy príkladov a prípadových štúdií. Jednotlivé prípady boli kategorizované na základe podobnosti cielenia, charakteristiky, spôsobu zapojenia fanúšikov do riadenia, alebo budovania komunity a účelu zapojenia.

Tabuľka 10 Sumarizácia kľúčových bodov z prípadových štúdií a príkladov

Kategória	Klub/liga	Segment cieľové publikum	Charakteristika základný popis prípadu/príkladu	Spôsob zapojenia fanúšikov do riadenia klubu/budovania a komunity	Účel zapojenia
Nová liga založená primárne na zapojení fanúšikov do riadenia	FCF	Generácia Z, fanúšikovia amerického futbalu	Zapojenie moderných technológií pre odlišenie sa od tradičných foriem interakcií fanúšikov	Hlasovanie v reálnom čase cez aplikáciu	Maximalizovanie interakcie fanúšika
Sociálna politika a priblíženie sa lokálnym komunitám	TBL	Americkí teenageri, rodiny s deťmi	Dôraz na komunitu, budovanie lokálnych sietí, doručovanie hodnoty	Vyššia úroveň interakcie medzi členmi klubu a fanúšikmi	Tvorba lokálnych sietí na najnižších úrovniach systému – využitie word-of-mouth efektu
Samostatný orgán fanúšikov – zástupcovia fanúšikov	MU, HT, MKD	Segment iniciatívnych fanúšikov	Možnosť osobného kontaktu s vedením klubu, podnecovanie k vyjadreniu názorov a otázok všetkých fanúšikov	Nepriama komunikácia medzi vedením a fanúšikmi na pravidelných stretnutiach	Tvorba formálneho komunikačného kanálu medzi vedením a fanúšikmi – zvýšenie komunikácie
Zameranie sa na zážitok z návštevy tribún – posilnenie pocitu príslušnosti ku klubu (exkluzívne)	AL, MC, FC	Dlhoroční fanúšikovia, juniorskí fanúšikovia, fanúšikovia s nadpriemernými príjmami	Zatriedenie fanúšikov podľa socio-demografických faktorov; každý z fanúšikov by si mal nájsť program pre seba; stredný segment	Vytváranie väčšieho množstva dotykových bodov počas konzumácie služieb	Maximalizovanie tržieb vyplývajúcich z konania sa zápasov

koncepty pre fanúšikov)			z pohľadu veku a príjmu však nemusí byť dostatočne fragmentovaný		
Právo hlasovania cez členstvo	FCB	Dlhodobí fanúšikovia	Možnosť fanúšikov priamo hlasovať za skutočnosti týkajúce sa klubu (napríklad voľba prezidenta), ak fanúšikovia spĺňajú isté kritériá a preukážu sa občianskym preukazom pri vstupe do členstva	Fanúšikovia môžu hlasovať rôznymi spôsobmi, elektronicky, či poštou; týmto sa vytvára forma samostatnej izolovanej demokracie	Využitie vysokej informovanosti fanúšikov v prospech klubu, uspokojenie potreby zainteresovanej strany za poplatok
Hlasovanie o súpisných hráčov, či o prítomnosť športovcov na formáte All-star hier a výber najlepšieho hráča	Pro Bowl (NFL), All-Star Race NASCAR, All-Star NBA, All-Star MLB, F1 pilot dňa	Fanúšikovia s obľúbenými hráčmi, resp. fanúšikovia sledujúci výkonnosť hráčov počas sezóny	Možnosť fanúšikov využiť svoje vedomosti o lige, kluboch a hráčoch v izolovanom prostredí, resp. bez vplyvu na priebeh sezóny	Hlasovanie o súpisných hráčov, čím fanúšikovia vyberajú najlepších hráčov sezóny	Zapojenie fanúšikov bez priameho vplyvu na riadenie klubov – uspokojenie potreby fanúšikov prejavíť svoje vedomosti
Jednorazové hlasovanie o výbere loga, názvu, maskota klubu	SK, WC, FIFA	Fanúšikovia ligy, kde predmetný klub je účastníkom; lokálni obyvatelia, ak ide o nový klub konkrétneho miesta	Možnosť fanúšikov podieľať sa na budovaní značky cez hlasovanie o niektorých elementoch značky	Budovanie značky má byť založené na znalosti segmentu, aby sa vytvárali jemu blízke asociácie; cez hlasovanie segmentu o výbere brand elementov sa môže klub priblížiť požadovanému vnímaniu segmentu potenciálnej značky	Zapojenie fanúšikov, priamy vplyv na značku – môže ísť o formu uspokojenia požiadaviek segmentu

Zdroj: Vlastné interpretácie autora

Sumarizované zistenia uvedené vyššie zobrazujú, že kluby môžu využívať rôzne **moderné IKT pre implementáciu možnosti hlasovania fanúšikov** o vybraných otázkach. Takisto sú popísané rôzne možnosti zapájania fanúšikov do tvorby lojálnej komunity. Pre manažérov športových klubov tieto sumarizované zistenia predstavujú zdroj inšpirácie a širokú paletu nápadov. Z týchto rôznych nástrojov si následne môže

manažér konkrétneho klubu alebo inej organizácie môže vybrať takú kombináciu, ktorá rešpektuje podmienky a obmedzenia daného klubu.

Fortuna liga a F1 – príklady zanedbania požiadaviek fanúšikov

Ako bolo vizualizované v dizertačnej práci, Fortuna liga je najpopulárnejšia futbalová liga na Slovensku. Jej fyzická návštevnosť však v čase klesá. Ide o jav, kedy športovní fanúšikovia nemajú záujem navštíviť tribúny počas konania sa zápasov. Tejto situácii sa venoval článok zo športovej rubriky denníka Pravda. Nezaujem komentoval analytik Milan Lešický, ktorý tvrdí, že ide o **celkový nezaujem Slovákov o národné športové súťaže**. Vo futbale je jedným z faktorov **úpadok klubovej príslušnosti fanúšikov**, ktorá sa na úrovni **udržala najmä v klube Dunajskej Stredy** (tu návštevnosť v sezóne 2018/2019 **stúpila** oproti predchádzajúcej sezóne) **a v Trnave**. Ďalším dôvodom je absencia futbalových derby, ktoré vytvárali napätie. **Pohyb hráčov medzi klubmi taktiež neprispieval k danej situácii**, keďže si podľa analytika, **fanúšikovia nestíhali vytvoriť k hráčom vzťah**. Dodatočne, **kontrast hernej úrovne** s čoraz viac vysielanými Európskymi ligami tiež možno považovať za vplyvný faktor. (Zeman, 2019)

Možno konštatovať, že ide o **manažérské zlyhanie**, keďže neboli brané požiadavky fanúšikov dostatočne v úvahu. Fanúšikovia sú, podľa všetkého, nedostatočne zapájaní do riadenia a do komunity. Vhodné by bolo skúmať zážitok fanúšikov v deň zápasu. Podľa analýz opísaných v tejto publikácii ide o dôležitý faktor. Jeho podcenenie môže mať závažné následky. Príkladom môže byť taktiež nedávna **udalosť F1 Veľká cena Miami**. Tu fanúšikovia **kritizovali príliš vysokú cenu lístkov**, ktorá **nezodpovedala získanej hodnote**. Negatívne boli vnímané **ceny jedla a nápojov**. Fanúšikovia tiež vytkli **nedostatočný výhľad na trať**, pričom na ich mieste boli neustále pod priamym slnkom. Kritické je vyjadrenie jedného z fanúšikov, ktorý tvrdil, že **sa necítil „medzi svojimi“**. Organizátori neuspokojili požiadavky fanúšikov, v dôsledku čoho bola udalosť vnímaná veľmi negatívne. (Pavlík, 2023)

Z obsahu z kapitoly 4.1 vyplývajú nasledujúce kľúčové závery:

- **Fanúšikovia sú kľúčovou zainteresovanou stranou športového klubu**, keďže majú vypestované emocionálne puto s klubom, čo smeruje k ich oddanosti, aj keď sa klubu nedarí (tolerancia závisí od úrovne oddanosti).
- Pre uspokojenie potrieb, či požiadaviek fanúšikov voči klubu **je nutné vykonávať analýzy**. Presné definovanie potrieb fanúšikov predstavuje predpoklad pre zapojenie fanúšikov do riadenia. Teoretické poznatky naznačujú, že športovní fanúšikovia požadujú ich zapojenie do riadenia klubu. Športový klub by mal však presne vedieť, ako si fanúšik predstavuje byť zapojeným do riadenia klubu.
- Boli vykonané analýzy praktických príkladov analýz fanúšikov rôznymi športovými klubmi. Najčastejšie sa sú **skúmané indikátory spokojnosti fanúšikov s cenami lístkov a indikátory spokojnosti fanúšikov so zážitkom zo dňa konania sa zápasu**. Pre budúce analýzy fanúšikov autor dizertačnej práce odporúča zahŕňať aj indikátory spokojnosti s indikátormi súvisiacimi s inkluzivitou, alebo koncepciami udržateľnosti.

- Boli vykonané **analýzy praktických príkladov a prípadových štúdií** súvisiacich so zapojením fanúšikov do riadenia, ale aj so spôsobmi priblíženia fanúšikov ku klubu (napríklad to, ako AL a FC poskytujú fanúšikom možnosti pohostenia, čo má vytvárať pocit, že si klub fanúšikov cení). **Charakteristickým spôsobom zapojenia fanúšikov** do riadenia športového klubu pre **Americké športové trhy** je možnosť **hlasovať o hráčoch, ktorí sa zúčastnia All-star zápasov**. Pre **Anglicko** v rámci futbalu je časté **vytváranie fanúšikovských orgánov**, ktoré majú hlasovacie právo. V tomto prípade sú **vytvárané systémy nepriamej demokracie**, kde sú členovia fanúšikovských orgánov zástupcami všetkých fanúšikov. Podobné bolo pozorované aj v prípade **španielskeho klubu FC Barcelona**, kde sa však vytvára **samostatný systém priamej demokracie** v rámci klubu, keďže každý fanúšik spĺňajúci stanovené kritéria môže priamo hlasovať napríklad o výbere prezidenta klubu.
- **Posilňovanie zážitku z fyzickej účasti fanúšika na zápase je pre všetky športové kluby nevyhnutné.** Nasvedčuje tomu aj teória, ale aj príklady uvedené z praxe. Spomínané AL a FC kladú vysoký dôraz na túto oblasť, v dôsledku čoho sa im zvyšujú tržby s týmto súvisiace. V publikácií boli uvedené aj príklady, kedy nesprávne, či nedostatočné adresovanie tejto oblasti spôsobilo úpadok návštevnosti (príklad Fortuna liga – úpadok bol demonštrovaný aj prostredníctvom analýzy dát SFZ), alebo fanúšikovia verejne komunikovali nespokojnosť (príklad Formula 1 a udalosť v Miami), čo môže ohroziť budúcu úroveň návštevnosti, alebo to môže mať vplyv na značku udalosti, ale aj značku ligy (ktoré sú prepojené).

4.2.2 Prípadové štúdie – verejná komunikácia športového klubu

Zistenia výskumu Onose a kol. (2023) súvisia s vplyvom masmédií na správanie a zdravie spoločnosti, ale tiež s faktormi ovplyvňujúcimi kvalitu post-športovej kariéry športovcov. Štúdia naznačuje, že masmédiá môžu ovplyvniť vnímanie tém širokej verejnosti súvisiacich so športom. Tradičné médiá stále majú svojich nasledovníkov, ktorých nedokážu úplne pritiahnuť online platformy na získavanie informácií. Médiá zohrávajú dôležitú úlohu pri formovaní pozitívneho obrazu profesionálnych športovcov a pri formovaní ich vnímania verejnosťou. Keď je profil profesionálneho športovca prezentovaný presne a v pozitívnom svetle, pomáha to rozvíjať víťaznú športovú kultúru, kde sú športovci vnímaní ako vzory a inšpirácie pre spoločnosť. Okrem toho takáto pozitívna pozornosť médií pomáha pri podpore kariéry športovcov, pretože môže viesť k väčšej viditeľnosti a väčším príležitostiam. Preto správna prezentácia profilu výkonnostného športovca v médiách môže mať významný vplyv na atletickú komunitu a jej úspechy na ihrisku aj mimo neho. (Onose a kol., 2023)

Závery Onose a kol. (2023) podporujú aj Pilar a kol. (2019). Podľa nich, športové médiá môžu mať pozitívny aj negatívny vplyv na spoločnosť a ich presadzované hodnoty. Autori (Pilar a kol., 2019) identifikovali, že subjektívny názor komentátorov priamo ovplyvňuje správanie sa divákov, zvyšuje sympatie alebo odmietanie smerujúce k určitému tímu zvyšovaním pocitov eufórie vyplývajúce z víťazstva, či prehry. To ukazuje, že športové médiá ovplyvňujú správanie sa a postoje spoločnosti, najmä medzi mladšími jednotlivcami, ktorí ešte nemajú rozvinuté kritické myslenie v plnej miere. Pokiaľ ide o vplyv masmédií na osvojenie si zdravých návykov, jeden z prezentovaných výskumov v danom článku preukázal, že priaznivé postoje k cvičeniu možno u vysokoškolákov možno budovať tak, že im budú prezentované fotografie v športovej tlači týkajúce sa tejto problematiky. Okrem toho sa, ako autori zistili, tieto postoje časom udržiavali. (Pilar a kol., 2019)

Z toho vyplýva potreba športového klubu vyvinúť úsilie na zlepšenie vzťahov so spravodajstvom, či športovými komentátormi, keďže majú schopnosť meniť mienku širokej verejnosti o športovom klube.

Článok autora Delbert (2022) sa pozerá na problematiku potreby budovania vzťahu medzi spravodajstvom a športovým klubom, resp. samotnými športovcami zo strany spravodajca. Autor daného článku opisuje, ako by sa mal spravodajca správať, aby pracoval na budovaní dôverného vzťahu, čoho cieľom je získať hlbšie poznanie klubu a získať exkluzívne informácie, príbehy a informáciám, ktoré môžu pomôcť vytvoriť komplexnejší a pútavejší príbeh. Článok tiež zdôrazňuje dôležitosť rešpektu, vnímavosti. (Delbert, 2022)

Pre športový klub takáto vôľa zo strany spravodajských médií by mala byť vnímaná ako príležitosť. Budovanie vzťahu s konkrétnymi novinármi by mohlo prinášať podobné benefity, ako tie vyplývajúce z budovania vzťahu s fanúšikmi. Kľúčový je ale práve potenciál získania si niekoho, kto klubu rozumie a má potenciálny dosah na verejnosť. Ak by nastal škandál týkajúci sa športového klubu, potenciálne by osoba, ktorá klub dôverne pozná (hypoteticky spravodajca), mohlo by to dopomôcť k distribúcií pravdivých informácií verejnosti, ktoré by mohli rýchlejšie zvrátiť jej nepriaznivé vnímanie predmetného športového klubu.

ŠK Slovan Bratislava a správanie sa fanúšikov – krátka prípadová štúdia

Ako bolo spomínané v teoretickej časti dizertačnej práce, fanúšikovské správanie sa častokrát prejavuje až fanaticky, násilne, neznášanlivo, a výtržnícky. Takéto správanie má ďalekosiahle následky, ktoré môžu presahovať lokálne hranice miestneho klubu, či dokonca štátu. Škandalózne prejavy sú to, čo médiá vyhľadávajú (výrok súvisí s teoretickými podkladmi o médiách diskutovanými v dizertačnej práci). Keďže sa o takomto správaní dozvedá široká verejnosť, môže to mať za následok poškodenie značky klubu. Keďže značka klubu je úzko spätá so značkami súťaží, v ktorých klub figuruje, môže sa tento jav preniesť aj na značku súťaží, či medzinárodných športových organizácií a zväzov. Je teda pochopiteľné, ak predstavitelia súvisiacich značiek budú tlačiť na športový klub, aby sa pokúsil adresovať takýto nepriaznivý jav

Príkladom môžu byť prípady z roku 2019, kedy ŠK Slovan odohral niekoľko zápasov proti zahraničným oponentom v rámci ligy UEFA. Počas nich fanúšikovia ŠK Slovan prejavovali nenávisťné správanie sa najmä pokrikovaním urážlivých a vulgárnych výrokov. Dôsledkom správania sa UEFA udelila klubu ŠK Slovan niekoľko trestov, ktoré mali peňažný charakter, ale mali aj charakter zákazu prítomnosti fanúšikov na budúcich zápasoch. (ŠK Slovan Bratislava, 2019)

Týmto sa UEFA pokúšala hájiť svoj etický kódex, ktorý je založený na tolerancií. Z ich strany išlo o nevyhnutný akt, ktorý by bol očakávaný od širokej verejnosti. Týmto si teda UEFA chránila vlastnú značku, išlo o akt charakteru PR – vzťahu s verejnosťou, čím posilnili hodnoty, ktoré si zastávajú.

Pre ŠK Slovan to znamenalo nutnosť verejné zaujať stanovisko (okrem snahy zmierniť tresty cez advokátske služby), ktoré by malo byť komunikované cez médiá, aby si taktiež ŠK Slovan ochránil svoju značku. Formulácia stanoviska si vyžaduje precíznosť, aby sa jednak komunikoval odmietavý postoj voči nežiadanému fanúšikovskému správaniu, ale taktiež, aby sa nepoškodil vzťah medzi klubom a fanúšikmi.

ŠK Slovan na svojom webe uviedol nasledujúce oficiálne stanovisko:

„Fanúšikov vyzývame, aby rešpektovali pravidlá UEFA a v prípade, že s nimi majú problém, aby nenavštevovali tieto zápasy, pretože klub i ostatní fanúšikovia na týchto jednotlivcov opäť kruto doplatí. Klub zároveň informuje, že v prípade, ak by sa akýkoľvek podobný prejav zopakoval, bude nekompromisne postupovať v rámci všetkých legislatívnych možností.

Vážime si podporu všetkých fanúšikov a samozrejme sme si vedomí, že hnacím motorom atmosféry je kotol (C-sektor), ktorý na štadióne vytvára fantastickú atmosféru a preto nedopustíme, aby jednotlivci kazili fantastickú prácu či už kotla, všetkých fanúšikov a hráčov.“ (ŠK Slovan Bratislava, 2019).

Takýto výrok pomerne tvrdo komunikuje odmietanie nežiadaneho fanúšikovského správania sa, no taktiež komunikuje aj úctu k fanúšikom.

ŠK Slovan sa pokúšal už predom vyzvať a poprosiť fanúšikov o úctyhodné správanie sa ku kosovskému súperovi, resp. aby sa fanúšikovia zdržali výrokov adresujúcich politickú situáciu súpera (Šport.sk, 2019). Klub nebol potrestaný za túto oblasť, no bol potrestaný za nenávisťný prejav fanúšikov. To, či fanúšikovia rešpektovali túto prosbu, nie je jasné. Vyplýva však z tohto fakt, že ŠK Slovan sa snaží pracovať s médiami, aby zmiernil dôsledky nepriaznivého fanúšikovského správania sa.

Sparta Praha a správanie sa fanúšikov – krátka prípadová štúdia

Problémy s extrémistickým správaním sa svojich fanúšikov musel adresovať aj český klub Sparta Praha. V roku 2022 napríklad klub čelil trestu nutnosti uzavrieť sektor s 5 tisíc sedadlami na jednom z domácich zápasov konaných sa v rámci UEFA súťaže. To nastalo kvôli rasistickým prejavom fanúšikov. Taktiež Sparta dostala pokutu 3250 eur kvôli nedovolené použitej pyrotechnike fanúšikov. (Sportnet.sme.sk, 2022) Okrem toho klub musel platiť pokuty a znášať iné tresty aj za nešportové správanie sa fanúšikov počas zápasov v rámci domácich súťaží. (Sparta.cz, 2019)

Narozdiel od ŠK Slovan, Sparta svoju komunikáciu formulovala vecne minimálne v dvoch prípadoch. Jednoducho konštatovala skutočnosť bez vyjadrení smerom k fanúšikom, či iným zainteresovaným stranám. (Sparta.cz, 2019)

Neznamená to však, že Sparta neadresuje nevyžiadané správanie sa svojich fanúšikov. Klub udeľuje jedincom tresty v podobe zákazu vstupu na klubové zápasy, alebo udelením pokuty, teda klub podniká represívne kroky. Takýmto fanúšikom klub dáva možnosť vrátiť sa na tribúny skôr, ak splní niekoľko podmienok. Okrem uhradenia pokuty, musí fanúšik absolvovať prednášky a školenia davovom správaní sa, nebezpečnom používaní pyrotechniky a podobne, alebo dokonca fanúšik musí vykonať dobrovoľnícke práce. O týchto skutočnostiach klub informoval na svojom webe, pričom samotný obsah sa javí pomerne neutrálne a vecne. Je však doplnený vyjadreniami manažmentu, ktoré obsahujú aj prejavy smerujúce k zainteresovaným stranám. Napríklad prejav generálneho riaditeľa obsahoval „práca s fanúšikmi je pre klub prioritou, záleží nám na komunikácii s naším publikom“. Prejav riaditeľa komerčného úseku obsahoval napríklad „chceme dať publiku najavo, že vieme prejaviť empatiu, keď fanúšik urobí chybu, má záujem ju napraviť a naďalej chce podporovať klub priamo z tribún“. Teda samotné správy sú vecné, ale vyjadrenia manažmentu sa snažia obsah upraviť takým smerom, aby jeho povaha pôsobila, že klubu na fanúšikoch záleží, ale musí podniknúť kroky na adresovanie problematiky. (Sparta.cz, 2023)

Dohľadateľné priame vyjadrenia Sparty boli nájdené na webe klubu, alebo ak o skutočnostiach informovali spravodajské weby, boli zdieľané vyjadrenia klubu cez sociálnu sieť Twitter.

HC Košice a finančné problémy – krátka prípadová štúdia

Jeden z najväčších hokejových klubov HC Košice sa počas pandémie Covid-19 dostal do finančných problémov. Klub hlásil ušlé príjmy vo výške 650 tis. eur a vznik záväzkov v hodnote 330 tis. eur, oboje nastalo kvôli pandemií. Klub o svojej situácii informoval verejnosť transparente a otvorene najmä cez svoj oficiálny web. (Hckosice.sk, 2020a)

Klub pre neschopnosť získať dodatočné zdroje pre uhradenie svojich záväzkov vytvoril 1.7.2020 iniciatívu s titulkom „Oranžovo-čierne HC Košice žiadajú o pomoc komunitu“, pričom vytvorili hashtag „#mySmeHckosice“. Farebné označenie klub vysvetlil tak, že prechádza na 20 rokov staré klubové farby, čím chce komunikovať návrat transformáciu na komunitný klub. HC Košice stanovili cieľ kampane na 700 tis. eur do 15.7.202. Klubu sa podarilo vyzbierať 30 tis. eur. (Hckosice.sk, 2020a; Hckosice.sk, 2020b)

Klub nakoniec podporu od generálneho sponzora U.S. Steel, ktorý mal sám finančné problémy v dôsledku pandémie. Pomoc im vtedy prisľúbil aj Slovenský hokejový zväz. Nakoniec sa klubu rokovaním s partnermi, ale aj s mestským zastupiteľstvom, podarilo získať dostatočný rozpočet pre štart v sezóne 2020/21. (Sportnet.sme.sk, 2020)

FC Barcelona a finančné problémy – krátka prípadová štúdia

Jeden zo svetovo najznámejších futbalových klubov zo Španielska – FC Barcelona, už niekoľko rokov bojuje s finančnými problémami. V auguste 2021 prezident klubu Joan Laporta zvolal tlačovú konferenciu, kde informoval o dianí v zákulisí klubu. Laporta kritizoval predošlé vedenie klubu za finančné a manažérske rozhodovanie. Kritika zahŕňala obvinenie z modus operandi, pri ktorom sa predošlý manažment vyhýbal vnútorným kontrolám. Kritizoval taktiež klubové projekty za nedostatok pravdivých informácií a transparentnosti. Celkovo na tlačovej konferencii vysvetľoval, ako sa klub dostal do finančných problémov. Prezident pri tom vyslovil nádej, že klub sa z finančných problémov dostane do dvoch rokov. (Fcbarcelona.com, 2021b)

Aj napriek pokrokom v dôsledku zmeny v manažmente sa klub nedostal z problémov. Laporta však stále vyslovoval pozitívne pokroky vo finančnej situácii FC Barcelona. (Forbes.com, 2023)

Článok autorov O'Boyle a Gallagher (2023) analyzuje stratégie športových organizácií v oblasti prístupov ku športovým médiám. Svoje koncepcie autori nazvali defenzívne medializačné stratégie športových organizácií. Medzi ne patrí posilnenie interných médií (pojem je vysvetlený nižšie v texte), zámerne selektívne zaobchádzanie s novinármi a čoraz viac konkurenčný postoj k žurnalistike vo všeobecnosti. Štúdia diskutuje stratégiu najímania profesionálnych športových novinárov ako poradcov pre internú komunikáciu. Takýto prístup autori prirovnali ku prísloviu „pytliak, ktorý sa zmenil na poľovníka“. Článok organizuje zistenia podľa troch kategórií defenzívnych mediatizačných stratégií identifikovaných v existujúcej literatúre (perzistencia, tienie a imunizácia) a navrhuje štvrtú kategóriu, ktorá sa nazýva riadenie. Jednotlivé kategórie sú opísané nasledovne (O'Boyle a Gallagher, 2023):

- Vytrvalosť sa vzťahuje na trvalé úsilie o udržanie priaznivého mediálneho profilu, vrátane zvýšeného používania interných médií.
- Tienie zahŕňa obmedzenie prístupu k tímu alebo kontrolu poskytovania selektívnym poskytovaním informácií priateľským novinárom.
- Imunizácia je stratégia zameraná na zníženie vplyvu negatívnej tlače očkovaním fanúšikov a zainteresovaných strán.
- Riadenie je kategória, ktorú autori navrhujú na opísanie súboru taktík, pomocou ktorých sa športové organizácie snažia formovať mediálne pokrytie vo svoj prospech.

Samotné defenzívne stratégie môžu síce viesť k obmedzeniu prístupu novinárov k informáciám, avšak športové organizácie by s nimi nemali zaobchádzať ako s protivníkmi, ale mali by k nim pristupovať otvoreným a konštruktívnym spôsobom, aby dokázali ovplyvniť správy, ktoré budú novinármi komunikované fanúšikom a iným zainteresovaným stranám. (O'Boyle a Gallagher, 2023)

Interné médiá sú definované ako média vytvorené a spravované samotnými športovými organizáciami, v ktorých často pracujú profesionálni novinári a ktoré sa používajú na prezentovanie riadeného obsahu fanúšikom a iným zainteresovaným stranám. Športové organizácie čoraz častejšie budujú interné médiá ako súčasť svojich mediačných stratégií, ktoré môžu zahŕňať správy, rozhovory, dokumentárne filmy a iné typy obsahu. Článok však naznačuje, že publikum môže často rozlišovať medzi internými médiami a nezávislou žurnalistikou a môže uprednostňovať tú druhú ako autentickjšiu a nezaujatú. (O'Boyle a Gallagher, 2023)

Záver kapitoly

Komunikované informácie získané pomocou prípadových štúdií naznačujú, že je zásadné, aby športové kluby pristupovali k procesu prenosu informácií smerom z klubu ku iným zainteresovaným stranám zodpovedne. Mali by pritom využívať vlastné platformy ako je napríklad web, alebo aplikácia, o čo sa vo väčšine prípadov športové organizácie aj pokúšajú v závislosti od veľkosti daného klubu. Taktiež by mali využívať budovanie klubovej značky cez sociálne siete. Štýl komunikácie by mal byť otvorený, transparentný, mal by brať v úvahu potenciálne postoje každej zo zainteresovaných strán. Obsah je možné formulovať vždy tak, aby z neho bolo cítiť pozitívizmus aj v čase krízy.

4.2.3 Prípadové štúdie – práca s členskou základňou

Nasledujúca časť sa venuje manažérskym prístupom smerom k hráčom a zamestnancom. Diskutujú sa tu vedecké publikácie opisujúce nutné, či vhodné vlastnosti športového manažéra, rôzne manažérske štýly. Dodatočne, prípadové štúdie opisujú známych, úspešných športových manažérov a ich filozofie uplatňované v športovom manažmente, či prístupom k hráčom a zamestnancom. Sú tu ale opísané aj koncepcie, ktoré je možné uplatniť v manažmente hráčov a zamestnancov.

Tréner má za úlohu riadiť stratégiu tímu na ihrisku, kým manažér dohliada na zmluvy s hráčmi, stará sa o obchod a spravuje rozpočet tímu. V kontexte širšej ekonomickej a finančnej literatúry sa pojmy tréner a manažér často používajú zameniteľne a niektoré štúdie ich považujú za rovnaké. (Berri a kol., 2009)

Jedným z klasických príkladov dobrej manažérskej praxe v oblasti športového manažmentu je generálny manažér bejzbalového tímu Oakland Athletics Billy Beane je. V knihe „Moneyball“ od Michaela Lewisa sa ukazuje, že Beane využil neefektívnosť pri hodnotení potenciálnych hráčov z hlavnej ligy, čo viedlo k lepšiemu výberu hráčov a v konečnom dôsledku k lepšiemu výkonu tímu. Išlo teda o prípad minimalizáciu nákladov pri maximalizácii návratnosti investícií. (Berri a kol., 2009)

Cieľ, či stratégia klubu sa dá udržiavať rôznymi spôsobmi. Závisí od manažérskeho štýlu, akým spôsobom dosahuje ciele. Manažérsky štýl sa odvíja od unikátnej osobnosti manažéra. Manažérske štýly možno meniť, vyberať ich podľa toho, čo si situácia vyžaduje. Vo všeobecnosti, v kontexte športového manažmentu, **možno manažérske štýly kategorizovať nasledovne** (Tiell a Cebula, 2021):

- ☐ **Donucovací** - uplatňuje represívne opatrenia na zabezpečenie súladu
- ☐ **Autoritatívny** - vedie ostatných k vízii alebo cieľom pomocou jasných pokynov
- ☐ **Priateľský** - buduje vzťah a vytvára väzby s cieľom zvýšiť vplyv na ostatných
- ☐ **Demokratický** - vytvára konsenzus prostredníctvom participácie ostatných
- ☐ **Nastavovanie tempa** - používa vysoké štandardy pre úspech, aby motivoval ostatných
- ☐ **Koučing** - zameriava sa na rozvíjanie kompetencií druhých cez rolu motivátora

Publikácia Ranaweera a kol. (2021) pojednáva o potenciálnych výhodách aplikácie techník **Business Process Management (BPM)** na procesy **riadenia hráčov v športe**, keďže tieto procesy sú orientované na služby a sú založené na dátach. Článok skúma, ako boli techniky BPM úspešne aplikované v odvetviach služieb na optimalizáciu prevádzkových procesov, a predstavuje rámec pre aplikáciu BPM na manažment športových hráčov. (Ranaweera a kol., 2021)

BPM obsahuje súbor komponentov, ako je modelovanie procesov, analýza, monitorovanie a zlepšovanie. Procesné modelovanie zahŕňa vizualizáciu procesov v podobe modelov, ktorý definuje každú aktivitu zapojenú do procesu. Analýza zahŕňa identifikáciu silných a slabých stránok procesu, hodnotenie jeho výkonnosti a identifikáciu príležitostí na zlepšenie. . (Ranaweera a kol., 2021)

Podľa Ranaweera a kol. (2021) je pre zlepšenie procesu manažmentu hráčov nutné vykonať nasledujúce kroky:

1. Identifikácia dátovo podporených procesov pre optimalizáciu riadenia hráčov – zahŕňa zhodnotenie strategickej dôležitosti jednotlivých procesov, realizovateľnosť procesnej optimalizácie, prioritizácie procesov pomocou KPI (Key Performance Indicator).
2. Analýza momentálneho stavu (tzv. „as-is“ stav) – zahŕňa rozhovory, stretnutia s vlastníckmi procesov.
3. Definícia žiadaného stavu (tzv. „to-be“ stav) na základe výstupov z predchádzajúcich bodov.
4. Implementácia zmeny predmetných procesov – zahŕňa vykonávanie plánovaných krokov z predchádzajúceho bodu a zahŕňa testovanie, respektíve kontrolu realizácie riešení.
5. Monitoring implementovaných procesov – zahŕňa periodické audity, či sledovanie náplne KPI.

Štúdia skúma, či vzťahy s významnými ľuďmi, ako sú rodičia a tréneri, umožňujú prosperujúce a súťažné výkony v športe. Uskutočnili sa dve štúdie s rôznymi vzorkami športovcov s rôznymi úrovňami zručností a športov. Prvá štúdia zistila, že vzťah športovcov k ich športovému trénerovi bol významne spojený s prosperovaním športovca a sprostredkovaný uspokojením psychologických potrieb. Výsledky druhej štúdie zistili, že bezpečná pripútanosť športovcov k matke a/alebo otcovi pozitívne predpovedala zážitok z úspechu na súťaži, zatiaľ čo neistá pripútanosť športovcov nepredpovedala prosperitu. Tieto dve štúdie spoločne uznávajú významnú úlohu, ktorú zohrávajú bezpečné vzťahy s rodičmi a trénermi pri uľahčovaní úspechu športovcov. (Ranaweera a kol., 2021)

Štúdia skúma koreláciu medzi vzťahy s blízkymi ľuďmi, ako sú rodičia a tréneri a prosperitou, či súťažnými výkonmi v športe. Uskutočnili sa dve štúdie s rôznymi vzorkami športovcov s rôznymi úrovňami zručností a z rôznych športov. Prvá štúdia preukázala, že vzťah športovcov k ich športovému trénerovi bol významne spojený s prosperitou športovca a súvisel s uspokojením psychologických potrieb športovcov. Výsledky druhej štúdie preukázali, že stabilný vzťah športovcov k matke a/alebo otcovi predikoval pozitívny zážitok z úspechu na súťaži, zatiaľ čo neistý (nestabilný) vzťah športovcov nepredikovala prosperitu. Tieto dve štúdie spoločne uznávajú významnú úlohu, ktorú zohrávajú bezpečné vzťahy s rodičmi a trénermi pri umožňovaní úspechu športovcov. (Ranaweera a kol., 2021)

Tri koncepty, ktoré sú rozhodujúce pre **podporu pozitívnych vzťahov**, sú **autonómia**, **kompetencia** a **príbuznosť**.

Autonómia sa týka pocitu kontroly nad vlastným životom a konaním. Keď majú jednotlivci autonómiu, cítia, že ich konanie je slobodne zvolené a iniciované. Prostredia podporujúce autonómiu uľahčujú rozvoj vzťahov s pozitívnymi vzťahmi tým, že poskytujú jednotlivcom príležitosti rozhodovať sa a vyjadrovať sa spôsobmi, ktoré sú pre nich zmysluplné. (Ranaweera a kol., 2021)

Kompetencia sa vzťahuje na pocit schopnosti dosahovať osobné ciele a rozvíjať svoje zručnosti a schopnosti. V pozitívnych vzťahoch sú jednotlivci povzbudzovaní, aby rozvíjali svoje kompetencie a sú im poskytnuté príležitosti na precvičovanie a budovanie svojich zručností. Okrem toho môže pozitívna spätná väzba a podpora od ostatných zlepšiť rozvoj kompetencií, ktoré potom môžu podporiť pozitívne vzťahy s pripútanosťou. (Ranaweera a kol., 2021)

Príbuznosť je smeruje ku snahe budovať pozitívny vzťah, pretože ten poskytuje jednotlivcom pocit spolupatričnosti a vedomie, že sú milovaní a podporovaní. Dôležité je, že príbuznosť môže podporovať pocity empatie, porozumenia a vzájomného rešpektu, čo môže časom posilniť väzby. (Ranaweera a kol., 2021)

Podľa výskumu Peachey a kol. (2015) na **zlepšenie svojich vodcovských schopností môžu športoví manažéri** podniknúť tieto kroky:

1. **Nepretržité vzdelávanie:** zapojte sa do neustáleho vzdelávania a príležitostí na profesionálny rozvoj, aby manažér zostal informovaný o trendoch a osvedčených postupoch vo vedení.
2. **Vyhľadávanie spätnej väzby:** pre získanie prehľadu o silných stránkach manažérskeho štýlu, či príležitostiach na zlepšenie je nutné aktívne vyhľadávanie spätnej väzby od kolegov, podriadených a nadriadených,
3. **Rozvíjanie emocionálnej inteligencie:** emocionálna inteligencia hrá kľúčovú úlohu v efektívnom vedení. Športoví manažéri môžu pracovať na rozvoji svojej emocionálnej inteligencie zlepšením sebauvedomenia, empatie a zručností v oblasti riadenia vzťahov.
4. **Podporovať inkluzívnu kultúru:** je nevyhnutné podporovať boj proti rasovým, vekovým a iným predsudkom a budovať podnikovú kultúru smerom ku spolupráci a vzájomnému rešpektu.
5. **Zapojenie hráčov do procesu zmien:** prijatie zmeny rôznymi stakeholdermi je pravdepodobnejšie, ak sú do procesu zmeny zapojení zamestnanci, či hráči.
6. **Budovanie sietí a efektívny manažment ľudského kapitálu:** najmä pri organizovaní veľkých športových udalostí sú schopnosti vytvárať si kontakty a budovať ich nutné, spolu s efektívnym manažmentom ľudského kapitálu.
7. **Reflexia a sebahodnotenie:** sebaopoznanie, porozumenie vlastných rolí, poznanie miesta v systémoch je dôležité pre zlepšovanie svojich manažérskych schopností.

Autori Santos a kol. (2022) vykonali systematický prehľad literatúry publikovanej medzi rokmi 2000 a 2019 z časopisu SPORT TK. Článok predstavuje prehľad 65 štúdií, ktoré mapovali kompetencie, úlohy a profily športových manažérov. Autori zistili, že **športoví manažéri sú primárne muži vo veku 30 až 40 rokov s vysokoškolským vzdelaním v oblasti telesnej výchovy**. Musia mať rôzne kompetencie, ako je **vedenie, integrita, špecifické znalosti, alokácia zdrojov, motivácia zamestnancov a inovatívne myslenie**, aby mohli vykonávať plánovanie/organizáciu, koordináciu/hodnotenie, alebo povinnosti správy informácií.

Nasledujúce prípadové štúdie opisujú manažérsky štýl futbalových manažérov. Najmä v európskom futbalovom prostredí preberá manažér mnohé roly športového trénera. Napríklad rozhoduje o tom, kto a kedy nastúpi v danom zápase. O kondíciu hráčov sa stará tréner. V iných športoch, ale aj v závislosti od konkrétnej ligy, či súťaže, sa môžu role trénera a manažéra líšiť.

Prípadová štúdia – Alex Ferguson

Sir Alex Ferguson bol úspešným športovým manažérom. Narodil sa 31. decembra 1941 v škótskom Glasgowe. Ferguson je najviac známy pre svoje pôsobenie ako manažér anglického futbalového klubu Manchester United, kde trénoval od roku 1986 do roku 2013. Počas svojho obdobia v Manchester United získal mnoho trofejí, vrátane 13 titulov v Premier League, päť FA Cupov a dve Ligy majstrov UEFA. Pred svojim angažmánom v Manchester United bol Ferguson trénerom v škótskych kluboch, vrátane Aberdeen, kde získal niekoľko trofejí a prerazil na európskej úrovni. Je nutné dodať, že v anglickej Premier League sú pojmy manažér a tréner vnímané mierne inak. Aj keď bol Ferguson manažérom, mal aj trénerské právomoci, rozhodoval o tom, kto, kedy, a ako bude hrať v daných zápasoch. (Elberse, 2018)

Ferguson je známy svojou schopnosťou budovať a obnovovať úspešné futbalové tímy, svojou neústupčivosťou, disciplínou a schopnosťou motivovať hráčov. Po odchode z Manchester United v roku 2013 sa stal aktívnym v oblasti vzdelávania, kde prednášal o vedení a manažmente na viacerých univerzitách, vrátane Harvardskej univerzity. (Elberse, 2018).

Toto sú body, ktoré **Ferguson považuje za kľúčové pre správne riadenie klubu (Elberse, 2018):**

1. **Začať so základmi** - Ferguson zdôrazňoval význam budovania pevného základu pre klub. Pre neho to znamenalo tesnú spoluprácu s mladými hráčmi v mládežníckej akadémii a zabezpečenie ich rozvoja do top hráčov pre A-tím.
2. **Odvaha vykonať zmenu:** Aj keď jeho tímy podávali vynikajúce výsledky, Ferguson sa neobával robiť významné zmeny, ak cítil, že sú nevyhnutné pre budúci úspech. Bol známy tým, že dokázal rozhodnúť o osude starších hráčov alebo hráčov, ktorí podľa neho do tímu nepasovali.
3. **Stanovenie vysokých štandardov a trvanie na ich dodržiavaní:** Ferguson bol známy svojou pracovnou morálkou a očakával rovnaký prístup od všetkých v klube. To zahŕňalo hráčov, tréningový tím aj administratívnych pracovníkov.
4. **Nikdy nestratiť kontrolu:** Ferguson veril v pevné udržiavanie kontroly a autority nad celým tímom, zabezpečujúc disciplínu a oddanosť. Ferguson bol konfrontatívny typ. Verbálne vyjadroval svoje nespokojnosť, ak mal pocit, že niekto nesplnil očakávania. Taktiež, ak cítil, že niekto podrážal jeho autoritu, alebo zasahuje do riadenia, konfrontoval ho, častokrát to vyzeralo, že koná impulzívne a emotívne. Jeho manažérsky štýl je teda autoritatívny. Tvrdí, že nepotrebuje, aby ho hráči mali radi, stačí, ak ho rešpektujú.
5. **Prispôbiť svoju komunikáciu momentu:** Ferguson vedel, kedy použiť odmenu a kedy trest. Bol schopný prispôbiť svoj komunikačný štýl podľa situácie, vedel, kedy motivovať, kedy chváliť a kedy kritizovať. Aj napriek jeho autoritatívnemu štýlu vedel, že je nevyhnutné prispôbovať prístup individuí a situáciám.
6. **Pripraviť sa na výhru:** Sir Alex bol známy svojou prípravou. Veril v štúdium protivníka, dôkladné plánovanie tréningov a zabezpečenie, aby bol tím vždy pripravený na ďalšiu výzvu. Očakával vždy len víťazstvo, bez ohľadu na okolnosti. Akonáhle jeho mužstvo vstúpilo na ihrisko, mal absolútnu dôveru, že je pripravené vyhrať. Ak mužstvo prehrávalo pred koncom zápasu, bol ochotný riskovať.
7. **Spoliehať sa na silu pozorovania:** Ferguson často poznamenal, že sa najviac naučil nie aktívnym zasahovaním, ale pozorovaním. Pozoroval hráčov pri tréningu, počas zápasov a dokonca aj mimo ihriska, aby získal komplexné pochopenie ich silných a slabých stránok a osobností.
8. **Nikdy neprestávať prispôsobovanie sa:** Jedným z charakteristických znakov Fergusonovho manažérského štýlu bola jeho schopnosť prispôbiť sa. Či už išlo o zavádzanie nových tréningových techník, prispôsobenie taktiky alebo využitie športovej analytiky, vždy hľadal spôsoby, ako zostať o krok vpred.

Krátka prípadová štúdia – Bill Belichick

Podľa článku existuje päť vlastností, ktoré opísal Bill Belichick ako dôležité pre správne nastavenie líderstva a postoju k hráčom (Welch, 2017):

1. **Vedenie k hernej adaptabilite a pripravenosti na súperu:** Belichick zdôrazňuje dôležitosť poznania silných a slabých stránok súperu, aby sa mužstvo mohlo prispôbiť rôznym herným situáciám.
2. **Zverenie kompetencií a dôvery správnym ľuďom:** Belichick verí, dôverovať osobe, ktorá má najväčšiu sebadôveru a je vysoko dôsledná, je správne, aj keď osoba nie je práve tá najskúsenejšia, či najschopnejšia.
3. **Vodcovstvo znamená byť šéfom:** Belichick verí, že vodcovstvo znamená udávať tón a neklásť dôraz na to, kto je najlepším hráčom. Belichick je zástancom autoritatívneho štýlu manažmentu.
4. **Vodcovstvo znamená starať sa o všetko, čo sa deje v životoch vašich ľudí:** Belichick verí v dôležitosť prejavovania záujmu o osobné záležitosti hráčov a zamestnancov.

5. **Prispôsobivosť:** Belichick zdôrazňuje dôležitosť adaptability manažmentu, čo zahŕňa schopnosť neustále meniť taktiku a schémy.

Krátka prípadová štúdia – José Mourinho

Narodený v Portugalsku v roku 1963, muž s ambíciou stať sa profesionálnym futbalistom, si skôr zvolil cestu futbalového manažéra. Vyštudoval odbor zameraný na vedu športu na Technickej Univerzite v Lisabone. Svoju kariéru začínal v klube FC Porto, kde sa zviditeľnil po tom, čo doviedol klub k víťazstvu UEFA Champions League v roku 2004. Pôsobil ako manažér aj vo veľkých európskych kluboch, ako FC Chelsea, Real Madrid, a pod. (Welch, 2017)

Podľa analýzy v príspevku Írskeho manažérskeho inštitútu, **toto sú 3 kritické body, ktoré vyplývajú z manažérskeho štýlu Mourinha** (Welch, 2017)

- **Budovanie individuálnych vzťahov** – podľa Mourinha je nutné poznať svojich hráčov a zamestnancov na veľmi osobnej úrovni a prispôbiť podávanie spätnej väzby, či celkovú komunikáciu a procesy motivácie individuálnym črtám danej osobnosti. Futbal označil za sociálnu vedu.
- **Jasné špecifikovanie cieľov a správania sa na ich dosiahnutie** – Mourinho verí v jasné definovanie cieľov tak, aby im rozumel každý z interného prostredia v klube, tiež verí, že každému je nutné špecifikovať, ako sa má správať, aby boli ciele naplnené.
- **Svet je pódium** – Mourinho všetko jeho verejné, ale aj vnútro klubové vystupovanie údajne dômyselne a cielene prispôsobuje tak, aby sa sebavedomie šírilo aj pomedzi ostatných, najmä na jeho hráčov

Z posledného bodu však aj pochopiteľne vyplýva, že vyvoláva kontroverzie a je označovaný za arogantného a egocentrického. (Spál, 2011; Welch, 2017)

Mourinho sa snaží v tíme vytvárať pocit, že hráči v ňom vždy nájdu empatiu. Ako bolo spomínané, to je možné dosiahnuť iba cez poznanie jedinečnej osobnosti každého z hráčov a zamestnancov. Taktiež verí, že dôležitá je dôvera, ktorá je základom na to, aby ho ľudia nasledovali. (Mattioli, 2022)

Celkovo je Mourinhov manažérsky štýl založený na psychologickom prístupe, stratégií, na výsledkoch orientovaných na ciele, komunikačných a motivačných schopnostiach, rozhodnosti a disciplíne. Podľa kategórií manažérskeho štýlu opísaných v texte vyššie (Tiell a Cebula, 2021), sa na základe Mourinhovej filozofie, jeho **manažérsky štýl najviac podobá na priateľský**.

Krátka prípadová štúdia – Jürgen Klopp

Manažérsky štýl Jürgena Kloppa možno charakterizovať najmä v týchto bodoch (University of Winchester, 2020; Robertson, 2023):

- **Vytvorenie jasnej vízie, hodnôt, identity** – Kloppova filozofia je založená na definovaní vízie klubu a definovaní identity, najmä tej hernej, či stanovení hodnôt, ktoré sú pre klub žiadané. Kloppov prístup je založený najmä na emócií, energií, dôvere, a podobne, pričom práve takéto hodnoty vyžaduje aj od hráčov a zamestnancov.
- **Vybudovanie bezpečného prostredia** – aj keď je pre Kloppa dôležité jasne komunikovať ciele a to, čo očakáva od hráčov a zamestnancov, necháva každému priestor, aby sám vyhodnotil rôzne situácie, aby autonómne mohli manažovať riziká. Ak dôjde k zlyhaniu, je nutné sa z nich poučiť, ale nemá to viesť nutne k represii.
- **Budovanie vzťahov aj medzi hráčmi a zamestnancami navzájom** – nejde len o vzťah medzi ním, ako manažérom a koučom, ale podstatné je myslieť aj na to, aby medzi ostatnými vládli dobré vzťahy.

- **Dôležitý je rozhovor medzi dvomi očami** – individuálny prístup je nevyhnutný, na poznanie hráčov a zamestnancov je nutné si vyhradiť čas pre osobný rozhovor.
- **Emocionálne angažovanie** – Klopp neustále komunikuje, že mu záleží na ľuďoch v tíme. Na to je potrebné, aby prejavil emócie napríklad objatím, potľapkaním po pleci, úsmevom, či inými priateľskými gestami. Neponecháva si tvár chladného profesionála.

Kloppov manažérsky štýl sa v mnohom podobá na ten José Mourinha, napríklad v oblasti individuálneho prístupu, poznania osobnosti jednotlivcov. Rozdiel medzi nimi je skôr v tom, že Klopp kladie väčší dôraz na vytvorenie „rodiny“ z celého mužstva, vrátane so zamestnancami. **Manažérsky štýl Jürgena Kloppa** možno označiť za jednoznačne **priateľský**, vo väčšej miere, ako pri José Mourinhovi.

Krátka prípadová štúdia - Carlo Ancelotti

Bývalý taliansky futbalový hráč so značnými skúsenosťami s trénerstvom a športovým manažmentom, je držiteľ niekoľkých titulov medzinárodných futbalových súťaží, kedy doviedol svoje tímy k víťazstvu z manažérskej pozície.

Jeho manažérsky prístup k hráčom je svojský, vyplýva z Ancelottiho osobnosti, ostáva sám sebou a je úprimný. V nasledujúcich bodoch sú opísané charakteristické črty jeho manažérskeho štýlu (Evans, 2022; Shapiro, 2023; Ogden, 2022):

- **Demokratický prístup** – Ancelotti je demokrat, ktorý nechce vnucovať svoje životné filozofie ostatným. Jeho prístup smeruje k zapájaniu hráčov do rozhodovacích procesov, ale aj do procesov formovania hernej stratégie, a taktiky. Často konzultuje s hráčmi podnecuje ich, aby si vytvorili a prejavili svoje názory.
- **Zlepšovanie procesov cez poučenie sa z prežitých skúseností** – Ancelotti vždy systematicky analyzuje svoje metódy, a to aj v prípade prehry. Sústreďuje sa na proces, nie na výsledok, orientuje sa na konzistentnosť. Snaží sa identifikovať možnosti na zlepšenie procesov. Aj prehry, či výhry majú slúžiť ako nová báza pre poučenie sa. Najmä však prehry, podľa Ancelottiho, sú hnacím motorom zlepšenia.
- **Flexibilita** – Ancelotti zdôrazňuje dôležitosť poznania charakteristík hráčov, kultúry a tradícií klubu a prispôsobuje svoj štýl vedenia. Chápe, že existujú kultúrne rozdiely medzi rôznymi klubmi a krajinami a musí sa im prispôbiť. Cnosť flexibility sa prejavuje aj v tvorbe taktiky a stratégie hry. Prispôsobuje ju potrebám tímu, aj keď jeho riešenia nemusia byť konvenčné.
- **Priateľskosť a pokora** – Ancelotti chráni tím pred stresovými okamihmi tým, že nehovorí o nátlaku, ktorý je vyvíjaný na jeho osobu. Často nadľahčuje napäté okamihy žartovaním. To ale neznamená, že neberie danú situáciu vážne. Snaží sa vypočúť si perspektívu každého z hráčov, berie ich ako rovnocenných. Kvôli tomuto prístupu už v minulosti prišiel o prácu v FC Chelsea, keď si vlastník klubu myslel, že je na hráčov príliš milý, že nie je dostatočne prísny a tvrdý.

Ancelottiho manažérsky štýl možno zaradiť do **demokratickej kategórie**, resp. niektoré črty spadajú aj do **priateľského štýlu**. Zapájanie do rozhodovacieho procesu už bolo identifikované aj pri Billovi Belichikovi, avšak jeho manažérsky štýl ostáva skôr autoritatívny. Ancelotti pristupuje k hráčom ako k rovnocenným, rešpektuje ich názor, dáva mu váhu. Jeho filozofia je „ak hráč strelí veľa gólov, snáď nepôjde proti jeho názorom“.

Záver kapitoly

Cieľom kapitoly bolo priblížiť, analýzou dostupnej odbornej literatúry a analýzou prípadových štúdií, ako by mal manažér športového klubu pristupovať k hráčom, či zamestnancom, aby mohol klub prosperovať. Ako bolo v dizertačnej práci uvedené,

špecifickou črtou športového manažmentu je orientácia na víťazstvo. Víťazstvo je hnacím motorom udržateľnosti klubu, od výhier sa odvíja aj ekonomický stav a zdravie daného klubu. Pre víťazstvo nestačí len fyzická zdatnosť, ale aj psychické nastavenie. To je potom ovplyvňované do významnej miery atmosférou v sociálnej skupine, ktorej je jedinec členom. Atmosféru, či kultúru sociálnej skupiny môže do určitej miery ovplyvňovať manažér. Napríklad výberom správnych ľudí – mal by hodnotiť osobnosť každého jedinca a premýšľať, ako charakterovo zapadne do sociálnej skupiny, nemôže ísť len o jeho fyzickú výkonnosť. Ďalej však manažér ovplyvňuje nastavenie sociálnej skupiny aj svojím vlastným správaním. To, ako sa jedinec, ktorý je hierarchicky nadradený ostatným, a teda má právo rozhodovať o záležitostiach, ktoré sa týkajú podriadených jedincov, správa, ako udeľuje kompetencie, zodpovednosť, ako komunikuje s ostatnými, je významným prediktorom, ako bude sociálne prostredie vyzeráť. To si uvedomujú najmä (z uvedených prípadových štúdií) **Jürgen Klopp** a **Carlo Ancelotti**, ktorí sa usilujú budovať blízke vzťahy medzi každým z členov sociálnej skupiny (či už ide o hráčov, alebo zamestnancov). Dôsledkom je ich vysoká obľúbenosť, hráči a zamestnanci si ich vážia, dôverujú im, vytvára sa úprimné a bezpečné prostredie.

Samozrejme, toto nemusí byť jediná cesta k úspechu. Vyššie spomínané manažérske štýly možno zaradiť do priateľských a demokratických. Žiadané dôsledky ale môže priniesť aj autoritatívne vedenie, ktoré uznávajú **Alex Ferguson** a **Bill Belichick**. Spomínaní si budujú rešpekt a uznanie skôr ráznym a konfrontatívnym vystupovaním. Nikdy však nejde o bezohľadné správanie. To nebolo pozorované pri analýze žiadnych z uvedených príkladov. Každý zo spomínaných úspešných manažérov si uvedomovali, že hráči a zamestnanci majú jedinečnú osobnosť, čo si vyžaduje adaptáciu komunikácie, procesu motivácie, a pod., aby dosahovali spokojnosť svojich podriadených.

Špecifickým príkladom je **José Mourinho**, ktorý prejavuje známky arogantného a povýšeneckého vystupovania, čo vyvoláva kontroverziu a konflikty. Aj on si ale uvedomuje, že musí poznať svojich podriadených na osobnej úrovni. Jeho filozofia kladie vysoký dôraz na víťazstvo a úspech, správa sa (možno z jeho pohľadu) sebavedome, čím chce prenášať sebavedomie aj na ostatných v okolí.

Na základe analyzovaných údajov možno tvrdiť, **že nasledujúce koncepty predstavujú kľúčové body, ktoré by mal športový manažér naplňovať, ak chce vytvoriť priaznivé sociálne prostredie:**

- **Poznanie, záujem o ľudí, budovanie si vzťahov** – z pohľadu manažéra je nevyhnutné vytvárať si blízky vzťah s hráčmi a zamestnancami, je nutné zaujímať sa aj o ich osobný život, vypočuť ich, prejavíť porozumenie. Tak sa buduje dôverný vzťah.
- **Sebapoznanie, sebareflexia sebarozvoj** – aj keď môže ísť zdanlivo o menej dôležitý bod, naopak, je jedným z najdôležitejších. Aby mohol byť manažér úspešný, rešpektovaný, uznávaný, musí si uvedomovať svoje zasadenie do rôznych systémov, musí dôkladne poznať svoje úlohy, misie, ciele. Taktiež si musí byť vedomý, ako sa správa a aký to má efekt na okolie, teda musí reflektovať skutočnosti aj z prežitých interakcií. Aby sa mohol manažér zlepšovať, mal by na sebe pracovať, aj po vedomostnej stránke, ale aj po osobnostnej. Aj emocionálnu inteligenciu je možné budovať počas života. Tá je základom pre empatiu, ktorá úzko súvisí s predchádzajúcim bodom. Predpokladom pre dôležitosť tohto bodu je v predošlom texte diskutovaný signifikantný dopad správania sa manažéra na svoje prostredie. Manažér by mal ísť príkladom, jeho správanie sa, prejavy, mentálne nastavenie sa prenáša na okolitých ľudí. Napríklad toto si uvedomoval **Carlo Ancelotti**, ktorý sa snaží neprejavovať svoj vlastný stres, resp. nekomunikuje nátlak, ktorý je vyvíjaný na jeho osobu, pretože by to mohlo ovplyvniť aj ostatných.
- **Víťazné, ale bezpečné nastavenie prostredia** – každý z analyzovaných športových manažérov komunikoval v istej miere to, aké je preňho dôležité

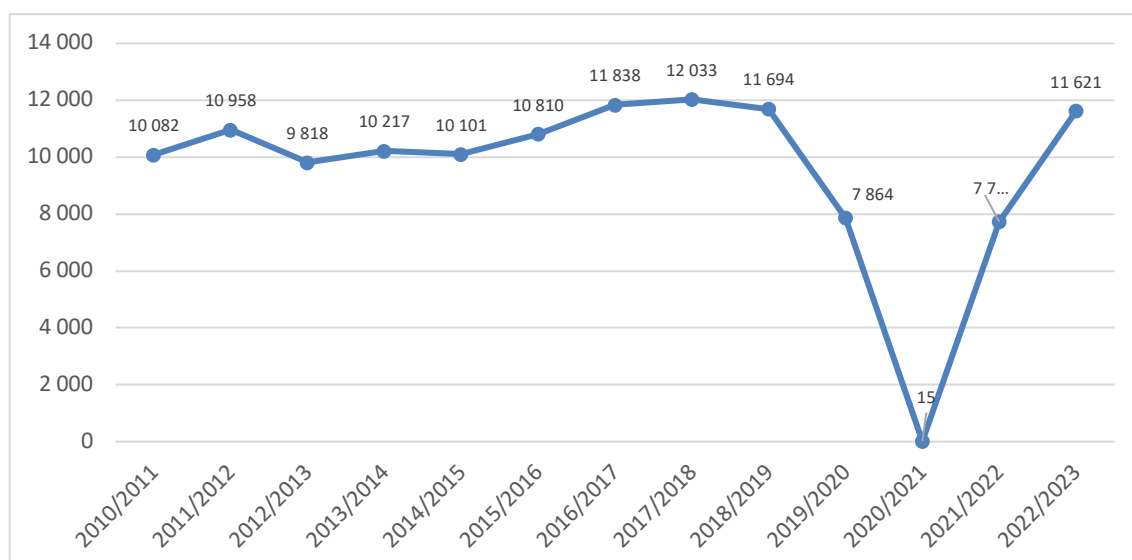
zvíťaziť. Nejde len o potrebu zvíťaziť, ale aj o sebadôveru v to, že je to možné. Toto nastavenie sa snažili presadiť spomínaní manažéri. Avšak aj keď je kladený dôraz na víťazstvo, aj keď si každý z daného prostredia uvedomuje, aké je dôležité, je vhodné nastaviť kultúru tak, že ak aj nastane prehra, nejde o koniec sveta. Z prehry je možné najviac sa naučiť, čo môže byť hnacím motorom k zlepšovaniu sa.

- **Flexibilita** – manažér by mal prispôsobovať rôzne aspekty okolnostiam, ktoré môžu nastať aj neočakávane. Flexibilita by sa mala prejavovať napríklad v hernej stratégii, taktike, ale aj stratégii športového klubu. Nie je možné predpokladať všetky okolnosti, ktoré môžu nastať. Niekedy nie je možné ich manažovať, preto je nutné sa im prispôbiť. Flexibilita by sa mala ale prejavovať aj v správaní sa manažéra. Ako bolo v texte dizertačnej práce spomínané, manažér by sa mal prispôsobovať komunikáciu, procesy motivácie, prístupy a pod., jedinečným osobnostiam svojich hráčov a zamestnancov. Pre to je nutná empatia, ktorá vyplýva aj zo sebapoznania, sebareflexia a sebarozvoja.
- **Jasná komunikácia cieľov, očakávaní, spôsobov naplnenia cieľov** – manažér by mal mať ujasnené, aké sú ciele športovej organizácie, aké sú očakávania zainteresovaných strán, čomu by mal prispôsobovať aj všetky ostatné podriadené ciele. To však musí jednoznačne komunikovať aj ostatným. Taktiež je vhodné explicitne hovoriť o očakávaniach smerujúcich na jednotlivcov. To presadzuje napríklad **José Mourinho**.
- **Zapájanie hráčov a zamestnancov do riadenia** – hráči a zamestnanci rozumejú procesom, ktoré sa ich týkajú, za ktoré sú zodpovední. Napríklad hráč rozumie, čo sa deje na ihrisku, rozumie hernej stratégii, vníma a vidí mnoho vecí, ktoré manažér nemusí zachytiť. Preto je nutné vždy hráčov a zamestnancov vypočuť a názoru by mal prikladať váhu, resp. mal by, za pomoci hráčov, pretaviť názory do riadenia. Samozrejme, musí ísť o riešenie, ktoré je v súlade s cieľmi, požiadavkami a očakávaniami iných zainteresovaných strán, ale aj tak je nutné diskutovať o názoroch aj z pohľadu manažéra, aj z pohľadu hráča, pričom by manažér mal vynakladať snahu nájdania cesty, ako by mohol názor hráčov pretaviť do praxe, aj keď to môže byť náročné.

4.2.4 COVID-19 – vplyv pandémie na športové prostredie

Ako bolo predikované v štúdií Maureen (2021), vplyv pandémie na šport pravdepodobne prekoná trvanie pandémie a finančné, resp. právne dôsledky COVID-19 pretrvávajú. Keshkar & Karegar (2022) taktiež opísali vplyv pandémie COVID-19 na športové prostredie. Pandémia viedla k zrušeniu a odloženiu veľkých podujatí, finančným prekážkam pre športové organizácie v dôsledku stratených tokov príjmov, narušeniu tréningov a súťaží športovcov, redukcii príležitostí na demonštráciu fyzických zdatností, zmenám pravidiel hry na prispôbenie sa sociálnemu dištancovaniu a prudkému nárastu popularita športov, ktoré umožňujú sociálny odstup.

Wiltshire a kol. (2022) odhadovali, že vplyv COVID-19 v Európskom športovom odvetví bude vo finále (z časového bodu, kedy daní autori písali svoju vedeckú štúdiu) pravdepodobne odrážať zníženie HDP o približne 52 miliárd libier a stratu viac ako milióna pracovných miest.



Obrázok č. 28 – Priemerná návštevnosť štadiónov Liga Portugal 2010-2023

Zdroj – Luz (2023)

Napríklad, ako je znázornené na grafe na obrázku č. 28, v Portugalsku pandémia negatívne ovplyvnila návštevnosť štadiónov Ligy Portugal, čo malo za následok prudký pokles návštevnosti počas dvoch sezón (2019/2020 a 2020/2021). Počas troch sezón klesla priemerná návštevnosť hlboko pod dlhodobý priemer. Situácia sa v sezóne 2022/2023 vrátila do normálu (podľa dlhodobého trendu). Výsledky sú konzistentné s tými, ktoré boli v dizertačnej práci diskutované vo viacerých kapitolách (napríklad v opise súčasného stavu, ale aj v prípadových štúdiách týkajúcich sa fanúšikovského správania sa).

Poteko a kol. (2023) opísali vplyv pandémie na športovcov. Podľa nich športovci prišli o reklamné zmluvy, sponzorské dary, platy a dokonca aj o prácu. Pandémia negatívne ovplyvnila aj motiváciu niektorých športovcov trénovať, keďže im chýbala tréningová podpora od spoluhráčov a znížil sa osobný kontakt s trénermi.

Shukla a kol. (2023) zistili, že športovci trpeli vyššou mierou depresie, úzkosti a stresu v dôsledku fyzickej izolácie pandémie a nedostatku pohybu. Okrem toho, profil nálady, osobnosť a schopnosť psychickej odolnosti športovcov zohrávali kľúčovú úlohu pri určovaní sily vplyvu pandémie na športovcov. Autori (Shukla a kol., 2023) v spomínanej štúdií identifikovali viacero rizikových faktorov, ako sú duševné a kardiovaskulárne ochorenia u športovcov, ktoré môžu viesť ku ďalším stresovým faktorom ako izolácia, nedostatok pohybu a strach z vírusovej expozície, čo môže viesť k zvýšeným mieram úzkosti, depresiám, resp. môže vplývať negatívne na duševné zdravie vo všeobecnosti.

V kontexte účinku pandémie na športovcov sa v štúdií Assa & Reizer (2023) zaoberali tým, ako by im obohatenie identity športovcov za hranice športu alebo ich povzbudenie, aby vytvorili alternatívny naratív o sebe samých počas krízy, mohlo pomôcť dosiahnuť ich športové ciele, zvýšiť psychickú odolnosť. Dodatočne, obohatenie identity športovcov by mohlo pomôcť s vyrovnaním sa so stresovými faktormi. Ako sa autor tejto dizertačnej práce domnieva, obohatením identity, resp. vytvorením alternatívneho naratívu sa myslí zmena vnímania vlastnej úlohy v spoločnosti, alebo vytvorenie novej úlohy v spoločnosti, či už sekundárnej, alebo aj novej primárnej. Má ísť o vyhľadanie (pre jedinca) zmysluplnej činnosti, ktorá by mohla nahradiť športovú činnosť. Napríklad by sa športovec mohol venovať umeniu, živým prenosom, a podobne.

S týmto súvisí aj koncept duálnej kariéry športovcov. Duálna kariéra sa vzťahuje na snahu o súčasné rozvíjanie športových zdatností a vzdelávaníu. Zahŕňa to vyváženie akademického štúdia a športovej kariéry, pričom dôležitosť podpornej štruktúry a politik,

ktoré pomáhajú vyrovnať sa s požiadavkami duálnej kariéry, je vysoká. (López-Flores a kol., 2021)

Nyberg a kol. (2023) dospeli k záveru, že duálna kariéra umožňuje športovcom lepšie sa pripraviť na život po ich športovej kariére. Podľa olympics.com (n.d.) duálna kariéra poskytuje atlétom zdravotné a psychologické výhody, ako je zníženie stresu a zlepšené psychické zdravie.

Študujúci športovci čelia niekoľkým výzvam pri vyvažovaní športu a vzdelávania, vrátane plánovania, únavy, a trénerov nepodporujúcim túto koncepciu. Tieto výzvy môžu ovplyvniť ich akademický výkon a celkové psychické zdravie. Štúdia naznačuje, že sú potrebné účinné podporné mechanizmy a politiky, ktoré pomôžu juniorským atlétom vyrovnať sa s týmito výzvami a uspieť v ich atletickej aj akademickej kariére. (López-Flores a kol., 2021)

To je konzistentné s vyššie uvedenými výroky Assa & Reizer (2023), ktorí zdôrazňovali dôležitosť podpory pri rozvoji alternatívnej identity počas doby, kedy nie sú športovci schopní vykonávať primárne šport. Autori tým narážali na pandémiu COVID-19, avšak toto je možné zovšeobecniť aj na situácie, kedy športovec nemôže vykonávať šport z iných príčin. Pri tejto koncepcii a pri koncepcii duálnej kariéry môžu vzniknúť podobné prekážky, no vyplývajú z nich aj podobné benefity.

Vplyv pandémie COVID-19 na slovenské športové prostredie

Nasledujúce znalosti sú výstupom vlastných analýz a štatistických testov vykonaných na sekundárnych dátach, ktoré vznikli prostredníctvom Učenej právnickej spoločnosti, o. z.. Prieskum bol realizovaný formou dvoch online dotazníkov, ktoré boli dostupné v období od 31.03.2020 do 08.04.2020. Prvý dotazník bol navrhnutý pre jednotlivcov, ako sú športovci a športoví profesionáli (N = 1040). Druhý dotazník bol určený pre športové organizácie (N = 626). Dotazníky boli šírené a zdieľané prostredníctvom športových portálov športových klubov a organizácií zaoberajúcich sa športovou problematikou na Slovensku. Dáta boli autorovi poskytnuté na analytické a publikačné účely. (UCPS.SK, 2020a; UCPS.SK, 2020b)

Fyzické a právnické osoby v kontexte športového manažmentu môžu formovať rozličné podnikateľské modely, otázky dotazníkového dopytovania boli rozdelené do dvoch samostatných celkov. Fyzickými osobami môžu byť napríklad amatérski športovci, športoví rozhodcovia, tréneri, inštruktori, a pod. Právnickými osobami môžu byť športové kluby, občianske združenia, národné športové zväzy, a iné. Jeden dotazník bol prispôbosený pre dopytovanie sa fyzických osôb, druhý dotazník na dopytovanie sa právnických osôb. Oba dotazníky však boli štruktúrované podľa jednotnej šablóny. Otázky sú si veľmi podobné, smerujú k rovnakému cieľu.

Pre potreby dizertačnej práce sa jej autor zameriaval len na vybrané oblasti dotazníkového prieskumu. Z dotazníku boli vybrané nasledujúce otázky (v ich pôvodnom znení):

- ☐ Uvedte názov národného športového zväzu alebo športového zväzu, ku ktorému máte ako fyzická osoba príslušnosť (Např. Slovenský zväz hádzanej, Slovenský atletický zväz, SFZ a pod.). Ak nemáte príslušnosť k žiadnemu zväzu, uvedte "neorganizovaný šport".
- ☐ V akej pozícii v oblasti športu ako fyzická osoba pôsobíte?
- ☐ Typ príjmu
- ☐ Ak nebudete môcť v najbližších 3 mesiacoch (1.4.-30.6.2020) vykonávať Vašu činnosť v športe, akú očakávate celkovú finančnú stratu za tieto 3 mesiace spolu? (uvedte stratu na ČISTOM príjme)
- ☐ Aké opatrenia na minimalizáciu nákladov a pre zlepšenie Vašej (ekonomickej) situácie ste doteraz uskutočnili, resp. plánujete uskutočniť?

Na základe teoretických východísk, predošlého výskumu, a na základe analýzy, boli stanovené nasledujúce dátové hypotézy (tabuľka 11 nižšie).

Tabuľka 11 – Znenie štatistických hypotéz a opis testovaných premenných

Ozn.	Znenie pre PO aj FO	Skúmané premenné
H1a	To, či športové organizácie vplyvom pandémie Covid 19 prišli o typ príjmu X závisí od športu, ktorému sa organizácia venuje.	Typ príjmu – kategória predstavujúca primárny zdroj príjmov športového subjektu Typ športu – zákonom uznaný šport, ktorý subjekt vykonáva primárne
H1b	To, či športové organizácie vplyvom pandémie Covid 19 prišli o typ príjmu X závisí od typu športovej organizácie.	Typ príjmu – kategória predstavujúca primárny zdroj príjmov športového subjektu Typ športovej organizácie – závisí od FO/PO. Ak ide o PO, ide o športové kluby, občianske združenia, športové agentúry, a iné. Ak ide o FO, ide o najpočetnejšiu skupinu – športový odborník – tréner/inštruktor detí a mládeže.
H2	Organizácie, ktoré vplyvom pandémie Covid 19 prišli o typ príjmu X, očakávajú vyšší výpadok príjmov.	Typ príjmu – kategória predstavujúca primárny zdroj príjmov športového subjektu Očakávaný výpadok príjmu – kategória predstavujúca interval očakávanej výšky straty príjmu
H3a	Výška očakávaného výpadku príjmu vplyvom pandémie Covid 19 sa líšila v závislosti od typu športu.	Očakávaný výpadok príjmu – kategória predstavujúca interval očakávanej výšky straty príjmu Typ športu – zákonom uznaný šport, ktorý subjekt vykonáva primárne
H3b	Výška očakávaného výpadku príjmu vplyvom pandémie Covid 19 sa líšila v závislosti od typu športovej organizácie.	Očakávaný výpadok príjmu – kategória predstavujúca interval očakávanej výšky straty príjmu Typ športovej organizácie – závisí od FO/PO. Ak ide o PO, ide o športové kluby, občianske združenia, športové agentúry, a iné. Ak ide o FO, ide o najpočetnejšiu

		skupinu – športový odborník – tréner/inštruktor detí a mládeže.
H4a	To, či športové organizácie v súvislosti s vplyvom pandémie Covid 19 aplikovali opatrenie na minimalizáciu nákladov Y závisí od športu, ktorému sa organizácia venuje.	Typ športu – zákonom uznaný šport, ktorý subjekt vykonáva primárne Opatrenie na minimalizáciu nákladov a zlepšenie ekonomickej situácie – typ opatrenia, ktoré subjekt vykonal, alebo plánoval vykonať v čase konania sa dopytovania pre zvýšenie udržateľnosti počas krízy
H4b	To, či športové organizácie v súvislosti s vplyvom pandémie Covid 19 aplikovali opatrenie na minimalizáciu nákladov Y závisí od typu športovej organizácie.	Typ športovej organizácie – závisí od FO/PO. Ak ide o PO, ide o športové kluby, občianske združenia, športové agentúry, a iné. Ak ide o FO, ide o najpočetnejšiu skupinu – športový odborník – tréner/inštruktor detí a mládeže. Opatrenie na minimalizáciu nákladov a zlepšenie ekonomickej situácie – typ opatrenia, ktoré subjekt vykonal, alebo plánoval vykonať v čase konania sa dopytovania pre zvýšenie udržateľnosti počas krízy

Zdroj – vlastné spracovanie

Testovanie hypotéz prebehlo vždy na dvoch rôznych datasetoch, čo vyplýva z vyššie opísaných skutočností o charaktere dotazníkového prieskumu. Každá z hypotéz je formovaná pre zistenie štatistických odchýlok medzi kategóriami dvoch premenných. Ide o testovanie korelácie, nie kauzality. Hypotézy majú priniesť poznanie správania sa rôznych typov subjektu počas pandémie COVID-19. Pre tieto účely bol použitý štatistický test Chi-squared.

Keďže v niektorých z otázok sa vyskytovalo príliš veľké množstvo kategórií, bola vykonaná analýza distribúcie premenných. Z kategórií bola potom vybraná tá najpočetnejšia. Cieľom tohto kroku bolo zúžiť pohľad na dáta pre zvýšenie presnosti výsledkov štatistických testov.

V tabuľke 12 nižšie sú vypísané premenné, ktorých sa týkalo zúženie analytického pohľadu z dôvodu príliš vysokého počtu kategórií. V tabuľke taktiež možno nájsť vybranú najpočetnejšiu kategóriu pre PO a FO. V prípade, že štatistický test Chi-squared zahŕňal zúženú premennú, boli početnosti v kontingenčnej tabuľke prepočítané už len podľa kategórie 0 – respondent neoznačil danú kategóriu v dotazníku, 1 – respondent označil danú kategóriu v dotazníku.

Tabuľka 12 – Oblasť zúženia analytického pohľadu

Oblasť zúženia	PO	FO
----------------	----	----

Typ príjmov	príjmy z organizovania športových podujatí (napr. štartovné/ vstupné na súťaž atď.)	náhrada za stratu času a iné plnenia dobrovoľníka
Opatrenie na min. nákladov	zníženie personálnych nákladov na športových odborníkov	zabezpečenie iných zdrojov príjmov mimo športu
Typ športového subjektu	-	športový odborník - tréner/ inštruktor detí a mládeže

Zdroj – vlastné spracovanie

Výsledky testov jednotlivých hypotéz sú zobrazené v tabuľke 13 nižšie. Tabuľka obsahuje p-values Chi-squared testov, ktoré sú rozdelené aj podľa toho, či ide o právnickú, alebo fyzickú osobu. Prah p-value bol stanovený na 0,05. Ak je skutočný výsledok nižší, ako stanovený prah, znamená to, že bolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy. V kontexte testovania vyššie spomínaných hypotéz taký prípad znamená, že jednotlivé kategórie vykazujú štatisticky významné priemerné odlišnosti. Ak je skutočný výsledok p-value vyšší, ako prah p-value, znamená to nedostatok zozbieraných dôkazov na potvrdenie hypotézy. Neznamená to však, že hypotéza je vyvrátená.

Tabuľka 13 – Výsledky Chi-squared testovania (p-value) podľa hypotéz a subjektov

Ozn.	PO p-value	FO p-value
H1a	0,0000047	0,0000000
H1b	0,2498070	0,0203226
H2	0,0012765	0,0000000
H3a	0,5900776	0,0000011
H3b	0,0071857	0,0000029
H4a	0,0564524	0,0128230
H4b	0,4022717	0,0266559

Zdroj dát – UCPS dotazníky o COVID-19

Výsledné p-value sú v tabuľke odlíšené farebne. Zelená farba označuje výsledok, ktorý bol dostačujúci na prijatie hypotézy. To znamená, že výsledné p-value bolo nižšie, ako stanovená hranica prijatia hypotézy. Pri potvrdzovaní hypotéz ale nejde len o samotnú hranicu v porovnaní s výsledkom. Pre prijatie hypotézy je potrebné aj vedecké posúdenie. Môžu nastať prípady, kedy je výsledné p-value pod stanovenou hranicou, no aj tak vedec hypotézu neprijme. Dôvody sa môžu líšiť, väčšinou to vyplýva z hlbokého poznania tematiky, či výskumu, resp. ide o poznanie jednotlivých krokov, ktoré boli vykonané pri zbere, spracovaní a vyhodnocovaní dát. Preto je samotnú štatistiku potrebné podporiť vedeckou interpretáciou. Vedec by mal explicitne vyjadriť správnosť výsledku spolu s odôvodnením.

Dôležité je aj pripomenúť podstatu štatistického testu Chi-squared. Ide o test vzájomnej závislosti dvoch kategorických premenných spracovaných do kontingenčnej tabuľky. Ak je výsledné p-value Chi-squared testu dostatočne nízke, znamená to dostatok nazbieraných dôkazov na potvrdenie štatisticky významného vzťahu, resp. závislosti, medzi predmetnými premennými. Test poukazuje na koreláciu, nie kauzalitu. To znamená, že nemožno s určitosťou vyjadriť smer závislosti zo samotných čísel.

Pred samotnou interpretáciou výsledkov štatistického testovania, je nutné podotknúť, že v prípade FO nastala informačná redukcia v oblasti kategórie typu športového subjektu. V tomto prípade to znamená, akú profesiu jednotlivec vykonával v odvetví športu. Kategórií bolo príliš mnoho, čo by ohrozilo presnosť výsledkov Chi-squared. Preto boli kategórie zredukované na najčastejšiu profesiu (športový odborník- tréner/ inštruktor detí a mládeže) verzus ostatné profesie. Toto má dopad na interpretáciu výsledkov.

Pri overovaní **hypotézy H1a** bol zistený štatistický významný vzťah medzi najvýznamnejším typom príjmu športových organizácií (kategória PO) - z organizovania športových podujatí (napr. štartovné/ vstupné na súťaž atď.) a typom športu, ktorému sa organizácia primárne venuje. Z toho možno vyvodiť, že športové organizácie počas pandémie prišli o tento zdroj príjmov v rozličnej miere, v závislosti od športu, ktorému sa venovali. Nemožno tvrdiť, že všetky športové organizácie boli v rovnakej situácii. Interpretujúc výsledky týkajúce sa FO, resp. jednotlivcov, tu sa potvrdila závislosť medzi ich najvýznamnejším príjmom, ktorým bola náhrada za stratu času a iné plnenia dobrovoľníka a športom, ktorý jednotlivec vykonáva. Celkovo možno s určitosťou potvrdiť, že dopady na príjmy rôznych športových organizácií a kategóriami profesií jednotlivcov boli rôzne v závislosti od vykonávaného športu.

Hypotéza s označením **H1b** sa týkala rovnako vzťahu medzi najvýznamnejším typom príjmu PO alebo FO, preto označenie zachováva H1, no druhú premennú predstavuje typ športovej organizácie. V prípade PO sa nepotvrdil vzťah medzi príjmom z organizovania športových podujatí (napr. štartovné/ vstupné na súťaž atď.) a typom športovej organizácie (právnou formou daného subjektu). Nemožno hovoriť o rôznej strate daného príjmu medzi rôznymi typmi športovej organizácie. Na druhú stranu, tento vzťah sa potvrdil v prípade FO, čo znamená, že niektoré druhy profesijného zamerania jednotlivcov neprinášali straty príjmu náhrad za stratu času a iné plnenia dobrovoľníka, resp. rôzne povolania prinášali rôzne miery straty daného príjmu. To ale platí v porovnaní najčastejšej kategórie povolania športový odborník- tréner/ inštruktor detí a mládeže a iných športových povolaní.

Hypotéza s označením **H2** nie je rozdelená na dve časti, ako iné hypotézy, keďže na jednu premennú neboli analyzované rozdielnosti rôznych premenných, analyzoval sa vzťah iba medzi jednou premennou. Ide o očakávanie výšky výpadku celkových príjmov podľa toho, či respondenti označili najčastejší typ očakávaného výpadku príjmov organizácií, či jednotlivcov. To možno vysvetliť ako náladu organizácií a jednotlivcov, ide o to, či boli ich vyhliadky do budúcnosti skôr pozitívne, alebo negatívne v závislosti od toho, či očakávali najvýznamnejší výpadok príjmov z oblasti, akú označovala väčšina respondentov. V kontexte Chi-squared testu možno potvrdiť, že výška očakávaného výpadku celkových príjmov závisela od toho, či sa športové organizácie najviac obávali výpadku príjmu z organizovania športových podujatí, alebo v prípade FO či sa najviac obávali výpadku príjmu náhrad za stratu času a iné plnenia dobrovoľníka.

Pri overovaní **hypotézy H3a** sa nepotvrdil vzťah medzi očakávaným výpadkom celkových príjmov a typom športu, teda rôzne športy neprinášali rôzne očakávania výšky straty príjmov. Naopak, v prípade FO sa takýto vzťah potvrdil. Rôzni jednotlivci očakávali rôznu výšku straty príjmov v závislosti od toho, v ktorom športe sa pohybovali.

V prípade **hypotézy H3b** sa uplatnila rovnaká logika označenia, ako v prípade H1a vs. H1b, teda tu sa skúmal vzťah medzi očakávanou výškou výpadku celkových príjmov a typom športovej organizácie, či profesie vykonávanou jednotlivcami. Tu sa potvrdil

vzťah aj pri FO, aj PO, teda rôzne typy športových organizácií a rôzne profesie jednotlivcov súviseli s očakávaniami výšky výpadku príjmov v dôsledku pandémie COVID-19. Možno teda tvrdiť, že typ subjektu so sebou nesie aj rôzne strategické nastavenie, ktoré je rôzne náchylné na zmeny v prostredí. Pri profesiách je toto jednoduchšie interpretovateľné. Rôzne profesie v oblasti športu (napríklad športovec, kouč, fyzioterapeut, a pod.) majú rôzne a špecifické pracovné nastavenie, z čoho vyplývali rôzne očakávania straty príjmov v dôsledku pandémie.

Hypotéza H4a predpokladá, že existuje vzťah medzi tým, či športová organizácia uplatnila najbežnejšie opatrenie na minimalizáciu nákladov, ktorým bolo zníženie personálnych nákladov na športových odborníkov a tým, v oblasti akého športu sa športová organizácia pohybuje. Tento vzťah sa pri PO nepotvrdil. Nebolo nazbieraných dostatok dôkazov o tom, že by sa v oblastiach rôznych športov subjekty správali rozlične. Teda nesiahali po najjednoduchšej forme minimalizácie nákladov v rôznej miere. Naopak, pri FO sa tento vzťah potvrdil. Tu najčastejší typ minimalizácie nákladov predstavovalo zabezpečenie iných zdrojov príjmov mimo športu, teda vykonávatelia športových profesií si nachádzali príjmy z iných činností. To ale záviselo od toho, v akom športe sa jednotlivec pohybuje. Vykonávatelia niektorých športov po tomto opatrení nesiahali.

Podobný trend možno pozorovať aj pri potvrdzovaní **H4b**, kde sa pri PO nepotvrdil vzťah medzi typom športovej organizácie a tým, či PO siahali po znížení personálnych nákladov na športových odborníkov v rôznej miere. Pri FO sa tento vzťah opäť potvrdil. Ak jednotlivec vykonával profesiu športový odborník - tréner/ inštruktor detí a mládeže, potom sa rozhodoval iným spôsobom, či preňho bolo potrebné nachádzať príjmy z iných zdrojov, v porovnaní s inými povolaniami.

Výsledky možno **v závere** interpretovať tak, že **v prípade jednotlivcov** (teda fyzických osôb) bolo možné pozorovať štatisticky významné rozličné správanie sa v závislosti od toho, či šlo o trénera/inštruktora detí a mládeže, alebo šlo o iné povolania (napr. športovci). Interpretácia, ako bolo uvedené, je limitovaná len na tieto dve kategórie, keďže tých bolo príliš veľké množstvo, čo by mohlo aj skresliť výsledky. Na druhej strane, v dôsledku tejto úpravy pohľadu mohla byť aplikácia Chi-squared testu náchylnejšia k mylnému akceptovaniu alternatívnej hypotézy (chyba typu I), resp. skôr mohlo dôjsť k falošnému pozitívu. Ak by však takáto úprava nenastala, mohol by skôr dochádzať k chybe typu II, teda falošnému negatívu. Výsledné p-value však v prípade FO boli častokrát omnoho nižšie, ako stanovená hranica 0,05, čo môže indikovať dostatočnú kompenzáciu zvýšeného rizika vzniku chyby typu I. Je vhodné taktiež dodať, že pomerové rozloženie medzi spomínanými dvomi kategóriami bolo pomerne vyrovnané. Za predpokladu platnosti týchto výrokov možno konštatovať, že tréneri/inštruktori detí a mládeže mali rozličné očakávania výpadkov príjmov, podnikali rozličné kroky na kompenzáciu výpadku príjmov zo športu. Rôzne športy pri fyzických osobách taktiež viedli ku štatisticky rozličným výsledkom.

V prípade **právnických osôb**, teda športových organizácií, výsledky nesmerovali ku takej častej štatisticky významnej rozličnosti medzi kategóriami ako tomu bolo v prípade jednotlivcov. Napríklad, rôzne typy právnických osôb nevykázali rozličný prístup ku minimalizácii nákladov. Na druhej strane, významne záviselo od toho, akému športu sa venovala právnická osoba pri vyhodnocovaní výška očakávaného výpadku príjmu vplyvom pandémie Covid-19.

4.3 Dotazníkový prieskum

V rámci primárneho výskumu bol realizovaný dotazníkový prieskum cielený na manažérov športových klubov v rámci Slovenskej republiky. Dotazník bol tvorený vedeckým tímom zaoberajúcim sa športovým manažmentom na Katedre manažérskych

teórií, ktorého členom je aj autor dizertačnej práce. Prepis finálnej verzie dotazníka je dostupný v prílohe č. 1.

Išlo o internetový dotazník vytvorený v Google Forms. Dotazník bol šírený pomocou mailingu, pričom, za pomoci Slovenského tenisového zväzu a Olympijského slovenského výboru, bol dotazník doručený všetkým slovenským registrovaným športovým klubom. Populácia obsahuje približne 4,7 tisíc entít. Cieľovou skupinou boli športoví manažéri týchto klubov. Zber odpovedí prebiehal od začiatku februára 2024 do marca 2024. Nazbieraných bolo 177 odpovedí. Pri 90 % intervale spoľahlivosti toto zodpovedá štatistickej chybe 6.06 %. Pre hodnotenie vnútornej konzistencie a spoľahlivosti dotazníkových dát bola použitý Cronbachov alfa test, ktorého hodnoty sa pohybujú medzi 0 a 1. Výsledok testu nadobudol hodnotu 0.71, čo znamená, že dotazníkové dáta majú vysokú spoľahlivosť. Distribúcie odpovedí spolu s komentárom autora, je možné nájsť v prílohe č. 2.

Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu prebiehalo pomocou programovacieho jazyka Python za využitia rôznych knižníc a modulov. Kompletný proces vyhodnotenia, vrátane spracovania dát, vizualizácie dát, či štatistického porovnania prebehol vo vlastnej réžii.

Spracovanie dát si vyžadovalo pretypovanie premenných a prekódovanie premenných (preklad textových premenných na číselné, aby bolo možné využiť premenné na strojové učenie). Prekódovaním prešli ordinálne, ale aj nominálne kategorické premenné. Prekódovaním sa myslí priradenie čísla ku jednotlivým kategóriám. Pretypovaním sa myslí zmena typu, resp. formátu premennej (celé číslo, desatinné číslo, text, a pod.).

Pre potreby získavania informácií z dát boli využité koncepcie strojového učenia, najmä však lineárna regresia a clustering. Dodatočne, využitá bola aj faktorová analýza, ktorej cieľom je identifikovať rôzne premenné, ktoré spolu navzájom vysoko korelujú, ale taktiež majú medzi sebou silný logický vzťah, teda je možné ich matematicky zlúčiť do jednej premennej. Výsledkom sú indexové premenné obsahujúce priemer zo zlúčených premenných. Taktiež, v rámci tvorby modelov lineárnej regresie bol využitý koncept „dummy“ premenných. To zahŕňa rozdeľovanie kategórií jednej premennej na taký počet premenných, koľko premenná obsahuje kategórií, pričom jednotlivé čiastkové premenné nadobúdajú hodnotu 0 a 1. To možno preložiť nasledovne – jednotliví respondenti označili kategóriu veku, do ktorej spadajú. Avšak po rozdelení kategórií na „dummy“ premenné, dátovo je každý respondent pridelený, či nepridelený do každej vekovej kategórie, pričom 0 znamená, že do kategórie nespadá, 1 znamená, že do kategórie spadá. Takto je následne možné v modeli lineárnej regresie skúmať súvislosti samostatných vekových kategórií.

Dotazník bol rozdelený do štyroch kategórií:

- ☐ A – Finančné aspekty fungovania klubu, kde spadajú otázky týkajúce sa finančného hospodárenia klubu so zameraním na príjmy a výdavky klubu.
- ☐ B – Zainteresované strany, kde spadajú otázky týkajúce sa najmä tejto dizertačnej práce. Zámerom otázok je zistiť postoje manažérov ku jednotlivým zainteresovaným stranám športového klubu.
- ☐ C – Riziká a ich riadenie, kde spadá väčšina otázok FBI.
- ☐ D – Základné charakteristiky, kde spadajú socio-demografické otázky týkajúce sa respondenta, teda manažéra športového klubu, ale ide aj o otázky zisťujúce skutočnosti týkajúce sa športového klubu (cieľový šport, vekové kategórie, právna forma, a pod.).

Dotazník mal odpovedať napríklad na nasledujúce štatistické hypotézy:

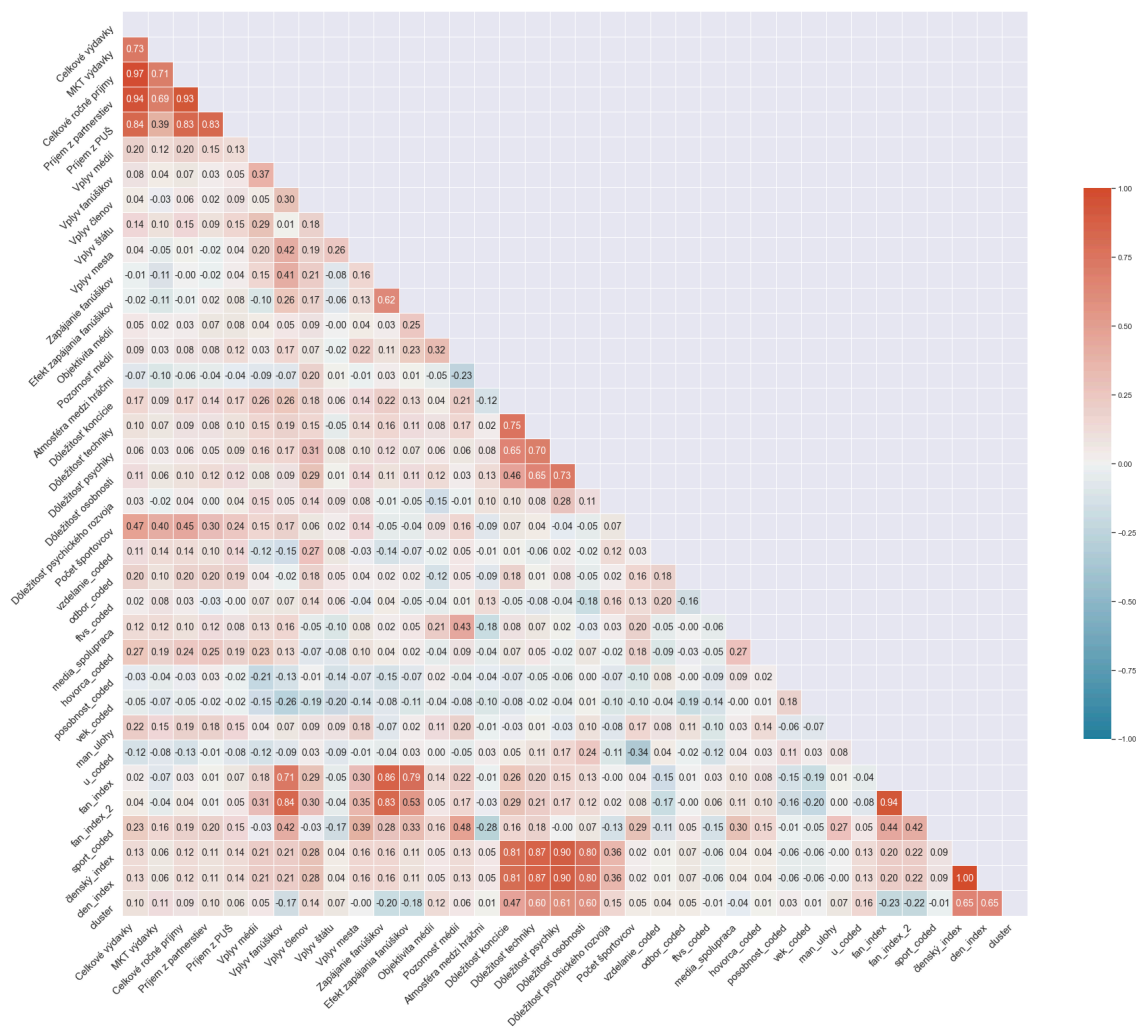
1. Ak vzrastie celkový priemerný ročný príjem klubu, potom narastie aj vnímaná hodnota získaná zo zapojenia fanúšikov do riadenia klubu.

2. Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, tým viac bude ich riadený klub praktizovať zapájanie fanúšikov do riadenia športového klubu.
3. Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, za tým silnejší bude považovať vplyv športových fanúšikov na každodennú činnosť športového klubu.
4. Ak má manažér čím väčšiu prax, tým viac bude ich riadený klub praktizovať zapájanie fanúšikov do riadenia športového klubu.
5. Ak má manažér čím väčšiu prax, za tým silnejší bude považovať vplyv športových fanúšikov na každodennú činnosť športového klubu.
6. Ak je subjekt čím väčší priemerný ročný príjem (indikujúc veľkosť klubu), bude subjekt konzistentnejší v komunikácii s médiami.
7. Ak je subjekt čím väčší priemerný ročný príjem (indikujúc veľkosť klubu), tým pravdepodobnejšie bude mať klub mediálneho hovorcu.
8. Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, tým vyššiu dôležitosť bude pripisovať psychickému rozvoju športovcov.
9. Atmosféra medzi členmi športového klubu bude štatisticky vyznaným prediktorom výšky priemerných ročných príjmov športového klubu.
10. Miera zapájania fanúšikov do riadenia bude štatisticky vyznaným prediktorom výšky priemerných ročných príjmov športového klubu.
11. Vzdelanosť manažéra športového klubu bude štatisticky významným prediktorom športovým manažérom vnímanej komunikačnej objektivity médií.

Rozloženie štatistickej vzorky možno v mnohých ohľadoch považovať za prijateľné. Štatistická vzorka je teda pomerne relevantná. Problémové môže byť rozloženie podľa športov. Futbal je dominantne zastúpený, tvorí tretinu všetkých športov. To je pozitívny jav, keďže futbal je jedným z najpopulárnejších športov na Slovensku. Problém indikuje zastúpenie ľadového hokeja. Tento šport je taktiež jedným z najpopulárnejších na Slovensku, no vzorka zahŕňa iba 2 športových manažérov, ktorí pôsobia v klube, ktorý sa primárne venuje tomuto športu. Rozloženie vzorky v tomto ohľade nekopíruje rozloženie populácie. Pri interpretácii štatistických výsledkov by tento fakt nemal byť prehliadnutý.

4.3.1 Exploratívna analýza

Počiatočným bodom analýzy dotazníkových dát bola analýza korelačných koeficientov medzi jednotlivými premennými pomocou „heat mapy“ korelačných koeficientov. Ide o vizualizáciu, ktorá umožňuje sledovať koreláciu medzi jednotlivými premennými. Ak sa hodnota korelačného koeficientu blíži ku 1, potom bude vzťah medzi premennými zvýraznený tým červenšou farbou, naopak, ak sa korelačný koeficient blíži ku -1, tým bude vzťah zobrazený viac modrou farbou. Táto mapa je zobrazená nižšie na obrázku č. 29.



Obrázok č. 29 – Heat mapa korelačných koeficientov dát z dotazníkového prieskumu

Zdroj – vlastné spracovanie

Dôležitým zistením vyplývajúcim z korelačnej mapy je fakt, že jednotlivé finančné ukazovatele medzi sebou významne korelujú. Ide o očakávaný jav, no sila korelácie znemožňuje, aby boli jednotlivé finančné ukazovatele naraz nezávislými premennými v rovnakom modeli lineárnej, či logistickej regresie. Dodatočne, vek negatívne koreluje najmä s premennou o vplyve médií, fanúšikov, členov, štátu a mesta v rozmedzí od -0,15 až po -0,26. Podobný jav v podobnej magnitúde možno sledovať aj pri premennej dĺžky pôsobnosti športového manažéra v športovom klube. Negatívny vzťah existuje aj medzi počtom športovcov v športovom klube a s primárnou vekovou kategóriou športovcov, čo znamená, že ak sa zvyšuje kategória, znižuje sa počet športovcov. Tento jav je v súlade so zisteniami dizertačnej práce. Rovnako, negatívny vzťah existuje aj medzi športami a vnímanou atmosférou v klube, teda rôzne športy môžu predpovedať všeobecnú atmosféru medzi členmi športového klubu. Zároveň, počet športovcov v športovom klube významne pozitívne koreluje s finančnými ukazovateľmi.

4.3.2 Analýza premenných týkajúcich sa fanúšikov

Pre zjednodušenie analýzy a štatistického overovania, bol vytvorený index fanúšikov. Tvoria ho tri premenné, resp. dáta z troch dotazníkových otázok. Ide o subjektívnu mieru zapájania fanúšikov do riadenia klubu (momentálna situácia – ako ich klub fanúšikov zapája do riadenia), vnímaný vplyv fanúšikov na každodennú činnosť klubu a otázka zameraná na názor toho, aký efekt by mala koncepcia zapojenia fanúšikov do riadenia

klubu (ak by sa zapájanie zvýšilo, aký by to malo vplyv). Tieto tri otázky tvoria obraz o postoji k fanúšikom. Predpokladá sa, že ak respondent odpovie pozitívne na jednu z otázok, odpovie pozitívne aj na ostatné dve. To potvrdzujú aj korelačné koeficienty medzi spojenými premennými. V každej kombinácii sú premenné pozitívne korelované od 0,26 do 0,62. V konečnom dôsledku, index je priemerom obsiahnutých premenných. Teda sčítajú sa hodnoty z príslušného riadku a stĺpcov, ten sa vydelením počtom obsiahnutých premenných. Tento index bol vytvorený na účely modelovania modelov lineárnej regresie, pričom index má predstavovať závislú premennú (vysvetľovanú).

Keďže medzi otázkou vplyvu fanúšikov na každodennú činnosť a otázkou efektu zapojenia fanúšikov do riadenia existuje najnižšia korelácia, (0,26) bol vytvorený aj alternatívny index fanúšikov s vylúčením spomínanej premennej. Tento alternatívny index bol vytvorený na podporenie výsledkov z pôvodného indexu obsahujúceho tri premenné.

Pri výbere nezávislých premenných bola využitá heat mapa korelačných koeficientov. Keďže je využívaná metóda minimalizácie štvorcov (OLS), je nutné skúmať predpoklady, ktoré musia byť naplnené, aby mohol byť regresný model relevantný. Jedným z predpokladov je absencia multikolinearity. Zjednodušene povedané, nezávislé premenné medzi sebou nesmú významne korelovať. Preto nie je možné do modelu zasadiť spoločne rôzne finančné ukazovatele, keďže medzi nimi existuje vysoká korelácia (0,4 – 0,95). Taktiež, napríklad, nemohli spoločne figurovať premenné dĺžky pôsobnosti manažéra v športovom klube a vek, pretože medzi nimi existuje významný štatistický vzťah (korelácia, avšak potvrdené boli aj dodatočné štatistické vzťahy pomocou lineárnej regresie). Taktiež boli porovnávané sily vzťahov takýchto konfliktných prípadov na závislú premennú pomocou lineárnej regresie a ponechaná bola premenná s významnejším štatistickým vplyvom. Takéto prípady nie sú vždy zdokumentované, no testovanie týchto prípadov prebiehalo. Modelovanie prebiehalo kombináciou metód pridávania premenných a odoberania nevýznamných nezávislých premenných. Ak bol niektorý z finančných ukazovateľov v modeli štatisticky nevýznamný, bol nahradený iným. Počas hľadania najlepšieho modelu lineárnej regresie bolo vykonaných mnoho experimentov (počet zostavených modelov), avšak nie všetky sú v práci zdokumentované. Okrem multikolinearity boli overované aj ostatné predpoklady OLS a to linearita (vykreslenie premenných na bodovom grafe by malo zobrazovať existujúci lineárny vzťah ešte pred vytvorením modelu), žiadna endogenita a autokorelácia (nízka korelácia nezávislých premenných s chybovou zložkou), normalita a homoskedasticita (konzistentná variácia chýb). Dodatočne, ako bolo spomínané vyššie v texte, ak bol odhalený významný štatistický vplyv nezávislej premennej na závislú premennú, pričom išlo o kategorickú premennú, bola kategorická premenná rozložená na „dummy“ premenné, čím bolo možné bližšie skúmať vplyv jednotlivých kategórií na závislú premennú. Okrem toho, využívaná bola logaritmická funkcia pre zosilnenie lineárneho vzťahu (ak to bolo nutné) a využívaná bola aj štandardizácia číselných premenných, najmä počtu športovcov a finančných ukazovateľov, keďže štandardizácia pomohla stabilizovať model. Štandardizáciou sa myslí odčítanie priemeru od každej hodnoty a vydelenie štandardnou odchýlkou od sumy čitateľa. Tým pádom sa hodnoty rozprestrú okolo nuly a stabilizuje sa rozptyl premennej.

Nižšie na obrázku č. 30 je zobrazený jeden z počiatočných modelov lineárnej regresie, v ktorom figuruje fanúšikovský index ako závislá premenná a ostatné vybrané premenné, ktoré boli posúdené ako potenciálne vhodné vysvetľujúce premenné.

OLS Regression Results						
Dep. Variable:	fan_index			R-squared:	0.250	
Model:	OLS			Adj. R-squared:	0.219	
Method:	Least Squares			F-statistic:	8.045	
Date:	Mon, 11 Mar 2024			Prob (F-statistic):	1.98e-08	
Time:	11:31:10			Log-Likelihood:	-226.08	
No. Observations:	177			AIC:	468.2	
Df Residuals:	169			BIC:	493.6	
Df Model:	7					
Covariance Type:	nonrobust					
	coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]
Intercept	2.9772	0.320	9.290	0.000	2.345	3.610
sportovci_count	-0.0933	0.077	-1.210	0.228	-0.246	0.059
prijmy_klubu	0.0021	0.076	0.027	0.978	-0.149	0.153
vzdelanie	-0.0867	0.063	-1.374	0.171	-0.211	0.038
vek	-0.1677	0.061	-2.751	0.007	-0.288	-0.047
odbor_coded	-0.0220	0.163	-0.135	0.892	-0.344	0.300
man_ulohy	-0.2117	0.144	-1.474	0.142	-0.495	0.072
sport	3.2395	0.500	6.473	0.000	2.251	4.228
Omnibus:	10.557	Durbin-Watson:		1.799		
Prob(Omnibus):	0.005	Jarque-Bera (JB):		8.721		
Skew:	0.453	Prob(JB):		0.0128		
Kurtosis:	2.399	Cond. No.		38.3		

Obrázok č. 30 – Počiatočný model lineárnej regresie – fanúšikovský index

Zdroj – vlastné spracovanie

Model ako celok (komentujúc obrázok č. 30 vyššie), je štatisticky významný (p-value F štatistiky je menšie, ako 0.05), priaznivé sú aj ostatné štatistické ukazovatele (napr. Durbin-Watson test autokorelácie, ktoré ho hodnota sa blíži k priaznivej hodnote 2). Avšak nie všetky nezávislé premenné sú štatisticky významné. Dodatočne, premenná `prijmy_klubu` a `sportovci_count` boli štandardizované, keďže najmä prvá spomínaná destabilizovala model (podľa čísla Cond. No., ktoré aj keď priveľmi nízke, značí to prítomnosť číselného problému v modeli, pričom toto číslo bez štandardizácie premennej bolo veľmi nízke). Ďalším argumentom pre štandardizáciu bolo škálovanie, ktoré bolo významne iné, ako pri ostatných premenných, ktoré boli väčšinou tvorené kategorickými premennými (ktoré nie je vždy vhodné štandardizovať). Rozdielnosť škál potom môže spôsobovať problémy so stabilitou modelu. Štatisticky významné (podľa p-value t štatistiky) v tomto modeli sú vek a šport. Ďalej však boli skúmané aj premenné vzdelanie a manažérske úlohy, keďže tieto sa javili v určitých modelových kontextoch ako štatisticky významne vplyvné na závislú premennú.

Komentár si zaslúži vzťah vzdelania s fanúšikovským indexom. Najmä v kontexte alternatívneho fanúšikovského indexu (ktorý obsahuje len priemer z dvoch premenných) sa vzdelanie javí ako jeho štatisticky významný prediktor. V jednoduchej lineárnej regresii, kde bol alternatívny fanúšikovský index upravený logaritmickou funkciou, bol štatistický model významný (p-value F-štatistiky rovné 0.04) a nezávislá premenná vzdelania bola taktiež štatisticky významná (p-value t-testu rovné 0.04). V tomto prípade však vzdelanie vyššie o stupeň predstavuje zníženie fanúšikovského indexu približne o 7 %. Ide však len o veľmi malú časť reality, keďže R-squared hovorí o 2,4 %-tnom vysvetlení závislej premennej. V každom prípade tieto výsledky nesmerujú k potvrdeniu hypotézy o tom, že s narastajúcim vzdelaním narastá aj pozitivita prístupu manažérov ku fanúšikom.

Nasledujúci model, ktorého parametre sú zobrazené na obrázku č. 31 nižšie, bol vybraný ako najlepší na základe výsledkov štatistického overenia vhodnosti modelu. Model ako celok je štatisticky významný, usudzujúc podľa výsledkov p-value F-štatistiky, ktorej hodnota je blízka nule, resp. je nižšia ako hranica alfa rovná 0,05. Splnené sú aj ostatné

predpoklady OLS. Nezávislé premenné opisujú fanúšikovský index na, približne, 22,1 % (interpretujúc metriku upravenej R-squared).

OLS Regression Results							
Dep. Variable:		fan_index		R-squared:		0.234	
Model:		OLS		Adj. R-squared:		0.221	
Method:		Least Squares		F-statistic:		17.65	
Date:		Tue, 12 Mar 2024		Prob (F-statistic):		4.86e-10	
Time:		11:45:00		Log-Likelihood:		-227.91	
No. Observations:		177		AIC:		463.8	
Df Residuals:		173		BIC:		476.5	
Df Model:		3					
Covariance Type:		nonrobust					
		coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]
	Intercept	2.2038	0.091	24.267	0.000	2.025	2.383
vek_60_plus[T.True]		-0.3694	0.165	-2.242	0.026	-0.695	-0.044
is_futbal		0.9477	0.144	6.586	0.000	0.664	1.232
mkt_vydavky_st		-0.1488	0.068	-2.204	0.029	-0.282	-0.016
Omnibus:	8.189	Durbin-Watson:		1.868			
Prob(Omnibus):	0.017	Jarque-Bera (JB):		8.093			
Skew:	0.480	Prob(JB):		0.0175			
Kurtosis:	2.581	Cond. No.		2.89			

Obrázok č. 31 – Štatisticky najlepší model lineárnej regresie – fanúšikovský index

Zdroj – vlastné spracovanie

Model na obrázku č. 31 obsahuje tri nezávislé premenné. Všetky z nich štatisticky významne vplyvajú na závislú premennú fanúšikovského indexu, čo možno posúdiť na základe p-value t-testu, kde hodnoty sú vždy nižšie ako 0.05. Prvá premenná „vek_60_plus“ je „dummy“ premenná vytvorená z pôvodnej premennej obsahujúcej vekové kategórie. Koeficient tejto premennej v kontexte modelu je možné interpretovať nasledovne – ak respondent patrí do vekovej kategórie 60 a viac rokov, potom jeho fanúšikovský index (resp. postoj k fanúšikom) klesne približne o 0.37 jednotiek v porovnaní s inými respondentami spadajúcimi do ostatných vekových kategórií. Druhá premenná, „is_futbal“, je taktiež „dummy“ premennou vytvorenou z premennej obsahujúcej údaje o primárnom športe, ktorému sa venuje klub, v ktorom pôsobí respondent. Koeficient je možné interpretovať nasledovne – ak sa klub respondenta venuje primárne futbalu, fanúšikovský index bude približne o 0.95 jednotiek vyšší v porovnaní s ostatnými športami. Poslednou premennou je „mkt_vydavky_st“, ktorá obsahuje štandardizovanú premennú o ročných priemerných marketingových výdavkoch športového klubu, v ktorom pôsobí respondent. Paradoxne, príslušný koeficient je záporný. Ide o štandardizovanú premennú, teda interpretácia koeficientu nie je priamočiara. Koeficient je záporný, čo vo všeobecnosti znamená, že ak sa marketingové výdavky zvýšia nad priemer, potom fanúšikovský index klesá. Dodatočne, ak sa zvýši štandardná odchýlka marketingových výdavkov o jednotku, potom fanúšikovský index klesne o 0.15 jednotiek. Platí teda, že čím ďalej sú marketingové výdavky od priemeru smerom ku nekonečnu, tým bude fanúšikovský index nižší. Ide o neočakávaný výsledok, ktorý by bolo možné vysvetliť nasledovne – športoví manažéri, ktorí majú možnosť vynakladať viac zdrojov na marketing, teda smerom ku divákovi a fanúšikom, zrejme zažívajú negatívnu skúsenosť, čím ich viera v dôležitosť fanúšikov klesá. Ak by bol tento predpoklad pravdivý, je možné ďalej tvrdiť, že marketingové výdavky nie sú vynakladané na také účely, ktoré očakávajú fanúšikovia, čím by

fanúšikovia mohli poskytovať negatívnu spätnú väzbu manažmentu, čím by športoví manažéri mohli usúdiť, že celá oblasť vynakladania výdavkov na marketing neprináša úžitok, namiesto toho, aby usúdili, že vynaložili prostriedky len na nesprávnu konkrétnu oblasť (odsudzujú kategóriu, nie podkategórie). Je možné, že manažéri teda nepoznajú potreby fanúšikov. Ide však len o polemiku, ktorá sa nemusí stretnúť s pravdou.

4.3.3 Analýza premenných týkajúcich sa športovcov

Rovnako, ako pri analýze dotazníkových dát týkajúcich sa fanúšikovstva, aj pre potreby analýzy dát týkajúcich sa členskej základne, resp. športovcov, bol vytvorený index členskej základne. Ten je tvorený piatimi premennými, ktoré medzi sebou pozitívne korelujú, zároveň pri nich taktiež platí, že ak respondent odpovie pozitívne na jednu z otázok, potom odpovie pozitívne aj na ďalšie otázky. Ide o otázky týkajúce sa vnímanej dôležitosti kondície, techniky, psychiky, osobnosti športovca pri posudzovaní kvality športovca, spolu s otázkou vnímaného dopadu športovcov na každodennú činnosť športového klubu. Z týchto otázok, resp. premenných bol vytvorený priemer, podobne ako tomu bolo pri fanúšikovskom indexe. Tento index zastával miesto závislej premennej pri tvorbe lineárneho modelu. Počiatočný model lineárnej regresie, ktorý bol vytvorený s cieľom použiť vylučovaciu metódu tvorby lineárnej regresie, je zobrazený nižšie na obrázku č. 32.

OLS Regression Results							
Dep. Variable:	clen_index		R-squared:	0.042			
Model:	OLS		Adj. R-squared:	-0.010			
Method:	Least Squares		F-statistic:	0.8069			
Date:	Wed, 13 Mar 2024		Prob (F-statistic):	0.610			
Time:	10:51:36		Log-Likelihood:	-236.74			
No. Observations:	177		AIC:	493.5			
Df Residuals:	167		BIC:	525.2			
Df Model:	9						
Covariance Type:	nonrobust						
		coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]
Intercept	3.8156	0.537	7.111	0.000	2.756	4.875	
sportovci_count_standard	-0.0624	0.084	-0.746	0.457	-0.228	0.103	
prijmy_klubu_standard	0.1108	0.082	1.355	0.177	-0.051	0.272	
vzdelanie	0.0480	0.070	0.690	0.491	-0.090	0.186	
vek	-0.0527	0.067	-0.785	0.434	-0.185	0.080	
vystudovany_odbor	0.1344	0.180	0.749	0.455	-0.220	0.489	
man_ulohy	-0.0488	0.155	-0.315	0.753	-0.354	0.257	
ftvs_coded	-0.1499	0.224	-0.668	0.505	-0.593	0.293	
posobnost_coded	-0.0800	0.128	-0.624	0.534	-0.333	0.173	
is_futbal	0.1897	0.166	1.141	0.256	-0.139	0.518	
Omnibus:	10.999	Durbin-Watson:	1.983				
Prob(Omnibus):	0.004	Jarque-Bera (JB):	8.436				
Skew:	-0.428	Prob(JB):	0.0147				
Kurtosis:	2.359	Cond. No.	47.6				

Obrázok č. 32 – Počiatočný model lineárnej regresie – členský index

Zdroj – vlastné spracovanie

Model zobrazený na obrázku č. 32 vyššie zahŕňa 9 premenných, z ktorých žiadna z nich štatisticky významne nevysvetľuje členský index. Model taktiež nie je štatisticky významný ako celok, keďže p-value F-štatistiky je vyššie, ako hladina alfa 0,05 (výsledná hodnota 0,61). V nasledujúcich krokoch analýzy boli vytvárané jednoduché modely lineárnej regresie s cieľom izolovane posúdiť vplyv nezávislých premenných na závislú premennú členského indexu. Avšak iba jedna premenná štatisticky významne pôsobí na

členský index. Táto skutočnosť je zachytená v nasledujúcom modeli jednoduchéj lineárnej regresie na obrázku č. 33.

OLS Regression Results						
Dep. Variable:	clen_index_log			R-squared:	0.028	
Model:	OLS			Adj. R-squared:	0.022	
Method:	Least Squares			F-statistic:	4.980	
Date:	Wed, 13 Mar 2024			Prob (F-statistic):	0.0269	
Time:	10:51:36			Log-Likelihood:	-40.193	
No. Observations:	177			AIC:	84.39	
Df Residuals:	175			BIC:	90.74	
Df Model:	1					
Covariance Type:	nonrobust					
	coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]
Intercept	1.0832	0.067	16.114	0.000	0.951	1.216
u_coded	0.0328	0.015	2.232	0.027	0.004	0.062
Omnibus:	26.792	Durbin-Watson:		2.081		
Prob(Omnibus):	0.000	Jarque-Bera (JB):		33.651		
Skew:	-1.010	Prob(JB):		4.93e-08		
Kurtosis:	3.693	Cond. No.		13.9		

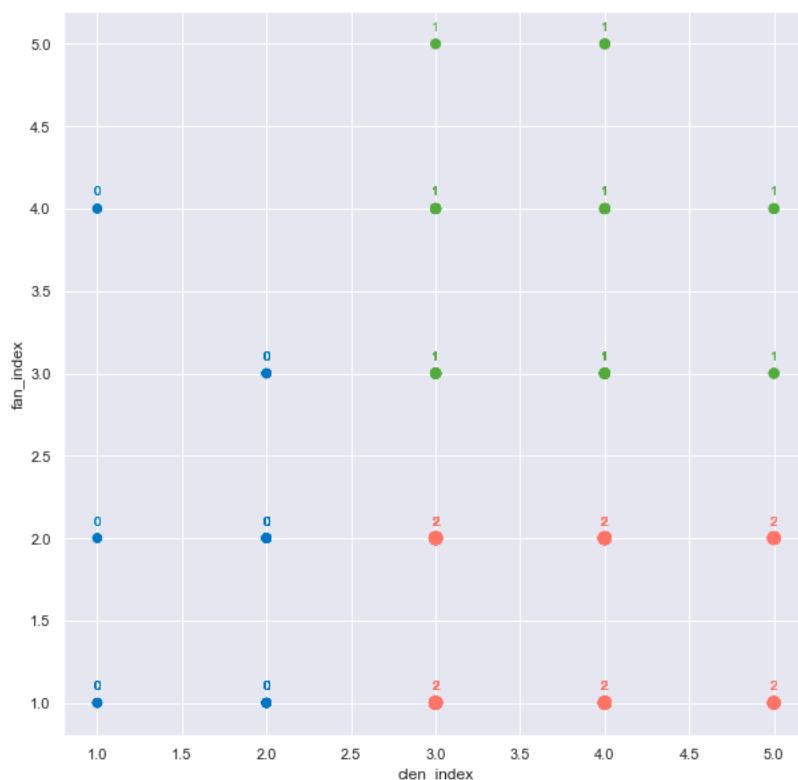
Obrázok č. 33 – Štatisticky najlepší model lineárnej regresie – členský index

Zdroj – vlastné spracovanie

Interpretujúc štatisticky najlepší model na obrázku č. 33, model ako celok je štatisticky významný, ostatné predpoklady OLS sa taktiež javia ako splnené. Štatisticky významnou premennou je primárna veková kategória „u_coded“. Je nutné podotknúť, že závislá premenná, členský index, bola upravená logaritmickou funkciou pre podporu predpokladu linearity. V takom prípade je koeficient nezávislej premennej možné interpretovať nasledovne – ak je primárna veková kategória športovcov vyššia o jednotku, potom členský index vzrastie približne o 3,28 %. Vekové kategórie športovcov sú – U10 (kategória do 10 rokov), U12, U15, U18, U23, a kategória nad 23 rokov. Tieto kategórie boli číselne zakódované tak, že najnižšia kategória U10 je reprezentovaná číslom 1, U12 je reprezentovaná číslom 2, a tak ďalej. Teda ak ide o vyššiu vekovú kategóriu, športoví manažéri prikladajú vyššiu váhu členom, resp. športovcom športového klubu, pokladajú ich za tým užitočnejších, posudzujú ich kvalitu tým komplexnejšie.

4.3.4 Fanúšikovský index verzus členský index

Vzťah medzi fanúšikovským indexom a členským indexom bol skúmaný využitím metódy strojového učenia K-Means clusteringu. Ide o matematický model, ktorý počíta vzdialenosti medzi jednotlivými bodmi a centroidmi. Centroidy sú body, ktoré sa každú iteráciu algoritmu presunú na iné priestorové súradnice, pričom cieľom algoritmu je minimalizovať vzdialenosť medzi centroidom a bodmi tak, aby bola suma štvorcov vzdialeností medzi bodmi minimalizovaná. Týmto spôsobom potom vznikajú zhluky bodov, ktoré majú rovnaké ťažisko (centroidy). Výsledky clusteringu medzi fanúšikovským indexom a členským indexom sú zobrazené na obrázku č. 34 nižšie.



Obrázok č. 34 – Clustering členského a fanúšikovského indexu

Zdroj – vlastné spracovanie

Na základe dotazníkových dát je možné športových manažérov rozdeliť do 3 celkov podľa toho, akú dôležitosť prikladajú členom a fanúšikom. Zhluk modrej farby, s označením 0, obsahuje manažérov, ktorí v priemere prikladajú nízku, dôležitosť konceptom týkajúcich sa členov a nízku, až strednú dôležitosť fanúšikovským konceptom. Zhluk zelenej farby, s označením 1, prikladá strednú až vysokú dôležitosť skutočnostiam týkajúcich sa aj fanúšikov, aj členov. Zhluk oranžovej farby, s označením 2, ktorý je zároveň najpočetnejším zhukom (nie na základe počtu bodov na grafe, ale na základe počte respondentov pripadajúcich na jednotlivé body), obsahuje manažérov, ktorí prikladajú nízku dôležitosť fanúšikom, no strednú, až vysokú váhu členom, resp. športovcom. Celkovo možno tvrdiť, že vo všeobecnosti, sú pre manažérov skôr dôležití členovia, než fanúšikovia.

4.3.5 Analýza premenných týkajúcich sa médií

Pri získavaní informácií z dotazníkových dát týkajúcich sa médií, bol zvolený odlišný prístup v porovnaní s prístupom ku skutočnostiam týkajúcich sa fanúšikov a členov. V tomto prípade nebol vytvorený index, ale skúmali sa detailnejšie vzťahy medzi samotnými premennými, ktoré sa týkali médií. Bolo vyvinuté úsilie štatisticky vysvetliť rozhodnutie prečo niektoré kluby s médiami pravidelne spolupracujú, ale iné nie. V tomto kontexte je závislou premennou binárna premenná, teda 0 znamená, že športový klub pravidelne nespodpracuje s médiami, 1 znamená, že športový klub pravidelne spolupracuje s médiami. Keďže ide o binárnu premennú, vhodnejšia metóda štatistického skúmania je logistická regresia, namiesto lineárnej regresie, čo vyplýva z povahy dát. Dokazovanie lineárneho vzťahu medzi závislou binárnou premennou a nezávislými premennými je náročné. Využitie logistickej regresie umožňuje abstrahovať od predpokladu linearity.

Zaujímavým zistením je fakt, že na rozhodnutie spolupracovať s médiami štatisticky významne vplýva subjektívne vnímanie objektivity médií športovými manažérmi. Inými

slovami, ak športový manažér verí, že média sú objektívne, potom sa zvýši pravdepodobnosť, že športový klub bude spolupracovať s médiami. Manažéri, ktorí veria v objektivitu médií, zvyšujú pravdepodobnosť spolupráce s médiami až 1,6-krát (po zaokrúhlení). Dôkazový podklad pre toto tvrdenie je zobrazený na obrázku č. 35 nižšie.

Logit Regression Results						
Dep. Variable:	media_spolupraca	No. Observations:	177			
Model:	Logit	Df Residuals:	175			
Method:	MLE	Df Model:	1			
Date:	Thu, 14 Mar 2024	Pseudo R-squ.:	0.03482			
Time:	09:45:51	Log-Likelihood:	-110.03			
converged:	True	LL-Null:	-114.00			
Covariance Type:	nonrobust	LLR p-value:	0.004841			
	coef	std err	z	P> z	[0.025	0.975]
const	-2.0738	0.563	-3.684	0.000	-3.177	-0.970
Objektivita médií	0.4693	0.173	2.714	0.007	0.130	0.808

Obrázok č. 35 – Logistická regresia – spolupráca s médiami vs. objektivita médií

Zdroj – vlastné spracovanie

Ak sa koeficient 0.4693 dosadí do exponenciálnej funkcie, potom koeficient nadobudne hodnotu 1,6, čo možno interpretovať ako pomerovú pravdepodobnosť, ako bolo interpretované vyššie v texte. V tomto prípade ide taktiež o štatisticky významný model (LLR p-value je nižšia, ako 0.05), no je možné, že ide len o zlomok opisu reality, komentujúc Pseudo R-squared. Nezávislá premenná opisuje realitu na približne 3,5 % variability závislej premennej.

O niečo presvedčivejšie výsledky poskytuje model logistickej regresie medzi spolupracou s médiami a nezávislou premennou „pozornosť médií“, ktorá opisuje subjektívne vnímanie športových manažérov o tom, ako dostatočne média venujú pozornosť športu, ktorému sa venujú. Parametre tohto modelu sú zobrazené nižšie na obrázku č. 36.

Logit Regression Results						
Dep. Variable:	media_spolupraca	No. Observations:	177			
Model:	Logit	Df Residuals:	175			
Method:	MLE	Df Model:	1			
Date:	Thu, 14 Mar 2024	Pseudo R-squ.:	0.1463			
Time:	09:46:07	Log-Likelihood:	-97.320			
converged:	True	LL-Null:	-114.00			
Covariance Type:	nonrobust	LLR p-value:	7.670e-09			
	coef	std err	z	P> z	[0.025	0.975]
const	-2.4413	0.393	-6.206	0.000	-3.212	-1.670
Pozornosť médií	0.7455	0.141	5.274	0.000	0.468	1.023

Obrázok č. 36 – Logistická regresia – spolupráca s médiami vs. pozornosť médií

Zdroj – vlastné spracovanie

V tomto prípade ide taktiež o štatisticky významný model, ktorý opisuje realitu (v kontexte závislej premennej) na 14,63 %. Nezávislá premenná je štatisticky významná, podobne ako v predošlom prípade. Koeficient je kladný, teda opäť, ak manažéri veria, že média dostatočne venujú pozornosť športu, ktorému sa ich klub venuje, narastie pravdepodobnosť, že s médiami bude klub spolupracovať až približne 2,1-krát.

Štatisticky významný vplyv sa nepotvrdil, ak bola na miesto nezávislej premennej dosadená premenná o vnímanom vplyve médií na každodennú činnosť športového klubu. Medzi touto premennou a premennou „spolupráca s médiami“ neexistuje štatisticky významný vzťah.

Približne 18 % variability spolupráce športového klubu s médiami je vysvetlenej pomocou subjektívneho vnímania médií športovým manažérom. Inými slovami, ak manažéri nedôverujú médiám, znižuje sa pravdepodobnosť spolupráce. To môže byť škodlivé pre športový klub, pretože ten by mohol zo spolupráce benefitovať, ale nedôvera manažérov v médiá toto znemožňuje.

4.3.6 Vyhodnotenie stanovených štatistických hypotéz

Podrobné vyhodnotenie stanovených štatistických hypotéz v rámci vyhodnocovania dotazníkového prieskumu je dostupné v nasledujúcom zozname, pričom vždy je číselne označená hypotéza a jednotlivé body smerujúce k záveru vyhodnotenia hypotézy sú označené abecedne:

1. Ak vzrastie celkový priemerný ročný príjem klubu, potom narastie aj vnímaná hodnota získaná zo zapojenia fanúšikov do riadenia klubu.
 - a. Štatisticky nevýznamná korelácia blízka nule.
 - b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou je vnímaný efekt zapojenia fanúšikov do riadenia a nezávislou je ročný príjem klubu, nie je štatisticky významný.
 - c. Nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy.
2. Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, tým viac bude ich riadený klub praktizovať zapájanie fanúšikov do riadenia športového klubu.
 - a. Štatisticky nevýznamná negatívna korelácia, približne -0,14.
 - b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou je praktizovanie zapájania fanúšikov do riadenia a nezávislou úroveň vzdelania manažéra, nie je štatisticky významný, aj keď výsledky sa priblížili hladine alfa 0,05. Model, aj nezávislá premenná vykázali v príslušných testoch p-value blízke 0,06.
 - c. P-value Chi-squared testu dosiahla hodnotu približne 0,21, čo znamená, že nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na preukázanie závislosti medzi predmetnými kategorickými premennými.
 - d. Nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy.
3. Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, za tým silnejší bude považovať vplyv športových fanúšikov na každodennú činnosť športového klubu.
 - a. Štatisticky významná negatívna korelácia, približne -0,15.
 - b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou je subjektívne vnímanie efektu fanúšikov na každodennú činnosť športovej organizácie a nezávislou úroveň vzdelania manažéra, je štatisticky významný, p-values relevantných štatistických testov boli približne 0,046, čo je menej, ako hladina alfa 0,05.
 - c. P-value Chi-squared testu dosiahla hodnotu približne 0,12, čo znamená, že nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na preukázanie závislosti medzi predmetnými kategorickými premennými.
 - d. Aj keď niektoré z testov boli nižšie, ako hladina alfa 0,05, výsledky neboli dostatočne presvedčivé na potvrdenie významného vzťahu. Najmä test závislosti Chi-squared test pomohol prikloniť sa k záveru, že nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy. Navyše, výsledky ukazovali na negatívnu koreláciu, čo by znamenalo, že ak vzdelanie vzrastie, klesá dôvera v efekt fanúšikov na každodennú činnosť športových klubov. Tým pádom by nebolo možné potvrdiť hypotézu, ktorá smerovala k overeniu existencie pozitívneho vzťahu, nie negatívneho.

4. Ak má manažér čím väčšiu prax, tým viac bude ich riadený klub praktizovať zapájanie fanúšikov do riadenia športového klubu.
 - a. Štatisticky nevýznamná negatívna korelácia, približne -0,13.
 - b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou je praktizovanie zapájania fanúšikov do riadenia a nezávislou dĺžka pôsobnosti manažéra, nie je štatisticky významný, p-values relevantných štatistických testov boli približne 0,093, čo je viac, ako hladina alfa 0,05.
 - c. P-value Chi-squared testu dosiahla hodnotu približne 0,42, čo znamená, že nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na preukázanie závislosti medzi predmetnými kategorickými premennými.
 - d. Nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy.
5. Ak má manažér čím väčšiu prax, za tým silnejší bude považovať vplyv športových fanúšikov na každodennú činnosť športového klubu.
 - a. Štatisticky významná negatívna korelácia, približne -0,15.
 - b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou je subjektívne vnímanie efektu fanúšikov na každodennú činnosť športovej organizácie a nezávislou úroveň vzdelania manažéra, nie je štatisticky významný, p-values relevantných štatistických testov boli približne 0,053, čo je viac, ako hladina alfa 0,05.
 - c. P-value Chi-squared testu dosiahla hodnotu približne 0,20, čo znamená, že nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na preukázanie závislosti medzi predmetnými kategorickými premennými.
 - d. Nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy.
6. Ak je subjekt čím väčší priemerný ročný príjem (indikujúc veľkosť klubu), bude subjekt konzistentnejší v komunikácii s médiami.
 - a. Štatisticky nevýznamná pozitívna korelácia, približne 0,10.
 - b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou je subjektívne vnímanie efektu fanúšikov na každodennú činnosť športovej organizácie a nezávislou úroveň vzdelania manažéra, nie je štatisticky významný, p-values relevantných štatistických testov boli približne 0,174, čo je viac, ako hladina alfa 0,05.
 - c. Nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy.
7. Ak je subjekt čím väčší priemerný ročný príjem (indikujúc veľkosť klubu), tým pravdepodobnejšie bude mať klub mediálneho hovorcu.
 - a. Štatisticky významná pozitívna korelácia, približne 0,24.
 - b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou je skutočnosť, či klub má vlastného mediálneho hovorcu a nezávislou premennou o celkových priemerných ročných príjmoch športového klubu, je štatisticky významný, p-values relevantných štatistických testov boli približne 0,001, čo je menej, ako hladina alfa 0,05.
 - c. Bolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy.
8. Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, tým vyššiu dôležitosť bude pripisovať psychickému rozvoju športovcov.
 - a. Štatisticky nevýznamná negatívna korelácia, približne 0,21.
 - b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou je manažérom pripisovaná dôležitosť psychického rozvoja hráča a nezávislou úroveň vzdelania manažéra, nie je štatisticky významný, p-values relevantných štatistických testov boli približne 0,118, čo je viac ako hladina alfa 0,05.
 - c. P-value Chi-squared testu dosiahla hodnotu približne 0,52, čo znamená, že nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na preukázanie závislosti medzi predmetnými kategorickými premennými.
 - d. Nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy.
9. Atmosféra medzi členmi športového klubu bude štatisticky vyznaným prediktorom výšky priemerných ročných príjmov športového klubu.
 - a. Štatisticky nevýznamná korelácia, približne -0,06.

- b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou sú celkové ročné príjmy športového klubu a nezávislou je manažérom vnímaná atmosféra medzi členmi športového klubu, nie je štatisticky významný, rovnako nie je významný prediktor.
- c. Nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy.
- 10. Miera zapájania fanúšikov do riadenia bude štatisticky významným prediktorom výšky priemerných ročných príjmov športového klubu.
 - a. Štatisticky nevýznamná korelácia blízka nule.
 - b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou sú celkové ročné príjmy športového klubu a nezávislou je miera zapájania fanúšikov do riadenia športového klubu, nie je štatisticky významný, rovnako nie je významný prediktor.
 - c. Nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie hypotézy.
- 11. Vzdelanosť manažéra športového klubu bude štatisticky významným prediktorom športovým manažérom vnímanej komunikačnej objektivity médií.
 - a. Štatisticky nevýznamná negatívna korelácia, približne -0,02.
 - b. Model lineárnej regresie, kde závislou premennou je manažérom vnímaná objektivita médií a nezávislou je úroveň vzdelania manažéra, nie je štatisticky významný, p-values relevantných štatistických testov boli približne 0,832, čo je viac ako hladina alfa 0,05.
 - c. P-value Chi-squared testu dosiahla hodnotu približne 0,006, čo znamená, že bolo zozbieraných dostatok dôkazov na preukázanie závislosti medzi predmetnými kategorickými premennými v rámci tohto testu.
 - d. Nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie pôvodnej hypotézy. Avšak medzi premennými existuje štatisticky významný vzťah, ako naznačuje Chi-squared test, avšak nejde o lineárny vzťah.

Pre prehľadnosť boli výsledky štatistického testovania zhrnuté do tabuľky 14.

Tabuľka 14 – Vyhodnotenie štatistických hypotéz dotazníkového prieskumu

Ozn.	Hypotéza	Korelácia	Lineárna regresia	Chi-squared test	Záver
1.	Ak vzrastie celkový priemerný ročný príjem klubu, potom narastie aj vnímaná hodnota získaná zo zapojenia fanúšikov do riadenia klubu.	Nevýznamná, blízka nule.	Nevýznamný model a prediktor.	-	Hypotéza nepotvrdená.
2.	Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, tým viac bude ich riadený klub praktizovať zapájanie fanúšikov do riadenia športového klubu.	Nevýznamná, približne -0,14.	Nevýznamný model a prediktor.	Žiadny vzťah.	Hypotéza nepotvrdená.
3.	Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, za tým silnejší bude považovať vplyv športových fanúšikov na každodennú činnosť športového klubu.	Nevýznamná, približne -0,15.	Významný model a prediktor.	Žiadny vzťah.	Hypotéza nepotvrdená.

4.	Ak má manažér čím väčšiu prax, tým viac bude ich riadený klub praktizovať zapájanie fanúšikov do riadenia športového klubu.	Nevýznamná, približne -0,13.	Nevýznamný model a prediktor.	Žiadny vzťah.	Hypotéza nepotvrdená.
5.	Ak má manažér čím väčšiu prax, za tým silnejší bude považovať vplyv športových fanúšikov na každodennú činnosť športového klubu.	Významná, približne -0,15.	Nevýznamný model a prediktor.	Žiadny vzťah.	Hypotéza nepotvrdená.
6.	Ak je subjekt čím väčší priemerný ročný príjem (indikujú veľkosť klubu), bude subjekt konzistentnejší v komunikácií s médiami.	Nevýznamná, približne 0,10.	Nevýznamný model a prediktor.	-	Hypotéza nepotvrdená.
7.	Ak je subjekt čím väčší priemerný ročný príjem (indikujú veľkosť klubu), tým pravdepodobnejšie bude mať klub mediálneho hovorcu.	Významná, približne 0,24.	Významný model a prediktor.	-	Hypotéza potvrdená.
8.	Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, tým vyššiu dôležitosť bude pripisovať psychickému rozvoju športovcov.	Nevýznamná, približne 0,21.	Nevýznamný model a prediktor.	Žiadny vzťah.	Hypotéza nepotvrdená.
9.	Atmosféra medzi členmi športového klubu bude štatisticky vyznaným prediktorom výšky priemerných ročných príjmov športového klubu.	Nevýznamná, približne -0,02.	Nevýznamný model a prediktor.	-	Hypotéza nepotvrdená.
10.	Miera zapájania fanúšikov do riadenia bude štatisticky vyznaným prediktorom výšky priemerných ročných príjmov športového klubu.	Nevýznamná, blízka nule.	Nevýznamný model a prediktor.	-	Hypotéza nepotvrdená.
11.	Vzdelanosť manažéra športového klubu bude štatisticky významným prediktorom športovým manažérom vnímanej komunikačnej objektivity médií.	Významná, približne -0,15.	Nevýznamný model a prediktor.	Potvrdený vzťah.	Hypotéza nepotvrdená.

Zdroj – vlastné spracovanie

Vo väčšine prípadov nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie vopred stanovených hypotéz, okrem hypotézy 7, kde bolo zozbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie vzťahu medzi priemernými ročnými príjmami klubu a existenciou mediálneho hovorcu v danom klube. To znamená, že mnoho športových klubov nemá mediálneho hovorcu, pretože si ho nemôžu dovoliť. Čiastočne sa podaril potvrdiť vzťah medzi vzdelanosťou športového manažéra a jeho vnímaním objektivity športových médií. Priamy lineárny vzťah sa však nepotvrdil. Dodatočné skúmanie tohto vzťahu neprinieslo objasnenie tejto situácie. Pozoruhodne, pri kategórií vzdelanosti 'VŠ III. stupňa' sa najčastejšie dôvera v objektivitu médií pohybovala medzi 2 až 3, čo je najmenej oproti všetkým ostatným kategóriám. Najviac médiám dôverujú respondenti spadajúci do kategórie vzdelanosti 'VŠ I. stupňa', ktorých dôvera v objektivitu médií sa pohybovala medzi hodnotami 3 až 4.

4.3.7 Zhrnutie výsledkov dotazníkového prieskumu

Z primárneho dotazníkového prieskumu vyplývajú nasledujúce kľúčové poznatky:

- Rozloženie štatistickej vzorky možno v mnohých ohľadoch považovať za prijateľné, až na rozloženie podľa športov. Distribúcia vzorky nekopíruje distribúciu populácie. Je nutné byť obozretní pri interpretovaní výsledkov.
- Fanúšikovský index, ktorý zahŕňa názory športových manažérov na zapojenie fanúšikov do riadenia a manažérmi vnímanú silu vplyvu fanúšikov na každodennú činnosť klubu, je významne vyšší, ak ide futbalového športového manažéra v porovnaní so športovými manažérmi športových klubov primárne sa zaoberajúcich inými športami.
- Fanúšikovský index je negatívne ovplyvnený vekovou kategóriou športového manažéra, pričom veková kategória 60 a viac rokov predikuje významne nižší index oproti ostatným vekovým kategóriám.
- Fanúšikovský index je negatívne ovplyvnený výškou marketingových výdavkov športových klubov, čo môže znamenať, že športoví manažéri majú negatívne skúsenosti s danou koncepciou, alebo tieto výdavky nie sú správne využité.
- Členský index je pozitívne významne ovplyvnený tým, aká veková kategória športovcov je dominantná v danom športovom klube. Čím vyššia veková kategória športovcov, tým vyšší členský index. Manažéri prikladajú vyššiu dôležitosť koncepciám týkajúcich sa členov pri vyšších vekových kategóriách. Tento index však zahŕňa otázky smerujúce k dôležitosti faktorov pri výbere športovcov, ktorí sa majú zaradiť do kolektívu (kondícia, technika, psychika, a pod.), teda viac na nich záleží pri vyšších vekových kategóriách. Je možné, že manažéri zastávajú názor, že pri nižších vekových kategóriách na týchto vlastnostiach možno zapracovať, preto sú menej dôležité.
- Spolupráca športového klubu s médiami je do istej miery (približne 18 %) pomocou subjektívneho vnímania médií športovým manažérom. Ak manažéri nedôverujú médiám, myslia si, že médiá nekomunikujú dostatočne objektívne, resp. nevenujú ich športu dostatočnú pozornosť, znižuje sa pravdepodobnosť spolupráce. To môže byť škodlivé pre športový klub, pretože ten by mohol zo spolupráce benefitovať, ale nedôvera manažérov toto znemožňuje.
- Spolupráca športového klubu s médiami je významne pozitívne ovplyvnená výškou príjmov športového klubu. Čím väčšie príjmy, tým väčšia pravdepodobnosť spolupráce s médiami.
- Na väčšinu štatistických hypotéz sa nepodarilo zozbierať dostatok dôkazov na ich potvrdenie.
- Vychádzajúc z distribúcií odpovedí, športoví manažéri považujú za najdôležitejšie zainteresované strany športovcov a mesto/obec. Fanúšikovia, médiá, či štát sú považovaní za skôr nedôležitých, ako dôležitých.

- ☐ Faktor osobnostných predpokladov je ten najdôležitejší pre športových manažérov pri rozhodovaní o zaradení jednotlivca do skupiny športovcov daného klubu.
- ☐ Na dotazníkový prieskum skôr odpovedali menšie a stredné športové kluby.

5 VYHODNOTENIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK A HYPOTÉZ

Po dokončení . Vždy je prebratá pôvodná štruktúra tak, ako bola stanovená v časti metodológie. Ku jednotlivým pôvodným celkom sa tak pridáva dodatočný text opisujúci odpovede na otázky, či hypotézy. Vychádza sa pritom primárne z vykonaného výskumu a teoretickej časti dizertačnej práce.

1. Ak je popularita športu podstatnou súčasťou finančnej politiky štátu smerom ku jednotlivým zväzom, cez aké zainteresované skupiny je možné ju ovplyvniť?
 Mechanizmus prerozdelenia finančných prostriedkov na šport, PUŠ, matematickým výpočtom delí finančný balík medzi jednotlivé športové zväzy. Tento mechanizmus bol v práci opísaný. Tento vzorec pracuje s predpokladom, že financie prúdia tým smerom, kde je sústredený najväčší všeobecný záujem spoločnosti. Zahŕňa aj komponenty záujmu o šport, čo možno synonymicky nazvať popularitou športu. Zvýšením popularity je teda možné ovplyvniť výšku príspevku na šport. Avšak jedným z predmetov výskumu je to, ako môže popularitu ovplyvniť športový subjekt. Táto otázka predstavovala prvý krok vo výskume týkajúceho sa tejto dizertačnej práce. Odpoveď smeruje k označeniu zainteresovaných strán, na ktoré je vhodné sa zamerať pre budovanie popularity. K odpovedi bolo možné dôjsť prostredníctvom stanovených indikátorov. Jedným z nich (s označením c), je fungovanie vzorca PUŠ, ako bolo opísané. Ďalšími sú teoretické vlastnosti jednotlivých zainteresovaných strán (príslušný indikátor a). Znalosti o zainteresovaných stranách boli získané analýzou odbornej literatúry. Tretím indikátorom bol počet publikácií zaoberajúcich sa jednotlivými zainteresovanými stranami (indikátor b). Všetky tri indikátory ukázali na fanúšikov, (spravodajské) médiá, a športovcov. Fanúšikovia sú častým predmetom výskumu vedeckej obce, teda počet publikácií je vysoký. Sú priamymi nositeľmi popularity športov. Ich správanie je dobre vedecky opísané. Odlišuje sa od bežných divákov najmä tým, že fanúšikovia sú emocionálne angažovaní smerom ku športu, konkrétnemu klubu, či športovcovi. Tento jav nesie niekoľko dôsledkov, vrátane zvýšenej ochoty utrácať disponibilné zdroje na vstupné na športové udalosti, na marketingové predmety, ale aj časové zdroje, aby načerpali viac informácií o dianí v jeho obľúbenom športovom prostredí. Čím viac fanúšikov, tým vyššia popularita. Výskum tejto zainteresovanej strany je preto zmysluplný. V kontexte budovania popularity športu sú nevyhnutné víťazstvá a úspechy štruktúr, ktoré sa sociálne dotýkajú širokej verejnosti. Ak medzinárodné úspechy prináša národná reprezentácia, potom sa popularita buduje na národnej úrovni, keďže príslušníci širokej sociálnej skupiny (národ, štát, a pod.) pociťujú, že sa ich úspech týka, častokrát si ho privlastňujú. Rovnako, ak víťazstvá prináša mestský klub, zvyšuje sa pravdepodobnosť, že daný šport pritiahne väčšiu pozornosť. Nositeľmi úspechov sú športovci (či členovia, v zmysle „registrovaní“ členovia). Preto manažérsky prístup k športovcom je kľúčový. Ďalšou dôležitou súčasťou systému popularity sú spravodajské médiá, ktoré majú schopnosť ovplyvniť verejnú mienku, teda existuje potenciál, že dokážu ovplyvniť budovanie popularity.
2. Ako je vhodné manažovať fanúšikov pre dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti klubu?

Delta vyplývajúca z porovnania odpovedí na podporné výskumné otázky 2.1. a 2.2. ukazuje, že existuje všeobecný rozdiel medzi tým, akú dôležitosť pripisujú fanúšikom teoretické zdroje a slovenskí športoví manažéri. Preto je odporúčané športovým manažérom prehodnotiť svoje postoje smerom ku športovým fanúšikom. Aj malé a stredné športové kluby sa môžu usilovať budovať fanúšikovskú základňu bez vynaloženia signifikantnej časti finančných prostriedkov. Napríklad je odporúčané využiť sociálne siete na budovanie online komunity fanúšikov. Je však potrebné analyzovať požiadavky a spokojnosť fanúšikov, čo je možné vykonávať práve aj prostredníctvom sociálnych sietí. Vhodné je aj poskytnúť fanúšikom pocit, že sú dôležití, ich názory sú vítané a majú možnosť sa angažovať v pomoci fungovania klubu, napríklad využitím koncepcií dobrovoľníctva. Ďalšie odporúčania sú opísané v kapitole odporúčaní manažmentu vybraných zainteresovaných strán.

2.1. Aké koncepcie sú dôležité v rámci manažmentu fanúšikov na základe najlepšej praxe?

Pre dopracovanie sa odpovedi na túto otázku boli stanovené tri indikátory: a - status quo spôsoby riadenia, b - podpora konkrétnej stratégie signifikantnou časťou vedeckej obce, c - závery z empirických prípadových štúdií, d - moderné manažérske trendy. V rámci budovania odpovedi boli využité najmä metódy analýzy odbornej literatúry a vypracovanie empirických prípadových štúdií. V prípade vysokej zhody medzi teóriou a praxou je možné prístupy, či koncepcie označiť za status quo. V rámci manažmentu fanúšikov je vhodné využívať koncepcie, ako: analýza potrieb fanúšikov, budovanie fanúšikovskej komunity, využívanie sociálnych sietí na vytvorenie priestoru pre fanúšikov, kde by sa mohli angažovať, dobrovoľníctvo a koncepcie zapájania fanúšikov do riadenia. Tieto koncepcie budú ďalej opísané v kapitole opisujúcej odporúčania riadenia zainteresovaných strán.

2.2. Aké prístupy uplatňujú manažéri športových klubov smerom ku fanúšikom?

V rámci tejto výskumnej otázky bolo stanovených niekoľko indikátorov, výskumných hypotéz a štatistických hypotéz. Stanovené boli nasledujúce indikátory: a - odpovede dotazníkového prieskumu (naň nadväzujú štatistické hypotézy nižšie v zozname), b - nedostatočný počet prípadov realizácie opatrení zo strany športových klubov, ktoré by boli v súlade s vedeckými odporúčaniami, c - nízka priemerná úroveň vzdelanosti a praxe športových manažérov na Slovensku, d - charakter prípadov realizácie opatrení slovenských športových klubov, ktoré nie sú v súlade s vedeckými odporúčaniami, e - domáca popularita slovenských športových líg.

Nasledujúce hypotézy súvisia s danou výskumnou otázkou:

H1 - Miera zapojenia fanúšikov do riadenia športového klubu závisí od výšky príjmov športového klubu.

Aj keď dotazníkové dáta nepriniesli presvedčivé výsledky, výskum nachádzal dôkazy o využívaní zapájania fanúšikov do riadenia športových klubov iba pri veľkých športových kluboch, pri ktorých možno predpokladať zvýšenú mieru príjmov. Aj keď logické prepojenie existuje, dôkazy nie sú dostatočne presvedčivé pre prijatie hypotézy.

H2 - Miera zapojenia fanúšikov do riadenia športového klubu, závisí od úrovne vzdelania manažérov športového klubu.

Hypotézu H2 nemožno prijať, nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na jej prijatie. Dotazníkové dáta nepriniesli presvedčivé výsledky, rovnako neboli identifikované iné vedecké poznatky, ktoré by jednoznačne preukázali túto súvislosť.

H3 - Ak vzrastie miera zapojenia fanúšikov do riadenia športového klubu, tak vzrastú priemerné ročné príjmy klubu.

Pre hypotézu H3 nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na jej potvrdenie. Aj keď intuícia a vykonaný výskum indikujú, že hypotéza by mala byť pravdivá, priame kauzálne dôkazy neboli identifikované.

SH1 (nepotvrdená – nedostatok dôkazov) - Ak vzrastie celkový priemerný ročný príjem klubu, potom narastie aj vnímaná hodnota získaná zo zapojenia fanúšikov do riadenia klubu.

SH2 (nepotvrdená – nedostatok dôkazov) - Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, tým viac bude ich riadený klub praktizovať zapájanie fanúšikov do riadenia športového klubu.

SH3 (nepotvrdená – nedostatok dôkazov) - Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, za tým silnejší bude považovať vplyv športových fanúšikov na každodennú činnosť športového klubu.

SH4 (nepotvrdená – nedostatok dôkazov) - Ak má manažér čím väčšiu prax, tým viac bude ich riadený klub praktizovať zapájanie fanúšikov do riadenia športového klubu.

SH5 (nepotvrdená – nedostatok dôkazov) - Ak má manažér čím väčšiu prax, za tým silnejší bude považovať vplyv športových fanúšikov na každodennú činnosť športového klubu.

SH10 (nepotvrdená – nedostatok dôkazov) - Miera zapájania fanúšikov do riadenia bude štatisticky vyznaným prediktorom výšky priemerných ročných príjmov športového klubu.

Športoví manažéri slovenských športových klubov fanúšikom neprikladajú dostatočne vysokú dôležitosť. Dôležitosť fanúšikov z pohľadu športových manažérov závisí od športu, kde futbaloví manažéri prikladajú fanúšikom významne vyššiu dôležitosť oproti manažérom iných športov. Závisí to taktiež od veku, pričom manažéri vo vekovej kategórii 60 a viac rokov prikladajú významne nižšiu dôležitosť oproti ostatným vekovým kategóriám. Voči koncepcií zapojenia fanúšikov do riadenia sú športoví manažéri slovenských športových klubov zdržanliví, koncepcia nie je dostatočne využívaná a voči dôsledkom tejto koncepcie sú skeptickí. Zároveň, v rámci empirickej časti výskumu, nebolo identifikovaných dostatok prípadov realizácie úkonov najlepšej praxe smerom ku fanúšikom (indikátor b). Napríklad prieskumy spokojnosti, či potrieb fanúšikov realizovali len veľké slovenské športové kluby, nie je jasné, či sa tieto prieskumy vykonávajú periodicky. Nedokazuje to priamo fakt, že analýza potrieb fanúšikov je zanedbaná, no možno to považovať za čiastkový indikátor. Prípady, ktoré analyzované boli (a boli v súlade s odporúčaniami najlepšej praxe) však mali solídne vlastnosti (indikátor d). Úroveň vzdelania týchto športových manažérov (indikátor c), ako vyplýva z dotazníkového prieskumu, pritom nie je jednoznačne nízka. Na jednej strane, stredoškolské vzdelanie má približne 37,9 % športových manažérov, no na druhej strane vysokoškolské vzdelanie II. stupňa má taktiež približne 37,9 %. Ďalej 11,9 % tvorí vzdelanie vysokoškolského vzdelania I. stupňa a samostatne taktiež 11,9 % tvorí vzdelanie vysokoškolského vzdelania III. stupňa. Je nutné dodať, že 72,88 % respondentov nemá vyštudovaný odbor z oblasti ekonómie a manažmentu a 85,88 % respondentov nevyštudovalo odbor Fakulty telesnej výchovy a športu. Z tohto pohľadu toto môže indikovať problém so vzdelaním. Indikátor e tiež nasvedčuje tomu, že niečo nie je s praktikami športového manažmentu nie je v poriadku, keďže popularita primárnych slovenských športových líg nemá vždy rastúci trend. V porovnaní so zahraničnými ligami sú tie slovenské často považované za ligy kvalitou nižšej úrovne.

3. Ako je vhodné manažovať členov, resp. športovcov pre dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti klubu?

Z vykonaného výskumu nevyplýva existencia významnej delty medzi odbornými odporúčaniami a názormi slovenských športových manažérov. Manažéri prikladajú vysokú dôležitosť faktorom súvisiacim so športovcami, vrátane psychického rozvoja hráčov. To však nie je v zhode s očakávaniami, keďže počet členov v čase klesá (vyplýva to z dát SFZ, avšak pokles možno pozorovať aj v niektorých iných športoch). V snahe vysvetliť tento jav boli analyzované vzťahy medzi poklesom členov v čase a makroekonomickými demografickými dátami, avšak nebolo zozbieraných dostatok dôkazov na vysvetlenie javu. Motiváciou takej analýzy bol predpoklad, že sa menia spoločenské faktory, hodnoty a postoje. Možné je, že pokles nastáva z dôvodu pracovného vyťaženia, alebo zmenou priorít mládeže. Pre budúci výskum je odporúčané zaoberať sa hľadaním makroekonomických vysvetlení poklesu členskej základne. V rámci odpovedania na výskumnú otázku VO3 – je odporúčané zapájať koncepcie duálnej kariéry, alebo vynaložiť snahu na vytvorenie priestoru pre športovcov, aby sa mohli odborne rozvíjať aj v inej oblasti okrem športu. Tiež je odporúčané sofistikovane manažovať komunikáciu s hráčmi, pričom je dôležité zvoliť manažérsky štýl. Výskum naznačuje, že funkčným manažérskym štýlom je priateľsky orientovaný. To zahŕňa vedenie konverzácií aj o osobnom živote, vypočutie druhej strany, vynaloženie snahy adresovať osobné problémy, alebo vypočuť si názor športovcov na záležitosti týkajúce sa riadenia športového klubu.

3.1. Aké koncepcie sú dôležité v rámci manažmentu športovcov na základe najlepšej praxe?

Ako pri VO2.1, tak aj pri VO3.1 boli využité rovnaké indikátory, keďže ide o rovnakú štruktúru výskumu, ibaže je zameraný na inú zainteresovanú stranu, v tomto prípade na športovcov. V rámci indikátorov a až d, za využitia výskumných metód ako analýzy odbornej literatúry a empirických prípadových štúdií, boli identifikované nasledujúce metódy, či koncepcie ako dôležité: duálna kariéra, udržiavanie skupinovej dynamiky, prispôbenie manažérkeho štýlu, vytváranie bezpečného prostredia pre športovcov (v zmysle odstránenia toxicity pri zlyhaní hráčov), a podobne. Tieto koncepcie sú detailnejšie rozobraté v kapitole odporúčaní riadenia zainteresovaných strán.

3.2. Aké prístupy uplatňujú manažéri športových klubov smerom ku športovcom?

Slovenskí športoví manažéri pokladajú športovcov za najdôležitejšiu zainteresovanú stranu (v rámci výberu, ktorý bol v dotazníku k dispozícii). Pri rôznych otázkach týkajúcich sa ich názoru na špecifický faktor, ktorý sa týkal športovcov, mali respondenti tendenciu skôr odpovedať pozitívne, respektíve pokladali faktor za dôležitý (psychická kondícia hráčov, technické zručnosti a podobne). Za najdôležitejší faktor pri výbere nových hráčov pre klubový tím športoví manažéri považujú osobnostné predpoklady hráča. Taktiež, športoví manažéri vo veľkej miere veria, že atmosféra medzi športovcami (resp. členmi) v ich športovom klube je veľmi pozitívna, pričom až približne 81,36 % respondentov označilo možnosť 4 alebo 5, teda najpozitívnejšie hodnoty. To nasvedčuje tomu, že skupinová dynamika, podľa manažérov, je ideálna. Rovnako 81,36 % respondentov verí, že psychický rozvoj hráčov je veľmi dôležitý (označili možnosť 4 alebo 5). To by mohlo nasvedčovať tomu, že športoví manažéri by mohli byť priaznivo naklonení aj koncepciám, ako duálna kariéra.

SH8 (hypotéza nepotvrdená – nedostatok dôkazov) - Ak má manažér čím vyššie vzdelanie, tým vyššiu dôležitosť bude pripisovať psychickému rozvoju športovcov.

SH9 (hypotéza nepotvrdená – nedostatok dôkazov) - Atmosféra medzi členmi športového klubu bude štatisticky vyznaným prediktorom výšky priemerných ročných príjmov športového klubu.

Nebolo preukázané, že by sa manažérom vnímaná dôležitosť psychického rozvoju športovcov menila v závislosti od úrovne vzdelanosti. Rovnako nebolo zozbieraných dostatok dôkazov, že by stav atmosféry medzi členmi (resp. odborne - skupinová dynamika) vplýval na ročné príjmy športového klubu.

Jediný zásadný štatistický vzťah bol identifikovaný medzi indexom prístupu ku športovcom a vekovou kategóriou, na ktorú sa športový klub primárne zameriava. Čím vyššia veková kategória, tým vyšší index športovcov. Index je tvorený s navzájom korelujúcich premenných, medzi ktorými taktiež možno nájsť logický vzťah (dôležitosť kondície, techniky, psychiky, osobnosti pri výbere hráča do kolektívu spolu s vnímaným vplyvom členov na každodennú činnosť športového klubu). Možno teda usúdiť, že manažéri menia postoje k hráčom podľa ich veku, pričom dôležitosť faktorov pri výbere hráčov, resp. športovcov, narastá pri čím vyššej vekovej kategórii. To by mohlo byť interpretované aj tým, že manažéri veria, že faktory nie sú také dôležité pri nižších vekových kategóriách, pretože mladšieho športovca možno lepšie „formovať“ po osobnostnej, či fyzickej stránke.

4. Ako je vhodné manažovať médiá pre dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti klubu?
 Kľúčovou delťou medzi najlepšou praxou a postojmi slovenských športových manažérov je nedostatočná dôvera manažérov smerom k médiám. Športový klub môže benefitovať zo spolupráce, resp. z pravidelnej komunikácie, so spravodajskými médiami. Avšak subjektívne postoje manažérov voči médiám môžu znemožňovať spoluprácu. Je odporúčané vyhľadávať príležitosti na vytvorenie spolupráce s médiami, aj ak by išlo iba o lokálne médiá (obecné, mestské, univerzitné, a podobne). Vhodné je manažovať aj mieru transparentnosti komunikácie, pričom tá by mala byť čo najväčšia. Pri väčších športových kluboch je odporúčané vytvoriť pracovnú pozíciu pre profesionálneho hovorcu klubu. Ako indikuje dotazníkový prieskum, to sa aj do určitej miery deje (nadväzujúc na štatisticky významný vzťah medzi existenciou hovorcu a priemernými ročnými príjmami klubu).
- 4.1. Aké koncepcie sú dôležité v rámci manažmentu médií na základe najlepšej praxe?
 V rámci manažmentu spravodajských médií, ako indikujú indikátory a-d, by sa mal športový manažér prioritne pokúšať o budovanie vzťahu, resp. pokúšať sa o vybudovanie istej formy partnerstva so spravodajskými médiami, alebo konkrétnymi spravodajcami. To je možné dosiahnuť sofistikovanou, pravidelnou, a transparentnou komunikáciou s novinármi, pričom by mal manažér (aj napriek odporúčaniam transparentnosti) brať ohľad na chýlostivosť niektorých tém, najmä ak sa týkajú športovcov. Dodatočne, ak má na to klub dostatočné finančné prostriedky a ide o väčší profesionálny klub, je vhodné tieto aktivity delegovať na osobu, či skupinu, ktorá by sa zaoberala len týmito aktivitami.
- 4.2. Aké prístupy uplatňujú manažéri športových klubov smerom ku médiám?

Väčšina športových manažérov, resp. respondentov, nepovažuje športové médiá za významne vplyvnú zainteresovanú stranu. Ide približne o 65,5 % respondentov, ktorí vnímajú silu vplyvu médií na ich každodennú činnosť ako nevýznamnú. Podobný počet respondentov nespolupracuje s médiami na pravidelnej báze, ide o 65,54 %. Dodatočne, viac ako dve tretiny (cca 75,14 %) respondentov označuje, že ich športový klub nemá mediálneho hovorcu, ktorý by zastupoval ich športový klub. To, či má klub vlastného mediálneho hovorcu závisí od priemerného ročného príjmu klubu, ako bolo štatisticky potvrdené (hypotéza SH7). Teda do istej miery, nízka ochota spolupracovať s médiami je vysvetlená veľkosťou klubu. Avšak výskum indikuje aj iný potenciálny problém, ktorý by mohol brániť v aktívnej spolupráci športových klubov s médiami. Ak manažéri osobne nedôverujú médiám, čo je indikované skepticizmom voči objektívite mediálnej komunikácie, alebo vierou, že médiá nevenujú ich športu dostatočnú pozornosť, znižuje sa pravdepodobnosť spolupráce. To môže byť škodlivé pre športový klub, pretože ten by mohol zo spolupráce benefitovať, ale nedôvera manažérov toto potenciálne znemožňuje. V rámci tejto výskumnej otázky boli taktiež stanovené podporné štatistické hypotézy, ktorých vyhodnotenie je zobrazené nižšie.

SH6 (hypotéza nepotvrdená – nedostatok dôkazov) - Ak je subjekt čím väčší priemerný ročný príjem (indikujúc veľkosť klubu), bude subjekt konzistentnejší v komunikácii s médiami.

SH7 (hypotéza potvrdená) - Ak je subjekt čím väčší priemerný ročný príjem (indikujúc veľkosť klubu), tým pravdepodobnejšie bude mať klub mediálneho hovorcu.

SH11(hypotéza nepotvrdená – nedostatok dôkazov) - Vzdelanosť manažéra športového klubu bude štatisticky významným prediktorom športovým manažérom vnímanej komunikačnej objektivity médií.

5. Akým spôsobom ohrozila pandemická kríza dlhodobý udržateľný rast klubu?

Na jednej strane pandémia rozhodne zásadne ovplyvnila udržateľný rast športových klubov, mnoho subjektov malo problémy zabezpečiť svoju činnosť v dôsledku výpadku zásadnej časti príjmov (z predaja lístkov na športové podujatia). Boli narušené aj tréningové aktivity hráčov, izolácia nepriaznivo vplývala aj na psychickú rovnováhu hráčov, ale aj manažérov a iných subjektov. Z dostupných štatistík bolo možné pozorovať prepady rôznych ukazovateľov, ako napríklad príjmov, tržieb športových klubov, návštevnosti, a pod. Avšak na druhej strane, ako sa situácia navracala do normálu, tak sa aj tieto ukazovatele navracali na úroveň pred výskytu pandémie. Situácia sa pomerne rýchlo stabilizovala (v priebehu pár rokov). To však mohlo znamenať prerušenie rastúcich trendov, teda športové kluby stratili čas, ich rast bol narušený. Všetky indikátory pritom smerujú k rovnakej odpovedi. Menilo sa správanie sa subjektov, fanúšikov, členskej základne, ale bolo ovplyvnená aj činnosť spravodajských médií. Takáto prudká zmena v správaní sa zainteresovaných skupín predstavuje hrozbu udržateľného rastu sama o sebe.

5.1. Aké opatrenia realizovali športové kluby na zmiernenie dopadu krízy na udržateľné fungovanie športového klubu?

Najčastejšou formou opatrenia na zmiernenie dopadu krízy bolo minimalizovanie nákladov, najmä ak šlo o právnické osoby. Fyzické osoby často menili oblasť, z ktorej získavali príjmy (zrejme pracovali v inom odvetví), alebo ukončovali svoju činnosť, resp. dopytovali náhrady zo strany štátu.

5.2. Správali sa rôzne druhy subjektov (z pohľadu právnej formy) počas pandémie rozdielne?

Rôzne správanie sa (štatisticky významne odlišné) bolo možné pozorovať najmä pri fyzických osobách. Rôzne subjekty mali rôzne očakávania výpadkov príjmov zo športu, vykonávali rôzne opatrenia na zníženie straty, pričom záviselo od konkrétneho povolania a športu pôsobnosti fyzickej osoby. Pri právnických osobách nebolo nazbieraných dostatok dôkazov na potvrdenie všetkých oblastí pozorovania odlišnosti správania sa, resp. právnické osoby (športové kluby) sa skôr správali podobne bez ohľadu na niektoré faktory. Avšak aj v tomto prípade, aj v prípade fyzických osôb, bolo zásadným faktorom výpadku príjmov typ športu, ktorému sa daná organizácia venovala. Detailné výsledky sú k dispozícii v časti „COVID-19 – vplyv pandémie na športové prostredie“.

H4 - Pandémia COVID-19 ohrozila existenciu právnických a fyzických osôb, ktoré boli súčasťou športového prostredia.

Hypotézu H4 je možné potvrdiť, čo vyplýva z výstupov vyprodukovaných pomocou rôznych výskumných metód (analýza odbornej literatúry, sekundárne dáta, dotazníkové dáta a podobne).

6 VÝSTUPNÝ MODEL RIADENIA ZAJAINTERESOVANÝCH STRÁN

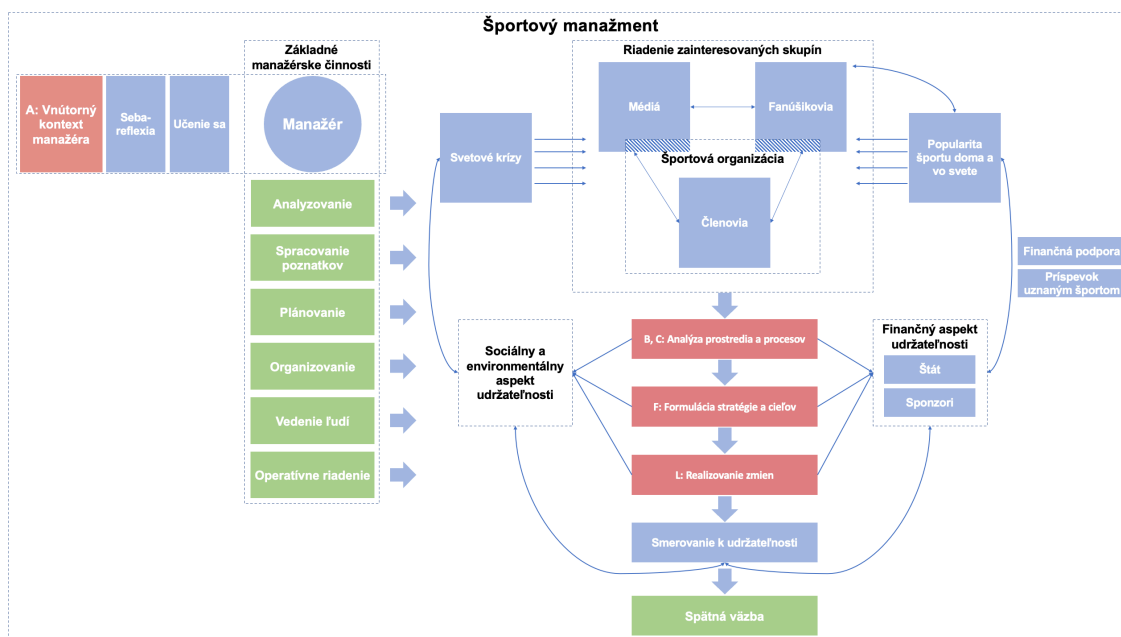
Cieľom dizertačnej práce je vytvoriť strategický model riadenia vybraných zainteresovaných strán. Autor práce pri budovaní modelov vyvinul snahu, pomocou syntézy, prepojiť širší kontext problematiky práce s konkrétnejšími konceptami. Výsledkom je komplex súvisiacich modelov. V tejto kapitole je zahrnutý komplexný výstupný model spolu so sprievodnými modelmi. Jadro výstupného modelu je rozdelené na jednotlivé časti, aby mohol byť praktickejšie sprevádzaný argumentáciou autora. Najprv sa autor dizertačnej práce pokúsi vysvetliť súvislosti pomocou syntetickej schémy poznatkov s výstupným modelom, následne je vysvetlená štruktúra výstupného modelu a samotný výstupný model. Posledná podkapitola je venovaná odporúčaniam k implementácii modelu spolu.

Syntéza, metodika využitá pri tvorbe modelov, prepája poznatky nadobudnuté už počas autorovho spracovania diplomovej práce, ktorá sa venovala najmä problematike popularity športu, s poznatkami nadobudnutými pri publikačnej činnosti, ale aj pri pedagogickej činnosti, keďže autor vyučoval predmet „športový manažment“. Prepojené sú aj výstupy analýz odbornej literatúry, sekundárnych dát (SFZ, Twitter, a iné), primárnych dát (dotazníkový prieskum), ale aj poznatky nadobudnuté pri spracovaní prípadových štúdií.

6.1 Vysvetlenie kontextu a súvislostí

V kľúčovom bode práce na dizertačnom dokumente, pri dizertačnej skúške, autor vytvoril prvý výstupný model, ktorý mal vysvetľovať niektoré dôležité koncepty, ktorými sa autor dizertačnej práce zaoberal, ale taktiež mal vysvetľovať autorove postupy pri analýze dát. Výsledkom bol čiastočný opis prostredia športového manažmentu v súvislosti s logikou a motiváciou vykonaných analýz dát.

Tento model bol upravený tak, aby vysvetľoval súvislosti nielen s predošlou vykonanou prácou, ale aj s prácou vykonanou po dizertačnej skúške. Pôvodný model je možné vidieť na obrázku č. 24. Upravený model je zobrazený na obrázku č. 37 nižšie. Účelom tohto modelu je vysvetliť poznatky na vyššej úrovni. Ide o akúsi agregáciu, či selekciu informácií s cieľom jednoducho a stručne vysvetliť kľúčové koncepty z oblasti, ktorou sa zaoberá táto dizertačná práca. Model zahŕňa podstatné časti výstupného modelu, ide najmä o časť modelu naľavo (okolie základných manažérskych činností) a červené a zelené útvary v časti napravo od okolia základných manažérskych činností.

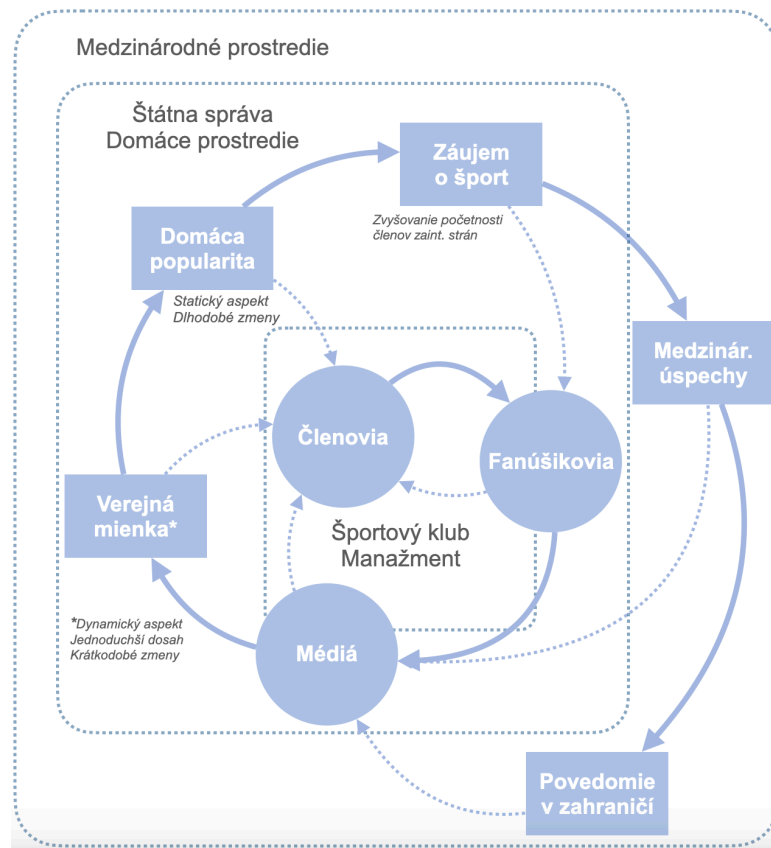


Obrázok č. 37 – Syntetická schéma poznatkov s výstupným modelom

Zdroj – vlastné spracovanie

Nasledujúci text sa pokúsi vysvetliť syntetickú schému zobrazenú na obrázku č. 37. Predmetnou oblasťou manažmentu, ktorou sa zaoberá dizertačná práca a autorov výskum, je športový manažment. Jeho podstatnou súčasťou je riadenie zainteresovaných skupín. V schéme sú zobrazené tri zainteresované skupiny, ktorými sa dizertačná práca zaoberala. Ide o niektoré z kľúčových zainteresovaných skupín. Autor považuje zainteresovanú skupinu fanúšikov za skupinu, na ktorú by sa mal športový manažment primárne zameriavať. Práve fanúšikovia sú nosnou skupinou popularity jednotlivých športov, alebo aj športových klubov. To, ako športový klub napĺňa ich požiadavky bude predurčovať úspech športového klubu. Nasvedčuje tomu veľké množstvo odbornej literatúry. Indikátorom, že fanúšikovia sú dôležitou zainteresovanou skupinou je aj množstvo vedeckých publikácií zaoberajúcimi sa nimi. Fanúšikovia sú o to dôležitejší v slovenskom športovom prostredí, keďže hodnota finančnej podpory štátu sa odvíja aj od popularity športu v tuzemsku, ale aj v zahraničí. Ide o finančnú podporu sprostredkovanú cez Príspevok uznaným športom. Ako bolo v práci vysvetľované, ide o podiel z celkového rozpočtu štátu určenému na šport, ktorý je sprostredkovaný jednotlivým športovým zväzom. Čiastka je vypočítaná pomocou vzorca, ktorého súčasťou je aj ukazovateľ popularity. Otázne je, ako môžu ovplyvniť popularitu športu kluby venujúce sa menej populárnym športom, ak je podpora zo strany štátu menšia, ich celkový rozpočet je nižší a ich finančná sila nepostačuje na zvrátenie situácie. Nad systémom prerozdelenia financií v športe možno polemizovať, no dizertačná práca sa orientuje na perspektívu profesionálneho športového klubu. Napĺňanie požiadaviek kľúčových zainteresovaných strán je prvým krokom ku smerovaniu k udržateľnosti, nárastu popularity samotného klubu, či možno aj popularity športu ako celku. Teda, ako bolo uvedené, primárnu pozornosť by mal klub venovať fanúšikom a ich potrebám. Popularitu do veľkej miery ovplyvňujú aj spravodajské médiá, či sociálne siete. V tomto ohľade je vitálne budovať si vzťahy so spravodajcami a efektívne využívať sociálne siete. Pozornosť spravodajských médií je však smerovaná primárne tam, kde sú prítomné emócie, keďže z ich pohľadu dosiahnu väčšiu čitateľnosť práve cez komunikáciu emócií. Ale pozornosť je smerovaná aj na víťazov. Víťazstvo je v športe kľúčové. To môžu priniesť členovia klubu, resp. primárne hráči, športovci. Preto je nutné sofistikovane riadiť aj samotných hráčov. V tomto ohľade je kľúčový osobný prístup, prispôsobovanie komunikácie, budovanie osobných vzťahov, vzdelávanie sa, rozvoj, či budovanie duálnej

kariéry. Tieto koncepcie budú detailnejšie rozobrané neskôr v dizertačnej práci, resp. mnohé už rozobrané boli v teoretickej časti, či v primárnom výskume. Koniec koncov, s počtom víťazstiev a úspechov prichádza aj vyššia pozornosť médií, prichádzajú noví fanúšikovia. Problematika je komplexná, existuje tu mnoho súvislostí a prepojení. Tento vzťah možno vysvetliť ako akúsi špirálu, ktorá postupne expanduje a vedie k rôznym aspektom úspechu, viď model na obrázku č. 38 nižšie.



Obrázok č. 38 – Špirála popularity a úspechu športových klubov

Zdroj – vlastné spracovanie

V internej časti športového klubu sú členovia, ale zasahujú tu aj fanúšikovia a médiá, keďže by tieto zainteresované skupiny, síce patriace do interakčného prostredia športového klubu, by mali byť, v istom slova zmysle, zapájané do interného prostredia. Každopádne, nositeľmi úspechov a víťazstiev sú členovia (zamestnanci, ktorí sa svojou činnosťou podieľajú na úspechu, ale primárne športovci, ktorí podávajú výkony), čo má za následok prílev počtu fanúšikov, čo má za následok zvýšenú pozornosť médií, ktoré budujú verejnú mienku. Tá predstavuje dynamický aspekt popularity, keďže verejná mienka je pomerne volatilná, mení sa v krátkom, alebo skôr v strednom období. Verejná mienka pomáha budovať popularitu športu a športových klubov na domácom prostredí. Popularita je statická, nie jednoducho ovplyvniteľná, odvíja sa od historických a kultúrnych súvislostí na danom území. Napríklad, na Slovensku sú najpopulárnejšie športy futbal a hokej. Príčinou popularity hokeja je napríklad aj minulé rivalita so sovietskym zväzom (ZSSR), čo súviselo s dlhodobým politickým utláčaním Slovenskej samostatnosti. Túžba víťaziť v športe, v ktorom bolo ZSSR dominantné, bola zrejme amplifikovaná týmto historicko-politickým kontextom. Samozrejme, nejde o úplné vysvetlenie popularity hokeja na Slovensku, ide len o čiastkové vysvetlenie. Príčinou popularity futbalu na Slovensku môže byť napríklad aj povaha športu. Respektíve, futbal je pomerne dostupný na jeho praktizovanie. Nie je potrebné zaobstarávať drahé príslušenstvo. Lopta a menšia rovná plocha postačí na vykonávanie jednoduchej formy futbalu. Tieto faktory predurčujú úspech športu na danom území, resp. ako je opísané

v dizertačnej práci, predurčujú úspech na športovom trhu, budujú si trhovú podiel. Športový trh nie je jednoduché zmeniť, je to otázkou dlhého obdobia, keďže nové, či menej populárne športy zápasia s historickými, politickými, geologickými a sociálnymi faktormi. Často sa športový trh podobá monopolu, či oligopolu, keďže vstup na trh je náročný. Vracajúc sa k následnosti modelu na obrázku č. 38 – domáca popularita predurčuje záujem o šport, čo má za následok prílev nových športovcov, čo je indikátorom medzinárodných úspechov (väčšie množstvo športovcov zvyšuje šance na úspech na medzinárodnej úrovni), čím sa zvyšuje povedomie o športovej úrovni na domácej pôde v zahraničí a to priťahuje väčšiu pozornosť médií. Každý z týchto faktorov spätne pomáha roztáčať špirálu, čo možno označiť za prítomnosť multiplikačného efektu, podobnému tomu, aký možno pozorovať pri makroekonomickom efekte, ktorý nesie rozvoj infraštruktúry. A nárastom členskej a fanúšikovskej základne narastá aj počet dôležitých úspechov, čo prináša vyšší prínos finančných prostriedkov od štátu, najmä cez Príspevok uznaných športov.

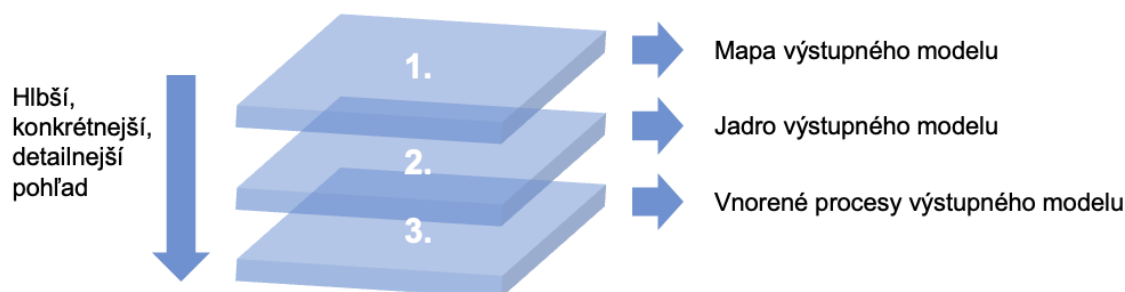
Pomocou špirály bola vysvetlená časť syntetickej schémy, ktorá opisuje riadenie zainteresovaných strán, popularitu športu, podporu štátu a Príspevok uznaným športom. Súčasťou schémy sú aspekty udržateľnosti, ku ktorým má športový klub smerovať. Ide o finančnú udržateľnosť, ktorá je do veľkej miery často závislá od podpory štátu, alebo od podpory sponzorov, keďže slovenské športové kluby nie sú často schopné generovať tržby z iných zdrojov, ktoré by postačovali čo i len na pokrytie ich nákladov. Sociálny aspekt udržateľnosti je dosiahnutý pomocou naplňovania požiadaviek zainteresovaných skupín, najmä pomocou starostlivosti o zamestnancov, či o športovcov. Environmentálny aspekt udržateľnosti je vhodné naplňovať, keďže ide o trendovú oblasť, environmentálna zodpovednosť je súčasťou budovania verejnej mienky o klube. Ako bolo vysvetľované v práci, s nárastom popularity športového klubu bude úmerne narastať aj nátlak na koncepcie environmentálnej zodpovednosti. Tieto aspekty je nutné neustále analyzovať, stanovovať stratégie a ciele (v syntetickej schéme ide o červené útvary, ktoré sú taktiež obsiahnuté vo výstupnom modeli) tak, aby boli v súlade s ESG koncepciami, keďže takýto prístup indikuje odolnosť voči krízovým situáciám, ktoré môžu zasahovať celý svet. Napríklad môže ísť o pandemickú krízu, akou si svet nedávno prešiel. Táto kríza zasiahla aj športové prostredie. Ako indikovala odborná literatúra, súlad s ESG koncepciami môže znamenať väčšiu odolnosť voči takejto kríze.

Nad týmto všetkým má mať športový manažér kontrolu, má si byť vedomý súvislostí, a má vedieť, ako môže tieto súvislosti ovplyvniť tak, aby bol jeho riadený klub dlhodobo udržateľným a aby jeho popularita rástla. To symbolizuje ľavá časť syntetickej schémy. Manažér vykonáva základné manažérske činnosti, ale manažuje aj vlastný vnútorný kontext – vzdeláva sa, inicializuje procesy, spracováva podnety a vnemy z okolitého prostredia, využíva sebareflexiu, aby mohol lepšie naplňovať očakávania zainteresovaných skupín, podriadených, či nadriadených. Na konci zjednodušeného procesu je vždy spätná väzba, nech ide o akýkoľvek pohľad na problematiku. Či už z pohľadu manažéra, ktorý má získať spätnú väzbu o jeho rozhodnutiach, alebo má ísť o spätnú väzbu z pohľadu športového klubu, čo môže reprezentovať napríklad naplňovanie cieľov, pozorovanie kľúčových metrík, získavaním spätnej väzby z externého prostredia. A na základe spätnej väzby sa majú procesy neustále upravovať tak, aby dokonalejšie naplňovali očakávania zainteresovaných skupín.

Autor dizertačnej práce v texte tohto dokumentu vysvetľuje pohľad na problematiku z rôznych uhlov pohľadu. Text v tejto podkapitole reprezentuje časť celkovej problematiky. Ide o zhrnutie, úvod ku komplexnému výstupnému modelu. Opis tohto modelu, jeho štruktúry a súčastí pokračuje v nasledujúcej podkapitole.

6.2 Opis výstupného modelu riadenia zainteresovaných strán

Výstupný model v tejto práci je reprezentovaný niekoľkými modelmi, ktoré dohromady tvoria jeden celok. Modely predstavujú úrovne pohľadu, ide o akési vrstvy. Dôvodom takéhoto prístupu je snaha vysvetliť aj širší kontext, do ktorého zapadajú jednotlivé koncepcie (napríklad budovanie komunity fanúšikov). Logika komplexu výstupného modelu je vizualizovaná nižšie na obrázku č. 39.



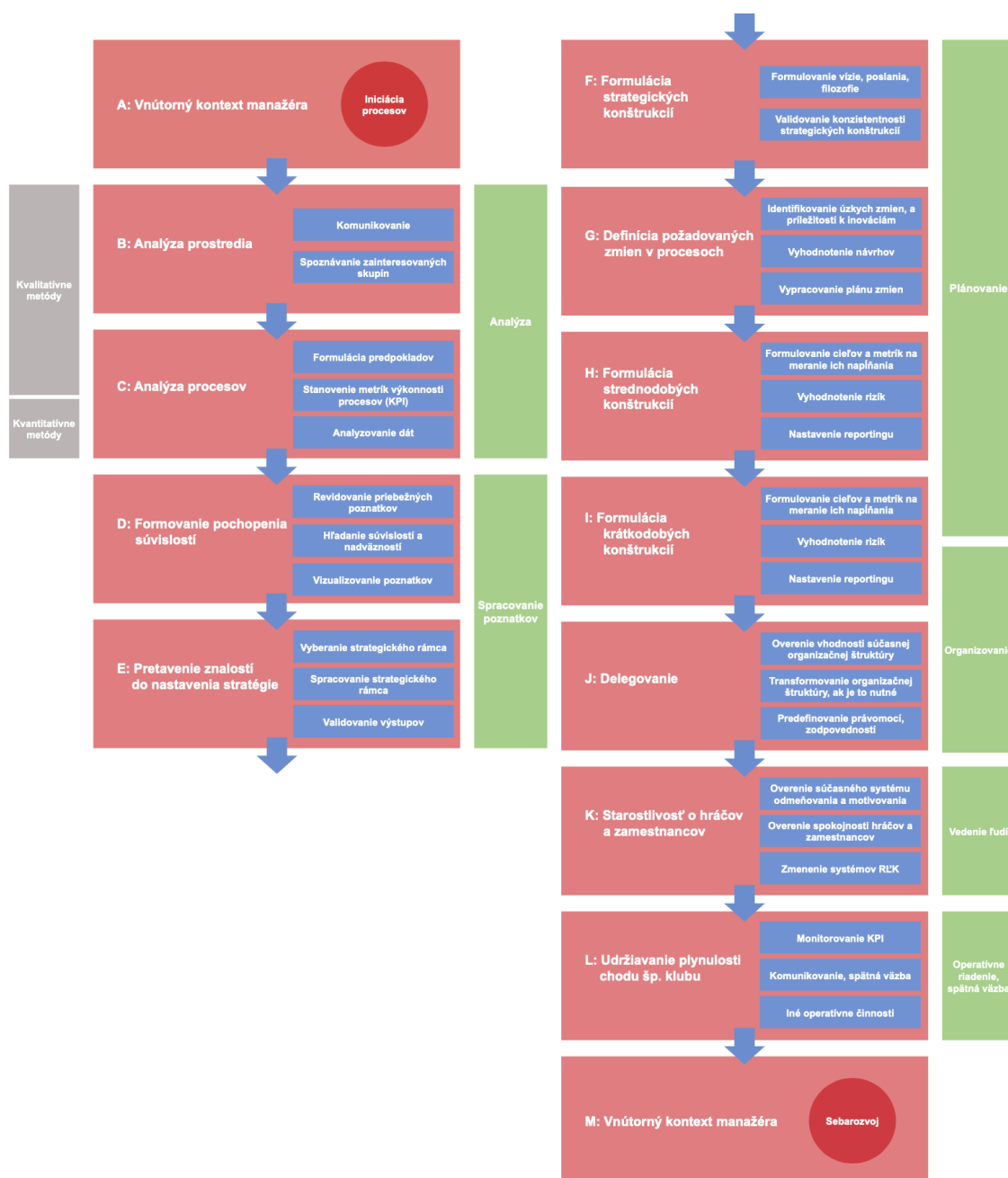
Obrázok č. 39 – Logika komplexného výstupného modelu

Zdroj – vlastné spracovanie

Keďže jadro výstupného modelu je obširne, nie je na prvý pohľad veľmi prehľadné, bola vypracovaná mapa výstupného modelu. Tento pohľad predstavuje prvú vrstvu výstupného modelu. Pohľad je teda zovšeobecnený, má pomôcť pochopiť štruktúru a obsah výstupného modelu. Ako bolo uvedené, druhú vrstvu tvorí jadro výstupného modelu. Tento pohľad je v dizertačnej práci rozkúskovaný, aby mohol byť model sprevádzaný textom a vysvetleniami. Tretia vrstva je tvorená vnorenými procesmi, ktoré sú detailnejšie vysvetlené pomocou procesných diagramov. Ide len o niektoré vybrané procesy, ktoré sa týkajú predovšetkým riadenia fanúšikov, na ktorých táto dizertačná práca kladla najväčší dôraz.

Táto logika komplexného výstupného modelu by mohla byť v budúcnosti rozširovaná. Napríklad je možné upraviť druhú úroveň pridaním, či špecifikovaním procesov. Taktiež, je možné detailnejšie vysvetliť procesy zobrazené na druhej úrovni modelu pridaním procesného diagramu do tretej úrovne modelu.

Prvá úroveň komplexného modelu je zobrazená nižšie na obrázku č. 40.



Obrázok č. 40 – Mapa komplexného výstupného modelu – 1. vrstva modelu

Zdroj – vlastné spracovanie

Mapa modelu obsahuje kľúčové body jadra modelu. Obdĺžniky červenej farby v mape modelu sú zhodné s obdĺžnikmi z jadra modelu. Tieto predstavujú pomenovanie pokračovania modelu. Ide o kategorizáciu modelu pre zjednodušenie navigácie v modeli. Zelené útvary sú taktiež zhodné v mape aj v jadre. Tie pomáhajú dodatočne kategorizovať model smerom ku základným manažérskym činnostiam (analýza, plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, a pod.). Šedé útvary sú zobrazené len pri analytickej časti, ide o kategorizovanie analytických metód. Tu dominujú kvalitatívne metódy (rozhovory, pozorovanie, analýza existujúcich dokumentov – napríklad účtovných podkladov), ktoré sú odporúčané športovým manažérom, keďže tieto by mali byť menej nákladné. Na rôznych miestach v modeli sa predpokladá, že rozpočet je značne obmedzený. Ak sa odporúča analýza dát pri kvantitatívnych metódach, ktoré sa majú primárne zameriavať na analýzu súčasného stavu procesov (ako naplňajú ciele,

klúčové faktory, a pod.), závisí od veľkosti klubu a od iných faktorov. Inými slovami, závisí, aké má športový manažér možnosti. Ak má možnosť delegovať úlohu dátovej analýzy dátovému analytikovi, resp. zamestnancovi reportingového úseku, mal by tak urobiť. Ak však ide o malé športové kluby s malým počtom zamestnancov, mal by sa športový manažér pokúsiť vykonať dátovú analýzu sám, ak mu to čas dovoľuje. Dátová analýza by totiž nemala byť vynechaná, či zanedbaná. Oválne útvary predstavujú začiatok a koniec modelu v abstraktnej forme. Modré útvary v mape sú mierne odlišné od tých z jadra modelu. V mape majú modré útvary stručne opísať, čo obsahuje kategória modelu, resp. ide len o vybrané, či kľúčové procesné časti. Model je tvorený trinástimi časťami, ktoré sú označené abecedne od A po M.

Model je konštruovaný tak, aby sa na problematiku pozeral z manažérskej perspektívy, je primárne navrhnutý práve pre manažérov. Má slúžiť ako návod obsahujúci súbor krokov, podľa ktorého možno postupovať v praxi, resp. je možné sa ním inšpirovať a prispôbiť si ho podľa špecifik konkrétneho prostredia. Všetky modely v tejto práci sú pomerne všeobecné. Nezameriavajú sa na konkrétny šport, či konkrétnu veľkosť športového klubu. Môžu ich využiť a inšpirovať sa nimi aj manažéri s amatérskych klubov. Pre týchto manažérov je však nutné dodať, že nebudú mať možnosť vykonávať množstvo zo spomínaných procesov. Kľúčové poznatky, ktoré vyplývajú z práce, a boli zapojené do komplexného výstupného modelu však využiť môžu. Napríklad ide o poznatok nutnosti osobného spoznávania členov klubu – je nutné sa o nich zaujímať, budovať si osobný vzťah a je nutné pokúsiť sa podporiť budovanie vzťahov aj medzi ostatnými členmi, aby sa dosiahlo vybudovanie pevnej komunity.

Jednou z myšlienok komplexného výstupného modelu je, že manažér stojí na začiatku diania sa všetkých procesov, je prítomný v každom z priebežných procesov, a stojí aj na pomyselnom konci procesov. Jeho vnútorný kontext, resp. vnútorný svet, je podstatný, ovplyvňuje všetky procesy a zainteresované skupiny v jeho okolí. Je dôležité, aby si tým manažéri boli vedomí. Manažér je totiž rola, ktorá je zodpovedná za to, ako sa podniku darí, pretože rozhoduje, akým smerom sa má športový klub vydať. Ak sa manažér rozvíja, učí sa nové zručnosti, inicializuje rôzne procesy, je sebakritický a vnímavý, bude efekt na okolité prostredie pozitívny. Naopak, ak sa športový manažér pokúša všetko zjednodušiť, okresať, vyhnúť sa povinnostiam, zanedbáva svojich podriadených, nezaujíma sa o súkromie podriadených (tam, kde je to žiadané), správa sa toxicky, a pod., odzrkadlí sa to aj na prostredí riadeným týmto manažérom. Charakterové črty manažéra sú nesmierne dôležité, nemusí ísť vždy len o vzdelanie v obore. Manažér by si mal byť vedomý, ako jeho správanie vplyva na ľudí v jeho okolí a mal by podľa prispôbovať svoje postoje, rozhodnutia, spôsoby komunikácie tak, aby to vyhovovalo každej osobe. Z týchto dôvodov na začiatku aj na konci modelu je prítomná časť **vnútorného kontextu manažéra** (A, M).

Manažér si teda nastaví vnútorný kontext najprv podľa toho, ako očakáva, že jeho prostredie bude vyžadovať, aby sa správali a konali. Následne by mal manažér analyzovať stav prostredia, v ktorom bude pracovať. Predpokladá sa totiž najmä s prípadom, že manažér prichádza do nového rozbehnutého športového klubu. Športoví manažéri môžu svoje prostredia, v ktorých pôsobia, meniť. Ak však nejde o tento prípad, komplexné výstupné modely poslúžia aj manažérom, ktorí dlhé roky pôsobia v jednom športovom prostredí. V tomto prípade môže poslúžiť komplex modelov na revidovanie súčasného zabehnutého systému riadenia daného športového prostredia. Keď manažér pokračuje s analýzou stavu prostredia, pri ktorom najmä spoznáva ľudí, resp. predstaviteľov rôznych zainteresovaných strán, priebežne upravuje svoj vnútorný kontext podľa nových získaných poznatkov. Ako bolo uvedené, pri spoznávaní prostredia manažér primárne využíva kvalitatívne metódy analýzy. Pri spoznávaní toho, ako fungujú jednotlivé procesy využíva aj kvalitatívne, aj kvantitatívne metódy, ako bolo uvedené vyššie. Ak manažér nemá možnosť skúmať komplexné dáta, preskúma aspoň účtovné dokumenty. Primárne je nutné zamerať sa na cash flow, tok peňažných

obnosov, resp. stavu najlikvidnejších prostriedkov športového klubu. Je nutné poznať, odkiaľ a aké kvantum finančných prostriedkov prichádza do športového klubu, a kam a aké kvantum finančných prostriedkov odchádza zo športového klubu. Tu je nutné v prvom rade vyrovnať záväzky s najnižšou dobou splatnosti. Ak je športový klub zadlžený, v rámci dlhodobej udržateľnosti je dobrý nápad orientovať sa na oddĺženie podniku. V **analytickej fáze** (ako je uvedené v zelenom útvare napravo od analytických častí B a C), je však nutné zaoberať sa spoznávaním spôsobov, akým funguje daný športový klub. Ku uznášaniu rozhodnutí, nastavovaniu stratégií, plánov a cieľov musí dôjsť až vo chvíli, kedy si je manažér istý, že rozumie komplexným súvislostiam prostredia, v ktorom pôsobí. Je dobrý nápad pokúsiť sa dané športové prostredie vizualizovať pomocou modelovania pre vlastné účely, je vhodné písať si poznámky o zistených skutočnostiach, resp. dokumentovať procesy spoznávania prostredia a procesov. Týmto činnostiam je venovaný celá kategória procesov **formovania pochopenia komplexných súvislostí** (časť D). Táto činnosť, spolu s **pretavením pochopenia do nastavenia strategických konštrukcií** (časť E) patria pod kategóriu spracovania poznatkov. V spomínanej časti E manažér vyberá rámce, štandardizované modely, postupnosti, a pod., ktoré by mu pomohli s prekladom jeho vlastného pochopenia do poznatkov, ktoré by boli pochopiteľné aj pre ostatné osoby. Napríklad môže využiť SWOT analýzu, alebo si môže zvoliť postupovanie pomocou ISO noriem a podobných rámcov. Ideou je svoje poznatky spracovať do uchopiteľnejšej podoby, pripraviť ich účelovo pre potreby nastavenia strategických konštrukcií, akými sú filozofia, poslanie, vízia. Ak sú poznatky spracované, prechádza sa ku ďalšej kategórii činností, ktorú predstavuje plánovanie. Tu sa využíva lievikový efekt. Stanovujú sa najprv dlhodobé konštrukty (ako bolo uvedené), následne strednodobé, potom krátkodobé plány. Plány sú súborom rôznych cieľov. Ciele vždy musia spĺňať SMART podmienky (ako bolo vysvetlené v teoretickej časti práce), najmä musia byť merateľné a skutočne merané. To, do akej úrovne nastavovania cieľov manažér zasiahne, závisí od organizačnej štruktúry. Môže sa stať, že športový klub riadi iba jeden manažér. V takom prípade musí sám manažér nastaviť aj krátkodobé ciele, resp. operatívne ciele. Ak je za operatívu zodpovedný iný manažér, nadriadený manažér deleguje nastavenie operatívnych cieľov danému manažérovi. Je nutné aj definovať, ako sa budú meniť procesy v čase. Manažér vykonal analýzu procesov, spracoval poznatky o nich, a identifikoval slabé, či silné miesta. Ak využil koncepciu SWOT, zistil aj, ako by mal strategicky smerovať riadenie športového klubu. Ak dominujú slabé miesta, mali by sa procesy nastaviť tak, aby sa slabé miesta napravili, posilnili. Manažér tu aj využíva svoje vlastné poznatky (vyplývajú z časti vnútorného kontextu manažéra, súčasťou ktorej je aj vzdelávanie a sledovanie trendov v športovom manažmente) na navrhnutie zmien v procesoch. **Definícia zmien v procesoch** je súčasťou časti G, ktorá nasleduje po časti F, teda po tom, čo sa nastaví dlhodobý smer, ktorým sa bude športový klub uberať. Navrhované zmeny v procesoch by mali smerovať ku napĺňaniu strategických cieľov, mali by byť v súlade s filozofiou, víziou, kultúrou športového klubu. Definované zmeny je nutné zahrnúť a opísať pri stanovovaní strednodobých a krátkodobých cieľov, resp. plánov, ktoré nasledujú v častiach komplexného modelu H a I. Časť I, teda nastavovanie krátkodobých konštrukcií už zasahuje aj do kategórie **organizovania**. Tu je ale ústredná časť J, **delegovanie**. Manažér v tomto bode pozná ľudí, pozná ich charakter a schopnosti (vyplývajú z analýzy prostredia a spracovania poznatkov o prostredí), a podľa toho deleguje povinnosti, zodpovednosť a právomoci osobám, ktoré sa budú hodiť na dané pozície. Po kategórii organizovania nasleduje **vedenie ľudí**. Tu sa manažér zaoberá **motiváciou zamestnancov a športovcov, systémom odmeňovania**, resp. zaoberá sa všeobecnou spokojnosťou zamestnancov a športovcov v danom prostredí. Tieto činnosti opisuje časť K – **starostlivosť o hráčov a zamestnancov**. V tomto bode už manažér rozumie, kto má aké motívy, aké sú osobné ciele jednotlivcov, rozumie aj, ako jednotlivcov motivovať k lepším výkonom. Tieto poznatky taktiež vyplývajú z časti spoznávania prostredia. Na základe týchto poznatkov manažér prispôbi odmeňovanie, motivovanie, vzdelávanie sa zamestnancov a hráčov. Po nastavení

procesov, cieľov, stratégií, po vyhotovení metrík na meranie výkonnosti a merania naplňovania cieľov je možné prejsť ku operatívne riadeniu, resp. manažovaniu chodu športového klubu. Činnosti patriace do tejto kategórie sú zahrnuté v časti **L – Udržiavanie plynulosti chodu podniku**. V zásade je nutné pri denných činnostiach manažéra pamätať na stanovené ciele a stratégie, čomu je následne nevyhnutné prispôbovať činnosti klubu. Manažér denne vykonáva rôzne činnosti (ako sledovanie kľúčových indikátorov výkonnosti – KPI, sledovanie cash flowu, a pod.), **kľúčovou však je komunikácia**. Manažér je ústredným komunikačným bodom každého podniku, či športového klubu. Je nutné komunikovať cez rôzne kanály s rôznymi zainteresovanými stranami, pričom manažér musí zosúladiť činnosti a načasovať ich, aby to vyhovovalo každej zainteresovanej strane. Autor dizertačnej práce zastáva názor, že to, ako má manažér rozvinuté komunikačné schopnosti, je kľúčovým prediktorom úspechu športového klubu. Preto model začína, aj končí (**časť M**), pri manažérovi, resp. pri jeho vlastnom vnútornom kontexte. Tu je nevyhnutné, ako bolo niekoľkokrát zdôraznené, aby manažér na sebe pracoval po osobnostnej, aj vedomostnej stránke. Svoju osobnosť by mal manažér vedieť prispôbiť okolnostiam a mal by sa následne zamýšľať, ako bola jeho komunikácia účinná, či vhodná daným okolnostiam. Po vedomostnej stránke by sa mal manažér zaujímať o nové koncepcie, ktoré pretvárajú pohľad na manažment ako taký. Mal by taktiež sledovať technické trendy, ktoré prenikajú aj do športu, mal by sa zaujímať o vedecké publikácie, školenia, sledovanie politickej situácie a pod. Mal by mať jednoducho široký rozhľad, ale mal by vedieť identifikovať kľúčové koncepcie, ktorým stojí za to venovať viac času, či pozornosti (v rámci ekonómie času).

V niekoľkých odstavcoch vyššie, sa autor pokúsil opísať filozofiu, hlavnú myšlienku výstupného modelu. Text patril 1. vrstve výstupného modelu, ktorá má plniť úlohu mapy, či zjednodušenej verzie jadra výstupného modelu tvoriaceho 2. vrstvu. Nasledujúca vrstva má procesný charakter, ktorý je dopĺňaný kategorizačnými útvarmi (najmä útvary znázornené červenou, zelenou, či šedou farbou). Je nutné podotknúť, že tento model nemá byť vnímaný ako záväzný a striktný postup, ktorým sa manažér športového podniku dokáže dopracovať k udržateľnému rozvoju klubu. Ide skôr o orientačne zoradené činnosti, ktoré by bolo vhodné, podľa autora dizertačnej práce, vykonávať v určitom poradí.

Model nie je overený praxou, čo je jeho nedostatkom. Autor dizertačnej práce však verí, že napriek tomu má dostatočnú informačnú hodnotu, aby dokázal priblížiť športovým manažérom prácou skúmané oblasti, či mal by poslúžiť ako materiál na zamyslenie sa a inšpirovanie sa. Model vychádza z niekoľkoročného štúdia manažmentu, z vykonávanej publikačnej činnosti v oblasti športového manažmentu a skromných praktických skúseností autora dizertačnej práce.

Model je rozdelený na časti kvôli jeho dĺžke. Rozdelením je možné zobrazit' jednotlivé časti tak, aby boli lepšie čitateľné, zároveň je možné model lepšie sprevádzať textovým opisom. Pre lepšiu orientáciu v modeli autor práce odporúča sledovať červené časti modelu, ktoré kategorizujú jednotlivé činnosti vyznačené modrou farbou, zároveň autor práce odporúča súbežne sledovať mapu modelu (resp. 1. vrstvu výstupného modelu).

Prvá časť modelu (opisujúc ústrižok z modelu zobrazeného na obrázku č. 41 nižšie) začína pri manažérovi. Ide o guľatý útvar s textom „Manažér“. Toto by nebolo celkom teoreticky korektné, ak by šlo o striktny procesný model, avšak **tento model možno skôr označiť za semi-procesný**, keďže prepája rôzne koncepcie, nielen činnosti.

Manažér má za úlohu iniciovať, naštartovať počiatočné procesy, ktoré sa týkajú jeho vnútorného kontextu, ale má iniciovať aj také procesy, ktoré túto sféru presahujú. Mal by iniciovať vzdelávanie sa, voľbu vlastného manažérskeho štýlu a mal by taktiež iniciovať nastavovanie vlastných cieľov a stratégií tak, aby boli v súlade s cieľmi zainteresovaných strán, klubu, a pod. Nasleduje sebareflexia, pomocou ktorej by mal manažér dôjsť k záveru, či má dostatok informácií pre riadenie športového klubu, či vhodne zvolil

manažérsky štýl, či má vhodne nastavené vlastné ciele a stratégie. Sebareflexia musí zohľadňovať aj vonkajšie okolnosti (teda tie, ktoré presahujú vnútorný kontext manažéra). Je teda nutné spracovávať externé podnety a vnemy, nad ktorými je nutné zamyslieť sa, reflektovať, čo by mal manažér zmeniť pod váhou nových poznatkov z externého prostredia. To by mal byť nekonečný iteratívny proces, nič by nemalo byť nastavené staticky vo vnútornom kontexte manažéra. Vnútorným kontextom manažéra sa myslí jeho vnútorný svet, ktorý zahŕňa jeho osobnosť, myšlienky, náladu, poznatky, znalosti, informácie a podobne. Dodatočne, pod vlastným vzdelávaním sa, sa myslí zaujímanie sa o workshopy, vedecké publikácie, vedecké konferencie, reálne prípadové štúdiá. Tu je nutné identifikovať vhodné príležitosti, materiály a pod., ktorým by mal manažér venovať pozornosť, keďže sa predpokladá, že manažér je časovo vyťažený.

Manažér iniciuje taktiež procesy, ako bolo spomínané, ktoré smerujú k nutnosti interagovania s prostredím, v ktorom manažér pôsobí. Vychádza sa pritom z predpokladu, že ak chce manažér efektívne, správne a presne rozhodovať, musí dobre poznať prostredie pôsobnosti. Kategórie činností B a C sa týkajú poznávania prostredia a procesov. Inými slovami, manažér teda vykonáva analýzu prostredia a procesov. Využívajú sa väčšinou kvalitatívne metódy, keďže sa vychádza z predpokladu, že kvantitatívne metódy môžu zabrať viac času a skúseností, ktoré manažér nemusí mať zrovna poruke. Najmä ak ide o menší športový klub, manažér nemusí mať k dispozícii ani dáta, z ktorých by mohol vychádzať. Z toho dôvodu je väčšinou odporúčaná kvalitatívna analýza prostredia, pričom sa majú využívať najmä metódy pozorovania a rozhovorov.

Opisujúc logiku prepojení v modely – manažér iniciuje procesy analýzy prostredia a procesov, následne začne vykonávať príslušné činnosti, z ktorých získa spätnú väzbu. Šípka zo spätnej väzby ukazuje na začiatok danej kategórie procesu, čím sa má znázorniť iteratívny charakter týchto kategórií. Manažér môže získať prvým behom kategórií činností čiastkové informácie, pričom na konci procesu môže zhodnotiť, že v niektoré činnosti musí zopakovať, alebo k niektorým činnostiam musí pristúpiť inak. Z každej iterácie manažér spracuje priebežné poznatky do takej formy, aby sa k nim mohol neskôr vrátiť. Rôzne nasledujúce kategórie činností predpokladajú, že manažér prostredie dobre pozná, pričom niekedy je nutné revidovať poznatky. Preto sa odporúča spracovávať si poznatky do prehľadnej písomnej formy. Vnemy získané z komunikácie s rôznymi zainteresovanými stranami smerujú taktiež ku „Spracovávaniu podnetov a vnemov“, čo smeruje k sebareflexii, ako bolo vyššie opísané. Tieto skutočnosti platia pre kategóriu činností B a C.

Bližšie špecifikujúc kategóriu B, manažér sa musí zamerať na spoznávanie prostredia cez spoznávanie ľudí z rôznych zainteresovaných strán, avšak nemá ísť len o spoznávanie profesijných vzťahov, či vzťahov kompetencií, zodpovedností, alebo sily vplyvu zainteresovaných strán na riadený subjekt. Spoznávanie týchto vzťahov je síce kľúčové, no nesmie byť zanedbané spoznávanie osobností predstaviteľov zainteresovaných strán, resp. osôb zaradeným do zainteresovanej skupiny, ktoré majú najväčší vplyv na riadený subjekt (nie je vždy možné spoznať všetky osoby v danej zainteresovanej skupine). Spoznávanie osôb má byť vedené najmä pomocou osobnej komunikácie. Manažér má poznať osobnosť, charakter kľúčových predstaviteľov zainteresovaných skupín, má im porozumieť, má poznať ich motívy a spôsob ich komunikácie. Tieto poznatky sú nevyhnutné pre prispôbovanie komunikácie s danými osobami s cieľom zefektívniť ju. Užitočné môžu byť aj pri vyjednávaní. Samozrejme, manažér musí naložiť s takýmito poznatkami zodpovedne a v súlade s morálnymi zásadami. Autor dizertačnej práce odsudzuje manipulačné správanie sa, alebo s tým súvisiace koncepcie mobingu, bossingu a podobne.

Skupina činností B je rozdelená na 3 hlavné vetvy: spoznávanie zainteresovaných skupín vnútorného prostredia, vonkajšieho prostredia a analyzovanie potrieb zainteresovaných skupín. Prvé dve spomínané vetvy majú smerovať skôr ku

spoznávaniu osobností (ako bolo opísané v odstavci vyššie) a spôsobu komunikácie s nimi a posledná spomínaná vetva (znázornená v strede na obrázku č. 41) sa týka spoznávania potrieb zainteresovaných strán, ich požiadaviek, motívov, správania sa a pod. Na takúto analýzu je potrebný mix metód, pričom dominovať budú skôr kvantitatívne metódy. Napríklad utvorenie si kompletného obrazu o potrebách, spokojnosti, motívov, požiadaviek fanúšikov športového klubu nie je možné bez využitia metód, ktoré by zasiahli väčšinu tejto populácie. Inými slovami, je nutné získať takéto informácie od štatisticky relevantnej vzorky. Nestačí vykonať rozhovor len s niekoľkými predstaviteľmi populácie, keďže závery vyvedené z menej početnej vzorky môžu byť skreslené a môžu obsahovať vysokú úroveň štatistickej chyby. Najlepšou praxou je v tomto prípade využiť rôzne metódy a vyvodiť závery z kombinovaných informácií. Preto je šedý útvar opisujúci kategóriu metód opísaný textom „mix metód“. Dodatočne, červený trojuholník pri činnosti „Analyzovanie potrieb zainteresovaných skupín“ znázorňuje, že tento proces je ďalej opísaný v tretej vrstve komplexného výstupného modelu.

Pri spoznávaní zainteresovaných skupín vnútorného prostredia manažér má spoznávať skupinovú dynamiku medzi hráčmi a zamestnancami. Ide o psychologickú koncepciu, ktorá je bližšie opísaná v teoretickej časti dizertačnej práce. Ide o spoznávanie toho, ako osobnosti jednotlivcov vplyvajú na ostatných jedincov, respektíve ako jednotlivé prvky (osobnosti jednotlivcov) prispievajú k utváraniu charakteru sociálnej skupiny. Napríklad, ak jeden z hráčov narúša skupinovú dynamiku svojím správaním sa, napríklad jeho morálka je výrazne nižšia, je nutné zvážiť možnosti riešenia takéhoto problému. Nasledujúca činnosť „Komunikovanie s jednotlivcami skupiny“ smeruje práve k pointe celej kategórií činností – spoznávaniu charakteru jednotlivcov, ich potrieb, požiadaviek, spokojnosti v prostredí a pod., čo je možné efektívne dosiahnuť cez osobné rozhovory.

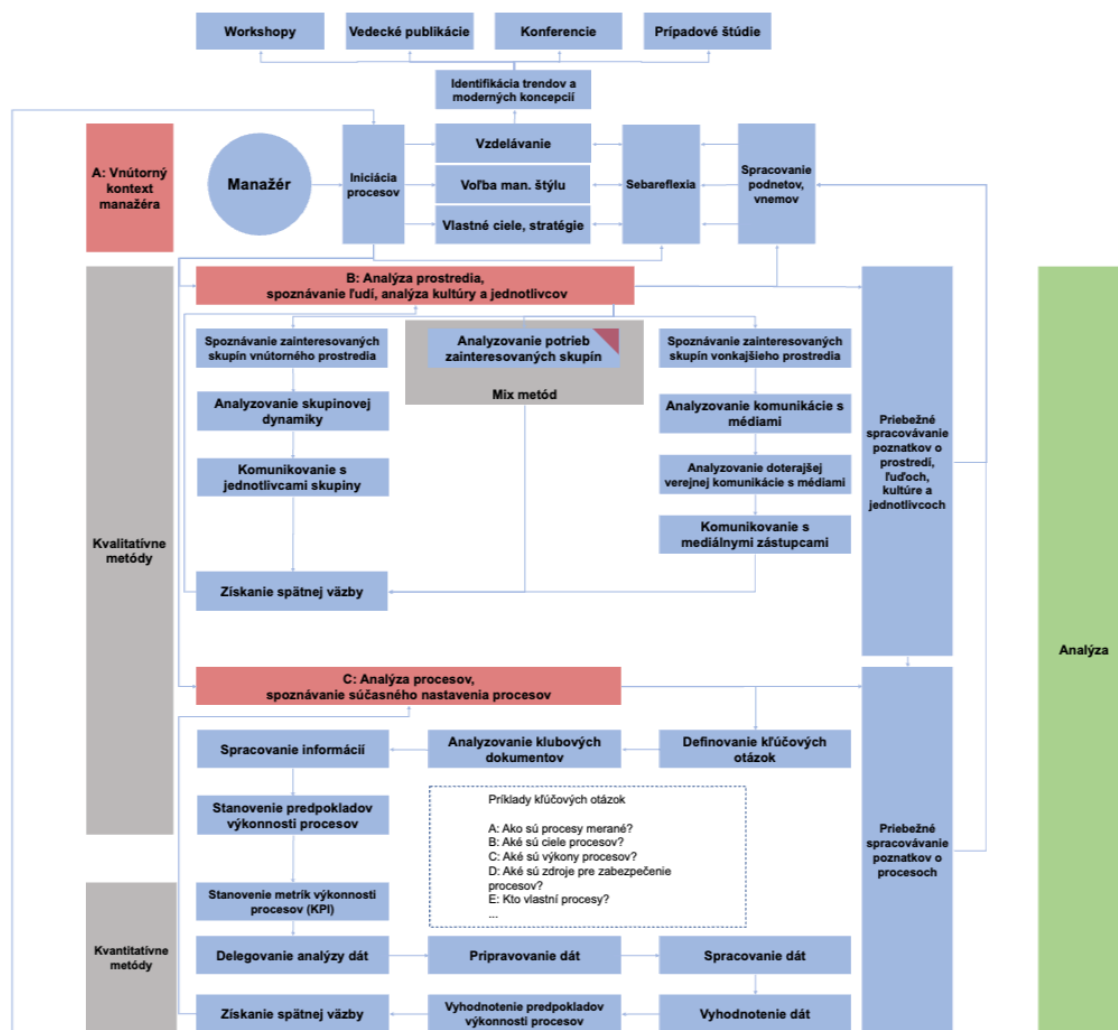
Je nutné podotknúť, že v modely sú zahrnuté najmä koncepcie, ktorými sa autor zaoberal v dizertačnej práci. V tomto prípade ide skôr o prepojenie poznatkov, resp. autorom spoznaných koncepcií. Do modelu by mohli byť zahrnuté aj iné činnosti, ktoré by mohol manažér vykonávať vo vzťahu k danej kategórií činností, no cez vykonané analýzy pre potreby dizertačnej práce vyplynuli spomínané činnosti, ako kľúčové a mali by zahŕňať väčšinu drobnejších činností, na ktoré by sa mal manažér zamerať.

„Spoznávanie zainteresovaných skupín vonkajšieho prostredia“ smeruje k spoznávaniu zainteresovaných skupín, ktoré spadajú najmä do interakčného prostredia (fanúšikovia, mestské zastupiteľstvo, mediálni predstavitelia, a pod.), pričom opäť činnosti smerujú ku spoznávaniu osobností predstaviteľov a spôsobe, akým s nimi prebieha komunikácia. V nasledujúcich činnostiach sa prejavujú skutočnosti opísané v predošlom odstavci, sú tu zaradené najmä činnosti, ktorým sa autor venoval v dizertačnej práci a aj keď sú špecifickejšie definované, je možné ich obdobne aplikovať aj na iné zainteresované skupiny. Teda nasledujúce tri činnosti sa vzťahujú na médiá, najmä spravodajské. Manažér by mal analyzovať, ako sa v momentálnom nastavení prostredia športového klubu komunikuje so spravodajskými médiami, mal by analyzovať najmä to, či je komunikácia v súlade s odporúčaniami dizertačnej práce. Teda či je komunikácia dostatočne otvorená a zároveň či dostatočne zohľadňuje dôvernú povahu niektorých informácií, alebo napríklad na akej úrovni formality komunikácia prebieha, cez aké komunikačné kanály prebieha a pod. V tomto prípade ide o priamu komunikáciu medzi mediálnym zástupcom a (napríklad) manažérom. Nasledujúca podkategória činností „analyzovanie doterajšej verejnej komunikácie s médiami“ smeruje k analyzovaniu verejných výrokov, prejavov, správ, napríklad tých z tlačových konferencií, ale môže ísť aj o analyzovanie povahy verejných výrokov sprostredkovaných verejnosti pomocou sociálnych médií, či cez webovú stránku klubu. Tu manažér analyzuje najmä jazyk, akým klub komunikuje, či je text dostatočne nezainteresovaný, aká je úroveň sentimentu, subjektivity textu, alebo či verejné výroky dostatočne adresujú potreby zainteresovaných skupín. Napríklad, ak by šlo o v práci analyzované prípady, kedy športové kluby

publikovali verejné výroky o výtržníckom správaní sa ich fanúšikov, manažér by si mal všimnúť, či boli výroky dostatočne diplomatické, či adresovali rôzne pohľady strán zainteresovaných v takomto konflikte (ide o fanúšikov, klub by mal prejsť, že si ich váži; ak ide o širšiu verejnosť, klub by mal odsúdiť neprípustné správanie sa).

Všetky tri vetvy smerujú ku získaniu spätnej väzby. Tu by manažér mohol komunikovať svoje čiastkové domnienky o prostredí so zástupcami niektorých zainteresovaných strán. Takúto spätnú väzbu manažér presmeruje na začiatok procesu, spracuje si priebežné poznatky a môže začať ďalšiu iteráciu, ak je to nutné.

Kategória činností C smeruje ku spoznávaní fungovania a nastavenia súčasných procesov. K tomu je nutné pristúpiť systematicky. Preto je vhodné na začiatku procesu definovať kľúčové otázky, na ktoré chce manažér získať odpovede. Príklady sú uvedené aj na obrázku č. 41. Manažéra má zaujímať, aké sú ciele procesov, ako sú merané, ako sú procesy skutočne výkonné, z akých zdrojov sa čerpá, aby bol zabezpečený chod procesov, kto je vlastníkom procesov a podobne. Tieto otázky zastávajú úlohu cieľov, ktoré má analýza naplniť. V ďalšom kroku by mal manažér analyzovať klubové dokumenty, výročné správy, účtovné výkazy, etické kódexy, správy o udržateľnosti, iné technické dokumenty a podobne. Manažér spracuje kľúčové poznatky z každého z dokumentov. Urobí si obraz o fungovaní procesov, staví predpoklady výkonnosti procesov, teda predpoklady, či sú, alebo nie sú procesy efektívne nastavené. Tieto činnosti možno skôr zaradiť do kategórie kvalitatívnych metód (najmä analýzu podnikových dokumentov). Nasledujúce činnosti možno zaradiť do kategórie kvantitatívnych metód. Je nutné stanoviť kľúčové metriky výkonnosti procesov (taktiež často nazývané ako KPI – Key Performance Indicators). Ak má podnik k dispozícii dáta o procesoch, deleguje analýzu dát s cieľom nielen zodpovedať otázky formulované v prvotných krokoch skupiny činností C, ale analýzu nasmeruje na zmeranie toho, ako súčasné nastavenie procesov napĺňa stanovené KPI. Ak sú k dispozícii dáta, ale nie je k dispozícii ľudský kapitál na ich analýzu, mal by manažér zvážiť venovanie svojho času na vykonanie analýzy, resp. mal by zvážiť nadobudnutie ľudského kapitálu z externého prostredia (či už cez nový výberový proces a definovaním nového pracovného postu, alebo pomocou outsourcingu činností). Ďalej je dáta nutné pripraviť, spracovať a vyhodnotiť (je nutné brať na vedomie, najmä z pohľadu manažéra, ak činnosti deleguje, že každá z týchto činností je práca a zaberie niekoľko človekohodín). Následne sa vyhodnotia predpoklady výkonnosti procesov a stanovené KPI a následne sa manažér opäť pokúša získať spätnú väzbu ohľadom svojich záverov. Rovnako ako v prípade kategórie B, aj pri kategórii C sa následne prechádza na začiatok procesu, zvažuje sa ďalšia iterácia a manažér spracuje priebežne nadobudnuté poznatky.

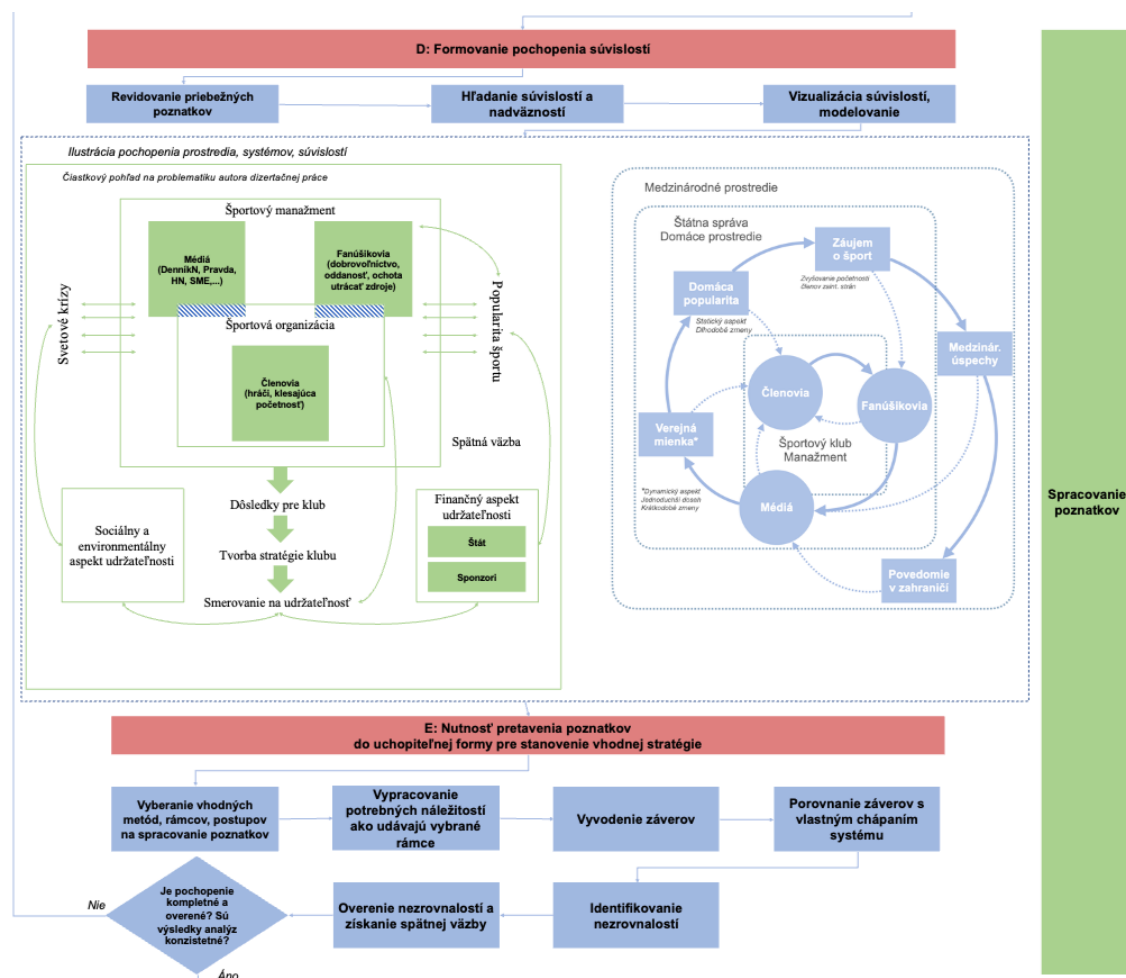


Obrázok č. 41 – Jadro komplexného výstupného modelu – 1. časť

Zdroj – vlastné spracovanie

Ak manažér ukončil procesy v kategóriách B a C, je nutné poznatky integrovať, zjednotiť, respektíve syntetizovať tak, aby mal manažér utvorené ucelené pochopenie prostredia. Vhodné je pokúsiť sa vizualizovať súvislosti medzi koncepciami. Snaha by mala smerovať ku vyobrazeniu fungovania riadeného prostredia. Tento proces je znázornený v skupine činností s označením D. Tu prebiehajú tri činnosti menované v poradí následnosti: revidovanie priebežných poznatkov, hľadanie súvislostí a nadväzností, vizualizácia súvislostí a ich modelovanie. Prvé spomínané smeruje k zdôrazňovaniu, že manažér by mal mať zdokumentované jeho zistenia o fungovaní procesu, pričom v tomto momente by si mal nájsť časť zrevidovať si zdokumentované. Následne by sa mal manažér pokúsiť nájsť prepojenia medzi faktami, zainteresovanými stranami, osobami. Nakoniec je odporúčané znázorniť si poznatky vizuálom, či vytvorením modelu. Toto je dôležité nielen pre hľadanie nových poznatkov, nielenže to prehľbuje manažérove znalosti, ale taktiež mu to môže pomôcť v zapamätaní si vzťahov, mien, a podobne. Inými slovami, ide o techniku učenia sa. Časť D je zobrazená na obrázku č. 42. Do tejto časti taktiež spadá aj príklad, ako by manažérove vizuály mohli vyzeráť. Ide o modely vytvorené pre potreby tejto dizertačnej práce, ktoré sa pokúšajú vysvetliť fungovanie športového prostredia. Ide o vsuvku do modelu. Ak by bol model striktné procesný, takýto vizuál by doň teoreticky nepatril. Časť D, spolu s nasledujúcou časťou E spadajú do kategórie spracovania poznatkov nasledujúce po kategórii analýzy. Časť E smeruje k vyjadreniu potreby transformácie poznatkov tak, aby z nich bolo možné formulovať strategické konštrukty. Ako je uvedené v prvom kroku skupiny činností, je

nutné vybrať manažérsky rámec na účely identifikovania strategického smerovania jeho riadeného subjektu. Vhodným príkladom je SWOT analýza, ktorá nabáda na zváženie slabých, silných stránok subjektu, príležitostí na rozvoj a hrozieb, pričom výsledkom je radarový graf, z ktorého možno lepšie usúdiť, na čo by sa mal subjekt zamerať. Ďalšie koncepcie sú opísané v teoretickej časti práce. Pre rôzne subjekty môže byť vhodný iný rámec, závisí aj od okolností. Napríklad pre začínajúce športové kluby by mohol byť využiteľný koncept CANVA. Preto je nutné poznať prostredie a na základe poznatkov následne identifikovať vhodný rámec, či koncepciu, ktorá môže pomôcť manažmentu transformovať ich znalosti do podoby pripravenej na definíciu stratégie. Po výbere koncepcie manažér postupuje podľa požiadaviek, odporúčaní danej koncepcie, čo by ho malo priviesť k záverom. Závery by mali manažmentu ujasniť akým smerom by mal manažment podniku smerovať jeho riadenie. Manažér by však mal porovnať závery s vlastným chápaním systému. Závery by sa nemali slepo prijať. Podobne ako pri tvorbe dátového modelu, nie vždy je vhodné akceptovať ho len na základe štatistických ukazovateľov, vždy je kľúčový úsudok dátového analytika, rovnako aj výstupy z modelov a koncepcií by mali prejsť takým úsudkovým filtrom. Manažér následne identifikuje nezrovnalosti, resp. body, ktoré nesedia s jeho poznatkami. O tých by mal viesť diskusiu s inými manažérmi, resp. zamestnancami, ktorí taktiež prostredie poznajú. Posledný krok predstavuje kontrolu, či sú poznatky kompletne, overené, konzistentné, v súlade s manažérskym pochopením problematiky. Ak tomu tak nie je, je nutné vrátiť sa späť k niektorým z aktivít spadajúcim do širšej kategórie analýzy. Ak tomu tak je, je možné pokračovať v procese.



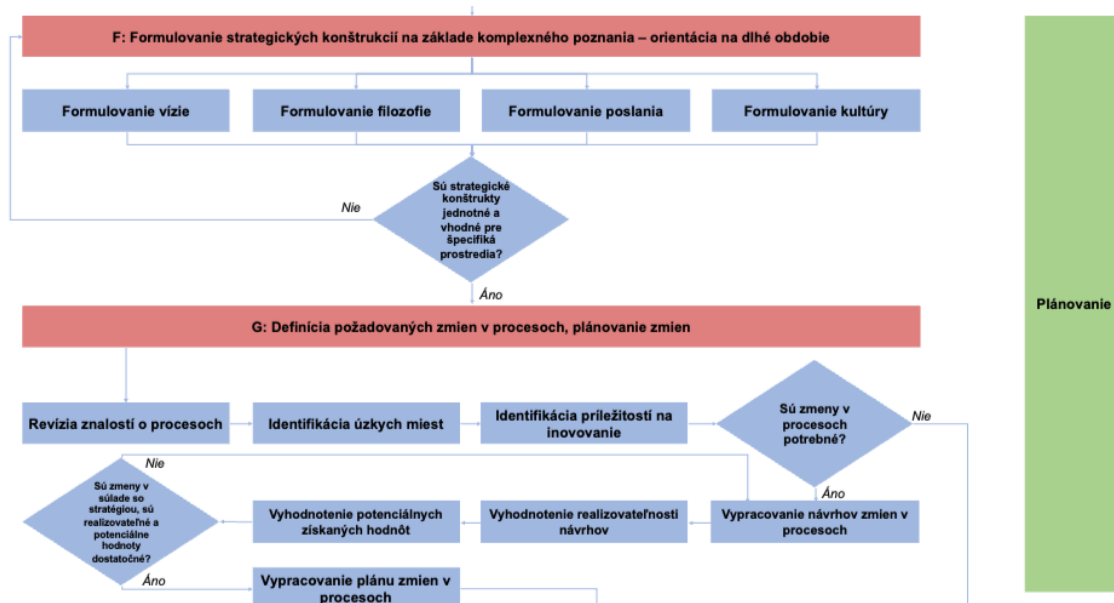
Obrázok č. 42 – Jadro komplexného výstupného modelu – 2. časť

Zdroj – vlastné spracovanie

Ďalšia, 3. časť komplexného modelu, resp. jeho pokračovanie, je zobrazené na obrázku č. 43 nižšie. V tomto bode už manažér má ujasnené chápanie systému, pozná kľúčových predstaviteľov zainteresovaných strán, využil manažérske modely na účely prípravy poznatkov na tvorbu strategických konštrukcií a teda je možné prejsť k nasledujúcej širšej kategórii – plánovaniu. Do tejto kategórie spadajú časti F, G, H, I. Zjednodušene vysvetlené, ide o formulovanie plánov z dlhodobého, strednodobého a krátkodobého hľadiska, pričom po formulovaní strategických konštrukcií nasleduje definícia požiadaviek na zmeny v procesoch, resp. plánovanie ich zmien. Myšlienkou je, že zmena v procesoch by mala smerovať k napĺňaniu strategických stanovom, najmä v prípade, ak doterajšie procesy nesmerovali k jednotným cieľom. Samozrejme, niekto by mohol namietat', že stratégia je skôr spôsob na dosiahnutie cieľov, resp. zahŕňa to aktivity, hospodárenie so zdrojmi tak, aby boli ciele dosiahnuté. Autor dizertačnej práce však stratégiu považuje za súbor dlhodobých konštrukcií. Napríklad pri hre šachu by mal hráč mať stratégiu stanovenú už pred hrou, ako by mohol poraziť súpera, najmä ak súpera pozná. Možno má súper obľúbené teoretické otvorenia, charakterizuje ho istý štýl hry. A na každý typ hry existuje protihrá. V niektorých prípadoch je možné sa učiť isté teoretické sekvencie hry šachu v rámci prípravy na porazení nadchádzajúcej hry s daným protihráčom. Taktiež, protihráč môže strategizovať, môže si povedať, že jeho súper sa určite dobre pripraví na jeho stratégiu hry a on nie je ochotný učiť sa detailné sekvencie, preto zahrá nečakané otvorenie. Súper môže byť takouto stratégiou zaskočený a môže to viesť k prehre hráča, ktorý sa intenzívne pripravoval na iné otvorenie. Niektorí šachisti využívajú neetické stratégie a snažia sa protihráča emocionálne rozhodnúť rôznymi typmi vyrušovania, či za využitia rôznych prejavov pri zahranií ťahu. Teda v tomto prípade je stratégia stanov, ktorý je určený pred začatím hry. Vychádza sa z predpokladu, že nie je možné sa pripraviť na všetky alternatívy, aj samotná hra by mala smerovať k istému cieľu. V rôznych strategických hrách, kde napríklad hráč buduje impérium, je nutné prerozdeľovať zdroje, ktoré sú obmedzené. Preto je nutné stanoviť si stratégiu – „pokúsím sa prerozdeliť zdroje najmä na rozvinutie ekonomiky a budem sa usilovať jednat' s oponentami diplomaticky“. Opakom by bolo „prerozdelím všetky väčšinu zdrojov do budovania armády a budem hrať agresívnu hru“. Vždy sa to však deje pred začiatkom hry. V istom slova zmysle ide o spôsob, ako dosiahnuť víťazstvo, avšak s ohľadom na dlhé obdobie. Ak už hra začala, reaguje hráč na ťahy protihráča prispôbovaním vlastnej hry, čo možno nazvať taktizovaním. Taktizovanie sa dotýka najmä stredného a krátkeho obdobia, ak je reč o manažmente. Avšak aj taktiky by nemali narúšať stanovenú stratégiu, ak to nie je nevyhnutné. Ak k takému prípadu dôjde, znamená to buď, že stratégia nebola správne nastavená, alebo to, že stratégia bola predvídateľná a protihráč ju odhalil, vykonal opatrenia na vytvorenie protihrá. Rovnako aj pri manažmente reálneho subjektu je možné aplikovať niektoré časti z príkladných vysvetlení vyššie. Manažér by mal komplexne zohľadniť stav riadeného subjektu, zdroje, ktoré má manažér k dispozícii, mal by zohľadniť aj konkurenciu a potreby ostatných zainteresovaných skupín. Preto komplexný výstupný model kladie taký dôraz na spoznávanie prostredia a vlastného riadeného subjektu. Dôslednosť a rozvážnosť sú namieste. Na druhej strane, aj čas je zdroj, ktorý je obmedzený, nie vždy je priestor na rozvážne rozhodnutie. Tu sa taktiež môžeme vrátiť k diskutovanému – manažér by mal mať ujasnený smer, resp. stanovenú stratégiu, na ktorú sa bude môcť spoľahnúť. Stanovenie stratégií, v tomto prípade, ako časť F opisuje, formulovaní strategických konštrukcií na základe komplexného poznania s orientáciou na dlhé obdobie, by malo pomôcť zjednodušiť rozhodovanie v strednom a krátkom období. Samozrejme, treba mať na pamäti, že stratégia nie je nepriestrelná a je dobré ju vystavovať pochybám, resp. overovať ju. Časť F odporúča formulovanie tradičných dlhodobých konštrukcií, resp. vízie, filozofie, poslania a firemnej kultúry, ktorú by sa mal riadený subjekt pokúsiť v dlhom období nastaviť. Tieto konštrukty, najmä prvé tri spomínané, sú často komunikované aj verejne. Ide o ušľachtilé formulácie výrokov, ktoré sa subjekt zaväzuje dodržiavať (vízia, poslanie), resp. vyjadruje akým spôsobom chce subjekt tieto záväzky dosiahnuť (poslanie). Podnik však môže mať aj interné verzie

týchto konštrukcií, ktoré nemusia byť také kvetnaté, ako bývajú formulované tie pre verejnosť. Je nutné pritom myslieť na hlavný (široko definovaný) cieľ – dosiahnuť dlhodobu udržateľný rozvoj (takýto cieľ by mal byť presnejšie definovaný v závislosti od okolností, avšak mal by nasledovať princípy definície cieľov SMART), a to, ako je možné to dosiahnuť. Ďalej je nevyhnutné, aby tieto konštrukty boli jednotné a principiálne sa nenarúšali.

Ak sú tieto konštrukty definované a jednotné, potom je možné prejsť ku časti G – definícií požadovaných zmien v procesoch a plánovaniu týchto zmien. To vychádza zo znalostí nadobudnutých najmä z časti analýzy procesov. Preto je odporúčané v prvom kroku revidovať znalosti o procesoch. Každý proces môže mať svoje úzke miesta, resp. ide o procesné kroky, ktoré spomaľujú celkový chod procesu. Ide o prekážku, ktorá ak by bola prekonaná, tok procesu by fungoval efektívnejšie a jeho výstupy by boli vyprodukované rýchlejšie. Niekedy však môže byť náročné prekonať tieto úzke miesta, resp. definovať spôsob, ako ich rozšíriť, zmeniť k lepšiemu. Preto je nutné identifikovať príležitosti implementácie inovácií, ktoré by mohli úzke miesto ošetriť. Tu by mal manažér vychádzať z vlastných znalostí. A aj preto je dôležité, aby sa manažér neustále vzdelával a sledoval moderné trendy, aby mal k dispozícii širokú bázu nápadov, možností, na riešenie podobných situácií. Malo by však byť aj dôsledné zváženie, či je zmena v procese, ktorá si vyžaduje alokáciu dodatočných zdrojov, naozaj nutná, alebo existuje jednoduché riešenie, ktoré by pomohlo odstrániť úzke miesto. To taktiež môže vyplývať zo znalostí manažéra. Možno existuje moderné riešenie, ktoré si nevyžaduje plánovanie, iba zmenu v myslení, či rozmyšľanie mimo boxu (angl. „outside the box“). Preto tento krok nasleduje až v tomto momente, nie skôr. Ak sa prijme rozhodnutie, že zmena je nutná, nie je možné proces zmeniť jednoduchými zmenami, je potrebné vypracovať detailný návrh zmien, ktorý by mal obsahovať popis momentálneho fungovania procesu, identifikáciu úzkych miest, zoznam zmien a odôvodnenie zmien s odhadom nákladov a potenciálnych prínosov. V nasledujúcom kroku je potom nutné zhodnotiť, či je zmena realizovateľná a ďalej nasleduje krok zváženia nadobudnutých hodnôt (ako bol diskutované). Ak je zmena realizovateľná a odhadovaný prínos je vyšší ako vynaložené náklady na zmeny v procese, vypracuje sa časový a procesný plán zmien procesov spolu s novými metrikami merania výkonov procesu. Táto časť končí buď posledným spomínaným krokom, alebo končí v momente, kedy sa manažmentu podarí nájsť jednoduché riešenie na zefektívnenie fungovania procesu.



Obrázok č. 43 – Jadro komplexného výstupného modelu – 3. časť

Zdroj – vlastné spracovanie

Nasledujúci obrázok č. 44 zobrazuje pokračovanie komplexného modelu. Tu sú zahrnuté časti H, I, J. Časť H a I sú štrukturálne rovnaké. Pri stanovovaní strednodobých a krátkodobých cieľov je nutné zamerať sa na obdobné koncepcie, resp. dodržiavať obdobné zásady. Odlišné je najmä obdobie, na ktoré sú ciele stanovené, pričom strednodobé obdobie sa dotýka časového intervalu od 1 roka do 5. Krátkodobé obdobie zahŕňa ciele so stanoveným splnením do 1 roka. V rôznych odvetviach môže proces stanovovania krátkodobých a strednodobých cieľov líšiť napríklad tým, kto ich stanovuje. Závisí od typu organizačnej štruktúry. Ak má organizácia viac úrovní, čo by malo znamenať existenciu troch úrovní manažmentu, potom by mali byť aj príslušne rozdelené zodpovednosti za ciele danej úrovne. Je však možné, že mnohé športové kluby nemajú ani len väčší počet manažérov, nieto ešte rôzne úrovne manažmentu. Je možné, že ciele každej úrovne bude stanovovať jednotlivec, či menšia skupina jednotlivcov. V každom prípade je najdôležitejšie, aby boli ciele orientované na tri spomínané obdobia stanovené. Ďalej je dôležité, aby ciele boli realistické a naplniteľné (vzhľadom ku limitovaným zdrojom subjektu), merateľné (aby boli stanovené číselné metriky, pomocou ktorých sa vyhodnotí naplnenie cieľa), špecifické a časované (aby neboli všeobecne stanovené, ale aby sa dotýkali konkrétnych ukazovateľov a aby boli špecifické v časovaní). Inými slovami, aby napĺňali zásady SMART, koncept ktorý je rozobratý v teoretickej časti. Toto je zahrnuté v jednej z aktivít pri častiach H a I. Ďalej je nutné navrhnúť metriky, ako bolo spomínané, ktoré budú priebežne a periodicky sledované, resp. merané. Ukazovatele sa dotýkajú samotných cieľov. Malo by ísť o skutočne dôležité metriky, ktoré je možné dobre opísať, ich pochopenie je hlboké, manažéri rozumejú, aké konsekvencie rôzne stavy metrík budú mať na manažment subjektu. V ideálnom prípade by mal subjekt mať zriadený súbor takýchto metrík a mal by mať zriadený plán merania. Subjekt by mal mať osobu, či skupinu osôb, ktoré by sa starali o takýto reporting. Závisí však od veľkosti subjektu, ako je mnohokrát spomínané. Tieto skutočnosti sa dotýkajú dvoch stredných činností v častiach H a I. Ďalej je však nutné adresovať riziká, ktoré môžu v danom časovom intervale ohroziť fungovanie činností subjektu. Odporúča sa využiť koncepciu matice rizík, kde sa vyhodnocuje pravdepodobnosť výskytu rizika a sila jeho dopadu. Na rôzne riziká by mali byť naplánované preventívne činnosti, ktoré by znížili pravdepodobnosť výskytu, alebo by zmiernili silu jeho dopadu – ak je to možné. Prevencia je však vo väčšine prípadov zdrojovo menej náročná, ako prípadné nápravné opatrenia, teda na skupinu činností, ktoré sú vykonávané až po výskyte rizika. Nápravné opatrenia by mali taktiež byť naplánované s predstihom. Samozrejme, nie je možné predvídať všetky možné riziká, či potenciálne hrozby. Pointou premýšľania nad nimi v časovom predstihu však je zmiernenie dopadu škodlivých udalostí a šetrenie časových a peňažných zdrojov. Ak aj nastane škodlivá udalosť a podnik vykonal preventívne opatrenia, či zasiahol rýchlo po vzniku udalosti, škody budú menšie oproti prípadu, ak by subjekt netušil, ako k udalosti pristúpiť. Ak sú všetky tieto konštrukty definované, ostáva len overiť, či sú v súlade s dlhodobými konštrukciami, alebo ak ide o krátkodobé konštrukty, či sú v súlade so strednodobými konštrukciami. Všetko by totiž malo byť nastavené rovnakým smerom, ciele nižších úrovní by nemali spomaľovať napĺňanie dlhodobých cieľov, či nemali by znemožňovať vykonávanie daných stratégií.

Ak sú stanovené konštrukty dotýkajúce sa diskutovaných časových intervalov, potom je ukončená časť plánovania a je možné prejsť ku kategórii organizovania. Organizovanie vo všeobecnosti zahŕňa najmä delegovanie rolí, zodpovedností, právomocí. Tento proces je opísaný v časti J. V prvom kroku manažér zhodnotí vhodnosť organizačnej štruktúry pre potreby daného subjektu. Zohľadňuje sa najmä dostatok, či prebytok ucelených štruktúr (napr. marketing, reporting, účtovníctvo, a pod.), počet úrovní manažmentu a prepojenie jednotlivých oddelení. Ak ide o menší podnik, môže byť dobrým nápadom zjednodušiť organizačnú štruktúru (znižovať počet úrovní, oddelení) a ak ide o väčší podnik, nie vždy to musí znamenať nutnosť zvyšovať komplexnosť organizačnej štruktúry, závisí aj od odvetvia. V kontexte športového manažmentu závisí

najmä od dostupných zdrojov. Ak si podnik môže dovoliť zriadiť, napríklad, oddelenie starajúce sa o verejnú mienku a o komunikáciu s médiami, potom je dobrý nápad takéto oddelenie vytvoriť. Počet úrovní riadenia a vzťahy medzi oddeleniami sú diskutabilné a závisia od rôznych faktorov. Manažér však musí zhodnotiť, či je potrebné vykonať zmeny v organizačnej štruktúre. Ak áno, je dobrý nápad si zrevidovať poznatky o prostredí a na základe nich navrhnúť zmeny v organizačnej štruktúre. Ak nie, tieto dva kroky sa preskočia. Či už sa organizačná štruktúra plánu, alebo neplánuje zmeniť, je nutné identifikovať, či sú všetky súčasné pracovné pozície efektívne, resp. či sú dostatočne prínosné. Alebo naopak, či nie je potrebné definovať nové pracovné pozície. Treťou možnosťou je čiastková zmena pracovných pozícií a prenášanie len niektorých zodpovedností a právomocí na iné pracovné pozície. V každom prípade je nevyhnutné, aby všetky pracovné pozície boli jasne definované, resp. každý zamestnanec obsadzujúci akúkoľvek pracovnú pozíciu musí do hĺbky rozumieť, čo sa od neho očakáva, aké sú jeho zodpovednosti a právomoci. Toto je zodpovednosť manažéra. V prípade, že ide o novo-definovanú pracovnú pozíciu, ktorú zatiaľ neobsadzuje žiaden jednotlivec, je dobrý nápad pokúsiť sa osloviť potenciálne vhodných interných ľudí, ktorí by mohli byť s danou pozíciou spokojnejší ako so svojou súčasnou pracovnou pozíciou. Pointou je, že obsadenie pozícií ľuďmi z interného prostredia je lacnejšie, ako obsadenie pozícií ľuďmi z externého prostredia. Vhodnosť kandidáta by mala byť posúdená komplexne, vzhľadom nielen na schopnosti jednotlivca, ale aj vzhľadom na jeho osobnostné črty, keďže rôzne pracovné pozície si môžu vyžadovať rôzne osobnostné črty. Tieto skutočnosti by mali byť otvorené diskutované s potenciálnym kandidátom. Ak sa jednotlivec, či kandidát stotožňuje s danou pozíciou, časť procesu J je ukončená, ak nie, potom je nutné hľadať, či osloviť iných kandidátov. V prípade vyčerpania možností čerpania z interných kandidátov, pokračuje sa hľadaním kandidátov v externom prostredí. Tento model nezachádza do detailov výberu kandidátov, keďže toto nie je predmetom dizertačnej práce.



Obrázok č. 44 – Jadro komplexného výstupného modelu – 4. časť

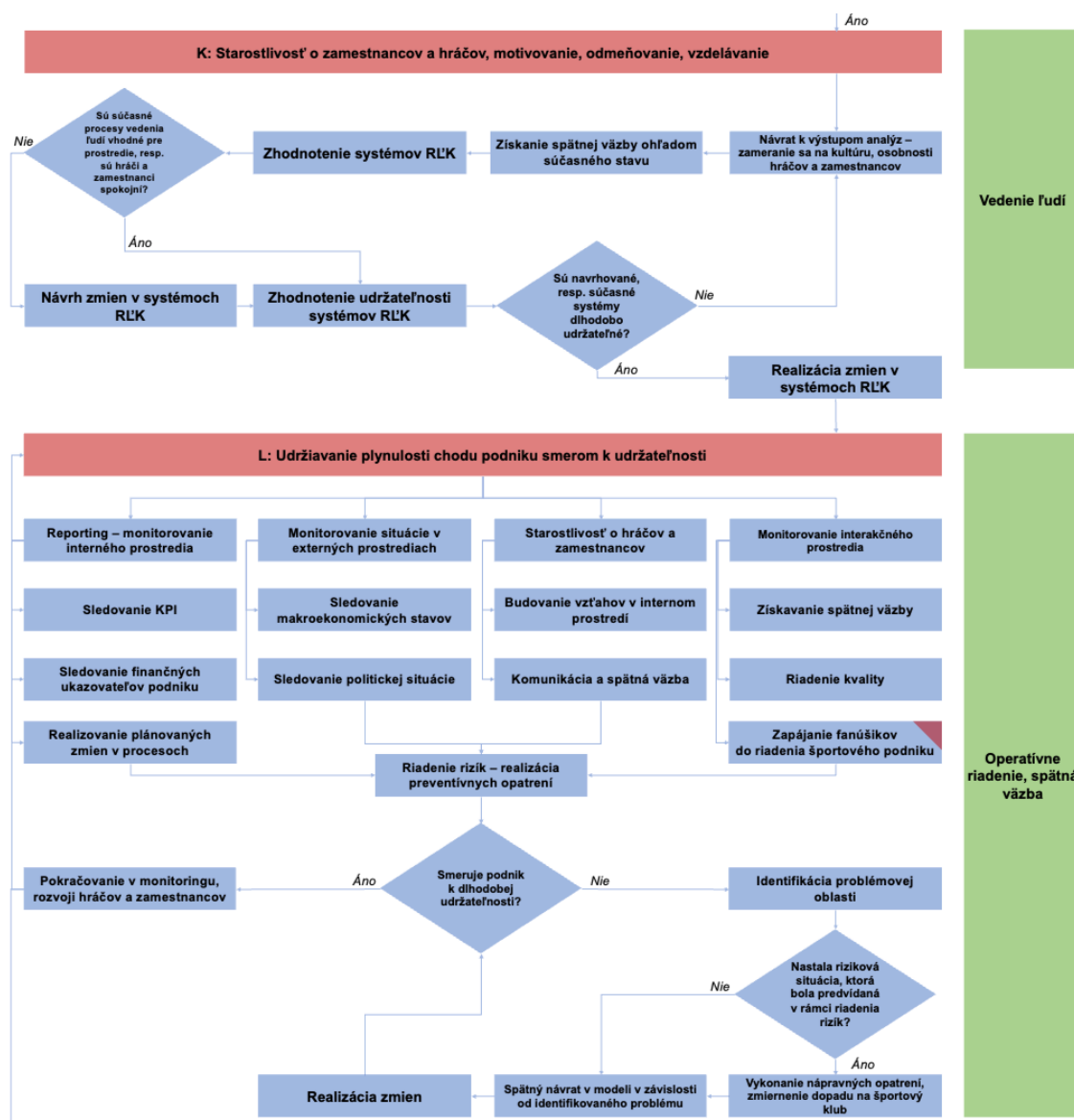
Zdroj – vlastné spracovanie

Ak sú organizačné činnosti ukončené, je možné prejsť ku ďalšej širšej kategórii manažérskych činností, ktorou je vedenie ľudí. To zahŕňa koncepcie riadenia ľudského kapitálu (skrátene RLK – skratka je využívaná najmä na obrázku č. 39). Táto časť s označením K je zobrazená na obrázku č. 45. Ide o starostlivosť o zamestnancov a hráčov, ich motivovanie, odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj. Cieľom tohto procesu je zabezpečiť spokojnosť interných zainteresovaných skupín a umožniť im rozvíjať sa. Prvým krokom je zrevidovanie znalostí o prostredí a jednotlivcoch. Na vhodné stanovenie systému odmeňovania, motivovania a vzdelávania je potrebné rozumieť jednotlivcom, tomu čo ich motivuje, aké sú ich očakávania a požiadavky. Nie je však dobrý nápad spoliehať sa len na vlastný úsudok, je vhodné otvorene komunikovať o týchto skutočnostiach priamo s jednotlivcami, či so skupinou jednotlivcov (napríklad s hráčmi, resp. športovcami). Následne je vhodné porovnať nadobudnutú spätnú väzbu so súčasnými systémami spadajúcimi pod RLK. Ak súčasné systémy nie sú uspokojujúce, resp. vyplýva zo spätnej väzby, že mnoho jednotlivcov s nimi nie sú spokojní, v ďalšom kroku sa navrhnu zmeny v systémoch tak, aby vyhovovali čo

najväčšiemu počtu jednotlivcov. Ak sú súčasné systémy uspokojivé, tento krok sa preskočí, následne je nutné zhodnotiť udržateľnosť súčasného systému (najmä finančnú). Ak systémy nie sú udržateľné, je vhodné vrátiť sa na začiatok časti K. Ak sú systémy udržateľné, realizujú sa prípadné zmeny, alebo sa ponechá ich nezmenený stav. Samozrejme, nie je vždy možné vyhovieť jednotným systémom všetkým jednotlivcom. V prípade, že niektorý jednotliviec nie je spokojný, je nutné situáciu riešiť individuálne a hľadať možnosti, ako stav nespokojnosti napraviť.

Ak je ukončená časť K, je možné prejsť k časti L. Zároveň sa prechádza ku ďalšej kategórii manažérskych činností, resp. k operatívne riadeniu, komunikovaniu so zainteresovanými stranami a získavaní spätnej väzby. Tu sa mnohé činnosti vykonávajú viac menej súbežne, resp. vykonávajú sa v pravidelných intervaloch v rámci jednotného časového obdobia. Teda veľká časť činností vizualizovaných na obrázku č. 45 v časti L nemá prísne stanovené poradie. Všetky činnosti by však mali byť vykonávané so zreteľom na riadenie rizík. Inými slovami, je vhodné neustále a operatívne vyhodnocovať cenu rozhodnutia a potenciálny prínos (voľná interpretácia teórie hier), čo musí každý deň vykonávať manažér. Taktiež, činnosti sa vykonávajú s ohľadom na stanovené ciele. Manažér by mal priebežne kontrolovať, či vykonávané aktivity sú v čase udržateľné, alebo či riadený subjekt smeruje k dlhodobej udržateľnosti. Ak niečo nefunguje, ako má (nesmeruje sa k dlhodobej udržateľnosti), je potrebné presne identifikovať problémovú oblasť, vyhodnotiť, či nastala riziková situácia. Ak áno, vykonajú sa nápravné opatrenia. Ak nie, je možné sa vrátiť späť v modeli na časť, ktorá súvisí s problémom a pokúsiť sa definovať zmeny tak, aby sa problém vyriešil. Vzniknutý problém by malo byť možné identifikovať pomocou rôznych zdrojov, či už by to malo vyplývať z rozhovorov s hráčmi a zamestnancami, alebo inými zainteresovanými skupinami, alebo to vyplýva z vopred definovaného monitoringu a vopred definovaných metrík, pri ktorých hodnoty presiahli stanovené normálne hranice (číselne definované intervaly, kde ak je číslo v danej hodnote, prejavuje sa normálne správanie sa).

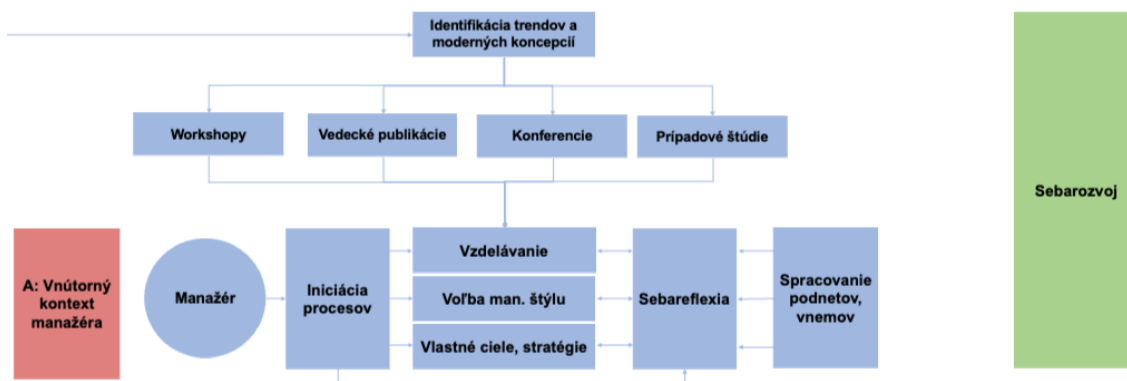
Manažér ďalej vykonáva napríklad aj monitoring situácie v externom prostredí, či už na makro úrovni, alebo na úrovni interakčného prostredia, sleduje kroky konkurencie, komunikuje so zainteresovanými skupinami, vyjednáva, získava nové poznatky, snaží sa časovo zosúladiť rôzne aktivity, organizuje športové udalosti, dohliada na neustálu spokojnosť hráčov a zamestnancov, snaží sa zapájať koncepcie riadenia kvality (uspokojovanie požiadaviek zainteresovaných skupín) a podobne. Taktiež sa usiluje o zapájanie fanúšikov do riadenia športovej organizácie. Tento proces je ďalej priblížený a rozpísaný v 3. úrovni komplexného výstupného modelu, keďže ide o predmetnú oblasť výskumu práce.



Obrázok č. 45 – Jadro komplexného výstupného modelu – 5. časť

Zdroj – vlastné spracovanie

Model je následne prepojený na vlastný začiatok (začínajúc opis obrázku č. 46). Celý proces (všetky činnosti, skupiny, kategórie spadajúce do druhej úrovne komplexného výstupného modelu) by nikdy nemal byť ukončený, mal by byť iteratívny. Do každej ďalšej iterácie by manažér mal vstupovať s novými skúsenosťami a znalosťami. Aj preto model (pomyselné) začína a končí práve pri manažérovi a jeho vnútornom kontexte. Manažér by sa mal neustále rozvíjať, pracovať na sebe, mal by sa zaujímať o nové trendy uplatniteľné v manažérskej praxi, mal by mať vysokú úroveň sebareflexie, mal by brať ohľad na jednotlivcov, ich osobné vnútorné kontexty, mal by inicializovať procesy a podobne. Celkovo sú tieto skutočnosti zhrnuté do kategórie s názvom 'sebarozvoj'.



Obrázok č. 46 – Jadro komplexného výstupného modelu – 6. časť

Zdroj – vlastné spracovanie

Ako bolo uvedené, model nie je striktné exaktný, nie je nutné detailne nasledovať každý krok. Pointa modelu je najmä prepájať poznatky nadobudnuté autorom dizertačnej práce počas jeho štúdia a publikačnej činnosti v oblasti manažmentu. Aj preto má model široký záber, a preto má v názve slovo „komplexný“. Dizertačná práca sa však zameriava len na niektoré z oblastí. Z týchto dôvodov neboli niektoré koncepcie detailnejšie rozoberané a sprievodný text opisujúci model sa sústredil na vysvetlenie pointy, myšlienok, odôvodňoval prepojenia a štruktúru so snahou sústrediť sa na kľúčové záležitosti. Model bol konštruovaný s myšlienkou pomôcť praktikujúcim športovým manažérom zamerať sa na podstatné záležitosti, poskytnúť im záchytný bod pri orientácii v manažérskych koncepciách. Manažér je pritom nosným bodom správneho, či nesprávneho fungovania organizácie. Sebareflexia, schopnosť adaptovať sa, schopnosť komunikovať sú niektoré kľúčové schopnosti, na ktorých ak vie manažér popracovať, a popri tom sa dokáže vedomostne obohacovať, zaujíma sa o nové koncepcie, či teoretické rámce, prístupy, potom takýto prístup môže mať významný vplyv na celú organizáciu na mnohých úrovniach. Ak má organizácia finančne obmedzené zdroje a trápia ju rôzne iné problémy, napríklad s kultúrou, či problémom udržať si zamestnancov, a pritom častá aplikovaná výhovorka je, že nie sú financie, potom zmena postojov manažéra nebudú problém, keďže tu nie sú financie potrebné.

Niektoré z koncepcií, ktoré boli uvedené v jadre komplexného výstupného modelu, sú bližšie rozoberané v tretej vrstve komplexného modelu, keďže sa viac dotýkali zamerania dizertačnej práce. Tretia vrstva komplexného modelu je zakomponovaná do nasledujúcej kapitoly, keďže ide o odporúčania riadenia kľúčových strán. V jadre komplexného modelu majú tieto koncepcie označenie červeného trojuholníka v pravej hornej časti obdĺžnikového útvaru. V prípade analyzovania potrieb zainteresovaných strán (viď 1. časť jadra komplexného výstupného modelu) je viac rozobraná v nasledujúcej kapitole pri odporúčaní riadenia fanúšikov. Teda z analyzovania potrieb všetkých zainteresovaných strán bolo vybrané analyzovanie potrieb práve fanúšikov, keďže na túto kľúčovú stranu sa práca najviac zameriavala. Koncept zapájania fanúšikov do riadenia športového klubu je bližšie rozoberaný v časti budovania komunity fanúšikov v nasledujúcej kapitole. Zapájanie fanúšikov do riadenia je súčasťou, resp. ide o podkategóriu budovania fanúšikovskej komunity.

6.3 Odporúčania pre implementovanie výstupného modelu

Športové prostredie je rozmanité, tvoria ho subjekty rôznej veľkosti, typu, právnej formy, a pod. Platí to či už o zahraničných, alebo domácich športových subjektoch. Dizertačná práca sa zameriavala na športové kluby, preto aj výstupný model má slúžiť manažérom športových klubov. Model má všeobecnú formu. Veľkou nevýhodou teda je, že nie každý športový manažér bude mať možnosť detailne sa riadiť komplexným výstupným modelom. Model však nie je exaktný, ako bolo v texte zdôrazňované. Jeho úlohou nie je

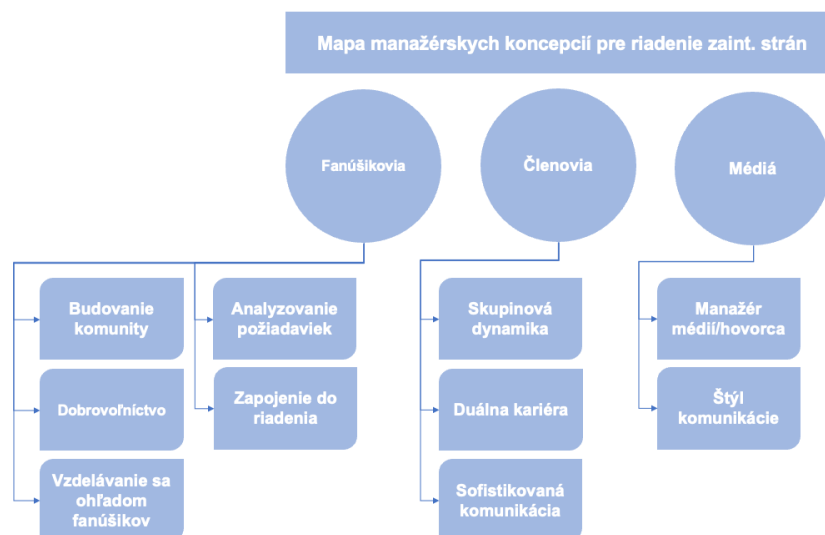
vykresliť exaktný postup krokov, má za cieľ priblížiť kľúčové koncepcie a zaradiť ich do súvislosti s inými manažérskymi koncepciami. Ide v podstate o akýsi hrubý náčrt mapujúci manažérske procesy. Je teda možné niektoré kroky, či aktivity z jadra komplexného modelu preskakovať, nie však pri porušení jeho logiky, alebo celkovej myšlienky. Nie je odporúčané stanovovať len krátkodobé ciele, ak nie sú stanovené tie dlhodobé. Dlhodobé ciele určujú podobu strednodobých a krátkodobých cieľov, pretože tie len predstavujú frakcie dlhodobého cieľa a sú zasadené do iného časového horizontu. Ak by ciele, či plánovanie a tvorba stratégie boli prirovnané ku schodisku, dlhodobé ciele predstavujú poschodia, strednodobé medziposchodia a krátkodobé ciele predstavujú jednotlivé schody. Nie je možné sa dostať na medziposchodie bez schodov a nie je možné vystúpiť na vysoko položené poschodie bez existencie medziposchodí. Ďalej je teda na schopnostiach manažéra, aby ku odporúčaniam dizertačnej práce pristupoval kriticky a vyberal z nich to, čo sa hodí pre jeho špecifické prostredie. Odporúča sa najmä zamerať sa na tvorbu stratégie, cieľov a plánov so zohľadnením dlhodobej udržateľnosti. Mnoho subjektov, najmä ak ide o menšie športové kluby, možno ani nepremýšľali nad strategickou prácou so zainteresovanými stranami. Strategizovanie však nie je jednoduché, najmä ak je manažérov vplyv a zdroje, ktoré sú k dispozícii, limitované. Tento výstupný model sa však pokúša poskytnúť orientačný návod, čo a ako definovať, nad čím je potrebné sa zamyslieť, aké koncepcie je vhodné praktizovať.

Taktiež, pre malé športové kluby budú relevantné iné odporúčania, ako pre stredné a veľké športové kluby. Napríklad malé športové kluby nebudú považovať za potrebné orientovať svoje úsilie na fanúšikov, keďže krátkodobý prínos takejto aktivity nie je veľmi prínosný. Respektíve zainteresovaná strana fanúšikov je vnímaná ako menej relevantná pre malé športové kluby. To však neznamená, že práca s nimi je vylúčená a že neprinesie žiadny úžitok. Prínos s prácou s fanúšikmi sa prejaví najmä v dlhom období. Budovanie komunity je možné aj pre malé športové kluby. Ak napríklad ide o kluby zameriavajúce sa najmä na nižšie vekové kategórie, potom komunita fanúšikov môže byť tvorená najmä rodičmi detí. Ak ide o vyššie vekové kategórie a športový klub by chcel docieľiť, aby prišlo viac divákov na malé, či dokonca dedinské športové podujatia, je možné pokúsiť sa toto podujatie prepojiť s príjemnou rekreačnou aktivitou realizovanou najmä za využitia dobrovoľníctva členmi klubu (grilovanie, trávenie času s deťmi športujúcich rodičov, a pod.).

Ďalším odporúčaním, ktoré môžu súvisieť s implementáciou výstupného modelu sa bude zaoberať nasledujúca kapitola.

7 ODPORÚČANIA RIADENIA KĽÚČOVÝCH ZAJINTERESOVANÝCH SKUPÍN

Táto kapitola sa pokúša priamo a vecne adresovať predmet výskumu dizertačnej práce, resp. je vyvinuté úsilie na zodpovedanie otázky „ako riadiť zainteresované skupiny?“. Vybrané kľúčové zainteresované skupiny boli: fanúšikovia, členovia (primárne športovci), médiá (primárne spravodajské). Nižšie na obrázku č. 47 je vizualizovaný prehľad kľúčových koncepcií, ktoré boli identifikované ako dôležité pre úspešne riadenie príslušných zainteresovaných strán. Jednotlivé koncepcie boli zahrnuté do odporúčaní na základe analyzovanej literatúry a výskumnej časti práce.



Obrázok č. 47 – Prehľad koncepcií predmetných dizertačnej práci

Zdroj – vlastné spracovanie

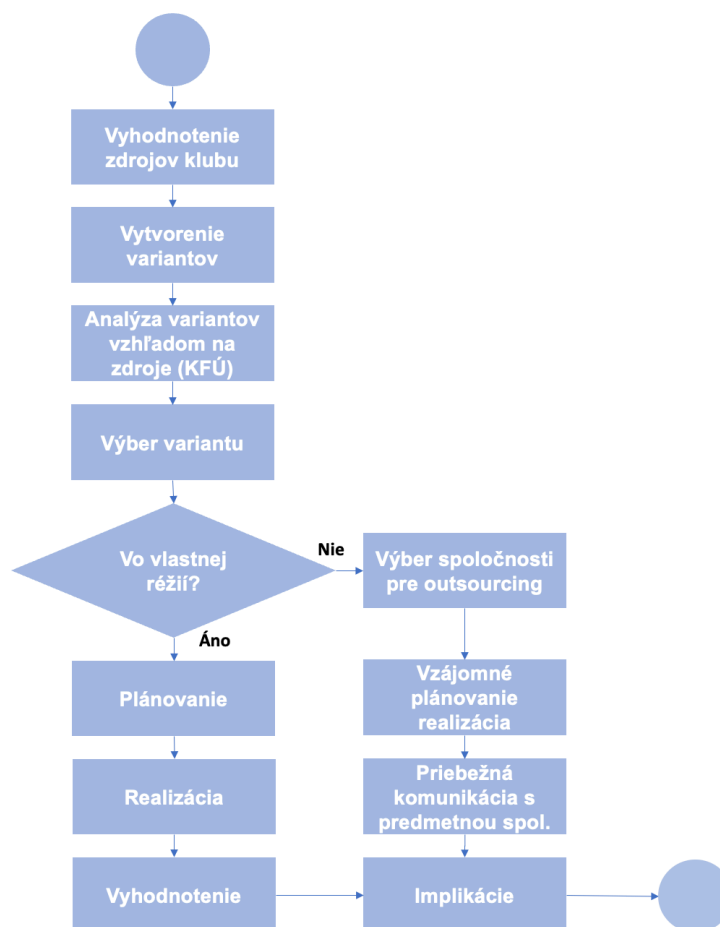
Keďže pozornosť autora práce bola smerovaná najmä na riadenie fanúšikov, bolo identifikovaných aj viacero odporúčaných koncepcií pre ich riadenie. Nasledujúce podkapitoly sú venované jednotlivým zainteresovaným stranám a jednotlivé časti sú zase venované jednotlivým koncepciám riadenia. Štruktúra tejto kapitoly je teda rovnaká, ako na obrázku č. 47. Názvy koncepcií na tomto obrázku sú v niektorých prípadoch skrátené. Taktiež, obrázok neurčuje poradie, v akom sa jednotlivé koncepcie v texte kapitoly adresujú.

7.1 Odporúčania pre riadenie fanúšikov

Fanúšikovia sú kľúčovou zainteresovanou stranou športového klubu, možno tou najpodstatnejšou. Práve fanúšikom sa venuje veľká časť vedeckej obce zameranej na športový manažment, čo indikuje silu role tejto zainteresovanej skupiny. Dôležitosť fanúšikov vyplýva najmä z vytvoreného emocionálneho puta či už ku športu, športovému klubu, alebo samotným športovcom. Fanúšikovia sú lojálni aj napriek nezdarom, s ktorými sa športový klub môže potýkať. Teda nielenže sú fanúšikovia viac ochotní utrácať disponibilné príjmy na (napríklad) reklamné predmety klubu, či za lístky na športové podujatia, trávajú viac času konzumovaním obsahu (napríklad internetového – teda videá, správy, príspevky klubu, a pod.) týkajúceho sa športového klubu, správajú sa tak, aj keď klub prehráva, resp. sa mu nedarí podávať dobré športové výkony. Fanúšikovia sú teda niečo ako vankúš stlmujúci pád. Čím väčšia je fanúšikovská základňa, tým je vankúš väčší a tým má klub väčšiu podporu. Preto je nevyhnutné pokúsiť sa porozumieť športovým fanúšikom, budovať si s nimi vzťah a dať im možnosť angažovať sa do takej miery, do akej sú len ochotní. Začína to však poznaním potrieb.

Analyzovanie požiadaviek fanúšikov

Pre lepšie priblíženie **procesu analýzy divákov/fanúšikov** bol vytvorený procesný diagram, ktorý je zobrazený nižšie (obrázok č. 48). V prvom kroku je nutné vyhodnotiť voľné zdroje klubu, ktoré môžu byť využité na daný proces. Následne sa pomocou brainstormingu odporúčajú stanoviť možné varianty spôsobov vykonania analýzy fanúšikov či divákov. Varianty sa vyhodnotia pomocou metódy kritických faktorov úspechu. Táto metóda manažment nasmeruje na výber najvhodnejšej varianty vzhľadom na klubové zdroje. Pokračovanie procesu závisí od toho, či sa klub rozhodol vykonať analýzu vo vlastnej réžii, alebo sa rozhodol proces outsourcovať. Vo vlastnej réžii nasledujú manažérsky zaužívané kroky – plánovanie, realizácia a vyhodnotenie prieskumu. Pri outsourcingu taktiež musí prebehnúť výber vhodnej spoločnosti. S vybranou spoločnosťou potom športový klub naplánuje prieskum a následne prebieha pravidelná komunikácia. Vybraná spoločnosť vyhodnotí prieskum. Následne sa stanovia manažérske implikácie, ktoré poslúžia pre stanovovanie strategických cieľov.



Obrázok č. 48 – Proces analýzy fanúšikov

Zdroj – vlastné spracovanie

Teda tu ide skôr o opis spôsobov, ako je možné prieskum vykonať. To, na čo je potrebné sa zamerať a aké otázky sa pýtať fanúšikov, je skúmané v empirickej časti výskumu dizertačnej práce. Otázky ale budú závisieť najmä od cieľov a stratégie športového klubu. Predpokladá sa pritom, že čím je fanúšikovská základňa väčšia, tým bude potrebnéjšie vykonať kvantitatívny prieskum, ktorý je ale vhodné podporiť kvalitatívnymi metódami analýzy potrieb fanúšikov. Má ísť najmä o dotazníkové prieskumy, rozhovory, či pozorovanie.

Ak sú potreby fanúšikov známe, je možné začať budovať komunitu a pokúsiť sa fanúšikov zapojiť do riadenia.

Predmetom analýzy požiadaviek fanúšikov by mala byť najmä: spokojnosť s cenou lístkov, cenou občerstvenia, dostupnosťou občerstvenia (ako dlho museli fanúšikovia čakať na občerstvenie, resp. bolo možné zakúpiť očakávané občerstvenie), spokojnosť s čistotou prostredia, dostupnosťou verejných toaliet, spokojnosť s výzorom prostredia a vybavenia priestorov, spokojnosť s dostupnosťou parkovania, prístupom do športovej haly. Prieskum spokojnosti by sa mal dotýkať aj subjektívneho vnímaného zážitku zo dňa športovej udalosti. V tomto ohľade je dôležité zisťovať, či sa fanúšikovia cítili na štadióne bezpečne, či sa cítili byť „medzi svojimi“. Okrem toho je vhodné dopytovať sa fanúšikov aj na to, ako vnímajú postoj športového klubu smerom ku koncepciám udržateľnosti (ESG rámec), alebo ku koncepciám sociálnej zodpovednosti (CSR koncepcie), ktoré by mali smerovať ku charitatívnym činnostiam, podpore menšinových komunít, a podobne. Otázky by sa teda mali dotýkať sociálnej inklúzie, etiky, a podobne. Zároveň nemusí ísť o mapovanie spokojnosti s momentálnou politikou športového klubu, ale môže ísť o mapovanie očakávaní fanúšikov smerom k týmto otázkam v rámci marketingovej segmentácie.

Budovanie komunity a zapojenie fanúšikov do riadenia klubu

Bol navrhnutý **procesný model pre zapojenie fanúšikov do riadenia klubu** (obrázok č. 49). Myšlienkou je zapojiť fanúšikov do riadenia tak, aby boli dosahované strategické ciele klubu. Často vyjadrenou obavou je miera, do akej by mali byť fanúšikovia zapojení do riadenia. Respektíve, aby sa fanúšikovia nevymkli kontrole. Preto sú v modeli odlíšené základné formy zapojenia fanúšikov do riadenia. Tu má ísť o spôsoby, ktoré nemajú priamy vplyv na vedenie klubu. Môže ísť o výber hymny, loga, maskota, sloganu. Taktiež môže ísť o fanúšikovské udalosti, kde fanúšikovia môžu rozhodovať o čase konania sa udalosti, o občerstvení, a pod. Napríklad môže klub zorganizovať stretnutie fanúšikov v priestoroch klubu.

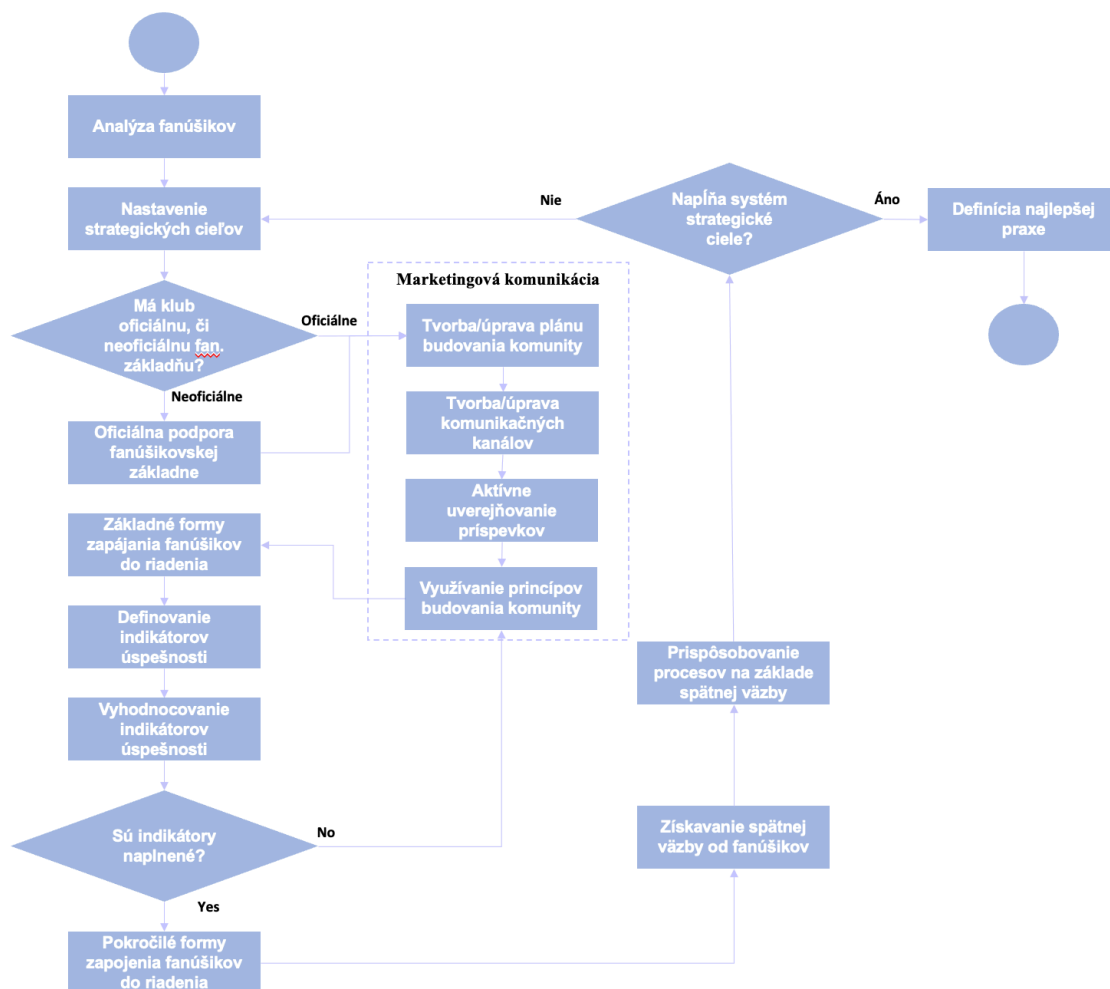
V úvode procesu je nutné vykonať analýzu fanúšikov, či divákov. Klub musí poznať svoje segmenty a zistiť ich požiadavky. Na základe analýz je nutné stanoviť zmysluplné strategické ciele s orientáciou na fanúšikov. Ďalší krok záleží na tom, či má klub oficiálnu alebo neoficiálnu fanúšikovskú základňu. V prípade, že si fanúšikovia zriadili svoj fanúšikovský klub, je odporúčané tento klub podporiť oficiálnymi cestami. To priamo smeruje k zapojeniu do riadenia (napríklad spomínané fanúšikovské udalosti).

Ak má klub zriadenú oficiálnu fanúšikovskú základňu, mal by vytvoriť (ak neexistuje) alebo upraviť plán budovania komunity, aby bol v súlade so strategickými cieľmi. Následne, v súlade s plánom, je nutné začať budovať komunikačné kanály (sociálne siete a web) a byť na nich aktívny, snažiť sa o zvýšenie aktivity fanúšikov (zvyšovanie počtu interakcií s fanúšikmi).

Ak je komunita vybudovaná (indikátory: počet, interakcie medzi klubom a fanúšikmi, interakcie medzi fanúšikmi, pozitivita fanúšikovských komentárov a pod.), je možné začať fanúšikov zapájať do riadenia. Každé zapojenie fanúšikov do riadenia by malo byť merané vopred stanovenými indikátormi úspechu (počet pozitívnych ohlasov fanúšikov, nálada fanúšikov počas procesu zapojenia, počet zapojených fanúšikov, a pod.). Každý indikátor musí mať svoju hranicu, ktorej prekročenie značí úspech. Následne je možné realizovať meranie úspechu. Ak sú základné zapojenia do riadenia úspešné, je možné pristúpiť k pokročilým typom zapojenia fanúšikov do riadenia (vytvorenie fanúšikovského orgánu, zvolenie zástupcov fanúšikov, a pod.).

Po takom zapojení je odporúčané získať spätnú väzbu, na základe ktorej by mali byť procesy upravené. Nasleduje overenie, či vytvorený systém naplňa strategické ciele. Ak áno, je dobré formulovať poučenie, ktoré môže byť využité v budúcnosti. Ak nie, strategické ciele by mali byť upravené, keďže možno neboli dostatočne realisticky

stanovené. Pokračuje sa opäť v procese. Taktiež, ak neboli indikátory naplnené, je nutné vrátiť sa ku dodatočnému budovaniu komunity, keďže možno fanúšikovia zatiaľ nemajú vypestovaný emocionálny vzťah ku klubu a komunite.



Obrázok č. 49 – Proces zapájania fanúšikov do riadenia

Zdroj – vlastné spracovanie

Pri zvyšujúcej sa fanúšikovskej základni narastá aj možnosť využitia dobrovoľníctva fanúšikov.

Dobrovoľníctvo

Ide o dobrovoľne a bezplatne vykonávanú pomoc, najmä s jednoduchými úlohami, ktoré si nevyžadujú zaškolenie, či odbornosť. Mnohí fanúšikovia môžu pociťovať potrebu sa angažovať, resp. pomôcť klubu nejakým spôsobom. Hypoteticky to možno odôvodniť tak, že by si časť úspechu mohli pripísať aj sebe, ak by takto pomohli. Alebo skôr ide o potrebu cítiť sa byť súčasťou komunity klubu. Dobrovoľníctvo môže byť zážitok, zážitky pomáhajú budovať emocionálne puto medzi fanúšikom a klubom. Dodatočne, dobrovoľníctvo môže športovému klubu ušetriť náklady, resp. zjednodušiť organizáciu športovej udalosti. Táto koncepcia má teda niekoľko potenciálnych výhod. Manažment športového klubu by teda mal dať fanúšikom možnosť vykonávať dobrovoľnícku aktivitu. Môže ísť napríklad o podávanie športového náradia (napríklad lopty), nosenie občerstvenia hráčom, zapisovanie účastníkov, predávanie informácií, udržiavanie poriadku a pod. Aj keď jednoduchá, ponúknutá aktivita by mala byť aj primeraná požiadavkám a predstávam fanúšikov o dobrovoľníckej práci. Dobrým nápadom by bolo

zahrnúť tento koncept do analýzy požiadaviek fanúšikov vo forme „ak by ste chceli vykonávať dobrovoľnícku aktivitu, aká aktivita by to mala byť?“.

Vzdelávanie sa ohľadom fanúšikov

Vedecké poznatky o fanúšikoch neustále pribúdajú. Opisujú správanie sa, či odporúčajú set aktivít, ktoré by mali športoví manažéri zaujať pri práci s fanúšikmi. Športoví manažéri by sa mali pokúšať udržať krok s novými vedeckými poznatkami o fanúšikoch a mali by sa pokúšať ich uvádzať do praxe. Nejde teda len o samotné poznávanie požiadaviek už existujúcich fanúšikov, ide aj o nové koncepcie, ktoré by mohli súčasné procesy vylepšiť.

7.2 Odporúčania pre riadenie členskej základne

Ako bolo v práci diskutované, športovci sú kľúčovou zainteresovanou stranou športových klubov, pretože sú nositeľmi športových úspechov, ktoré zásadne prespievajú ku roztočeniu špirály popularity športového klubu, čo má v konečnom dôsledku mnohé pozitívne vplyvy na športový klub. Je preto nevyhnutné, z pohľadu manažéra, so športovcami pracovať sofistikovane, napĺňať ich požiadavky, či očakávania, pomáhať im riešiť problémy, osobné, alebo profesionálne. Manažér má významný vplyv na fyzickú pripravenosť a duševné zdravie športovcov.

Duálna kariéra

Ako je detailnejšie rozobrané v empirickej časti výskumu, duálna kariéra predstavuje snahu o súčasné rozvíjanie športových zdatností spolu s rozvojom športovca v inej oblasti života pomocou vzdelávania sa. Zahŕňa to vyváženie akademického štúdia a športovej kariéry, pričom dôležitosť podpornej štruktúry a politik, ktoré pomáhajú vyrovnať sa s požiadavkami duálnej kariéry. Z duálnej kariéry benefítujú najmä športovci. Prináša im to zníženie úrovne stresu, s ktorým sa môžu potýkať pri súťažení. Ide hlavne o profesionálnych športovcov, resp. o športovcov, ktorí venujú väčšinu svojho úsilia rozvoju svojho športového talentu. Nie je neobvyklým javom, že takíto športovci sú pod neustálym nátlakom svojho okolia (najmä rodičom, ktorí investujú do rozvoja fyzickej zdatnosti svojho dieťaťa čas a peniaze), čo vedie ku stresu a strachu z prehry. Športovci potrebujú alternatívu, na ktorú sa môžu spoľahnúť, ak sa im v športovej kariére nebude dariť, alebo sa zrania tak, že im to znemožní vykonávať ďalšiu fyzickú aktivitu. Športovci taktiež môžu čeliť syndrómu vyhorenia, ako ktokoľvek iný v inej kariérnej oblasti. Ak športovci vykonávajú rovnaké aktivity veľmi často, môže to vplývať aj na ich osobnosť, resp. šport sa môže stať osobnosťou daného športovca. Znemožnenie výkonu športu môže viesť teda aj ku kríze osobnosti. Dodatočne, šport je rizikový, kariéra profesionálneho športovca trvá len určité vekové obdobie jedinca. Športovci by teda mali mať aj alternatívu, ktorej by sa mohli venovať aj v prípade, ak dôjdu do športového dôchodku. Športoví manažéri by mali športovcom otvárať cesty, aby sa mohli venovať aj iným aktivitám, ktoré by ich napĺňali a poskytli im príležitosť alternatívnej kariéry. Navyše benefity môžu plynúť už počas duálneho rozvoja športovca, môže to smerovať k jeho životnej rovnováhe a môže to pozitívne ovplyvniť jeho športové výkony. Samozrejme, ak nie je reč o vrcholovom športe, manažér nemusí mať možnosť ovplyvniť smerovanie hráča priamo, avšak stále tak môže urobiť nepriamymi praktikami. Možno by bolo postačujúce len povzbudenie, či využitie kontaktných sietí manažéra tak, aby z nich benefitoval aj športovec (napríklad by mohlo ísť o odporúčenie istého učiteľa, či iného trénera).

Skupinová dynamika

Možno tvrdiť, že každý klub by mal byť tvorený dvomi a viac športovcami. Pre podávanie športových výkonov je okrem fyzickej zdatnosti potrebné aj duševné zdravie, na ktoré vplývajú, okrem iného, vzťahy s ostatnými jednotlivcami. Ak ide o súbor rôznych vzťahov, ktoré vznikajú medzi rôznymi jednotlivcami v rámci jednej sociálnej skupiny,

potom prejavy týchto komplexných vzťahov možno označiť za skupinovú dynamiku. Ide o to, ako si medzi sebou jednotlivci rozumejú v rámci sociálnej skupiny, ktorá vzniká aj v športovom klube. V dôsledku jedinečnosti každej z osobností v sociálnej skupine, môžu vznikať dobré vzťahy, alebo nepriaznivé, či toxické. Nepriaznivé vzťahy medzi športovcami môžu potom negatívne ovplyvňovať ich výkony, o to viac, ak ide o spoločenské športy, kedy je spolupráca medzi jednotlivcami kľúčová. Avšak skupinová dynamika je podstatná aj pri individuálnych športoch, keďže sa športovci spolu pravidelne stretávajú, alebo spolu cestujú na súťaže a pod. Manažér by mal brať ohľad na atmosféru, ktorá panuje medzi jednotlivcami v sociálnej skupine a mal by sa usilovať ju usmerniť, čo aj je v jeho kompetenciách. Manažér by sa mal usilovať vytvárať sebavedomú, či víťaznú, atmosféru, ale mal by taktiež vytvárať bezpečné prostredie, v ktorom chyby nie sú trestané. Chyby sú nevyhnutné, možno sa z nich poučiť a pokúsiť sa zmeniť svoje konanie, aby sa v budúcnosti neopakovali. To je vhodné otvorene komunikovať. Z iného uhla pohľadu v podstate ide o nastavovanie kultúry športového klubu. Zaväži aj to, akým spôsobom manažér komunikuje s jednotlivcami, resp. akú komunikáciu vyžaduje (napríklad neformálnu oproti formálnej). Je nutné zohľadniť rôzne faktory pri budovaní kultúry, napríklad vekovú kategóriu, pozadie z ktorého jednotlivci pochádzajú, či iné sociálne, demografické, alebo náboženské faktory. To všetko vplýva na typ vzťahov, ktoré sa v sociálnej skupine vytvárajú. Ide aj o výber nových športovcov, ktorí doposiaľ neboli členmi sociálnej skupiny. Tu by sa mal manažér usilovať odhadnúť, či bude nový športovec osobnostne kompatibilný s ostatnými členmi. Je to takmer rovnaké, ako vytváranie dobrej atmosféry v akomkoľvek inom pracovnom prostredí.

Sofistikovaná komunikácia a budovanie si vzťahov

Vyššie opisované odporúčania ku problematike skupinovej dynamiky tvorili súbor opatrení primárne manažujúci prepojenia, vzťahy, medzi športovcami športového klubu. Dôležité sú aj tie, ktoré vznikajú medzi športovcami a manažérom. Manažér by mal ku športovcom pristupovať a komunikovať s nimi individuálne, s ohľadom na jedinečnú osobnosť každého z hráčov. Tu ide o voľbu manažérskeho štýlu. Dôkazy nazbierané z empirickej časti výskumu hovoria o benefitoch priateľského manažérskeho štýlu. Ak manažér zaujme tento štýl, potom je jeho komunikácia so športovcami transparentná a neformálna. Manažér sa usiluje vytvoriť si priateľský vzťah so športovcami, pričom je nevyhnutné zaujímať sa aj o osobný život, je nutné prekročiť medze profesionálnej a neformálnej komunikácie. Stále však musí brať manažér ohľad na požiadavky športovcov a na ich jedinečné osobnosti. Niektorí športovci možno nebudú mať záujem nadväzovať priateľské vzťahy a skôr budú vyžadovať formálnejšiu komunikáciu. Tomu sa má prispôbovať manažér, nie športovec. Avšak mnohí známi a úspešní športoví manažéri hovoria skôr o pokusoch vybudovať z tímu rodinu, v ktorej panuje veselá a pozitívna atmosféra (napríklad J. Klopp je zástancom takéhoto priateľského štýlu manažmentu).

7.3 Odporúčania pre riadenie médií

Spravodajské médiá sú subjekty, ktoré majú zásadný vplyv na budovanie spoločenskej mienky. Správy, ktoré publikujú, môžu mať priaznivý, neutrálny, alebo negatívny dopad na športový klub. Čím je klub väčší, tým bude priťahovať väčšiu mediálnu pozornosť a tým bude podstatnejšie pokúšať sa pristupovať k tejto zainteresovanej skupine sofistikovane. Avšak ani manažéri malých športových klubov by nemali podceňovať komunikáciu so spravodajskými médiami. Aj malý športový klub môže spolupracovať s lokálnymi, menšími, spravodajskými subjektami.

Využitie mediálneho hovorcu

Vysoko efektívnym spôsobom riadenia komunikácie so spravodajskými médiami je pridelenie mediálneho hovorcu alebo tlačového tajomníka. Táto osoba by mala byť odborne pripravená a schopná prezentovať klub v najlepšom svetle. Ako uvádza

Pedersen a kol. (2021), profesionálne riadenie médií môže významne prispieť k pozitívnemu vnímaniu značky. Samozrejme, nie každý klub má prostriedky na vynaloženie nákladov na profesionála v tomto odbore. V takom prípade by si mal byť manažér vedomý toho, aké kľúčové je zámerne prispôbovať verejné výroky. Súčasťou toho je aj rétorika, teda to, ako je správa ústne podaná (tempo reči, melódia, dramatické prestávky a pod.). Teda je dôležitý obsah a spôsob jeho podania. V tomto ohľade by sa mal športový manažér vzdelávať, ak má zastať aj túto rolu z dôvodu nedostatočných finančných prostriedkov na dodatočný profesionálny ľudský kapitál. V nadväznosti na potrebu vzdelávať sa pokračuje aj nasledujúce odporúčanie.

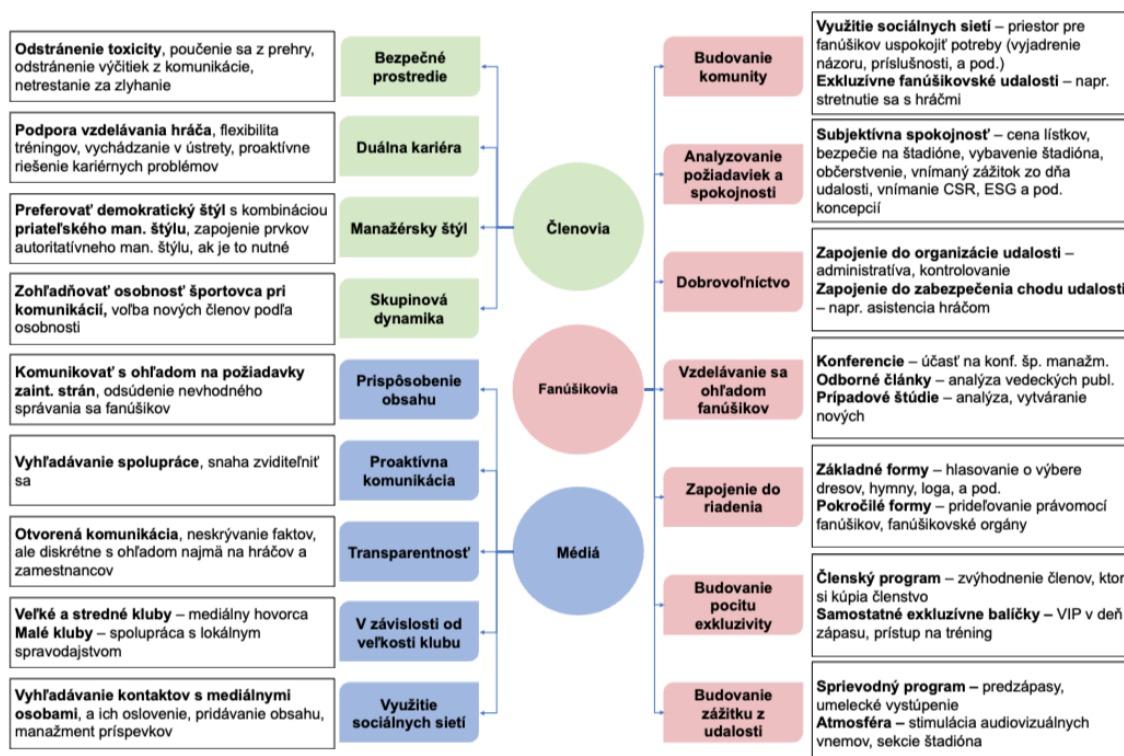
Prispôbovanie štýlu komunikácie

V zlepšovaní sa v oblasti komunikácie s verejnosťou by sa nemali zlepšovať len manažéri, ale aj samotní športovci a kluboví zamestnanci. Spravodajskí zamestnanci si často vyžadujú interview od samotných hráčov. Preto je nutné, aby aj hráči vedeli, čo môžu povedať a ako to môžu povedať tak, aby to zmenilo pozitívne vnímanie klubu a značky klubu verejnosťou. S médiami ale môžu prísť do kontaktu aj samotní zamestnanci. Rolu trénera PR komunikácie by mohol zaujať mediálny hovorca (vyplýva z predošlého bodu), avšak toto by mohlo byť riešené cez outsourcing, resp. cez externé odborné školenia.

Transparentnosť je v komunikácii s médiami dôležitá. Kluby by mali pravidelne informovať médiá o dôležitých zmenách v tíme, ako sú prestupy hráčov, zranenia a taktické rozhodnutia. Samozrejme, nie všetko a vždy je nutné uverejniť, keďže klub môže disponovať hernými stratégiami, či taktikami, ktorých poznanie súpermi by im mohlo pomôcť k víťazstvu. Na jednej strane otvorená komunikácia s verejnosťou prostredníctvom spravodajských médií je prospešná najmä v čase krízy, ako bolo aj opísané pomocou prípadových štúdií (napr. HC Košice, či FC Barcelona), filtrácia komunikovaných informácií je nevyhnutná.

7.4 Zhrnutie odporúčaní pre riadenie zainteresovaných strán

Vizualizácia na obrázku č. 50 sumarizuje odporúčania pre riadenie zainteresovaných strán, ktoré vyplývajú z výstupov rôznych vedeckých metód (empirický výskum, odborná literatúra, a pod.), a ktoré boli opísané v kapitole 7.



Obrázok č. 50 – Súhrn odporúčaní pre riadenie zainteresovaných strán

Zdroj – vlastné spracovanie

Model na obrázku č. 50 oproti úvodnému modelu pre kapitolu 7 na obrázku č. 47 pridáva niektoré nové koncepcie a venuje sa detailom koncepcií. V rámci riadenia fanúšikov je taktiež vhodné myslieť na budovanie pocitu exkluzivity. Fanúšik, čím má vytvorené silnejšie puto so športovým klubom, tým je silnejší predpoklad, že by mu chcel byť bližšie, chcel by byť klubom braný vážne, chcel by mať výhody plynúce z tejto príslušnosti. Za výhody by mal byť ochotný priplatiť si. Preto je vhodné vytvoriť členský program, za ktoré by sa platil členský periodický poplatok. Ide o koncepciu využívanú veľkými športovými klubmi, ako bolo analyzované, najmä v anglickej Premier League. Implementácia takejto koncepcie nie je vhodná pre každý klub, preto by rozhodnutie o jej realizácii malo vyplývať z analýzy požiadaviek a spokojnosti fanúšikov. Rovnako cena členského a benefity by mali vyplývať z dôkladnej analýzy. Je však možné vytvárať exkluzívne samostatné balíky, ktoré je možné monetizovať. Balíky a benefity členského programu by sa mali týkať posilnenia zážitku zo dňa konania sa športovej udalosti. Môže ísť o prístup do VIP priestorov haly, stretnutie sa s hráčmi, prístup na ranný tréning, a pod. Aj v tomto prípade je vhodnosť riešenia závislá na veľkosti športového klubu. Posilnenie zážitku zo dňa konania sa zápasu nemusí byť budované len dodatočnými poplatkami. Atmosféra na štadióne počas športovej udalosti je len čiastočne ovplyvniteľná, je budovaná faktormi, ktoré nie vždy môže manažment ovplyvniť. Je ale možné využívať audiovizuálne efekty, ktoré dokážu umocniť emóciu na štadióne (vhodné zvuky, piesne, využitie svetelných tabúl, ak sú k dispozícii, a pod.).

Pri zainteresovanej skupine členov pribudlo 'Bezpečné prostredie' a 'Manažérsky štýl', ktoré je možné zaradiť pod sofistikovanú komunikáciu, ktorá je zobrazená v úvodnom modeli kapitoly. Vytvorením bezpečného prostredia sa myslí také prostredie, v ktorom bude športovec pociťovať len minimálny nátlak. Po zlyhaní by hráč nemal byť potrestaný, nemalo by mu to byť vyčítané. Zo zlyhania by sa mal športovec poučiť, preto je dôležité analyzovať body zlyhania a prispôbiť ním prípravu. Manažérsky štýl bol v práci diskutovaný. Z empirického výskumu vyplýva, že úspešný manažérsky štýl je založený na prvkoch priateľského štýlu, demokratického, alebo mierne autoritatívneho, ak si to

situácia vyžaduje. Manažérsky štýl by však mal byť prispôsobený špecifickým prvkom prostredia, alebo osobnostiam hráčov. Komunikácia so športovcami by mala byť prispôbovaná špecifickým osobnostiam hráčov.

Pri zainteresovanej skupine médií boli koncepcie usporiadané iným spôsobom, no v konečnom dôsledku ich možno vnímať ako rozšírenie úvodného modelu kapitoly. Športový manažment by sa mal proaktívne pokúšať vyhľadávať možnosti na spoluprácu so spravodajskými subjektami, ak aj ide o malé športové kluby. Pre vyhľadávanie spolupráce je možné využiť sociálne siete, napríklad LinkedIn. Ide o sociálnu sieť zameranú na profesionálnu komunikáciu. Tu je možné spojiť sa aj s konkrétnymi spravodajcami. Sociálne siete je možné využiť aj pre uverejňovanie obsahu, nemusí ísť iba o osobnú komunikáciu. Klub by mal sofistikovane prispôbovať uverejnený obsah s ohľadom na požiadavky rôznych zainteresovaných strán. Zároveň je užitočné s médiami komunikovať transparente pri zachovaní diskretnosti voči iným zainteresovaným stranám. Prioritizácia prerozdeľovania zdrojov smerom ku zainteresovaným stranám závisí od mnohých špecifických faktorov. Napríklad od veľkosti športového klubu. Malé športové kluby budú mať nižšiu potrebu komunikovať s médiami, táto skutočnosť je potvrdená aj primárnym dotazníkovým prieskumom. Veľké športové kluby budú mať väčšiu potrebu manažovať mediálnu komunikáciu, keďže samotné médiá sa o tieto kluby budú zaujímať. Preto by veľké športové kluby mali zvážiť vytvorenie pracovnej pozície mediálneho hovorcu. Malé športové kluby by sa však mohli pokúšať nadväzovať spoluprácu s malými lokálnymi spravodajskými subjektami.

8 DISKUSIA

Nevyhnutnou súčasťou vedeckej činnosti je presná interpretácia rôznych odborných zdrojov, dát, štatistík a podobne. Táto presná interpretácia je následne doplnená autorským pohľadom na problematiku. Pre tento účel slúži diskusná časť práce. Okrem toho, diskusia má byť priestor pre sebareflexiu autora práce. Teda autor práce by mal kriticky zhodnotiť, či sú výstupy práce použiteľné v praxi, pre koho sú prospešné, ako sú limitované a ako by sa mali tieto limitácie obísť. Okrem týchto komponentov diskusie, súčasťou vyhodnotenia správnosti výstupov je verifikácia, ktorá, v tomto prípade, prebiehala pomocou vedeckej metódy rozhovorov s odborníkmi z praxe.

8.1 Verifikácia výstupných modelov práce

Pre validovanie výstupných konceptov dizertačnej práce bola využitá metóda pološtruktúrovaných rozhovorov s odborníkmi zaoberajúcimi sa športovým manažmentom. Rozhovory prebiehali počas konania sa konferencie SMICEE v dátumoch 23.4. a 24.4. 2024. Rozhovory boli vykonané s:

- **Jaroslav Šišolák** (Slovenský futbalový zväz – manažér licenčných práv),
- **Ján Letko** (Slovenský futbalový zväz – riaditeľ IT) a
- **Vassil Girginov** (EASM - Európska asociácia športového manažmentu - prezident).

Rozhovory prebiehali najprv voľnou diskusiou o rôznych oblastiach športového manažmentu nasledovanou vysvetlením účelu rozhovoru (validovanie výstupov). Následne bola vysvetlená situácia a štádium dizertačnej práce. Potom boli predstavené hlavné body dizertačnej práce (téma, cieľ práce, metodológia, zameranie). Po vysvetlení kontextu nasledovalo prestavenie výstupných modelov dizertačnej práce. Prezentované boli modely z kapitoly 6 a záverečný model z kapitoly 7. Prezentovanie modelov zahŕňalo vysvetľovanie hlavných myšlienok, pointy a kontextu. Hlavná otázka, ktorá bola respondentom položená, sa týkala logiky a zmysluplnosti modelov. Nasledovala spätná väzba. Pri každom z respondentov prebiehala diskusia mierne odlišne. Organizácia rozhovoru s predstavením účelu, vysvetlením situácie a štádia práce a predstavením hlavných bodov a modelov naznačuje istú štruktúru rozhovorov, avšak flexibilita v priebehu diskusie naznačuje, že rozhovor nebol pevne štruktúrovaný. Preto boli rozhovory označené za pološtruktúrované. Rozhovory trvali v rozsahu 15 až 30 minút.

Z rozhovoru s pánom **Jaroslavom Šišolákom** vyplýva, že modely dávajú zmysel, taktiež kľúčové body zahrnuté v dizertačnej práci sú zmysluplné. Na druhej strane, ak sú modely určené pre športových manažérov, sú príliš komplexné. Modely sú, podľa p. Šišoláka, konštruované na vedeckej úrovni, zahŕňajú odborné názvy a pomenovania činností, ktoré by mali byť, pre potreby praxe, preložené na uchopiteľnejšie a konkrétnejšie činnosti. Ako príklad bola uvedená komunikácia s médiami. Teda ak je odporúčané komunikovať s médiami, čo to znamená konkrétne, čo by mal športový manažér urobiť – napríklad odoslať 2 maily takej a takej osobe. Pán Šišolák taktiež v rozhovore uviedol, že overenie funkčnosti modelov by mohlo prebiehať pomocou simulácie. Teda mal by byť vytvorený fiktívny športový klub, autor by mal byť zasadený do úlohy manažéra, pričom pri simulácii by mal byť nasledovaný teoretický model. V takejto hre rolí by mohol byť model podrobený kritickému pohľadu.

Z rozhovoru s **Jánom Letkom** taktiež vyplýva, že modely sú zmysluplné a majú využiteľný potenciál. Pán Letko vyzdvihol najmä model s názvom „Mapa komplexného výstupného modelu – 1. vrstva modelu“. Taký model by si vedel predstaviť pre potreby workshopov určených pre športových manažérov. Avšak pri analýze jadra výstupného modelu p. Letko vyjadril rovnakú obavu, ako pán Šišolák. A teda, že model je pre športových manažérov príliš komplexný. Model by mal byť jednoduchý, aby sa zvýšila

šanca, že sa ním športoví manažéri budú zaoberať. Pri rozoberaní modelu „Súhrn odporúčaní pre riadenie zainteresovaných strán“ p. Letko vyjadril názor, že presne taký model sa blíži k takému modelu, ktorý má potenciál rýchlo komunikovať informácie aj pre športových manažérov, ktorí nemajú čas, či motiváciu, aby sa vzdelávali, alebo zmenili svoje manažérske spôsoby. Záver rozhovoru je podobný, ako ten, ktorý vyplýva z rozhovoru s pánom Šišolálom. Teda modely dávajú logiku, sú zmysluplné, rovnako ako téma dizertačnej práce.

Rozhovor s **Vassilom Girginovom** prebiehal mierne odlišne, ako s ostatnými respondentmi. Pán Girginov javil väčší záujem o kontext práce, kontext výskumu a autorom vnímané koncepcie ako o samotné špecifiká komunikované modelmi. Napríklad diskusia smerovala k definícii toho, čo vlastne je model. Odpoveďou bolo, že ide buď o znázornenie systému, jeho prvkov a vzťahmi medzi prvkami, respektíve ide o procesnú mapu. S takou definíciou p. Girginov súhlasil. Následne bol vysvetľovaný kontext práce, niektoré myšlienky, ktoré boli v dizertačnej práci komunikované, ako výstupné. Pán Girginov súhlasil s každou z myšlienok, ktoré následne vždy doplnil o výroky, ktoré sú v súlade so skutočnosťami komunikovanými v tejto práci. Pri pohľade na štruktúru modelov p. Girginov vyjadril opäť rovnakú obavu, ako ostatní respondenti. A to, že modely sú príliš komplexné pre praktizujúcich športových manažérov. Navrhol, že vhodnejšie by boli infografiky, ktoré by mali vyššiu schopnosť rýchlo a jednoducho vysvetľovať komplexné súvislosti. Pri tomto rozhovore neprebehla detailná analýza jednotlivých modelov. Za validované však možno považovať myšlienky sprevádzajúce výstupné modely a konkrétne to, čo je dôležité, aby športoví manažéri vykonávali.

Všetky tri rozhovory smerovali k rovnakému záveru, a to najmä, že logicky sú modely správne, správne sú aj odporúčania pre športových manažérov, rovnako za správne možno považovať aj vnímanie športových systémov autorom. Na druhej strane, modely sú príliš komplexné pre praktizujúcich športových manažérov. Pre športových manažérov by bolo vhodné vytvoriť infografický model, ktorý je skôr podobný modelu s názvom „Súhrn odporúčaní pre riadenie zainteresovaných strán“, ako komplexnému výstupnému modelu. Je nutné dodať, že respondenti nemali dostatok času a priestoru, aby mohli modely detailne analyzovať. Taktiež nebolo prezentované celé jadro komplexného modelu. Z tohto modelu bola prezentovaná iba jeho prvá časť s názvom „Jadro komplexného výstupného modelu – 1. časť“. Validované teda neboli detaily, iba súvislosti, štruktúra, logika modelov, alebo respektíve náhodné časti modelov. Je nutné teda počítať s istou vôľou validácie.

8.2 Prínosy dizertačnej práce

Táto dizertačná práca má zrejme najväčší potenciál pomôcť športovým manažérom, ktorí riadia stredné a veľké športové kluby. Diskutované sú ale aj javy, príčiny a dôsledky súvisiace s malými športovými klubmi, či dokonca s jednotlivcami (fyzické osoby, napríklad tréneri, fyzioterapeuti, a pod.). Mnohé poznatky, ku ktorým autor dizertačnej práce dospel za použitia rôznych výskumných metód, sú však univerzálne využiteľné pre každého športového manažéra. Pozornosť sa najmä sústredila na športových fanúšikov, pričom bolo zhromaždených mnoho vedeckých definícií a poznatkov o ich správaní sa. Taktiež boli vypracované prípadové štúdie týkajúce sa praktického manažmentu športových fanúšikov, resp. bolo opísané, ako s fanúškami pracujú populárne športové kluby. Tieto poznatky boli následne synteticky prepojené. Analýza literatúry a prípadové štúdie boli spracované taktiež s ohľadom na spravodajské médiá a manažérske štýly úspešných športových manažérov.

Pre vedeckú obec môžu byť prínosné výstupy experimentálnych analýz, najmä analýzy dát Twitteru, ktorá je sprevádzaná technickým opisom práce s dátami. Rovnako prínosný môže byť výskum okolo dát z Google Trends, spolu s navrhovaným algoritmom pre ťaženie poznatkov z týchto dát, ktorý je možné využiť aj v iných oblastiach, ako v športovom manažmente. Obe spomínané platformy majú potenciál slúžiť ako

inovatívne vedecké metódy, resp. zdroje dát. Rovnako, v kontexte vedeckej obce, môžu byť prínosné výsledné odporúčania pre riadenie vybraných zainteresovaných strán. S nimi je možné ďalej pracovať na vedeckej úrovni, rozširovať ich, aplikovať ich v iných kontextoch a podobne.

Pre prax môžu byť prínosné opisy slovenského športového prostredia, či detailný opis konceptu zapájania fanúšikov do riadenia, empirické prípadové štúdie, poučenie sa z nich, ale aj výstupy dotazníkového prieskumu, ktoré prinieslo odhalenie niektorých nedostatkov v ich manažérskom prístupe. Praktizujúcich športových manažérov by mohli benefitovať aj z konkrétnych odporúčaní pre riadenie vybraných zainteresovaných strán. Práve primárne pre túto skupinu boli tvorené aj výstupné modely mapujúce postupy, ktoré majú smerovať k udržateľnosti prevádzky športových klubov. Modely taktiež vysvetľujú širší kontext konkrétnych poznatkov. Pri validovaní týchto modelov sa však zistilo, že modely sú pre väčšinu športových manažérov príliš komplexné, ako bolo uvedené vyššie v texte.

8.3 Limitácie a odporúčanie pre budúci výskum

Autor dizertačnej práce sa vždy pokúšal svoje odporúčania konštruovať tak, aby boli všeobecné, platné pre širokú skupinu športových klubov, využiteľné rôznymi športovými manažérmi zohľadňujúc rôzne okolnosti. Aj keď sú poznatky využiteľné širokou skupinou športových manažérov, takáto snaha predstavuje zároveň aj limitáciu dizertačnej práce. Nie sú riešené čiastkové problémy nižších kategórií športových organizácií, či športových klubov. Napríklad mnohé otázky a problémy týkajúce sa jednotlivcov (fyzických osôb) a malých športových klubov mohli ostať nezodpovedané. Autor dizertačnej práce odporúča v budúcom výskume sa zamerať na tieto kategórie športových organizácií.

Niektoré časti výskumu dizertačnej práce neboli dokončené, či už nemôžu byť dokončené tak, ako autor mienil. Išlo o experimentálne a exploratívne metódy výskumu, ktoré síce priniesli užitočné čiastkové poznatky, no nie vždy prispeli k naplneniu cieľa dizertačnej práce, keďže sa nezozbieralo dostatok dôkazov na potvrdenie istej hypotézy. To sa týka napríklad analýzy externých makroekonomických faktorov na počet členov SFZ v čase, kde z dôvodu nedostatočného počtu pozorovaní nebolo možné dospieť k jasnému záveru. Ak ide o analýzu dát z Google Trends, tu bol zaznamenaný výskumný pokrok, keďže bol vybudovaný základ vyriešenia problému s výpovednou hodnotou kľúčového slova smerom ku konkrétnemu športu, ktorý bol vbudovaný do algoritmu, ktorý sa pokúša vysvetliť externú závislú premennú spôsobmi vyhľadávania používateľov (resp. športových fanúšikov) v rámci vyhľadávča Google. Na druhej strane, algoritmus nebol optimalizovaný a niektoré problémy neboli vyriešené. Tento algoritmus je aj napriek tomu využiteľný v budúcom výskume, autor dizertačnej práce verí, že má potenciál priniesť užitočné nové poznatky najmä o športových fanúšikoch a popularite jednotlivých športov.

Dodatočne, ak ide o analýzu dát z Twitteru, bola vykonaná pilotná štúdia pre zistenie, ako a do akej miery je možné využiť Twitter dáta pri skúmaní správania sa spravodajských subjektov na tieto sociálnej sieti. Aj keď potenciál nadobudnutia nových poznatkov bol zaujímavý, práca s týmito dátami spôsobmi, akými navrhoval autor dizertačnej práce by boli časovo náročné, najmä z dôvodu, že jednotlivé spravodajské organizácie nekomunikovali konzistentne, teda pri analýze by bolo potrebné pristupovať ku každej z nich osobitne (inak komunikoval DenníkN, inak denník Pravda). Rozdiely spočívali najmä vo využívaní hashtagov, teda mriežok, ktoré na sociálnej sieti Twitter zastávali kategorizačnú rolu, teda príspevky nebolo možné kategorizovať uplatnením jednotnej metódy. Taktiež, táto platforma prechádza zásadnými zmenami, odkedy ju odkúpil Elon Musk. Pri potenciálnom budúcom výskume autor práce odporúča vykonať analýzu toho, aké dáta a v akom limite je možné získať z oficiálnych API Twitteru (po novom platforma nesie názov „X“).

Je vhodné, aby sa budúci výskum zamerlal na strategické riadenie malých športových klubov, keďže odporúčania tejto práce sú často limitované vzhľadom na veľkosť športového klubu, resp. niektoré odporúčania sú vhodné len pre veľké, či stredne veľké profesionálne športové kluby, ako bolo uvedené na začiatku kapitoly.

Dodatočne, ako vyplýva z verifikácie výstupov dizertačnej práce, ak majú byť modely určené pre športových manažérov, mali by mať formu infografiky, resp. mali by mať veľmi jednoduchú formu pre vysvetlenie kľúčových poznatkov.

ZÁVER

Dizertačná práca boli identifikované kľúčové aspekty stratégie riadenia športových klubov, s dôrazom na vzťahy s vybranými zainteresovanými skupinami, ktorými boli: fanúšikovia, spravodajské médiá a členovia (športovci), pričom sa pozornosť primárne sústredila na fanúšikov, keďže priebežné výsledky výskumov ukazovali na ich dôležitosť. Sekundárne boli skúmané dopady sociálnej krízy spôsobenej pandémiou COVID-19 na manažment klubov. Model stratégie pre riadenie vybraných zainteresovaných skupín športových organizácií bol navrhnutý a vytvorený na základe výskumných metód, vrátane teoretickej analýzy, prípadových štúdií, empirickej analýzy, a dotazníkového prieskumu.

V rámci predvýskumu boli skúmané dáta zo sociálnej siete Twitter a v rámci primárneho výskumu boli skúmané aj rôzne iné sekundárne dáta, a to: Google Trends, dáta Slovenského futbalového zväzu, makroekonomické dáta, dáta zo sekundárnych dotazníkových prieskumov, iné sekundárne dáta, napríklad z portálu Statista.com. Bol vykonaný aj vlastný dotazníkový prieskum zameraný na slovenských športových manažérov. Myšlienkou bolo vyhodnotiť, či sú postoje slovenských manažérov v súlade s odporúčaniami a najlepšou praxou riadenia zainteresovaných skupín. Z poznatkov bolo možné vydedukovať potenciálny problém v riadení športových klubov športovými manažérmi, ktorý by mohol smerovať k úpadku športového klubu.

Výstupy výskumu smerovali ku tvorbe komplexného, viacvrstvového modelu stratégie riadenia športových klubov, ktorý smeroval k naplneniu **cieľa tejto dizertačnej práce: navrhnúť model stratégie pre riadenie vybraných zainteresovaných skupín športovej organizácie**. Model zakomponoval poznatky o vybraných zainteresovaných skupinách do širšieho kontextu strategického riadenia športovej organizácie. Inými slovami, účelom modelu bolo vysvetliť a opísať súvislosti, ale taktiež poskytnúť orientačnú mapu športovým manažérom pre manažment športových organizácií. Išlo o mix rôznych typov modelov, pričom jadrom komplexného modelu bol semi-procesný model, ktorého kroky nemusia byť exaktné, závisí od konkrétnych okolností týkajúce sa konkrétnych športových klubov. Model bol všeobecný, s úmyslom zvýšenia využiteľnosti pre rôzne typy športových klubov. To je však aj limitáciou výstupov dizertačnej práce, keďže nie všetky otázky a problémy najmä menších športových organizácií boli zodpovedané.

Celkový prínos dizertačnej práce spočíva v poskytnutí uceleného pohľadu na strategické riadenie športových klubov, s dôrazom na konkrétne vzťahy so zainteresovanými skupinami. Vzhľadom na výzvy, ktorým športové organizácie čelia, je model stratégie vyvinutý v tejto práci cenným nástrojom na podporu efektívneho manažmentu. Budúce výskumy by sa mohli sústrediť na ďalšie aspekty riadenia športu a prispieť k rozvoju tejto dôležitej oblasti, respektíve by sa mali zamerať na menšie športové kluby, či na fyzické osoby, ktoré sú súčasťou športových systémov.

Zoznam použitej literatúry

- Aaronson, D., Brave, S. A., Butters, R. A., Fogarty, M., Sacks, D. W., & Seo, B. (2022). Forecasting unemployment insurance claims in realtime with google trends. *International Journal of Forecasting*, 38(2), 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2021.04.001>
- Aliti, B., Markic, M., & Stulina, B. (2016). Implementation of project management in organizing major-multi sport events. *Interdisciplinary management research XII. Book Series Interdisciplinary Management Research-Interdisziplinäre Managementforschung – Proceedings Paper, Volume 12*. Pages 41-51. ISSN: 1847-0408.
- Anand Gupta, Nitish Mittal, & Neeraj Kohli. (2016). Analysis of a sporting event on a social network: True popularity & popularity bond. *Proceedings of the International Conference on Data Engineering and Communication Technology*, 261–273. https://doi.org/10.1007/978-981-10-1678-3_26
- Annamalai, B., Yoshida, M., Varshney, S., Pathak, A. A., & Venugopal, P. (2021). Social Media Content Strategy for sport clubs to drive fan engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102648. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102648>
- ARSENAL.com (n.d. D). Membership. Zobrazené: 15.5.2023, dostupné online: <https://www.arsenal.com/membership>
- ARSENAL.com. (n.d. A). Red Membership overview. Zobrazené: 15.5.2023, dostupné online: <https://www.arsenal.com/membership/red>
- ARSENAL.com. (n.d. B). Your Reward. Zobrazené: 15.5.2023, dostupné online: <https://www.arsenal.com/news/your-rewards>
- ARSENAL.com. (n.d. C). Junior Membership. Zobrazené: 15.5.2023, dostupné online: <https://www.arsenal.com/membership/junior>
- Assa, R., & Reizer, A. (2023). Professional athletes' well-being: New challenges in Post-covid-19 Times. *Behavioral Sciences*, 13(10), 831. <https://doi.org/10.3390/bs13100831>
- Baker, R. E., & Esherick, C. (2013). *Fundamentals of Sport Management*. Human Kinetics.
- Barbu, M. C. R., Popescu, M. C., Burcea, G. B., Costin, D.-E., Popa, M. G., Păsărin, L.-D., & Turcu, I. (2022). Sustainability and social responsibility of Romanian Sport Organizations. *MDPI*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/643>
- Barbu, M. C., Burcea, G. B., Dumitru, R., & Popescu, M. C. (2020). The contribution of Sport to economic and Social Development. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Educatio Artis Gymnasticae*, 65(1), 27–38. [https://doi.org/10.24193/subbeag.65\(1\).03](https://doi.org/10.24193/subbeag.65(1).03)
- Barile, S., & Saviano, M. (2017). Complexity and Sustainability in Management: Insights from a systems perspective. *Social Dynamics in a Systems Perspective*, 39–63. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61967-5_3
- Bernstein, A., & Blain, N. (2002). Sport and the Media: The Emergence of a Major Research Field. *Culture, Sport, Society*, 5(3), 1–30. doi:10.1080/911094213
- Berri, D., Leeds, M., & Leeds, E. & Mondello, M. (2009). The Role of Managers in Team Performance. *International Journal of Sport Finance*. 4. 75-93.
- Biscaia, R., Yoshida, M., & Kim, Y. (2021). Service quality and its effects on consumer outcomes: a meta-analytic review in spectator sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(3), 897–921. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1938630>

Bodin, K., Teare, G., & Taks, M. (2022). Critical social science in sport management research: A scoping review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.812200>

BYRUM, T. (2022). Commanders narrow down mascot to four themes; fans to vote on options. Zobrazené: May 15, 2023, dostupné online: <https://www.nbcsports.com/washington/commanders/commanders-narrow-down-mascot-four-themes-fans-vote-options>

Cambridge Dictionary. (2022a). „Sport“. Zobrazené 8.8.2022, dostupné online: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sport>

Cambridge Dictionary. (2022b). „Sustainability“. Zobrazené 8.8.2022, dostupné online: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sustainability>

CASEY, T. (2022). Fan Controlled Football League Raises \$40 Million Series A Round Led By Crypto Investors. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.forbes.com/sites/timcasey/2022/01/12/fan-controlled-football-league-raises-40-million-series-a-funding-round-led-by-cryptocurrency-investors/>

Chan-Olmsted, S., & Xiao, M. (2019). Smart Sports Fans: Factors Influencing Sport Consumption on Smartphones. In *Sport Marketing Quarterly* (Vol. 28, Issue 4, pp. 181–194). FIT Publishing. <https://doi.org/10.32731/smq.284.122019.01>

CHELSEAFC.com. (n. d.). Matchday Packages. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.chelseafc.com/en/club-chelsea/matchday-packages>

Chiu, W., & Won, D. (2020). Influence of sports fan ethnocentrism on identification and media consumption intention: a preliminary investigation with Taiwanese baseball fans. *Sport in Society*, 1–19. doi:10.1080/17430437.2020.1772232

Çimke, S., & Yıldırım Gürkan, D. (2021). Determination of interest in vitamin use during COVID-19 pandemic using Google Trends Data: Infodemiology study. *Nutrition*, 85, 111138. <https://doi.org/10.1016/j.nut.2020.111138>

Coakley, J. (2003). *Sport in Society: Issues and Controversies*, 8th Edn. Boston, MA: McGraw Hill

CRISWELL, J., & CHRON. (2023). Houston Texans seek fan input on future of franchise. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.chron.com/sports/texans/article/houston-texans-fan-council-17862100.php>

Čular, D., Miočić, J., & Jelaska, I. (2020). How to explore public interest for sports? New methodological approach. *Acta Kinesiologica*, Volume 14, Issue 2. Pages 112–117. e-ISSN: 1840-3700.

Cury, R., Kennelly, M., & Howes, M. (2022). Environmental sustainability in sport: A systematic literature review. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 13–37. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2126511>

Darcy, S., Maxwell, H., Edwards, M., Onyx, J., & Sherker, S. (2014). More than a sport and volunteer organisation: Investigating Social Capital Development in a sporting organisation. *Sport Management Review*, 17(4), 395–406. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.01.003>

Daugaard, D., & Ding, A. (2022). Global drivers for ESG Performance: The body of knowledge. *Sustainability*, 14(4), 2322. <https://doi.org/10.3390/su14042322>

David, F. R. (2011). *Strategic management : concepts and cases* (13th ed.). Prentice Hall.

- Davis, L., Brown, D. J., Arnold, R., & Gustafsson, H. (2021). Thriving through relationships in sport: The role of the parent–athlete and coach–athlete attachment relationship. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.694599>
- Deelen, I., Ettema, D., & Kamphuis, C. B. (2018). Sports participation in sport clubs, gyms or public spaces: How users of different sports settings differ in their motivations, goals, and sports frequency. *PLOS ONE*, 13(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0205198>
- Delbert. (2022). How do sports journalists build relationships with athletes and sports teams?. *CPI Journalism - All About Journalism*. <https://cpijournalism.org/relationships-athletes-sports/>
- Desbordes, M., Richelieu, A. (2012). *Global Sport Marketing: Contemporary Issues and Practice*. Routledge, May, 208 p..
- Dixon, S. J. (2023, September 22). Biggest social media platforms 2023. Statista. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- EFL.com. (2019). 2019 Supporters Survey. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.efl.com/contentassets/5fd7b93168134ee0b9da11fa8e30abd0/efl-supporters-survey-2019-report.pdf>
- Elberse, A. (2018). Ferguson's formula. *Harvard Business Review*. Zobrazené 17.10.2023, dostupné online: <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>
- Emich, K. J., Norder, K., Lu, L., & Sawhney, A. (2020). A comprehensive analysis of the integration of team research between sport psychology and Management. *Psychology of Sport and Exercise*, 50, 101732. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101732>
- Eshghi, K. (2022). Are sports sponsorship announcements good news for shareholders? A meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 39(1), 268–287. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.04.003>
- ESPN.com. (2016). Fans vote for wolf named Zabivaka as 2018 World Cup mascot. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.espn.com/soccer/fifa-world-cup/story/2978102/2018-world-cup-mascot-zabivaka-selected-by-fans-in-online-vote>
- Evans, S. (2022). What Makes Carlo Ancelotti One of the Most Successful Leaders in European Football? *Performance Institute*. Zobrazené 25.10.2023, dostupné online: <https://leadersinsport.com/performance-institute/articles/what-makes-carlo-ancelotti-one-of-the-most-successful-leaders-in-european-football/>
- Eys, M., Bruner, M. W., & Martin, L. J. (2019). The Dynamic Group Environment in sport and exercise. *Psychology of Sport and Exercise*, 42, 40–47. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.11.001>
- FACEBOOK.com. (2017). Fan Survey on the FC Bayern Munich official page. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.facebook.com/FCBayernUS/posts/take-our-fan-survey-and-enter-to-win-prizes-like-signed-jerseys-and-personalized/1055311257945088>
- Fazal-E-Hasan, S. M., Neale, L., Sekhon, H., Mortimer, G., Brittain, I., & Sekhon, J. (2021). The path to game-day attendance runs through sports fan rituals. *Journal of Business Research*, 137, 308–318. doi:10.1016/j.jbusres.2021.08.024

- FCBARCELONA.com. (2021a). How do you go about voting electronically?. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/2372176/how-do-you-go-about-voting-electronically>
- Fcbarcelona.com. (2021b). The financial and economic situation is dramatic and very worrying. Zobrazené 16.10.2023, dostupné online: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/2221392/the-financial-and-economic-situation-is-dramatic-and-very-worrying>
- FCBARCELONA.com. (n.d.). General Information. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.fcbarcelona.com/en/card/1904932/general-information>
- FCF.IO. (n. d. A). How it works. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.fcf.io/how-it-works>
- FCF.IO. (n. d. B). About us. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.fcf.io/about-us>
- Forbes.com. (2023). FC Barcelona Declared 'Technically Bankrupt' By Leading Catalan Journalist. Zobrazené 16.10.2023, dostupné online: <https://www.forbes.com/sites/tomsanderson/2023/06/10/fc-barcelona-declared-technically-bankrupt-by-leading-catalan-journalist/>
- FORMULA1.com. (n. d.). Your Formula 1 Crypto.com Miami Grand Prix 2023 Driver of the Day. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.formula1.com/en/vote.html>
- Forsyth, D. R. (2019). Group Dynamics. Cengage.
- Funk, D. C., James, J., (2001). The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport, Sport Management Review, Volume 4, Issue 2, Pages 119-150, ISSN 1441-3523, [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(01\)70072-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(01)70072-1).
- Gammelsæter, H. (2020). Sport is not industry: Bringing sport back to sport management. European Sport Management Quarterly, 21(2), 257–279. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>
- Gholipour, H. F., Arjomandi, A., Marsiglio, S., & Foroughi, B. (2020). Is outstanding performance in sport events a driver of tourism? Journal of Destination Marketing & Management, 18, 100507. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100507>
- Gómez-Colell, E. (2015). Adolescence and Sport: Lack of Female Athletes as Role Models in the Spanish Media. Apunts. Educación Física y Deportes, 122, 81-87. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2015/4\).122.09](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2015/4).122.09)
- Gong, X., a Wang, Y. (2021). Exploring dynamics of sports fan behavior using social media big data - A case study of the 2019 National Basketball Association Finals. Applied Geography, 129, 102438. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2021.102438>
- Google. (n.d.). FAQ about Google Trends Data - trends help. Google. Zobrazené 18.8.2022, dostupné online: <https://support.google.com/trends/answer/4365533?hl=en>
- Gough, C. (2023, July 13). Global sports market revenue 2027. Statista. <https://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue/>
- Hanu, E., Teodorescu, S., Misca, F. (2015). Motivating the Human Resource – A Managerial Priority in the Development of Private Sports Club. Rethinking social action. Core values. Iasi. Romania. Pages 633-637. ISBN: 978-88-7587-725-5.
- Hckosice.sk. (2020a) Vyhlásenie vedenia klubu. Zobrazené 16.10.2023, dostupné online: <https://www.hckosice.sk/novinky/vyhlasenie-vedenia-klubu>

Hckosice.sk. (2020b) Oranžovo-čierne HC Košice žiadajú o pomoc komunitu. Zobrazené 16.10.2023, dostupné online: <https://www.hckosice.sk/novinky/oranzovo-cierne-hc-kosice-ziadaju-o-pomoc-komunitu>

HCSLOVAN.sk. (2018). Fanúšikovia Slovana sa v reprezentatívnom prieskume jednoznačne vyjadrili za pokračovanie klubu v KHL. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: https://www.hcslovan.sk/sk/article/old_fanusikovia-slovana-sa-v-reprezentativnom-prieskume-jednoznacne-vyjadrili-za-pokracovanie-klubu-v-khl

HOSPITALITY.ARSENAL.com. (2022). Matchday Experiences. Zobrazené: 15.5.2023, dostupné online: https://hospitality.arsenal.com/globalassets/new-folder31/new-folder/arsenal_matchdayexperiences-202223_brochure_web_1.pdf

HOSPITALITY.ARSENAL.com. (n.d.). Platinum Membership. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://hospitality.arsenal.com/platinummembership/>

Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2), 125–135. doi:10.1016/s0167-9236(99)00024-x

Hu, K.-H., Chen, F.-H., & Tzeng, G.-H. (2016). Evaluating the improvement of sustainability of sports industry policy based on MADM. *Sustainability*, 8(7), 606. <https://doi.org/10.3390/su8070606>

Hu, L.M.; Wang, Z.Q. (2012). On-line Marketing Strategies for Sports Products. *Proceedings of 2012 pre-olympic congress on sports science and computer science in sport*, Liverpool, United Kingdom, Pages 404-407, ISBN: 9781846260940.

Hulme, A., McLean, S., Read, G. J., Dallat, C., Bedford, A., & Salmon, P. M. (2019). Sports organizations as complex systems: Using cognitive work analysis to identify the factors influencing performance in an elite netball organization. *Frontiers in Sports and Active Living*, 1. <https://doi.org/10.3389/fspor.2019.00056>

Hutchins, B., & Rowe, D. (2012). *Sport beyond television: The internet, digital media and the rise of networked media sport*. Routledge.

Hyatt, C. G., Sutton, W. A., Foster, W. M., & McConnell, D. (2013). Fan involvement in a professional sport team's decision making. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(3), 189–204. doi:10.1108/sbm-aug-2011-0071

ICF. (2019). ICF Events Sustainability Strategy. Otvorené 5.10.2023 z webovej stránky: <https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/celebrate-olympic-games/Sustainability/Case-Studies/2019/ICF.pdf>

IMI - Irish Management Insitute. (n.d.). How to be a "special one" – 3 leadership lessons from Jose Mourinho. IMI. Zobrazené 19.10.2023 dostupné online: <https://www.imi.ie/blogs/how-to-be-a-special-one-3-leadership-lessons-from-jose-mourinho-6/>

Inoue, Y., Lock, D., Gillooly, L., Shipway, R., & Swanson, S. (2021). The organizational identification and well-being framework: Theorizing about how sport organizations contribute to crisis response and recovery. *Sport Management Review*, 25(1), 1–30. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1911496>

Jang, H. Y., Olfman, L., Ko, I. S, Koh, J., Kim, K. (2008) The influence of on-line brand community characteristics on community commitment and brand loyalty. *Int J Elec Commerce* 12(3):57–80

JENSON, P. (2022). Will Barcelona's fans vote to ease their financial woes? Crunch poll on £600MILLION sale of club's retail operation and TV rights that will determine the

futures of Frenkie de Jong, Robert Lewandowski and others set to take place tonight. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-10923409/Will-Barcelona-fans-vote-ease-financial-woes-sign-Robert-Lewandowski.html>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Keshkar, S., & Karegar, G. A. (2022). Effect of the COVID-19 pandemic on the Sports Industry. *COVID-19 and the Sustainable Development Goals*, 123–157. <https://doi.org/10.1016/b978-0-323-91307-2.00004-3>

Kim, K. A., Lee, S., & Byon, K. K. (2020). How useful is each item in the Sport Spectator Identification Scale?: an item response theory analysis. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(4), 651–667. doi:10.1108/ijsms-01-2020-0001

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue ocean strategy : How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Havard Business School Publishing Corporation.

Kobel, S., Kettner, S., Kesztyüs, D., Erkelenz, N., Drenowatz, C., & Steinacker, J. M. (2015). Correlates of habitual physical activity and organized sports in German Primary School Children. *Public Health*, 129(3), 237–243. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2014.12.002>

Krako, J. (2015). Specifics of sport marketing. Era of science diplomacy: implications for economics, business, management and related disciplines – Conference Proceedings, University of economics in Bratislava. Slovakia. Pages 503–509. ISBN 978-80-225-4200-5.

L. Robinson. (2008). *The business of sport*, Houlihan (Ed.), Sport and society, Sage Publications, London. pp. 207-328

Lee, J. H., & Choi, Y. J. (2009). News values of sports events: An application of a newsworthiness model on the World Cup coverage of US and Korean media. *Asian Journal of Communication*, 19(3), 302–318. <https://doi.org/10.1080/01292980903039012>

Leng, H. K., & Phua, Y. X. (2020). Athletes as role models during the COVID-19 pandemic. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 163–167. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1762330>

Leonard, J. M. (2005). The Geography of Visitor Attendance at College Football Games. *Journal of Sport Behavior*, 28(3), 231-252. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/geography-visitor-attendance-at-college-football/docview/215881325/se-2?accountid=49401>

Levental, O., Yaffe, Y., Noy, R., Sharabi, U., & Ben-Eli, M. (2021). Attachment style and men's patterns of sports fan devotion. In *Psychology of Sport and Exercise* (Vol. 56, p. 102005). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.102005>

Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>

Lindsey, I. (2008). Conceptualising Sustainability in Sports Development. *Leisure Studies*, 27(3), 279–294. <https://doi.org/10.1080/02614360802048886>

López-Carril, S., Anagnostopoulos, C., & Parganas, P. (2020). Social Media in Sport Management Education: Introducing linkedin. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 27, 100262. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100262>

- López-Flores, M., Hong, H., & Botwina, G. (2021). Dual career of junior athletes: Identifying challenges, available resources, and roles of social support providers (Carrera dual de deportistas junior: identificando retos, recursos disponibles, y roles de apoyo social). *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 16(47). <https://doi.org/10.12800/ccd.v16i47.1673>
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing?: In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
- Lu, Y.-C., Hsiao, C.-H., Shih, M.-T., Yen-Chieh, W., & Wang, F.-J. (2021). Exploring the localization and home business strategies of the Professional Sports Team -Formosa Dreamer Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 26(3), 120–128. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.11.002>
- Luz, B. (2023). Average stadium attendance Liga Portugal 2023. Statista. <https://www.statista.com/statistics/800600/liga-nos-average-stadium-attendance-portugal/>
- Lynch, S., Adair, D., & Jonson, P. (2014). Professional athletes and their duty to be role models. *Achieving Ethical Excellence*, 75–90. <https://doi.org/10.1108/s1529-209620140000012006>
- MANCITY.com. (2019). Annual Report 2019. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: https://www.mancity.com/annualreport2019/downloads/mcfc_matchday.pdf
- MANCITY.com. (n. d.). Memberships. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.mancity.com/memberships>
- MANUTD.com. (n. d. B). Fan's Forum. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.manutd.com/en/fans/fans-forum>
- Marcu, V., & Buhaş, S. D. (2014). Sports Organizations – Management and Science. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 117, pp. 678–682). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.281>
- Mastromartino, B., & Zhang, J. J. (2020). Affective Outcomes of Membership in a Sport Fan Community. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.00881
- Mattioli, A. (2022). José Mourinho discusses coaching values: “To succeed, you must know your players.” RomaPress. Zobrazené 19.10.2023, dostupné online: <https://romapress.net/jose-mourinho-discusses-coaching-values-to-succeed-you-must-know-your-players/>
- Maxton, B. (2019). Understanding sports fan motivation : A study into fan involvement, satisfaction and Loyalty. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://repository.up.ac.za/handle/2263/71722>
- McBride, F. (1975). Toward a non-definition of Sport. *Journal of the Philosophy of Sport*, 2(1), 4–11. <https://doi.org/10.1080/00948705.1975.10654092>
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *The Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187. <http://www.jstor.org/stable/2747787>
- McCullough, B. P., Pelcher, J., & Trendafilova, S. (2020). An exploratory analysis of the environmental sustainability performance signaling communications among North American Sport Organizations. *Sustainability*, 12(5), 1950. <https://doi.org/10.3390/su12051950>
- Melnick, M. J., & Wann, D. L. (2010). An examination of sport fandom in Australia: Socialization, team identification, and fan behavior. *International Review for the Sociology of Sport*, 46(4), 456–470. doi:10.1177/1012690210380582

- Mills, M., Oghazi, P., Hultman, M., Theotokis, A. (2022). The impact of Brand Communities on public and private brand loyalty: A Field Study in professional sports. *Journal of Business Research*, 144, 1077–1086. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.056>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: The Complete Guide Through The Wilds of Strategic Management (Second)*. Ft Prentice Hall. (Original work published 1998)
- MKDONS.com. (n.d.). 2023/24 Season Tickets. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.mkdons.com/tickets/season-tickets/>
- MLB.com. (n. d.). The 2022 Chevrolet MLB All-Star Ballot. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.mlb.com/all-star/ballot>
- Moon, P., Bayle, E., & François, A. (2022). Assessing International Sport Federations' sustainability practices: Toward integrating sustainability in their main sports events. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.752085>
- Mortazavi, R. (2021). The relationship between visitor satisfaction, expectation and spending in a sport event. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100132. doi:10.1016/j.iemeen.2020.10.002
- MŠK Žilina – „Futbalový klub MŠK Žilina ukončil proces likvidácie“ – posledný vstup: 7.5. 2021 [online] dostupné na internete: <https://mskzilina.sk/clanek.asp?id=Futbalovy-klub-MSK-Zilina-ukoncil-proces-likvidacie-13984>
- MŠK Žilina – „MŠK Žilina, a.s. v likvidácii od 1. apríla 2020“ – posledný vstup: 7. 5. 2021 [online] dostupné na internete: <https://www.mskzilina.sk/clanek.asp?id=MSK-Zilina-a-s-v-likvidacii-od-1-aprila-2020-13918>
- MŠK Žilina – „Tréningový proces v Akadémii MŠK konečne spustený“ – posledný vstup: 7. 5. 2021 [online] dostupné na internete: <https://www.mskzilina.sk/clanek.asp?id=Treningovy-proces-v-Akademii-MSK-konecne-spusteny-14366>
- Myers, Tony & Balmer, Nigel & Rehman, Mohammad & Strotmeyer, Stephen. (2014). *Sport Commentary Effects on Spectators' Views of Who Wins*.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955. doi:10.1002/smj.615
- NAGY, K. (2018). Prieskum spokojnosti fanúšikov. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.dac1904.sk/SK/clanek.asp?id=Prieskum-spokojnosti-fanusikov-3563>
- NASCAR.com. (2022). 2022 All-Star 101: Formats, qualifying orders, history and more. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.nascar.com/news-media/2022/05/19/2022-all-star-101-formats-qualifying-orders-history-and-more/>
- NEHME, M., & ADLER, S. (2021). Revolutionizing the game: How Fan Controlled Football scored big with IBM Watson® Studio. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.ibm.com/blog/revolutionizing-the-game-how-fan-controlled-football-scored-big-with-ibm-watson-studio/>
- Nemec, M., Admcak, S., Michal, J., & Bartik, P. (2019). Opinions of Teachers from the Central Slovak Region on Teaching Sports Games at Elementary Schools. *European Journal of Contemporary Education*, Volume 8, Issue 1, Pages 157–166, e-ISSN: 2305-6746, DOI: 10.13187/ejced.2019.1.157.

- NHL.com, Cotsonika, N. J. (2020). Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.nhl.com/news/seattle-kraken-nickname-for-nhl-expansion-team/c-317588092>
- Nicolau, J. L. (2012). The effect of winning the 2010 FIFA World Cup on the tourism market value: The Spanish case. *Omega*, 40(5), 503–510. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.10.002>
- Nielsen Sports. (2022). Fans are changing the game: 2022 global sports marketing report. Získané 30.10.2023 z webu: <https://niensports.com/fans-are-changing-the-game-2022-global-sports-marketing-report/>
- Nyberg, C., Wagnsson, S., Gustafsson, H., & Stråhlman, O. (2023). Dual career support among world-class athletes in Sweden: Performance, education, and employment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1093562>
- O'Boyle, N. & Gallagher, A. (2023). Sports Organizations and Their Defensive Mediatization Strategies: The Sports Journalist's Perspective. *Journalism and Media*, 4, 665-678. <https://doi.org/10.3390/journalmedia4020042>
- Ogden, M. (2022). Real Madrid's Ancelotti, the players' coach, is on the brink of UCL history. ESPN.com. Zobrazené 24.10.2023 dostupné online: https://www.espn.com/soccer/story/_/id/37628771/real-madrid-carlo-ancelotti-players-coach-approach-on-brink-champions-league-history
- Olympics.com. (n.d.). Dual career. Zobrazené 23.11.2023, dostupné online: <https://olympics.com/athlete365/dual-career/>
- Onose, I., Onose, R.-M., & Abalasei, B.-A. (2023). The role of mass media in promoting the dual career of the performance athlete. *Behavioral Sciences*, 13(3), 196. <https://doi.org/10.3390/bs13030196>
- OPERATIONS.NFL.com. (2022). THE 2023 PRO BOWL GAMES VOTE IS NOW OPEN. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://operations.nfl.com/updates/football-ops/the-2023-pro-bowl-games-vote-is-now-open/>
- Ortiz-Ospina, E., & Roser, M. (2019, September 18). The rise of Social Media. Our World in Data. <https://ourworldindata.org/rise-of-social-media>
- Ostrowsky, M. K. (2016). Sports Fans, Alcohol Use, and Violent Behavior. *Trauma, Violence, & Abuse*, 152483801666393. doi:10.1177/1524838016663937
- Parker, H. M., & Fink, J. S. (2007). The Effect of Sport Commentator Framing on Viewer Attitudes. *Sex Roles*, 58(1–2), 116–126. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9344-8>
- PAVLÍK, M. (2023). Bublina splasla? Záujem o podujatie v Miami výrazne poklesol a s ním aj ceny vstupeniek. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: https://f1online.sk/clanky/95318/bublina-splasla-zaujem-o-podujatie-v-miami-vyrazne-poklesol-a-s-nim-aj-ceny-vstupeniek?fbclid=IwAR1PnJfZX3y34H80-5c6N_3F-Rw3QZC-jLtmA0byhkbIL8SLO9fwNOtkl4Q
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A review, synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570–587. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Pedersen, P. M., Laucella, P. C., Kian, E., & Geurin, A. N. (2021). Strategic sport communication. *Human Kinetics*.
- Pedersen, P. M., Miloch, K. S., & Laucella, P. C. (2007). Strategic sport communication. *Human Kinetics*.

PEDERSEN, P., M., & THIBAUT, L. (2017). *Contemporary Sport Management* 6th Edition. Human Kinetics. 544 s. ISBN 9781492550952.

Petric, V., Novak, D., & Neljak, B. (2011). Sporting activity preferences of people of different age and gender in rural areas. 6th International scientific conference on kinesiology: integrative power of kinesiology. Pages 353–357. ISBN: 978-953-6378-79-1.

Pilar, P.-M., Rafael, M.-C., Félix, Z.-O., & Gabriel, G.-V. (2019). Impact of sports mass media on the behavior and health of society. A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 486. <https://doi.org/10.3390/ijerph16030486>

Popp, B., & Woratschek, H. (2016). Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media. *Sport Management Review*, 19(2), 183–197. doi:10.1016/j.smr.2015.06.001

Porter, M. E. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. *Readings in Strategic Management*, 133–143. doi:10.1007/978-1-349-20317-8_10

Poteko, K., Coakley, J., & Doupona, M. (2023). Elite athletes: What lessons for the future can be learned from their responses to the social disruption caused by the COVID-19 pandemic? *Frontiers in Sports and Active Living*, 5. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1260797>

PR.NBA.com. (2023). Voting results: 2023 NBA All-Star Game starters. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://pr.nba.com/voting-results-2023-nba-all-star-game-starters/>

Pullan, S., & Dey, M. (2021). Vaccine hesitancy and anti-vaccination in the time of COVID-19: A google trends analysis. *Vaccine*, 39(14), 1877–1881. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2021.03.019>

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2018). Three pillars of sustainability: In Search of Conceptual Origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>

Radojevic, J., Ilic, J., Visnjic, D., & Jovanovic, S. (2011). Popularity of sport among pupils of primary schools in Serbia. *Problems of education in the 21st century*. Volume 36. Pages 51–59. ISSN: 1822-7864.

Ranaweera, J., Zanin, M., Weaving, D., Withanage, C., & Roe, G. (2021). Optimizing player management processes in sports: Translating lessons from healthcare process improvements to sports. *International Journal of Computer Science in Sport*, 20(2), 119–146. <https://doi.org/10.2478/ijcss-2021-0008>

Reifurth, K. R. N., Wear, H. T., & Heere, B. (2019). Creating fans from scratch: A qualitative analysis of child consumer brand perceptions of a new sport team. *Sport Management Review*. doi:10.1016/j.smr.2019.07.003

Rich, K. A., Spaaij, R., & Misener, L. (2021). Theorizing Community for Sport Management Research and Practice. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.774366>

Robertson, L. (2023). What every team leader can learn from Jurgen Klopp - AoEC. *Www.aeec.com*. <https://www.aeec.com/knowledge-bank/what-every-team-leader-can-learn-jurgen-klopp/>

Rosca, V. (2013). Systemic relationship marketing: Co-creating sports brand equity with fans and other stakeholders. *Review of International Comparative Management* 14(3), 490-499

Rust, R. T., & Huang, M. H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206-221.

Santos, J. M., Batista, P., & Carvalho, M. J. (2022). Framing sport managers' profile: A systematic review of the literature between 2000 and 2019. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias Del Deporte*, 11, 24. <https://doi.org/10.6018/sporkt.479841>

Savio, R., D'Andrassi, E., & Ventimiglia, F. (2023). A systematic literature review on ESG during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(3), 2020. <https://doi.org/10.3390/su15032020>

Schellenberg, B., Verner-Filion, J., Quach, A., & Bailis, D. (2021). Basketball jones: Fan passion, motives, and reactions to the suspension of the National Basketball Association season due to COVID-19. *Psychology of Sport and Exercise*, 54, 101885. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.101885>

Seifried, C., Agyemang, K. J. A., Walker, N., & Soebbing, B. (2021). Sport management and business schools: A growing partnership in a changing higher education environment. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100529. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100529>

Shapiro, Z. (2023). Lessons from an unconventional leader. United States Coast Guard. Zobrazené 25.10.2023, dostupné online: <https://www.mycg.uscg.mil/News/Article/3322615/lessons-from-an-unconventional-leader/>

Shukla, A., Dogra, D. K., Bhattacharya, D., Gulia, S., & Sharma, R. (2023). Impact of covid-19 outbreak on the Mental Health in sports: A Review. *Sport Sciences for Health*, 19(4), 1043–1057. <https://doi.org/10.1007/s11332-023-01063-x>

Siani, M.G., Mohammadi, S., Hosseini, M.S., Dickson, G. (2021). Comparing young adult responses to rational and emotional sports product advertisements: the moderating role of product type and gender. *International journal of sports marketing & sponsorship*, Volume 22, Issue 4. Pages 798-815. DOI: 10.1108/IJSMS-04-2020-0045.

Siguencia, O., L., Herman, D., Marzano, G., & Rodak, P. (2017). The Role of Social Media in Sports Communication Management: An Analysis of Polish Top League Teams' Strategy. *Procedia Computer Science*, 104, 73-80. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.074>

ŠK Slovan Bratislava. (2019). Rozhodnutie UEFA za správanie fanúšikov. Zobrazené 16.10.2023, dostupné online: https://www.skslovan.com/clanok7234-Rozhodnutie_UEFA_za_spravanie_fanusikov.htm#

Skille, E.A., & Fahlen, J. (2020) The role of sport organizations for local and national community - the case of Sami sport organizations. *European sport management quarterly*, Volume 20, Issue 2. Pages 239–254. DOI: 10.1080/16184742.2019.1610784.

Škorić, S., Mikulić, J., & Barišić, P. (2021). The Mediating Role of Major Sport Events in Visitors' Satisfaction, Dissatisfaction, and Intention to Revisit a Destination. *Societies*, 11(3), 78. doi:10.3390/soc11030078

SKSLOVAN.com. (2013). Zaujíma nás názor každého diváka!. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: https://www.skslovan.com/clanok2060-Zaujima_nas_nazor_kazdeho_divaka.htm

SLOV-LEX. Zákon č. 440/2015 Z. z.— Zákon o športe a o zmene doplnení niektorých zákonov. 2022. Available online: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2015/440/> (accessed on 28 November 2023).

Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43-54.

Sošv. (n.d.). Menšie Zväzy Kritizujú Kroky štátu, zákon I Vzorec na výpočet Príspevkov Uznanému športu Podľa Nich Vyhovuje Len Niektorým subjektom. Slovenský olympijský tím. Zobrazené 18.8.2022, dostupné online: <https://www.olympic.sk/clanok/mensie-zvazy-kritizuju-kroky-statu-zakon-i-vzorec-na-vypocet-prispevkov-uznanemu-sportu>

Spál, P. (2011). Arogantného Mourinha kritizujú vlastní fanúšikovia. *Sportnet.sme.sk*. Zobrazené 19.10.2023, dostupné online: <https://sportnet.sme.sk/spravy/arogantneho-mourinha-kritizuju-vlastni-fanusikovia/>

Sparta.cz. (2019). Trest za zápas s Plzní. Zobrazené 16.10.2023, dostupné online: <https://sparta.cz/cs/clanek/trest-za-zapas-s-plzni-34969?grid-grid-lastItemId=34968>

Sparta.cz. (2023). Program pre fanúšikov so zákazom vstupu. Zobrazené 16.10.2023, dostupné online: <https://sparta.cz/cs/clanek/program-pro-fanousky-se-zakazem-vstupu-40663>

Spehar, N., Gosnik, J., Reichel, K.F. (2008). The preferences toward sports of students in institutions of higher education. 5th International scientific conference on kinesiology, proceedings book. Zagreb. Croatia., Page 561–565. ISBN: 978-953-6378-79-1.

Šport.sk. (2019). Slovan Bratislava Prosi Svojich Fanúšikov pred zápasom S kosovským KLUBOM: Vyhnite sa politike!. Zobrazené 16.10.2023, dostupné online: https://sport.aktuality.sk/futbal/clanok/slovan-bratislava-prosi-svojich-fanusikov-pred-zapasom-s-kosovskym-klubom-vyhnite-sa-politike-2023050609265275457?AT=wgt.hp_hp-mohlobyvaszaujimat.c.x...B.1

Sportnet.sme.sk. (2020). U. S. Steel Košice sľúbil klubu finančnú podporu. Zobrazené 16.10.2023 dostupné online: <https://sportnet.sme.sk/spravy/u-s-steel-kosice-slubil-hokejistom-financnu-podporu/>

Sportnet.sme.sk. (2022). Sparta dostala trest za fanúšikov, musí vyvesiť transparent proti rasizmu. Zobrazené 16.10.2023 dostupné online: <https://sportnet.sme.sk/spravy/futbal-sparta-praha-rasizmus-trest-uefa-ekl-2021-2022/>

SportsPro. (2021). Fan Controlled Football scores 700k+ live views on Twitch during opening games. SportsPro Media. Zobrazené 18.02.2023: <https://www.sportspromedia.com/news/fan-controlled-football-twitch-viewership-opening-weekend>

Statista Research Department. (2021, September 7). Time spent with digital vs. Traditional Media in the U.S. 2022. Statista. Zobrazené 18.1.2022, dostupné online: <https://www.statista.com/statistics/565628/time-spent-digital-traditional-media-usa/>

STATISTA.com. (2023 C). Revenue of Manchester City from 2008/09 to 2021/22, by stream. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.statista.com/statistics/251154/revenue-of-manchester-city-by-stream/>

STATISTA.com. (2023 A). Revenue of Arsenal FC from 2008/09 to 2021/22, by stream. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.statista.com/statistics/251152/revenue-of-fc-arsenal-london-by-stream/>

STATISTA.com. (2023 B). Revenue of Chelsea FC from 2008/09 to 2021/22, by stream. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.statista.com/statistics/251147/revenue-of-fc-chelsea-london-by-stream/>

- Stevens, S., & Rosenberger, P. J. (2012). The influence of involvement, following sport and fan identification on fan loyalty: an Australian perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(3), 57–71. doi:10.1108/ijsms-13-03-2012-b006
- Su, Y., Du, J., Biscaia, R., & Inoue, Y. (2021). We are in this together: sport brand involvement and fans' well-being. *European Sport Management Quarterly*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1978519>
- THEBASKETBALLLEAGUE.com. (2019). The Basketball League. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: http://thebasketballleague.net/wp-content/uploads/2019/02/TBL-Ownership-Presentation-Website-Page-Pro-Forma-Copy-Updated-2_15_19.pdf
- THEBASKETBALLLEAGUE.com. (n. d.). FAQ. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://thebasketballleague.net/faq/#1463038221370-860dd910-bc7b>
- Tiell, B., & Cebula, K. (2021). Governance in sport: Analysis and application. *Human Kinetics*.
- Tighe, D. (2020, November 27). Sports market size worldwide 2018. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1087391/global-sports-market-size/>
- TOBIN, A. (2018). Discover How Man City Is Engaging With Its Local And Global Fan Base. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://www.forbes.com/sites/annatobin/2018/09/08/discover-how-man-city-is-engaging-with-its-local-and-global-fan-base/?sh=fdcec3238111>
- Trail, G.T., & McCullough, B.P. (2019). Marketing sustainability through sport: testing the sport sustainability campaign evaluation model. *European sport management quarterly*, Volume 20, Issue 2, Pages 109-129. DOI: 10.1080/16184742.2019.1580301-
- UCPS dotazníky o COVID-19 – Dáta poskytnuté inštitúciou Učená právnická spoločnosť na vedecko-výskumnú činnosť.
- UCPS.sk. (2020a). ANKETA k dopadu mimoriadnych opatrení v súvislosti s výskytom COVID-19 na oblasť športu. Zobrazené 30.4.2024, dostupné online: http://www.ucps.sk/ANKETA_SPORT_COVID_19
- UCPS.sk. (2020b). Vyhodnotenie ankety UčPS k dopadu mimoriadnych opatrení v súvislosti s výskytom COVID-19 na oblasť športu. Zobrazené 30.4.2024, dostupné online: http://www.ucps.sk/Vyhodnotenie_ankety_UcPS_k_dopadu_mimoriadnych_opatreni_v_suvislosti_s_vyskytom_COVID_19_na_oblast_sportu
- University of Winchester. (2020). Five ways Jürgen Klopp's leadership style helped Liverpool to the top. University of Winchester. Zobrazené 19.10.2023, dostupné online: <https://www.winchester.ac.uk/news-and-events/press-centre/media-articles/five-ways-jurgen-klopps-leadership-style-helped-liverpool-to-the-top.php>
- 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. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2017.1359655>
- Vamplew, W. (2018). The Commodification of Sport: Exploring the Nature of the Sports Product. *International journal of the history of sport*, Volume 35, Issue 7-8. Pages 659-672. DOI: 10.1080/09523367.2018.1481832.
- Varmus, M., Kubina, M., & Adamik, R. (2021). Strategic sport management: Sustainability of Sports Clubs. Springer.

- Varmus, M., Kubina, M., Boško, P., & Mičiak, M. (2022). Application of the Perceived Popularity of Sports to Support the Sustainable Management of Sports Organizations. *Sustainability*, 14, 1927. <https://doi.org/10.3390/su14031927>
- Varmus, M., Kubina, M., Koman, G., & Ferenc, P. (2018). Ensuring the Long-Term Sustainability Cooperation with Stakeholders of Sports Organizations in SLOVAKIA. *Sustainability*, Volume 10, Issue 6, DOI: 10.3390/su10061833.
- Vassiliadis, C. A., Mombeuil, C., & Fotiadis, A. K. (2021). Identifying service product features associated with visitor satisfaction and revisit intention: A focus on sports events. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100558. doi:10.1016/j.jdmm.2021.100558
- Wang, N., Pan, H., Feng, Y., & Du, S. (2023). How do ESG practices create value for businesses? Research Review and prospects. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/sampj-12-2021-0515>
- Wang, T. (2017). Social Identity Dimensions and consumer behavior in social media. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 45–51. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.003>
- Wang, Y. (2015). How do sports organizations use social media? A comparative analysis of twitter use by professional basketball and football clubs. *How do sports organizations use social m.pdf*. *International Journal of Sports Communication*. <http://dx.doi.org/10.1123/IJSC.2014-0083>
- Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1–17.
- Weedon, G., Wilson, B., Yoon, L., & Lawson, S. (2016). Where's all the 'good' sports journalism? sports media research, the Sociology of Sport, and the question of Quality Sports Reporting. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(6), 639–667. <https://doi.org/10.1177/1012690216679835>
- Welch, S. (2017). Bill Belichick reveals his 5 rules of exceptional leadership. *CNBC*. Zobrazené 18.10.2023, dostupné online: <https://www.cnbc.com/2017/04/13/bill-belichick-leadership-rules.htm>
- IIMDb. (n.d.). *José Mourinho - Biography*. Zobrazené 19.10.2023, dostupné online: <https://www.imdb.com/name/nm1542742/bio/>
- Weston, Maureen A. (2021). COVID-19's Lasting Impact on the Sports Industry: Financial, Legal, and Innovation, 61 *Santa Clara L. Rev.* 121. Dostupné online: <https://digitalcommons.law.scu.edu/lawreview/vol61/iss1/4>
- Wheelen, T. L., David, H. J., Alan, H. L., & Charles, B. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson Education.
- Wiltshire, H. D., Supriya, R., & Baker, J. S. (2022). Covid-19 impact on the sport sector economy and athletic performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(4), 173. <https://doi.org/10.3390/jrfm15040173>
- Wylleman, P., & Lavallee, D. (2004). A developmental perspective on transitions faced by athletes. *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective*, 507–527.
- Yoshida, M., & James, J. D. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, 24(3), 338–361.
- Yoshida, M., Gordon, B., James, J.D., Heere, B. (2015). Sport Fans and Their Behavior in Fan Communities. In: Kanosue, K., Kogiso, K., Oshimi, D., Harada, M. (eds) *Sports*

Management and Sports Humanities. Springer, Tokyo. https://doi.org/10.1007/978-4-431-55324-3_7

Zákon č. 440/2015 Z. z. o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46. doi:10.1177/002224298504900203

ZEMAN, M. (2019). Slovenskú ligu trápí nezáujem. Je to apatia, tvrdí odborník. Zobrazené 15.5.2023, dostupné online: <https://sportweb.pravda.sk/futbal/fortuna-liga/clanok/497224-slovensku-ligu-trapi-nezaujem-je-to-apatia-tvrdi-odbornik/>

Zhu, J., Liang, Z., Zhang, C., & Wei, X. (2023). How are sports management, Renewable Energy, and Green Finance related? A survey evidence. *Renewable Energy*, 206, 39–46. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2023.02.040>

Prílohy

Zoznam príloh

Príloha A | Dotazníkový prieskum – prepis otázok a možností odpovedania

Príloha B | Dotazníkový prieskum – distribúcie odpovedí a komentár autora

Príloha C | Zoznam publikovaných prác s úplnými bibliografickými údajmi

Príloha A | Dotazníkový prieskum – prepis otázok a možností odpovedania

A: Finančné aspekty fungovania klubu

Táto sekcia má pomôcť výskumníkom preniesť celkové výsledky prieskumu do finančnej perspektívy. Teda ide o vyhodnotenie rozhodnutí športového klubu pri limitovanom finančnom rozpočte.

A1: Výdavky

1. Aké sú Vaše **celkové** priemerné ročné výdavky klubu? * *Uved'te sumu v eurách.*
2. Aké sú Vaše priemerné ročné výdavky na **marketingovú komunikáciu** klubu? * *Uved'te sumu v eurách.*

A2: Príjmy

3. Aké sú Vaše **celkové** priemerné ročné príjmy klubu? * *Uved'te sumu v eurách.*
4. Akú finančnú čiastku získava Váš klub prostredníctvom **partnerstiev** priemerne za rok? * *Uved'te sumu v eurách.*
5. Akú finančnú čiastku získava Váš klub od národného športového zväzu prerozdelením **príspevku uznanému športu (PUŠ)** klubom? *Uved'te sumu v eurách.*
6. Do akej miery ohrozujú prípadné nedostatočné športové výsledky **financovanie** Vášho klubu?
Označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "veľmi málo ohrozujú" a 5 je "zásadne ohrozujú".

B: Zainteresované strany

Sekcia pozostáva zo štyroch častí: všeobecné ponímanie zainteresovaných strán, fanúšikovia, spravodajské médiá, členská základňa. Ide o mapovanie manažérskych prístupov ku jednotlivým zainteresovaným stranám.

B1: Všeobecné ponímanie zainteresovaných strán

1. Ohodnoťte, ako veľmi jednotlivé **zainteresované strany** **vplývajú** na každodennú činnosť klubu.

Pre každú uvedenú zainteresovanú stranu označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "veľmi nízky vplyv" a 5 je "veľmi vysoký vplyv".

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

Jednotlivé riadky: médiá fanúšikovia, členovia/športovci, štát, mesto/obec

B2: Fanúšikovia

Fanúšikovia môžu byť zapájaní do riadenia klubu na rôznych úrovniach. Môže ísť iba o občasné zapojenie v podobe výberu dizajnu dresov, loga, či hymny klubu. Môže však ísť aj o pravidelnú spoluprácu s fanúšikmi, napríklad ak existujú zástupcovia fanúšikovskej základne, ktorí majú možnosť rozhodovať, respektíve podieľať sa na hlasovaní o rozhodnutiach o klube.

1. Podľa Vášho názoru, **ako veľmi** zapájate fanúšikov do riadenia Vášho klubu? *
Označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "nikdy nezapájame" a 5 je "vždy zapájame".

2. Aký **efekt**, podľa Vášho názoru, má alebo by malo zapojenie fanúšikov do riadenia klubu? Označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "veľmi negatívny" a 5 je "veľmi pozitívny".

3. Do akej miery ohrozuje prípadný **nízky záujem fanúšikov** o zapojenie sa do riadenia klubu fungovanie Vášho klubu?
Označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "veľmi nízka miera" a 5 je "veľmi vysoká miera".

B3: Spravodajské médiá

Táto sekcia má pomôcť výskumníkom pochopiť, ako športoví manažéri vnímajú spravodajské médiá a ich vplyv na športový klub.

11. 1. Do akej miery, podľa Vás, **mediá objektívne komunikujú skutočnosti** v oblasti športu (v všeobecnosti)? Označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "nikdy objektívne" a 5 je "vždy objektívne".

2. Venujú podľa Vás médiá **primeranú pozornosť športu** (vo všeobecnosti), ktorému sa primárne venuje Váš klub? Označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "absolútne nedostatočná pozornosť" a 5 je "primeraná pozornosť".

3. **Spolupracujete na pravidelnej báze** (aspoň raz mesačne) s nejakým spravodajským subjektom? Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu.
Možnosti: áno, nie

4. Má Váš klub **hovorca**, resp. osobu, ktorá je zodpovedná za komunikáciu so spravodajskými médiami?
Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: áno, nie

B4: Členská základňa

Nasledujúca sekcia má pomôcť pochopiť, na aké charakteristiky športoví manažéri kladú dôraz smerom ku členom športového klubu (resp. športovcom).

1. Aká je podľa Vášho názoru **atmosféra medzi členmi**, respektíve športovcami Vášho klubu? Označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "veľmi zlá atmosféra" (nedostatok dôvery, konfliktná, nepriateľská atmosféra a pod.) a 5 je "veľmi dobrá atmosféra" (založená na dôvere člena nekonfliktná, priateľská atmosféra a pod.).

2. Označte, prosím, **dôležitosť** jednotlivých **faktorov pri výbere** (resp. nákupe) **športovcov**. Označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "veľmi nízka dôležitosť" a 5 je "veľmi vysoká dôležitosť".

fyzická kondícia (rýchlosť, zdatnosť pri výkone športu a pod.)
športové technické schopnosti (práca so športovým náradím, spolupráca pri zápase a pod.) osobnostné predpoklady športovca (predpoklady dobrého zapojenia do tímu, motivácia a pod.) psychická kondícia športovca (odolnosť voči stresu a pod.)

V každom riadku označte iba jednu elipsu. Riadky: fyzická kondícia športovca, športové technické schopnosti športovca, psychická kondícia športovca, osobnostné predpoklady

3. Akú **dôležitosť** pripisujete **psychickému rozvoju športovcov**? *

Označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "veľmi nízka dôležitosť" a 5 je "veľmi vysoká dôležitosť".

C: Riziká a ich riadenie

Otázky v tejto sekcii majú pomôcť výskumníkovi vyhodnotiť hypotézy týkajúce sa manažérskeho vnímania rizika.

1. Do akej miery **ohrozujú činnosť Vášho klubu** nasledujúce faktory? *

Označte jednu hodnotu na škále od 1 po 5, kde 1 je "minimálne ohrozujú" a 5 je "významne ohrozujú". V každom riadku označte iba jednu elipsu. Riadky: ekonomické prevádzkové, bezpečnostné, marketingové, právne

2. Akým spôsobom pristupuje Váš klub k **negatívnym zmenám prostredia**? * Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: vytváraním finančných rezerv, plánovaním preventívnych opatrení, flexibilnou reakciou na zmeny prostredia

D: Základné charakteristiky

Ide o základné socio-demografické charakteristiky respondentov a klubov, ktoré výskumníkovi pomôžu v odhaľovaní dôležitých súvislostí v zozbieraných dátach.

1. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté **vzdelanie**? * Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: základné, stredoškolské VŠ I., stupňa VŠ II. stupňa, VŠ III. stupňa

2. Je Váš vyštudovaný odbor (stredná a vysoká škola) v oblasti **ekonómia a manažment**? Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: áno, nie, mám len základné vzdelanie

3. Vyštudovali ste ľubovoľný odbor na **FTVŠ** (Fakulta telesnej výchovy a športu)? * Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: áno, nie

4. Aký je Váš **vek**? * Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: 19 - 29 rokov, 30 - 39 rokov, 40 - 49 rokov, 50 - 59 rokov, 60 a viac rokov.

5. **Ako dlho pôsobíte** v súčasnom športovom klube? * Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. < 1 rok, 1 - 5 rokov, 6 - 10 rokov, viac ako 10 rokov.

6. Aký je **primárny šport**, na ktorý sa zameriava Váš klub? * Vyberte, prosím, jeden šport zo zoznamu zákonom uznaných športov (podľa § 68 zákona č. 440/20 Z. z.). Športy sú zoradené abecedne, môžete si pomôcť vo vyhľadávaní tak, že po rozkliknutí

ponuky šport na klávesnici stlačíte začiatkové písmeno Vášho športu. Možnosti: jeden zo zoznamu zákonom uznaných športov

7. Vyberte, prosím, **región**, v ktorom pôsobí Váš klub. * Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: Bratislavský kraj, Trnavský kraj, Trenčiansky kraj, Nitriansky kraj, Žilinský kraj, Banskobystrický kraj, Prešovský kraj, Košický kraj

8. Aká je **právna forma** Vášho klubu? * Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: občianske združenie (o. z.), akciová spoločnosť (a. s.), spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.) Iné:

9. Aký je priemerný mesačný **počet športovcov** vo Vašom klube? * Uveďte konkrétne číslo.

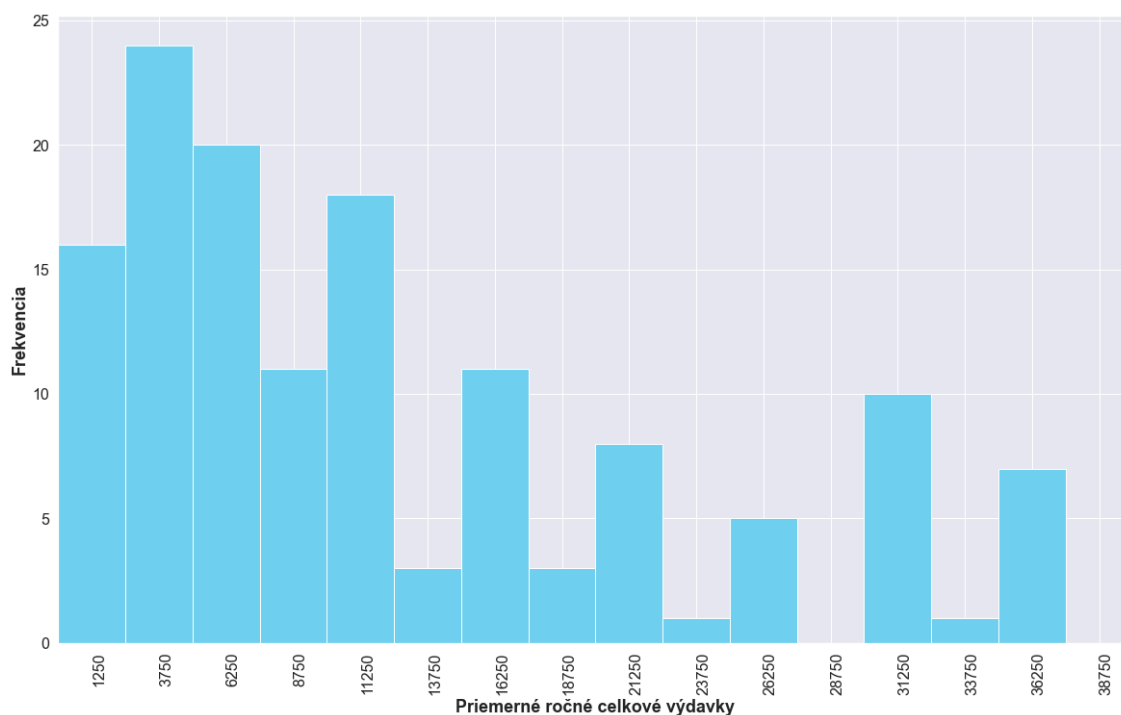
10. Aká **veková kategória športovcov** prevláda vo Vašom klube? * Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: do 10 rokov (U10), do 12 rokov (U12), do 15 rokov (U15), do 18 rokov (U18), do 23 rokov (U23), nad 23 rokov.

11. Rozlišujú sa vo Vašom klube **úlohy manažéra a trénera**? * Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: áno, nie

12. Ste **vlastníkom** alebo **nájomcom** priestorov Vášho klubu? * Vyberte jednu z možností. Označte iba jednu elipsu. Možnosti: vlastník, nájomca

Príloha B | Dotazníkový prieskum – distribúcie odpovedí a komentár autora

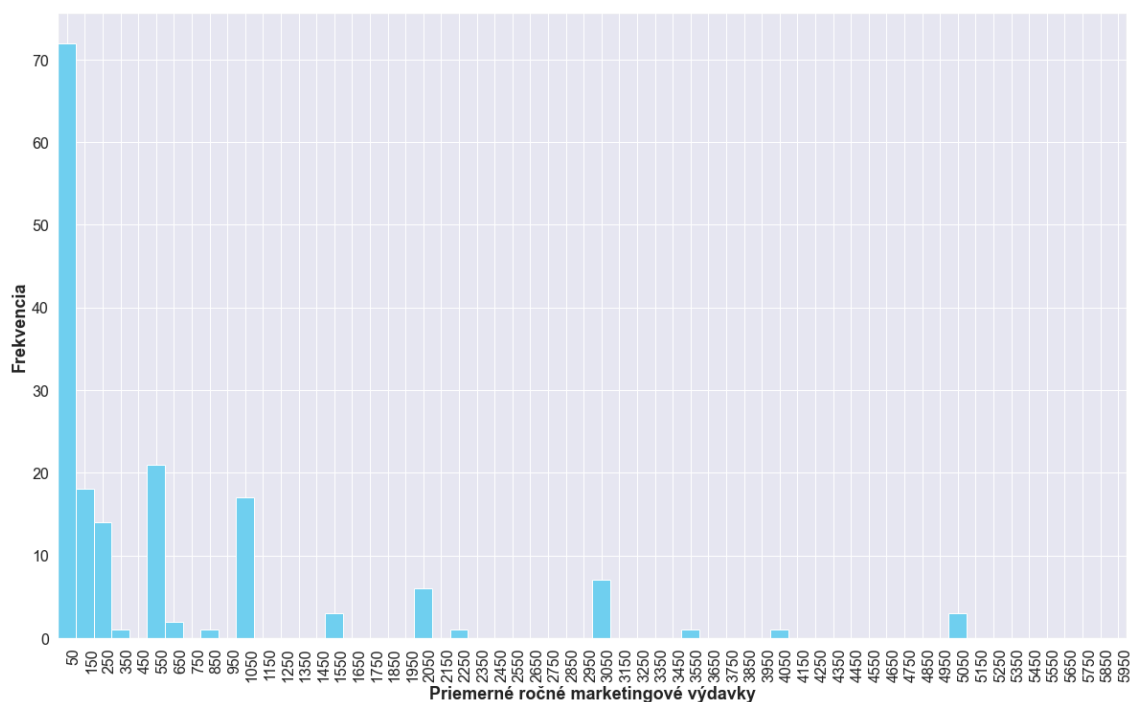
Grafy v tejto prílohe sú častokrát upravené pre vizualizačné účely. Ide najmä o distribučné grafy, kde je upravovaná limitácia osi X. Limitovanie osi spôsobí, že nie sú zobrazené niektoré odľahlé body. Koše v distribučných grafoch sú upravované taktiež s cieľom najčitateľnejšej vizualizácie. Tvorba distribučných grafov prebiehala nastavovaním počtu košov, nie intervalom košov.



Obrázok B1 – Aké sú Vaše celkové priemerné ročné výdavky klubu?

Zdroj – vlastné spracovanie

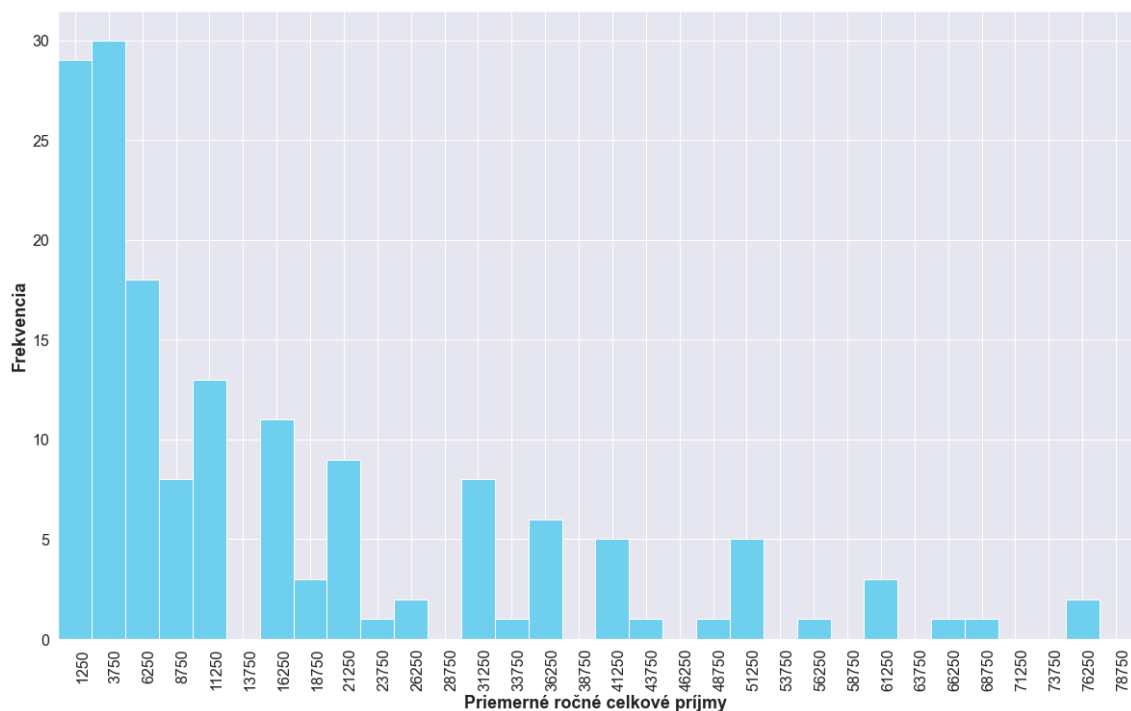
Distribučný graf na obrázku B1 zobrazuje počty respondentov spadajúcich do košov priemerných ročných výdavkov klubu. Najpočetnejšou kategóriu tvoria príjmy medzi 1251 – 3750 € ročne, do ktorej spadá 24 respondentov. Celkovo možno tvrdiť, že najviac pravdepodobne sa vo vzorke vyskytnú menšie kluby, no distribúcia nie je príliš vychýlená, aby bolo možné konštatovať, že vždy pôjde len o malé kluby (v porovnaní s maximom vzorky).



Obrázok B2 – Aké sú Vaše priemerné ročné výdavky na marketingovú komunikáciu klubu?

Zdroj – vlastné spracovanie

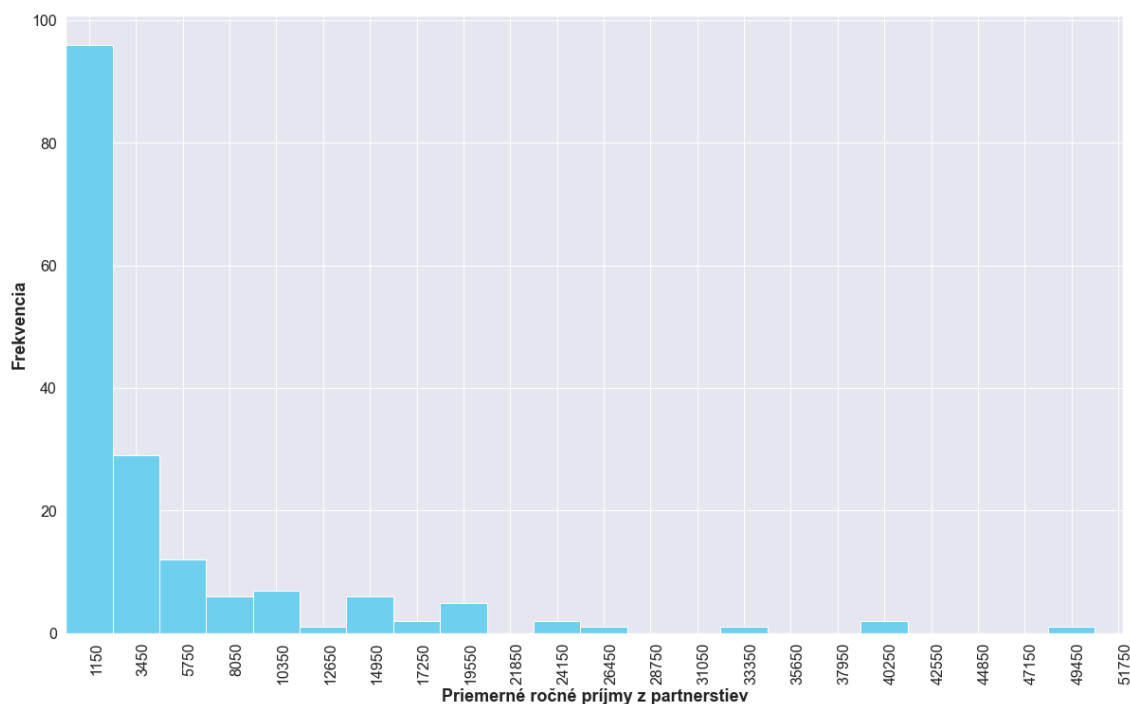
Distribúcia priemerných ročných marketingových výdavkov klubov, zobrazená na obrázku B2, je výrazne koncentrovaná okolo nuly, resp. viac ako 70 respondentov spadá do koša priemerných ročných marketingových výdavkov v intervale od 0 do 50 € ročne. Väčšina vzorky pritom eviduje marketingové ročné výdavky do 1050 € ročne. Hodnoty nad touto hranicou sú málo početné.



Obrázok B3 — Aké sú Vaše celkové priemerné ročné príjmy klubu?

Zdroj – vlastné spracovanie

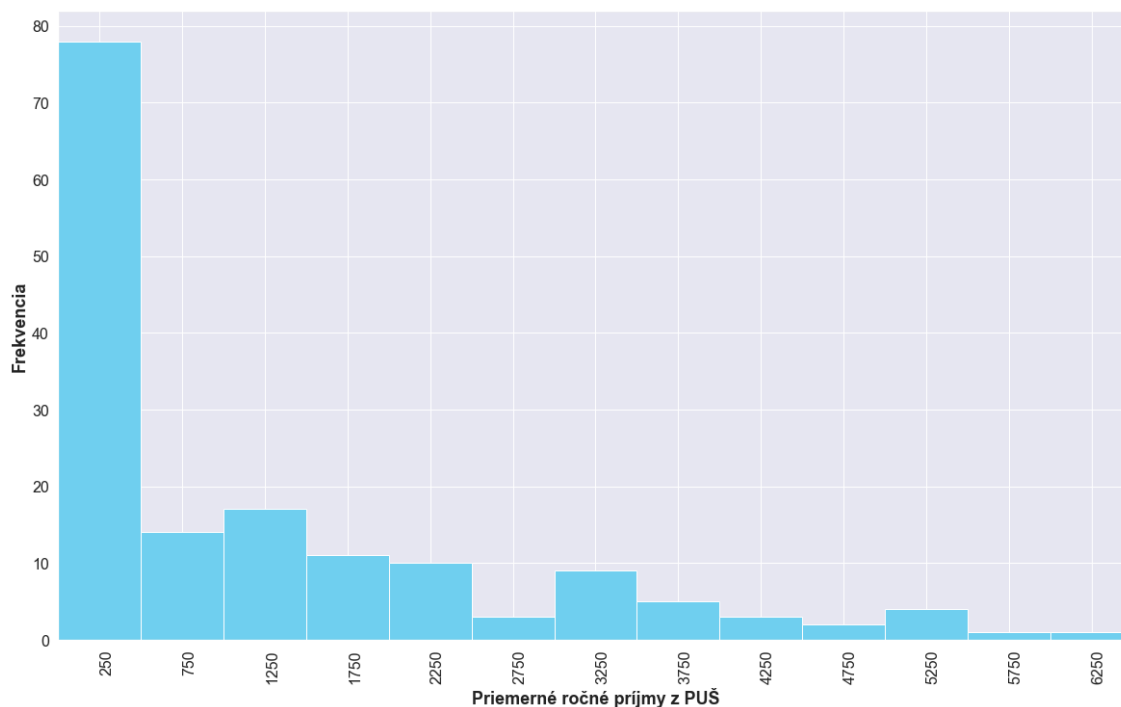
Približne polovica vzorky eviduje celkové priemerné ročné príjmy klubu do 11250 €, opisujúc distribúciu grafu B3. Distribúcia tejto premennej je podobná tej na obrázku B1, ktorá opisuje celkové ročné výdavky klubu. Tento jav je logický a očakávaný. Dané premenné sú vysoko korelované. V tomto prípade je možné pozorovať väčší počet klubov spadajúcich do košov s väčším príjmom, resp. vzorka v tomto prípade nie je tak koncentrovaná okolo nuly, ako v prípade distribúcie B2.



Obrázok B4 – Akú finančnú čiastku získava Váš klub prostredníctvom partnerstiev priemerne za rok?

Zdroj – vlastné spracovanie

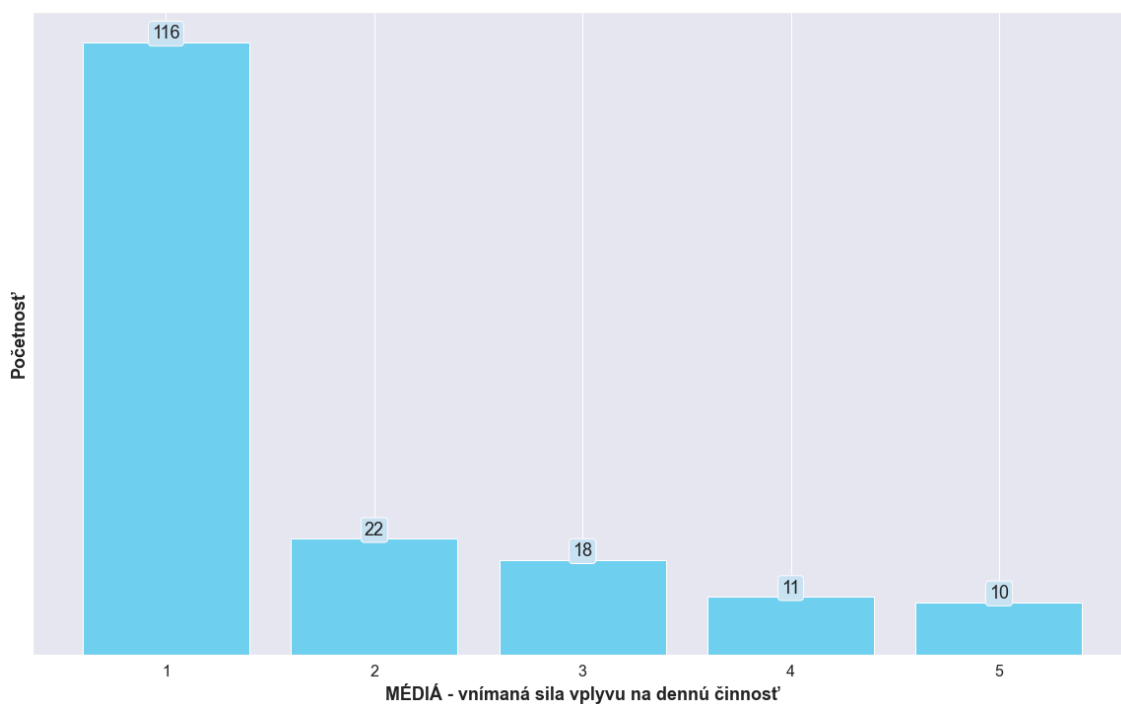
Viac ako polovica vzorky spadá do koša v intervale od 0 do 1150 € (komentujúc obrázok B4). Vzorka je v tomto prípade výrazne koncentrovaná okolo nuly. Športové kluby tak najviac pravdepodobne neevidujú výrazné príjmy z partnerských vzťahov. Je to pochopiteľný jav, keďže športové kluby taktiež najviac pravdepodobne nealokujú finančné zdroje do marketingu (viď obrázok B2). Tým pádom zrejme športové kluby nie sú atraktívne pre partnerov, resp. sponzorov.



Obrázok B5 – Akú finančnú čiastku získava Váš klub od národného športového zväzu prerozdelením príspevku uznanému športu (PUŠ) klubom?

Zdroj – vlastné spracovanie

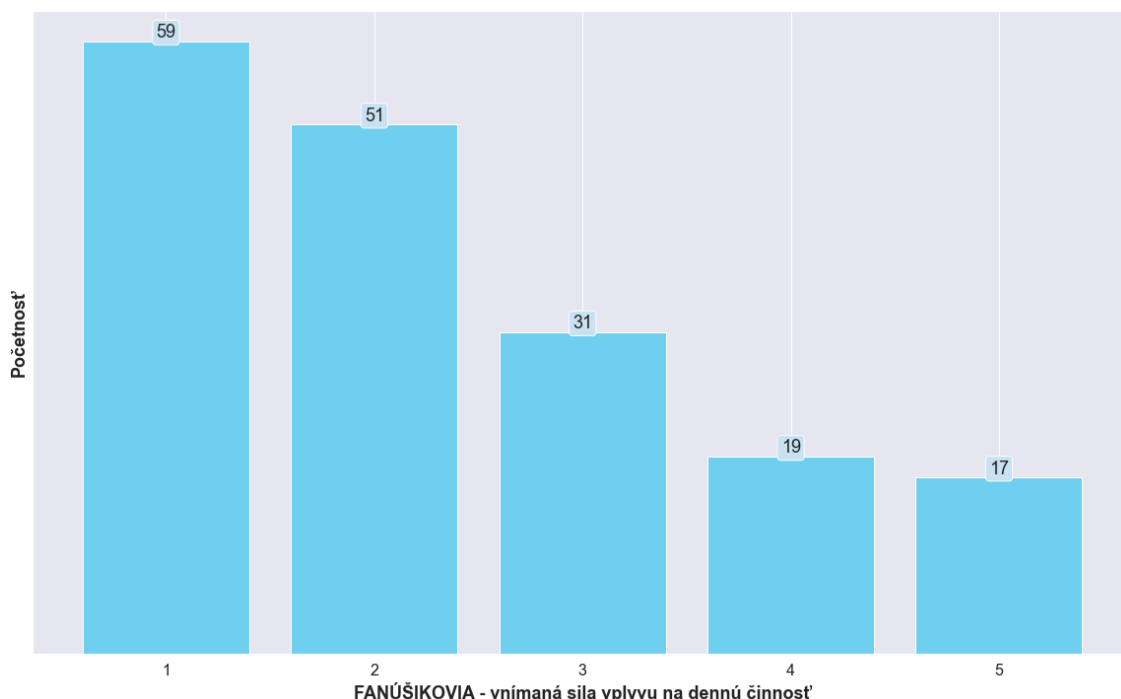
Športové kluby neevidujú veľké množstvo príjmov z mechanizmu PUŠ (komentár ku obrázku B5). Približne polovica respondentov spadá do koša v intervale od 0 do 250 € ročne. Ide o zvláštny jav, keďže veľká časť vzorky sa primárne venuje futbalu, teda jednému z najpopulárnejších športov na Slovensku, teda balíček financií, ktorý dostane Slovenský futbalový zväz obsahuje viac financií oproti ostatným športom.



Obrázok B6 – Ohodnotte, ako veľmi jednotlivé zainteresované strany vplývajú na každodennú činnosť klubu. [médiá]

Zdroj – vlastné spracovanie

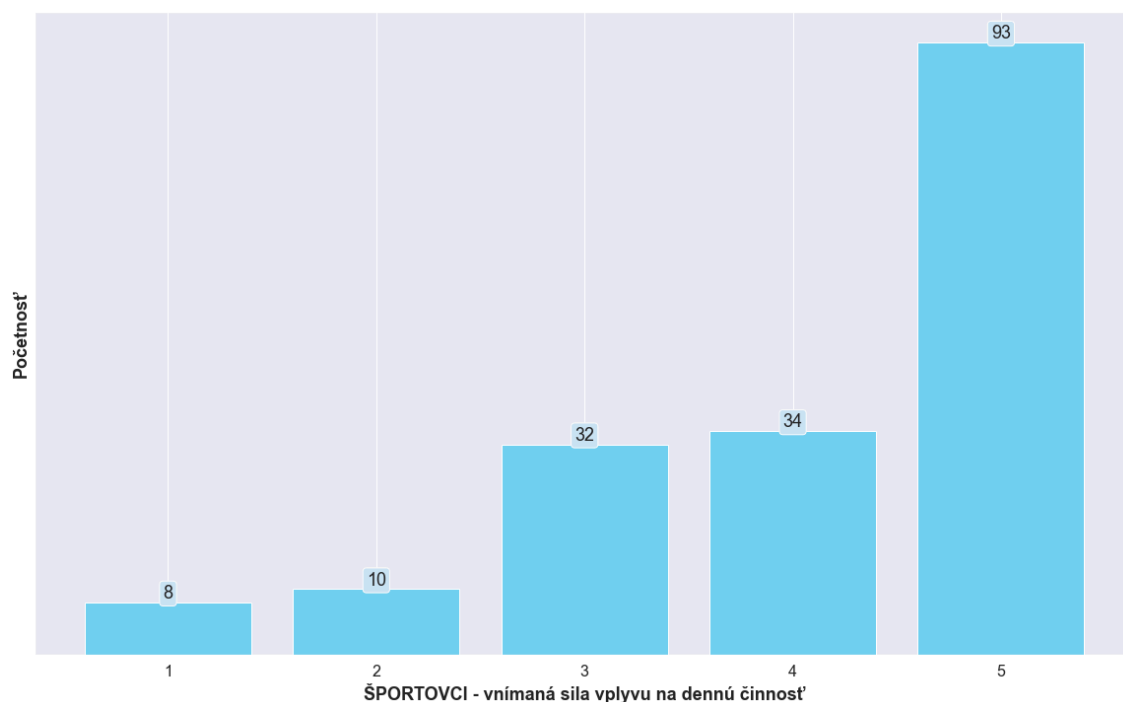
Väčšina športových manažérov zo vzorky nepovažuje športové médiá za významne vplyvnú zainteresovanú stranu. Ide približne o 65,5 % respondentov, ktorí vnímajú silu vplyvu médií na ich každodennú činnosť ako najmenej významnú (označenie 1 na likertovej škále 1-5, viď obrázok B6). Distribúcia je výrazne vychýlená smerom k najnižšiemu vnímanému vplyvu zainteresovanej strany.



Obrázok B7 - Ohodnotte, ako veľmi jednotlivé zainteresované strany vplývajú na každodennú činnosť klubu. [fanúšikovia]

Zdroj – vlastné spracovanie

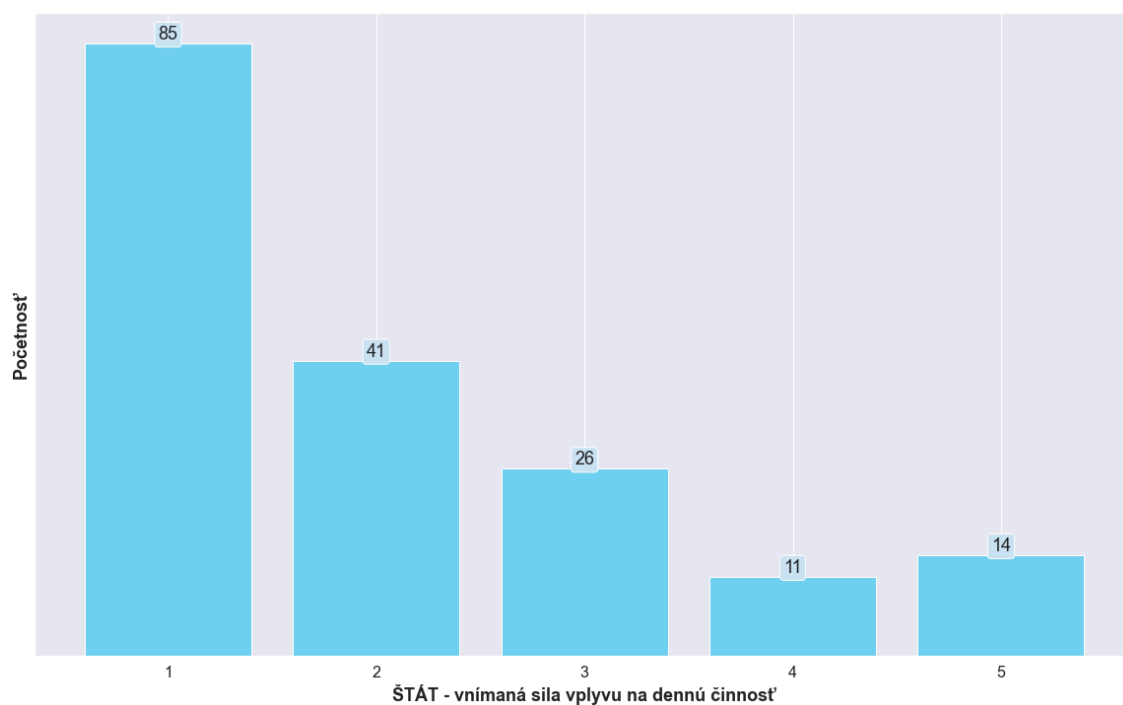
V prípade distribúcie týkajúcej sa premennej vizualizovanej na obrázku B7 možno povedať, že respondenti mali tendenciu skôr sa prikláňať k nízkej sile vplyvu fanúšikov na každodennú činnosť ich klubu, keďže najnižšie dve kategórie sily vplyvu (1 a 2 na Likertovej škále 1-5) zvolilo približne 62,15 % respondentov. Ide o miernejšie rozloženie, ako v prípade médií, avšak stále možno konštatovať, že manažéri skôr fanúšikov nevnímajú ako vplyvnú skupinu na každodennú činnosť klubu.



B8 – Ohodnotte, ako veľmi jednotlivé zainteresované strany vplývajú na každodennú činnosť klubu. [členovia/športovci]

Zdroj – vlastné spracovanie

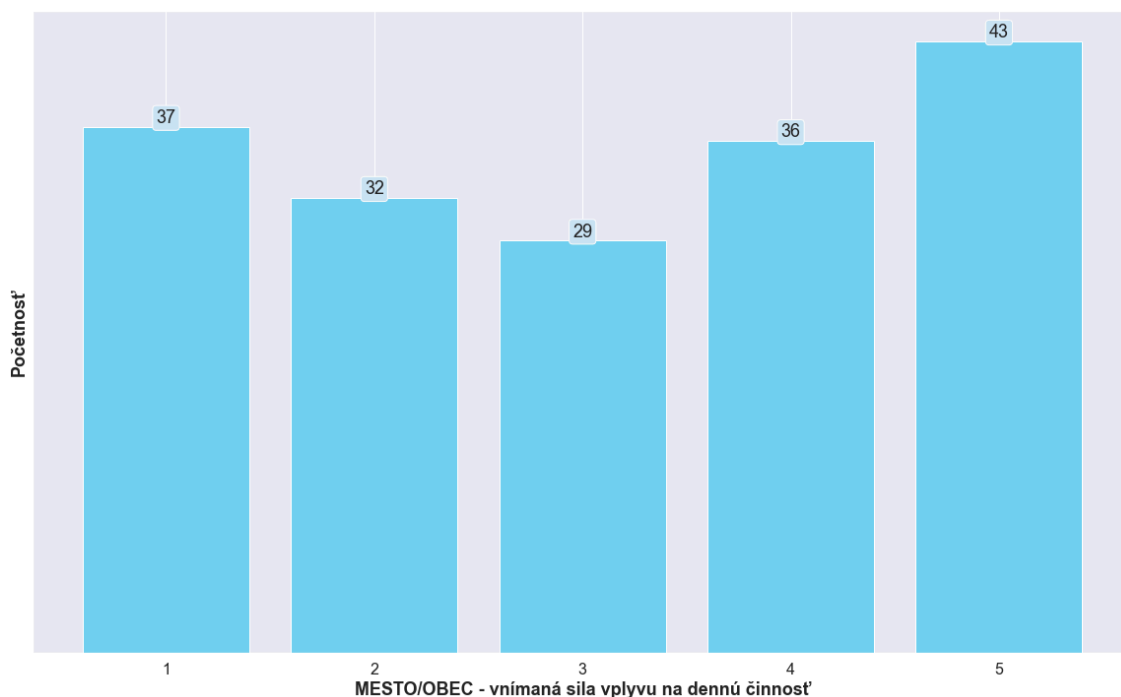
V prípade distribúcie týkajúcej sa premennej vizualizovanej na obrázku B8 možno konštatovať, že respondenti mali tendenciu skôr sa prikláňať k vysokej sile vplyvu športovcov na každodennú činnosť ich klubu. Najvyššiu vnímanú silu vplyvu (5 na Likertovej škále 1-5) označilo približne 52,54 %. Športoví manažéri teda považujú športovcov za najdôležitejšiu zainteresovanú stranu spomedzi všetkých strán zahrnutých v dotazníkovom prieskume.



B9 – Ohodnotte, ako veľmi jednotlivé zainteresované strany vplyvajú na každodennú činnosť klubu. [štát]

Zdroj – vlastné spracovanie

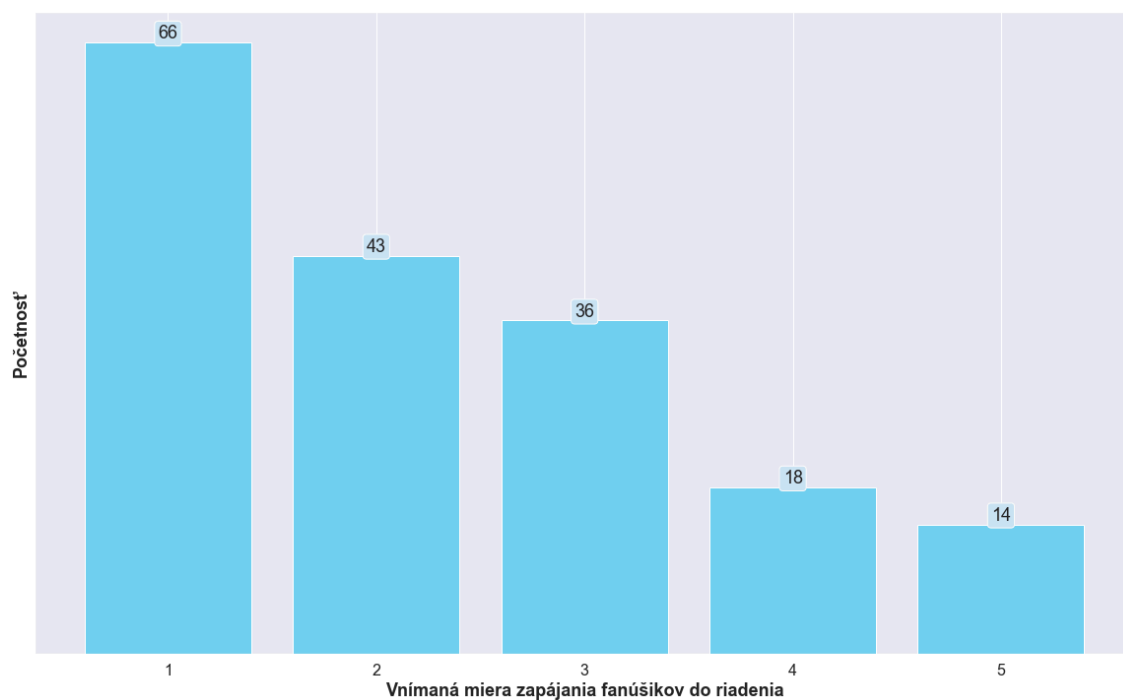
Podobne ako v prípade distribúcie na obrázku B7, aj v prípade premennej zobrazenej na obrázku B9 možno konštatovať, že respondenti mali tendenciu skôr sa prikláňať k nízkej sile vplyvu štátu na každodennú činnosť ich klubu. Takmer polovica respondentov (cca 48 %) označilo, že nepovažujú štát za vplyvnú zainteresovanú stranu na dennú činnosť ich športového klubu.



B10 – Ohodnotte, ako veľmi jednotlivé zainteresované strany vplyvajú na každodennú činnosť klubu. [mesto/obec]

Zdroj – vlastné spracovanie

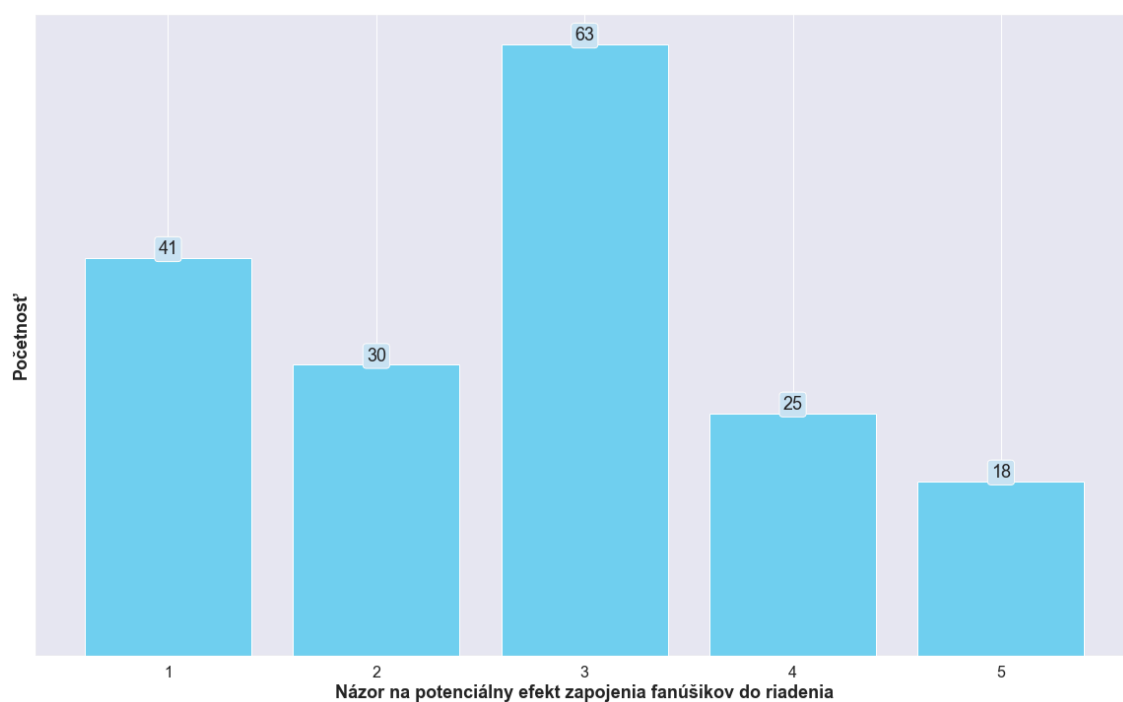
Distribúcia na obrázku B10 je pomerne rovnovážne rozložená medzi jednotlivé kategórie Likertovej škály 1 až 5. Najväčšia časť respondentov však mala tendenciu prikláňať sa k vysokej sile vplyvu mesta, či obce na dennú činnosť športového klubu. Kategóriu 4 a 5 (vysoká sila vplyvu) tvorí približne 46,63 % respondentov, kategóriu 1 a 2 (nízka sila vplyvu) tvorí približne 38,98 %, zvyšok spadá do neutrálnej kategórie vnímanej sily vplyvu (kategória s hodnotou 3). Možno skonštatovať, že ide o druhú najvplyvnejšiu zainteresovanú stranu športového klubu z hľadiska vnímania športových manažérov.



B11 – Podľa Vášho názoru, ako veľmi zapájate fanúšikov do riadenia Vášho klubu?

Zdroj – vlastné spracovanie

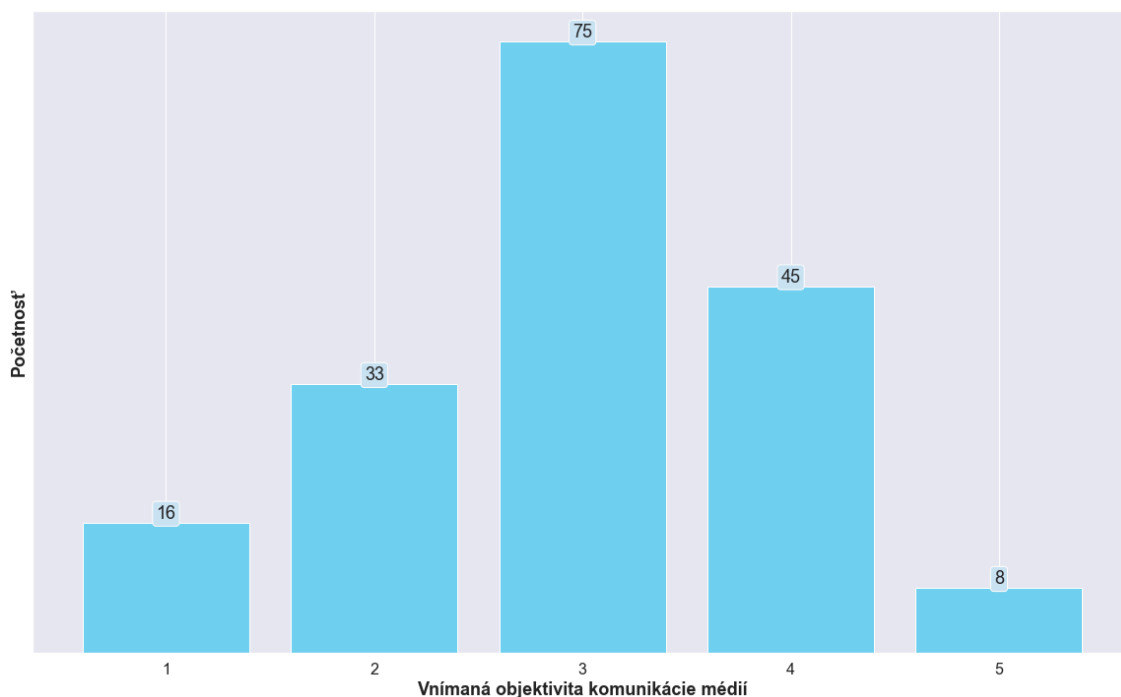
Otázky vizualizované na obrázkoch B11 a B12 tvoria dvojicu, pričom B11 skúma momentálny stav zapájania fanúšikov do riadenia športového klubu a B12 sa pýta na efekt zapájania fanúšikov do riadenia, ak by boli fanúšikovia (viac) zapájaní do riadenia. V prípade distribúcie B11 možno konštatovať, že fanúšikovia skôr nie sú zapájaní do riadenia. Kategóriu 1 a 2 tvorí 61,58 %. Iba približne 18,08 % respondentov označilo, že fanúšikov skôr zapájajú do riadenia.



B12 – Aký efekt, podľa Vášho názoru, má alebo by malo zapojenie fanúšikov do riadenia klubu?

Zdroj – vlastné spracovanie

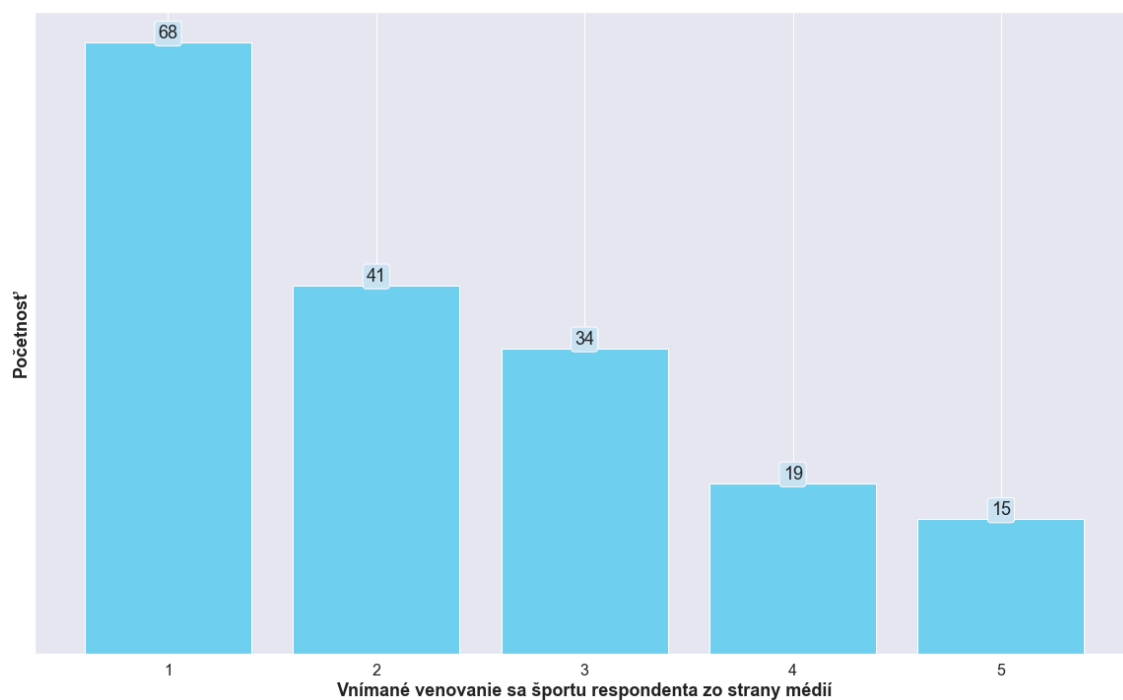
Distribúcia zobrazená na obrázku B12 naznačuje, že športoví manažéri (respondenti) nie sú presvedčení o efekte zapojenia fanúšikov do riadenia. Neutrálnu odpoveď (kategória 3) zvolilo 35,6 % respondentov. Dodatočne, 40,11 % respondentov skôr považujú potenciálny efekt zapojenia fanúšikov do riadenia za negatívny (súčet kategórie 1 a 2).



B13 – Do akej miery, podľa Vás, médiá objektívne komunikujú skutočnosti v oblasti športu (vo všeobecnosti)?

Zdroj – vlastné spracovanie

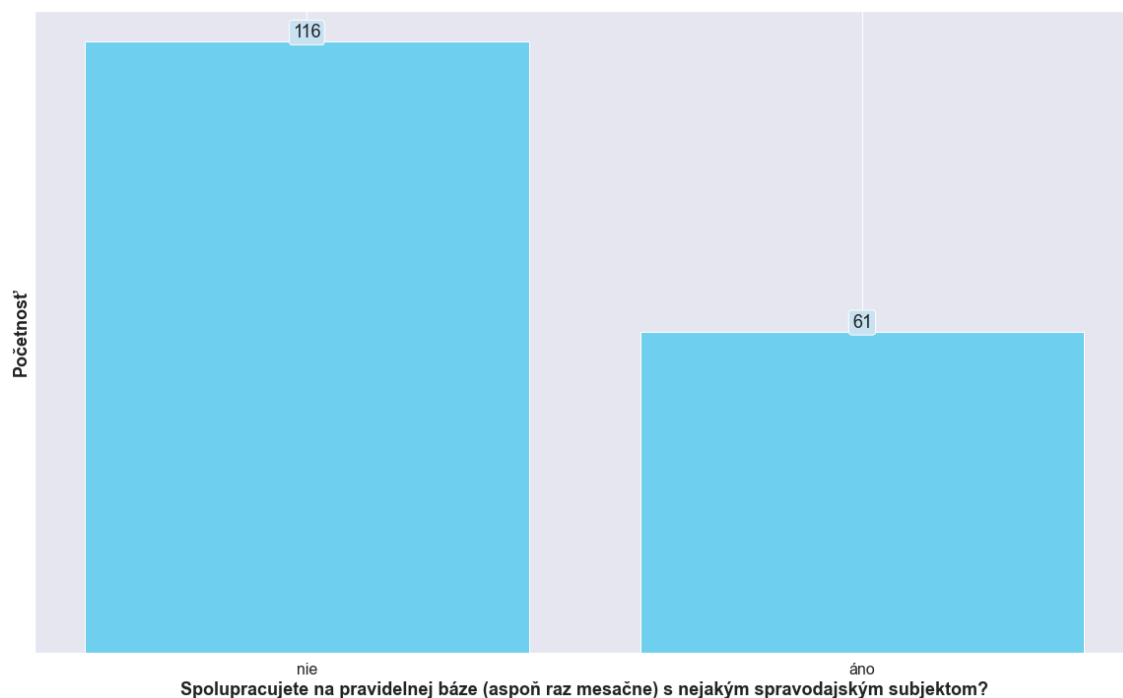
Ako možno vidieť na obrázku B13, väčšina respondentov, 42,30 %, zvolilo neutrálnu odpoveď pri otázke, ako vnímajú médiá v rámci objektivity ich komunikácie. Približne tretina respondentov sa pritom prikláňa k názoru, že médiá pomerne objektívne komunikujú skutočnosti v oblasti športu. Celkovo je distribúcia koncentrovaná okolo stredu.



B14 – Venujú podľa Vás médiá primeranú pozornosť športu (vo všeobecnosti), ktorému sa primárne venuje Váš klub?

Zdroj – vlastné spracovanie

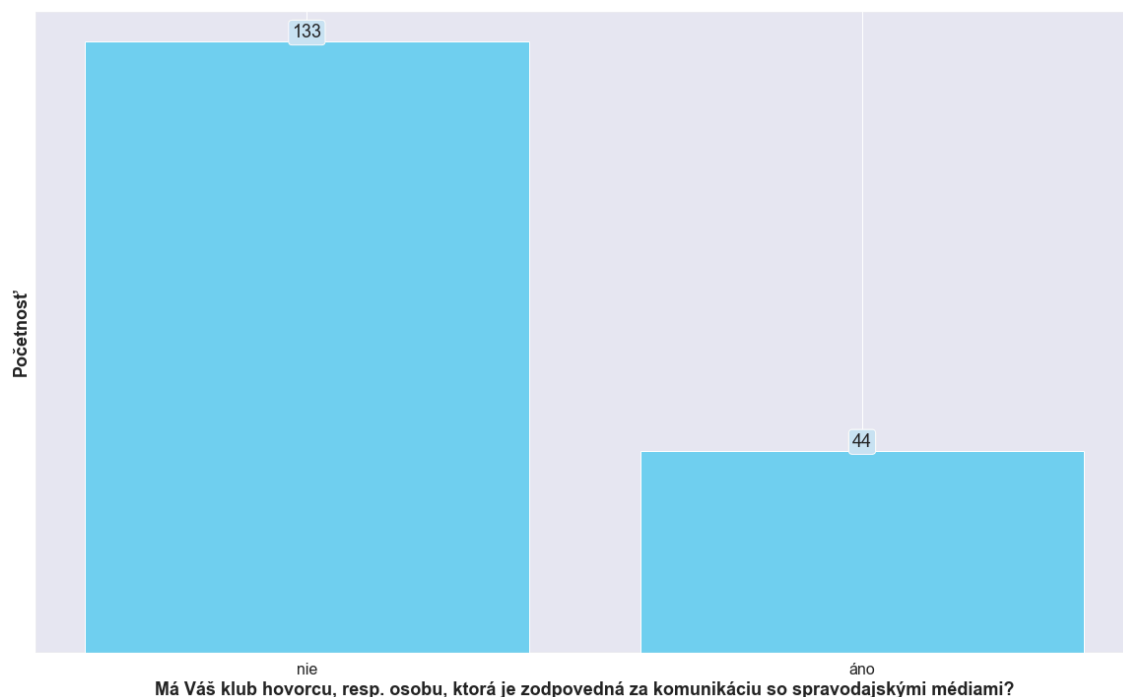
Celkovo možno tvrdiť, že respondenti skôr vnímajú venovanú pozornosť médií športu za nedostatočnú. Až 61,58 % sa prikláňa k skôr k tomuto názoru (súčet kategórie 1 a 2, viď obrázok B14).



B15 – Spolupracujete na pravidelnej báze (aspoň raz mesačne) s nejakým spravodajským subjektom?

Zdroj – vlastné spracovanie

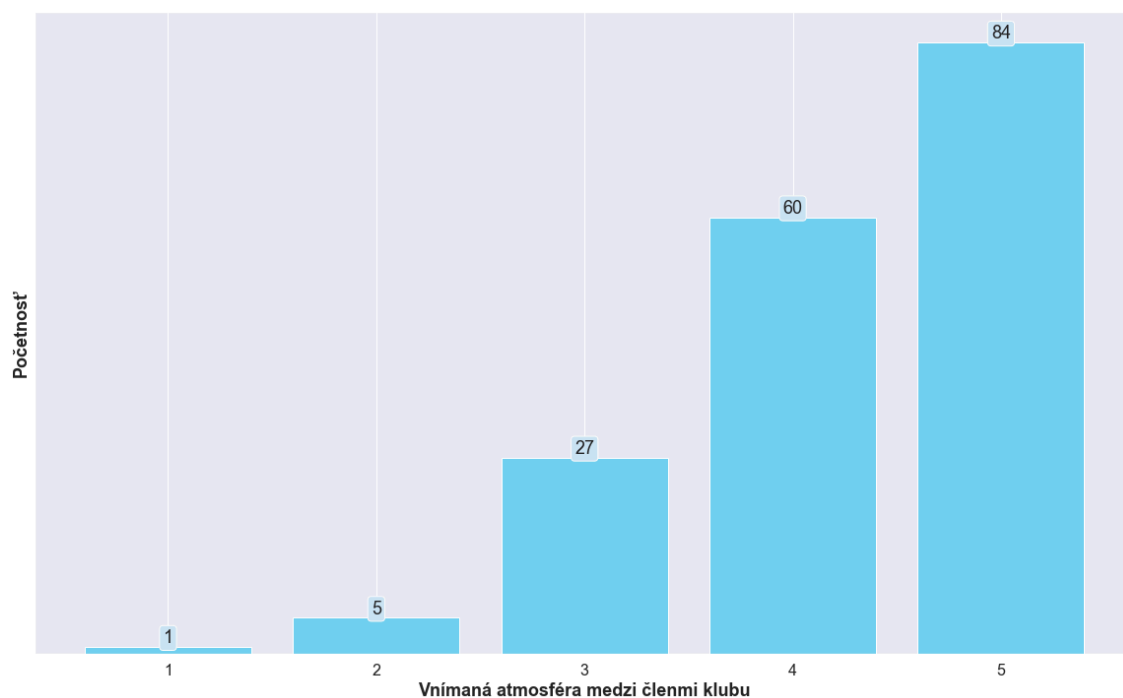
Ako možno vidieť na obrázku B15, športové kluby respondentov skôr pravidelne nespolupracujú so spravodajským subjektom. Túto kategóriu tvorí 65,54 % respondentov. Tento stav môže vyplývať z nedôvery v športové médiá zo strany športových manažérov. To bude predmetom dátovej analýzy dotazníkových dát.



B16 – Má Váš klub hovorcu, resp. osobu, ktorá je zodpovedná za komunikáciu so spravodajskými médiami?

Zdroj – vlastné spracovanie

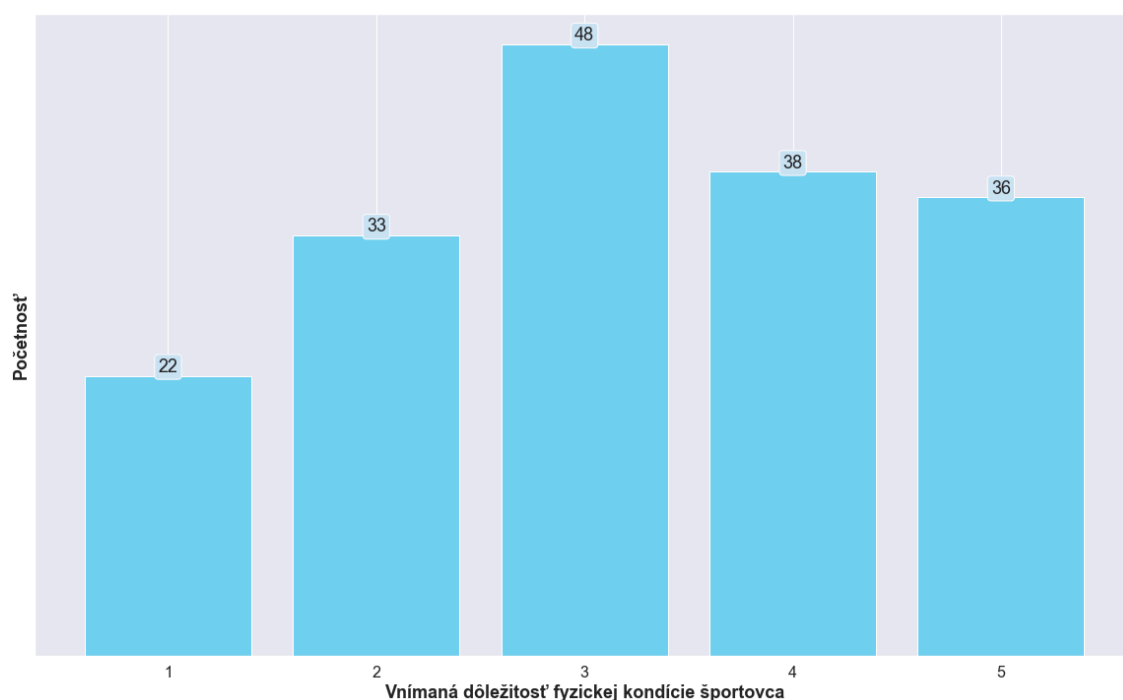
Viac ako dve tretiny (cca 75,14 %) respondentov označuje, že ich športový klub nemá mediálneho hovorcu, ktorý by zastupoval ich športový klub. Vyplýva to zrejme z distribúcie veľkosti športových klubov, resp. je pravdepodobné, že športové kluby si nemôžu dovoliť hovorcu.



B17 – Aká je podľa Vášho názoru atmosféra medzi členmi, respektíve športovcami Vášho klubu?

Zdroj – vlastné spracovanie

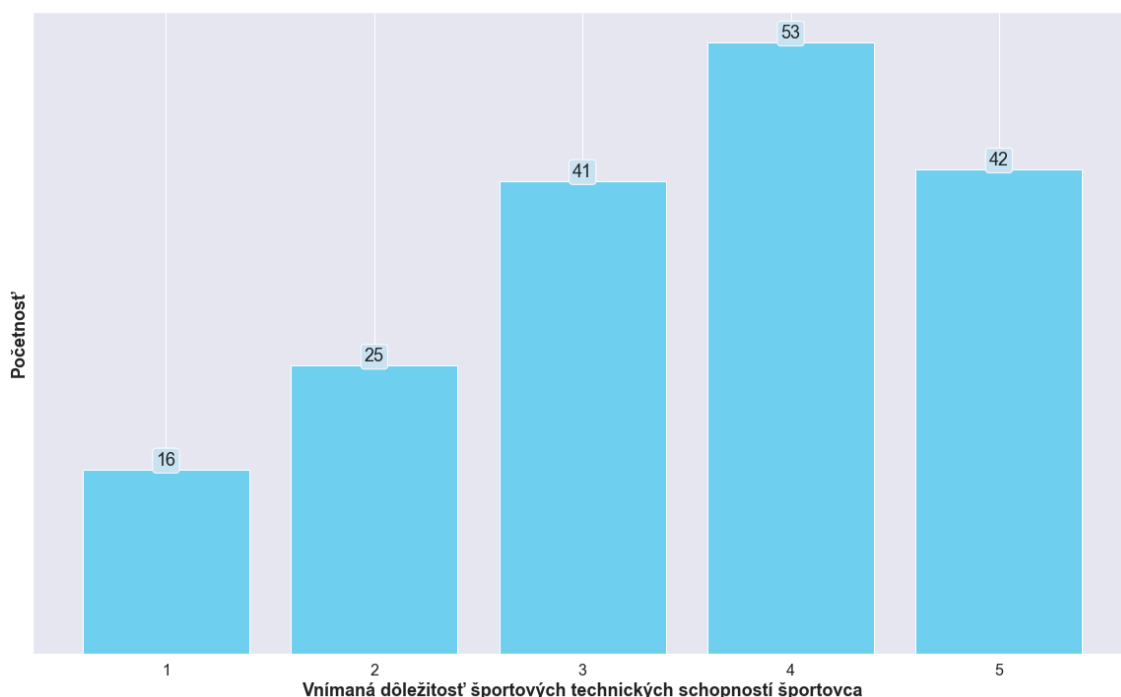
Ako možno vidieť na obrázku B17, športoví manažéri vo veľkej miere veria, že atmosféra medzi športovcami (resp. členmi) v ich športovom klube je veľmi pozitívna, až približne 81,36 % respondentov označilo možnosť 4 a 5, teda najpozitívnejšie hodnoty. Len zlomok respondentov (6 zo 177) odpovedal negatívne a označil možnosť 1 a 2 na Likertovej škále.



B18 – Označte, prosím, dôležitosť jednotlivých faktorov pri výbere (resp. nákupe) športovcov. [fyzická kondícia športovca]

Zdroj – vlastné spracovanie

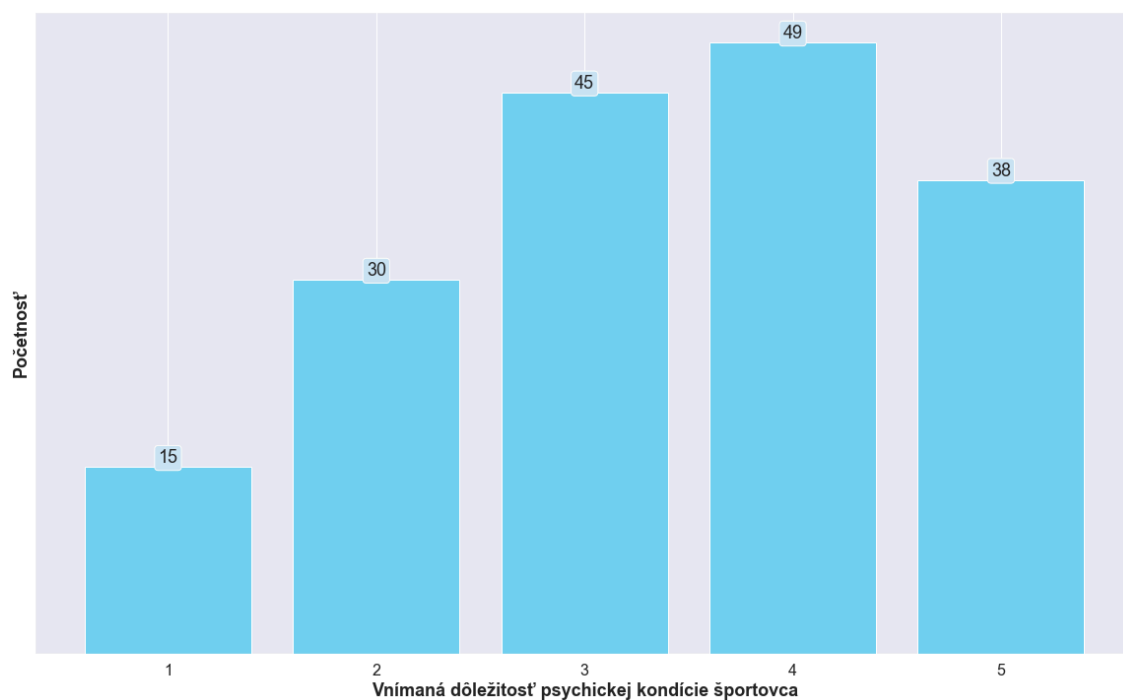
Vizualizácie distribúcií odpovedí na otázky B18 až B22 sa týkajú vnímanej dôležitosti jednotlivých faktorov pri výbere športovcov do ich športového kolektívu. Otázky sú predovšetkým určené pre profesionálne športové kluby patriace pod športy, kde sa s hráčmi obchoduje. Napríklad pre futbalový klub MŠK Žilina predstavuje obchod s hráčmi zásadný zdroj príjmov. Obrázok B18 zobrazuje distribúciu odpovedí na vnímanú dôležitosť fyzickej kondície hráča pri rozhodovaní, či bude súčasťou športového kolektívu daného športového klubu. Distribúcia je pomerne rovnomerne rozložená. Pravdepodobnosť je mierne naklonená kategóriám 4 a 5 oproti 1 a 2. Pritom 27,12 % respondentov odpovedalo neutrálne a označilo odpoveď 3 na škále 1 až 5.



B19 – Označte, prosím, dôležitosť jednotlivých faktorov pri výbere (resp. nákupe) športovcov. [športové technické schopnosti športovca]

Zdroj – vlastné spracovanie

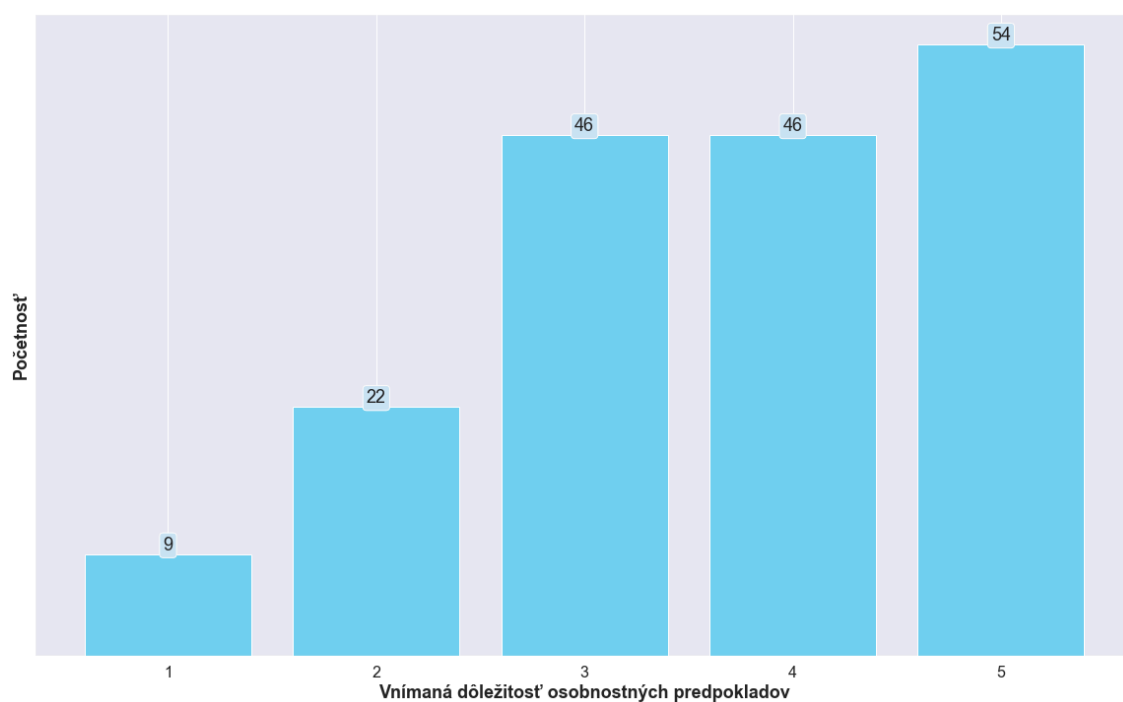
Obrázok B19 vizualizuje distribúciu odpovedí na vnímanú dôležitosť športových technických zručností hráča pri rozhodovaní, či bude súčasťou športového kolektívu daného športového klubu. Športovými technickými zručnosťami sa myslia všetky špecifické techniky využívané v danom športe. Napríklad v basketbale môže ísť o dribling, dvojtakt, pri plávaní zase môže ísť o techniku daného štýlu a podobne. Distribúcia je sústredená okolo hodnoty 4 Likertovej škály. Pravdepodobnosť je naklonená kategóriám 4 a 5 oproti 1 a 2. Až 53,67 % respondentov zvolilo kategórie 4 a 5. Pritom 23,16 % respondentov odpovedalo neutrálne a označilo odpoveď 3 na škále 1 až 5.



B20 – Označte, prosím, dôležitosť jednotlivých faktorov pri výbere (resp. nákupe) športovcov. [psychická kondícia športovca]

Zdroj – vlastné spracovanie

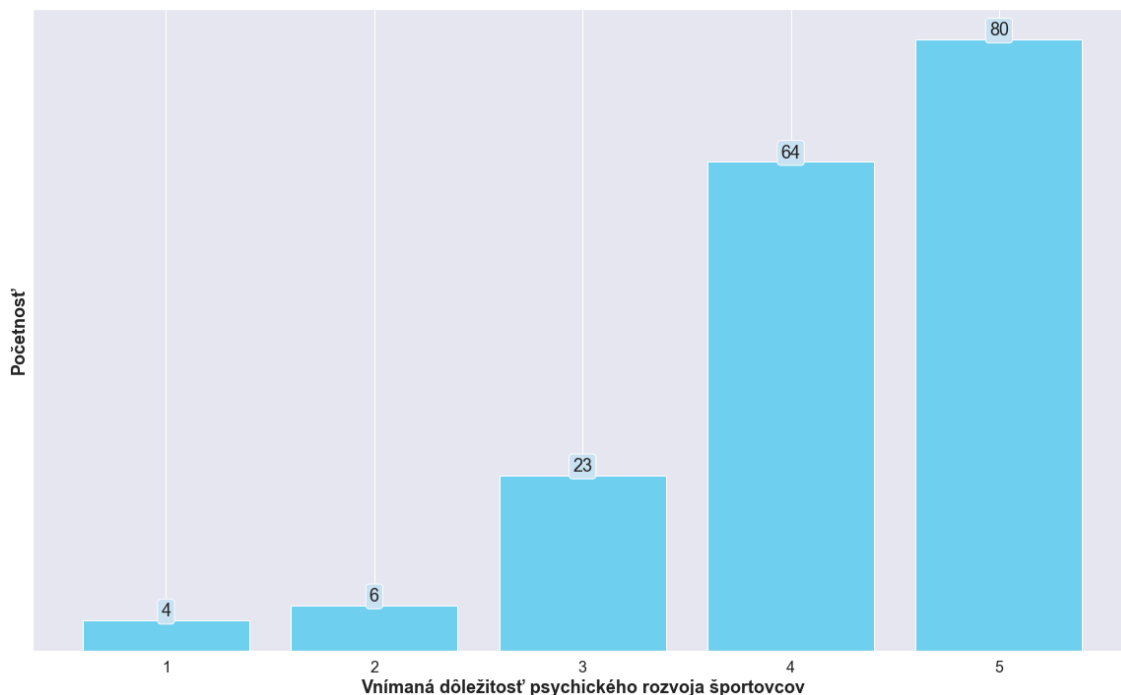
Distribúcia odpovedí na otázku dôležitosti psychickej kondície športovca, ktorá je zobrazená na obrázku B20, sa podobá na distribúciu B19. Platia o nej podobné závery. V tomto prípade kategórie 4 a 5 zvolilo 49,15 % respondentov, čo je približne o 4,52 % menej oproti distribúcie B19. Možno však konštatovať, že faktor fyzickej kondície športovca je pre športových manažérov podobne dôležitý faktor, ako faktor psychickej kondície športovca.



B21 – Označte, prosím, dôležitosť jednotlivých faktorov pri výbere (resp. nákupe) športovcov. [osobnostné predpoklady]

Zdroj – vlastné spracovanie

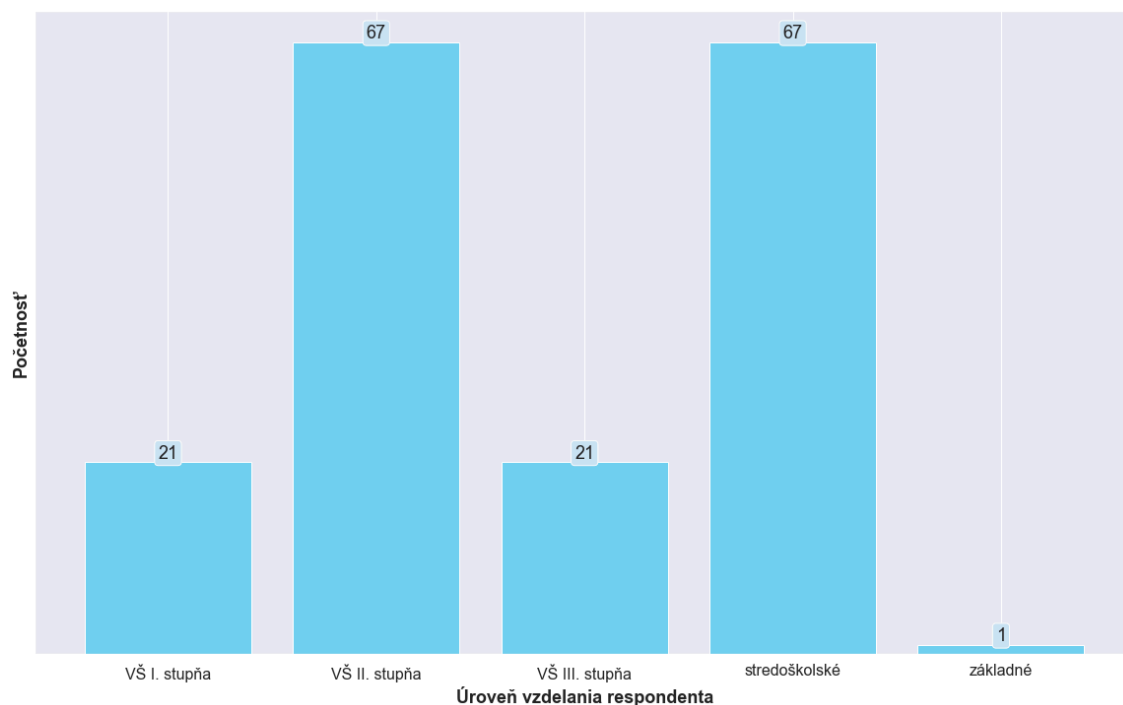
Spomedzi ostatných faktorov, ktorých distribúcie sú zobrazená na obrázkoch B18 po B21, je faktor osobnostných predpokladov ten najdôležitejší pre športových manažérov pri rozhodovaní o zaradení jednotlivca do skupiny športovcov daného klubu. Konštatovať tak možno na základe distribúcie odpovedí na obrázku B21 v porovnaní s B18, B19 a B20. V prípade distribúcie B21, 56,5 % respondentov označilo možnosti 4 a 5, pričom z počtu týchto dvoch skupín, približne 54 % označilo možnosť 5. Možnosť 5 označilo približne 30,51 % zo všetkých respondentov, čiže necelá tretina.



B22 – Akú dôležitosť pripisujete psychickému rozvoju športovcov?

Zdroj – vlastné spracovanie

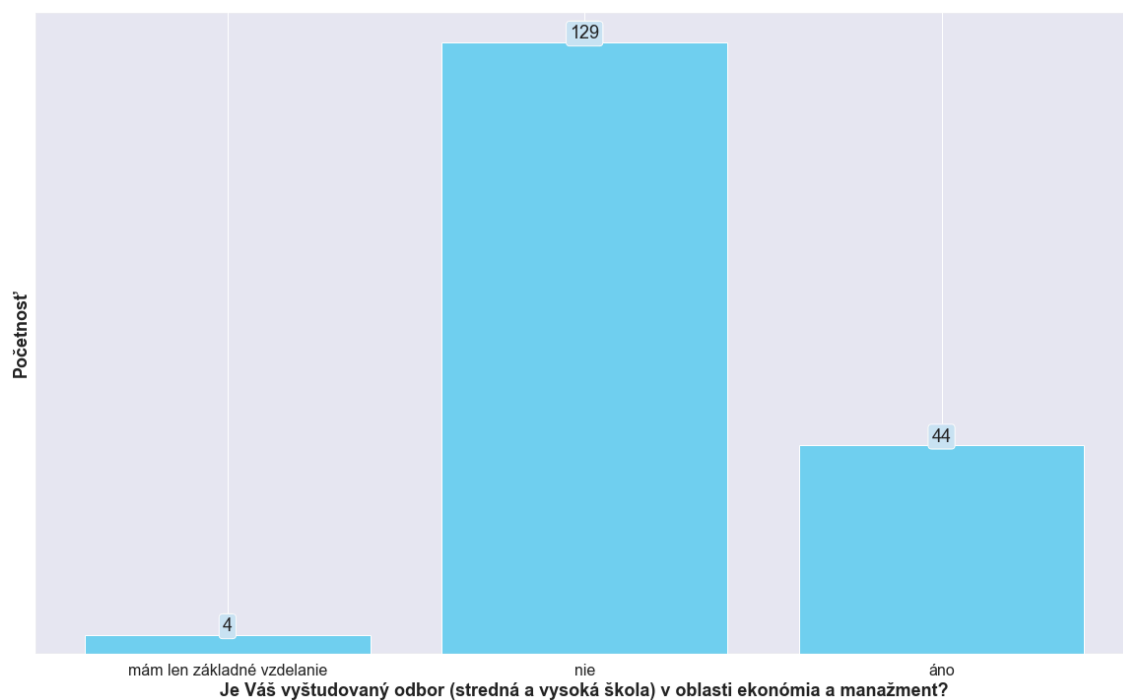
Otázka, ktorej distribúcia je zobrazená na obrázku B22, sa týkala názoru športových manažérov na psychický rozvoj športovcov. Približne 45,2 % respondentov považuje tento faktor za veľmi dôležitý a označili možnosť 5. Dodatočne, 81,36 % respondentov označilo možnosť 4 alebo 5. Tento faktor je teda vo všeobecnosti pre športových manažérov významne dôležitý, usudzujúc z vlastností distribúcie odpovedí.



B23 – Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Zdroj – vlastné spracovanie

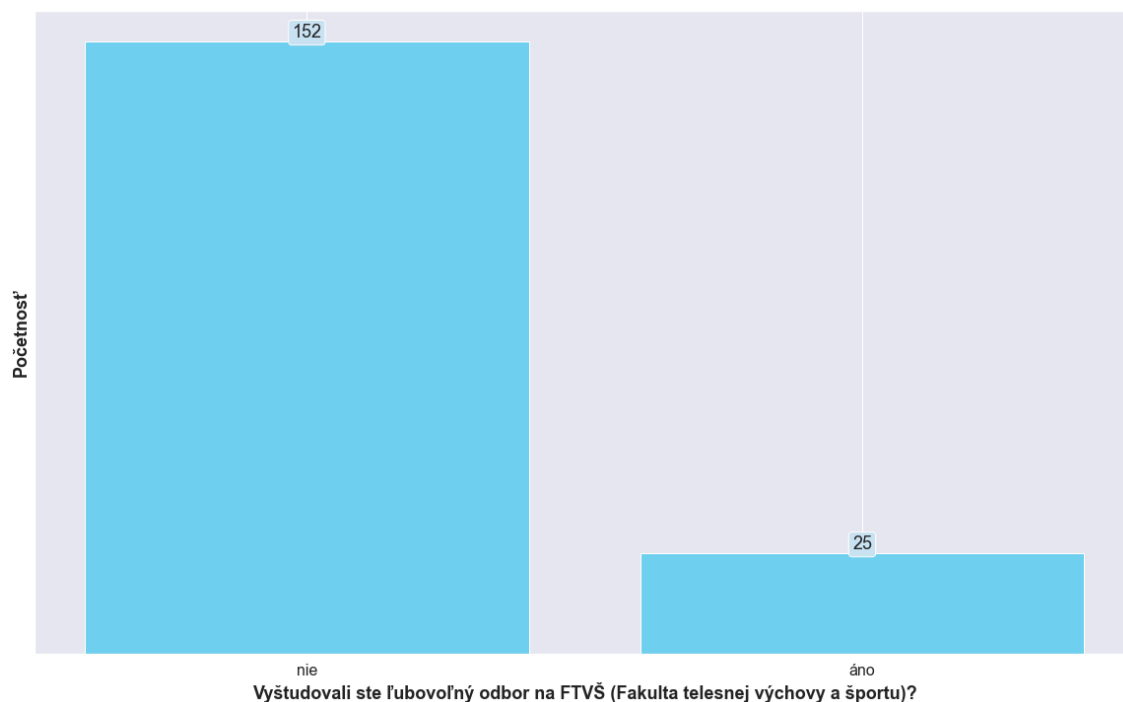
Najpočetnejšími stupňami vzdelanosti respondentov sú (interpretujúc obrázok B23): stredoškolské vzdelanie (približne 37,9 %) a vysokoškolské vzdelanie II. stupňa (taktiež približne 37,9 %). Ďalej 11,9 % tvorí vzdelanie vysokoškolského vzdelania I. stupňa a samostatne taktiež 11,9 % tvorí vzdelanie vysokoškolského vzdelania III. stupňa. Zhodou okolností tieto skupiny boli naplnené rovnakými početnosťami. Dodatočne, jeden respondent označil, že jeho vzdelanie je základné.



B24 – Je Váš vyštudovaný odbor (stredná a vysoká škola) v oblasti ekonómie a manažment?

Zdroj – vlastné spracovanie

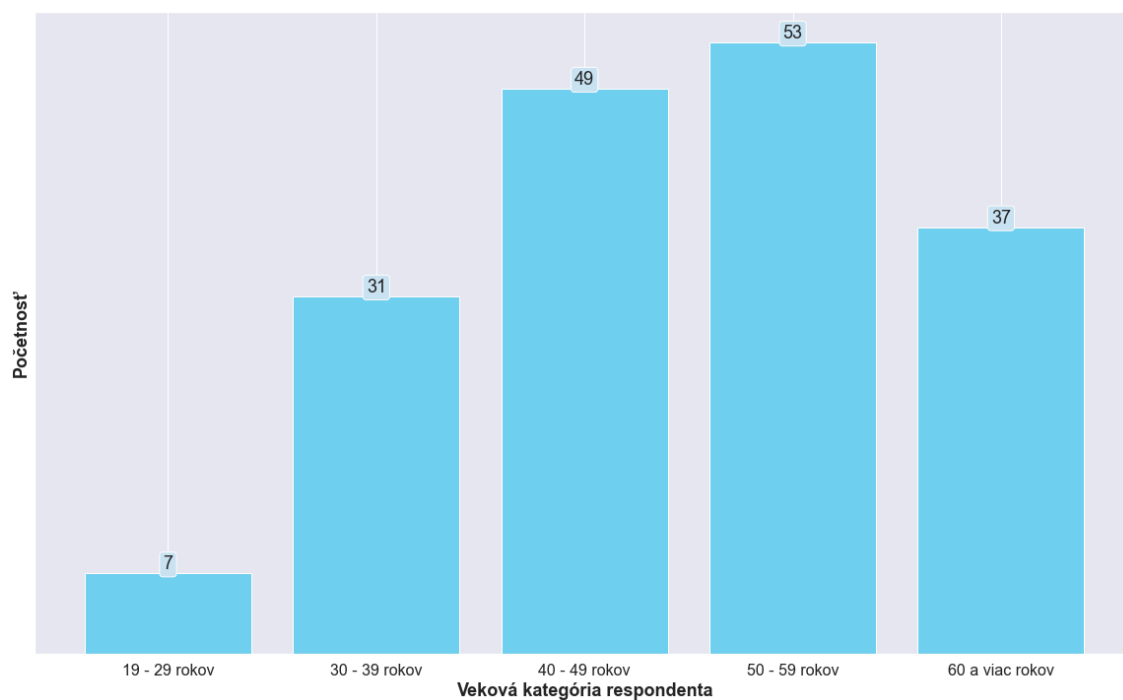
Komentujúc distribúciu na obrázku B24, približne 72,88 % respondentov nemá vyštudovaný odbor z oblasti ekonómie a manažmentu, 24,86 % respondentov označilo, že vzdelanie v tejto oblasti vyštudovalo. Ostatní respondenti označili, že majú v tejto oblasti základné vzdelanie.



B25 – Vyštudovali ste ľubovoľný odbor na FTVŠ (Fakulta telesnej výchovy a športu)?

Zdroj – vlastné spracovanie

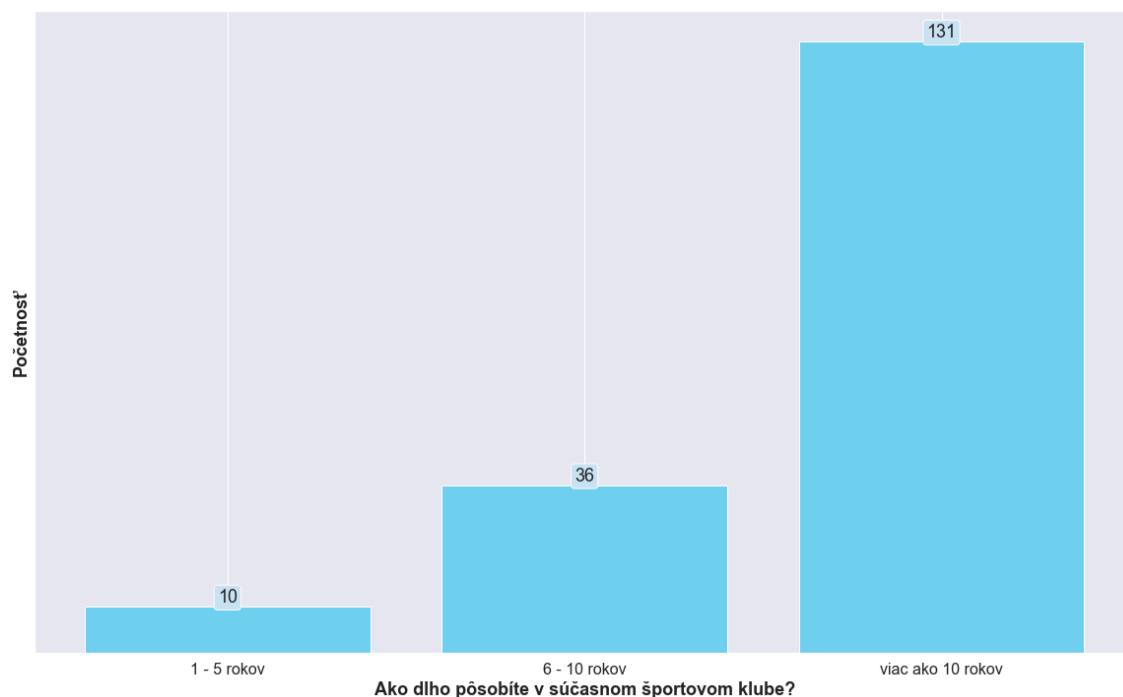
Interpretujúc distribúciu na obrázku B25, 85,88 % respondentov nevyštudovalo odbor Fakulty telesnej výchovy a športu.



B26 – Aký je Váš vek?

Zdroj – vlastné spracovanie

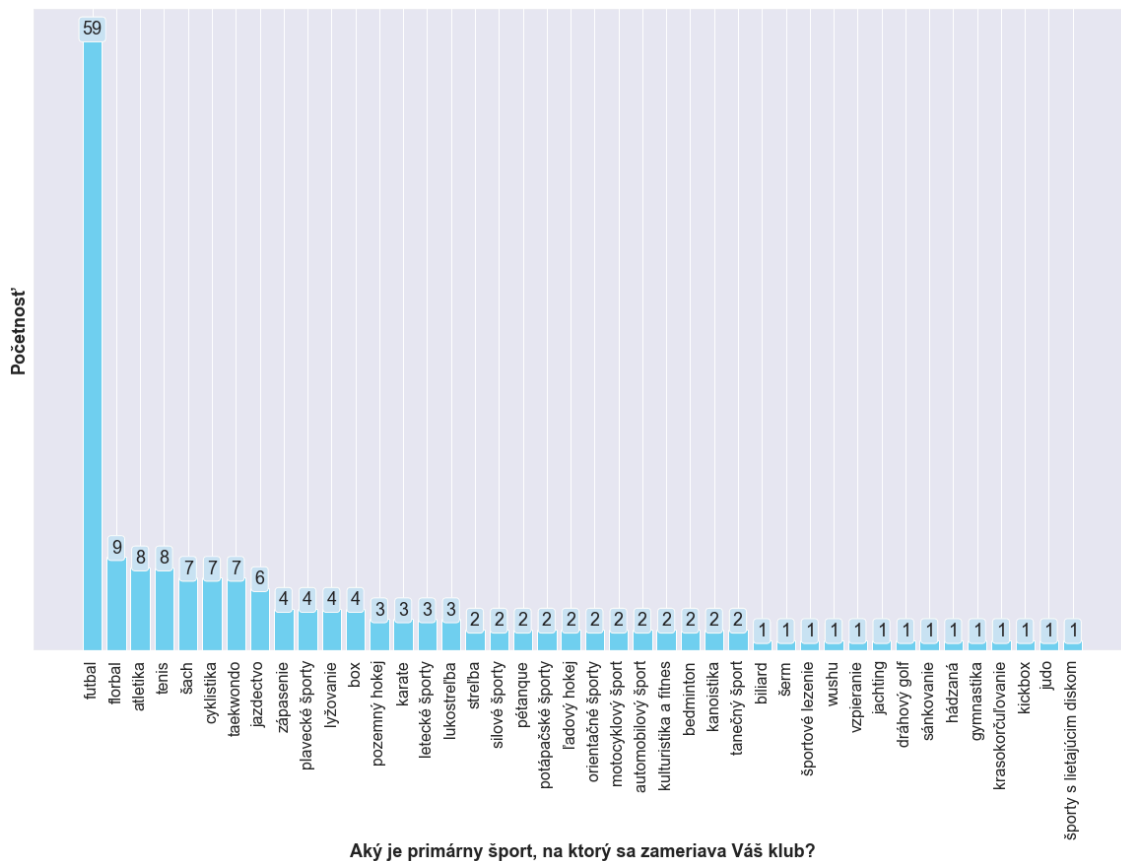
Vek respondentov je rozložený približne okolo vekovej kategórie 40 – 49 rokov (27,68 % zo všetkých respondentov) a 50 – 59 rokov (29,94 % zo všetkých respondentov), pričom ide o najpočetnejšie kategórie. Veková kategória tvorí 20,90 % z celku, ide o tretiu najpočetnejšiu skupinu. Ďalej, kategória 30 – 30 rokov tvorí približne 17,51 % z celku. Iba približne 3,95 % tvorí vekovú kategóriu 19 – 29 rokov.



B27 – Ako dlho pôsobíte v súčasnom športovom klube?

Zdroj – vlastné spracovanie

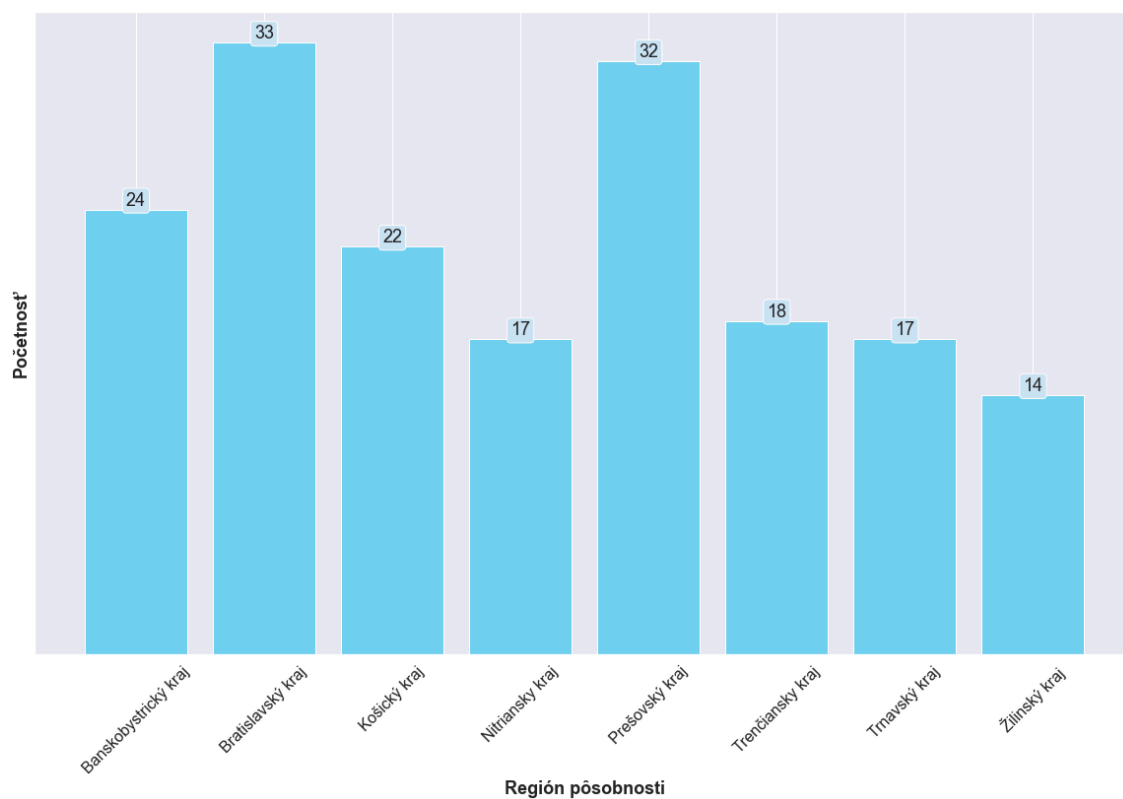
Až približne 74,01 % respondentov označilo, že vo svojom súčasnom športovom klube pôsobí 10 a viac rokov, ako vyplýva z distribúcie zobrazenej na obrázku B27. S najväčšou pravdepodobnosťou ide o skúsených športových manažérov, ktorí svoj klub a prostredie dobre poznajú. Ďalších 20,34 % označilo, že v súčasnom športovom klube pôsobí 6 – 10 rokov.



B28 – Aký je primárny šport, na ktorý sa zameriava Váš klub?

Zdroj – vlastné spracovanie

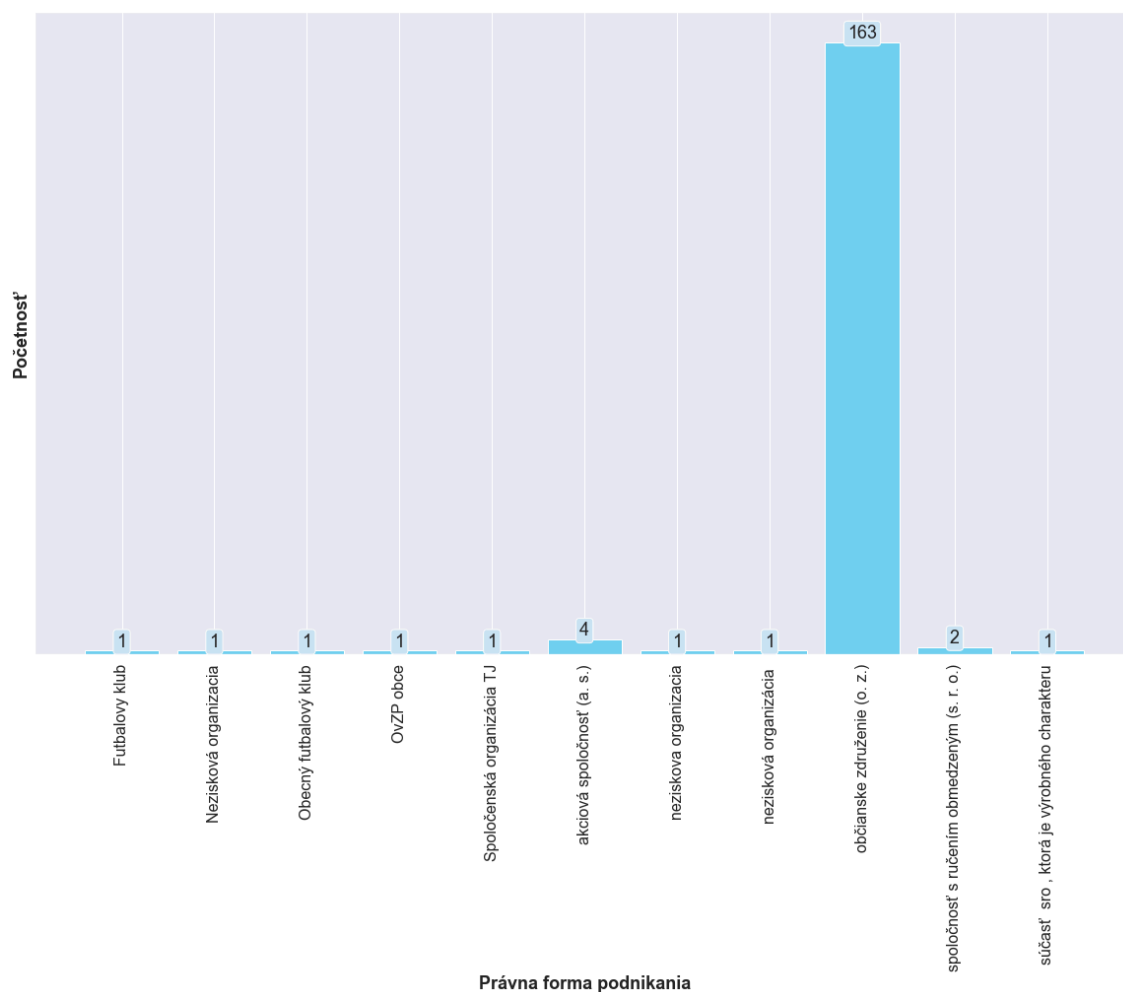
Takmer presnú tretinu celku (33,33 %) odpovedí tvoria futbaloví športoví manažéri, ako vyplýva z distribúcie zobrazenej na obrázku B28. Ďalej vzorku tvoria športoví manažéri klubov, ktoré sa primárne venujú florbалу, atletike, tenisu, šachu, cyklistike, taekwondu a jazdecktvu.



B29 – Vyberte, prosím, región, v ktorom pôsobí Váš klub.

Zdroj – vlastné spracovanie

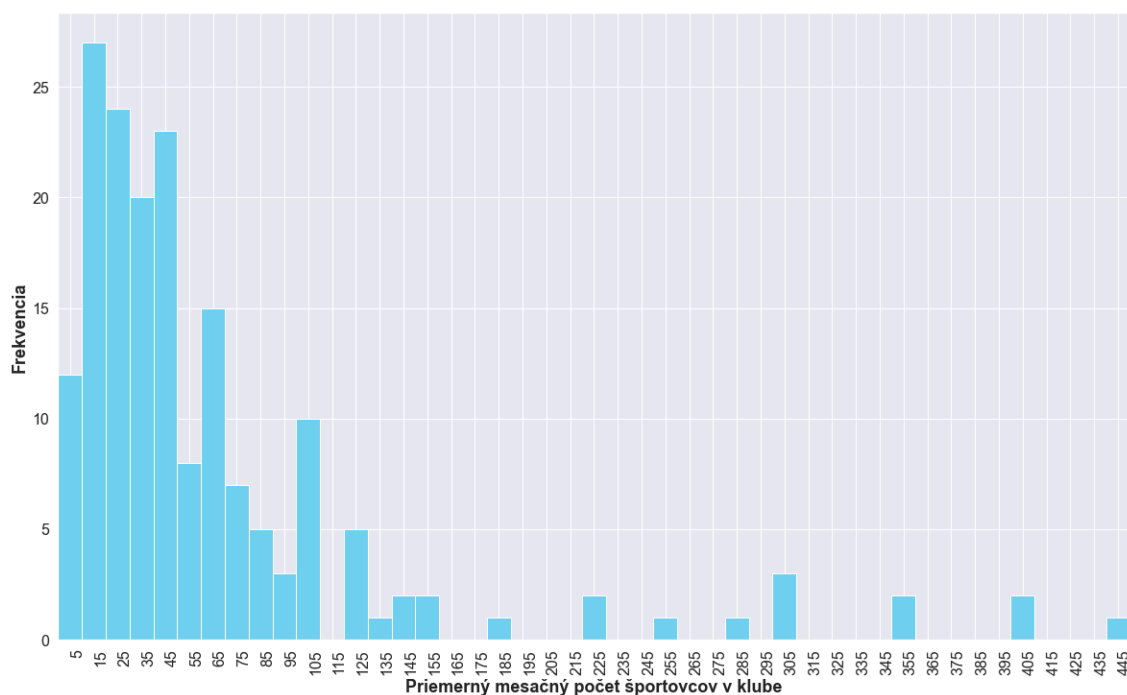
Distribúcia rozloženia podľa krajov je pomerne rovnomerná. Najpočetnejším krajom pôsobnosti športových klubov je Bratislavský kraj (18,64 %) a najmenej početným krajom je Žilinský kraj (7,91%). Ide o percentuálny rozdiel 10,73 % medzi najpočetnejším a najmenej početným krajom. Možno teda pomerne dobre popisovať populáciu športových klubov v rámci Slovenskej republiky.



B30 – Aká je právna forma Vášho klubu?

Zdroj – vlastné spracovanie

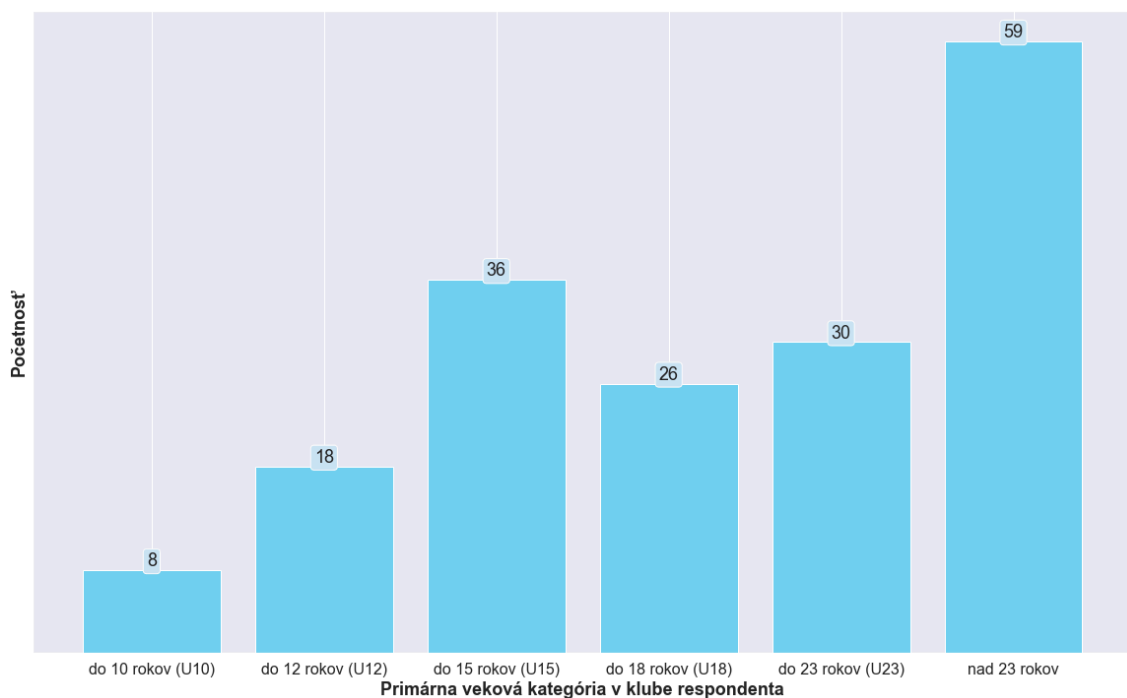
Ako možno vidieť na obrázku B30, až 92,10 % respondentov označilo, že ich klub má právnu formu občianskeho združenia. Respondenti pri tejto otázke mohli pri možnosti „iné“ vpisovať aj iné vlastné odpovede, avšak to praveľmi neovplyvnilo rozloženie.



B31 – Aký je priemerný mesačný počet športovcov vo Vašom klube?

Zdroj – vlastné spracovanie

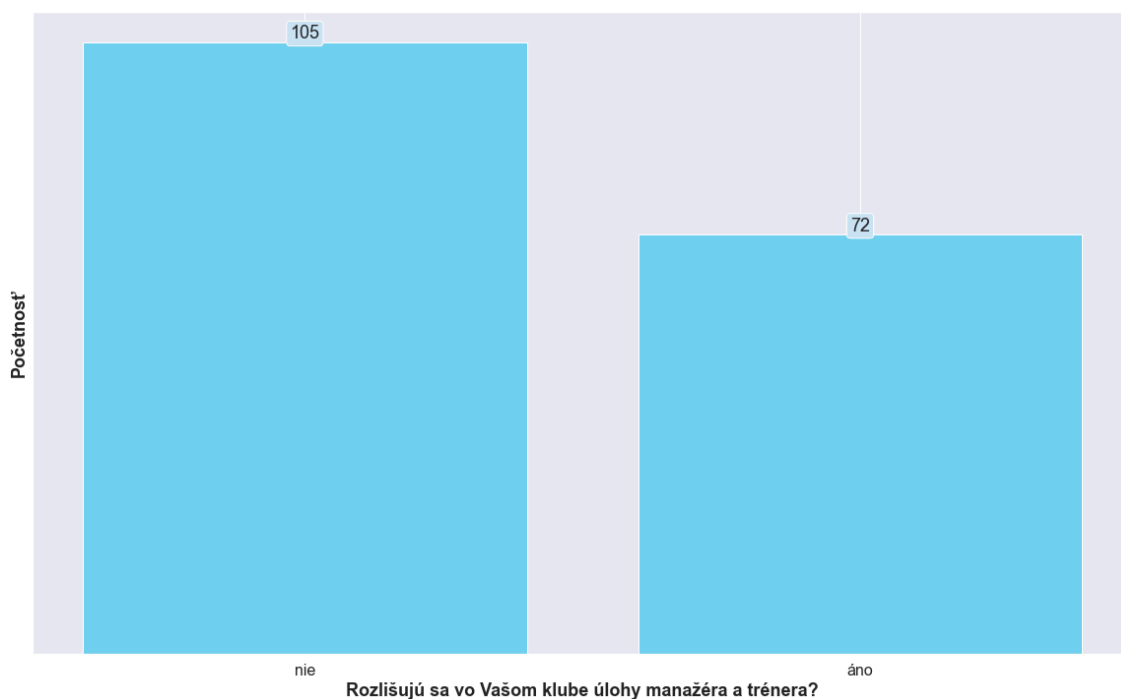
Počty športovcov daných športových klubov sa najčastejšie pohybujú v rozsahu od 1 po 105. Vizualizácia B31 zobrazuje distribúciu, kde rozsah košov je 10. Najpočetnejším košom je 5 až 15 športovcov, do ktorého spadá približne 27 športových klubov. Možno konštatovať, aj v súvislosti s interpretáciou ostatných distribúcií, že vzorka skôr zachytáva malé a stredne veľké kluby.



B32 – Aká veková kategória športovcov prevláda vo Vašom klube?

Zdroj – vlastné spracovanie

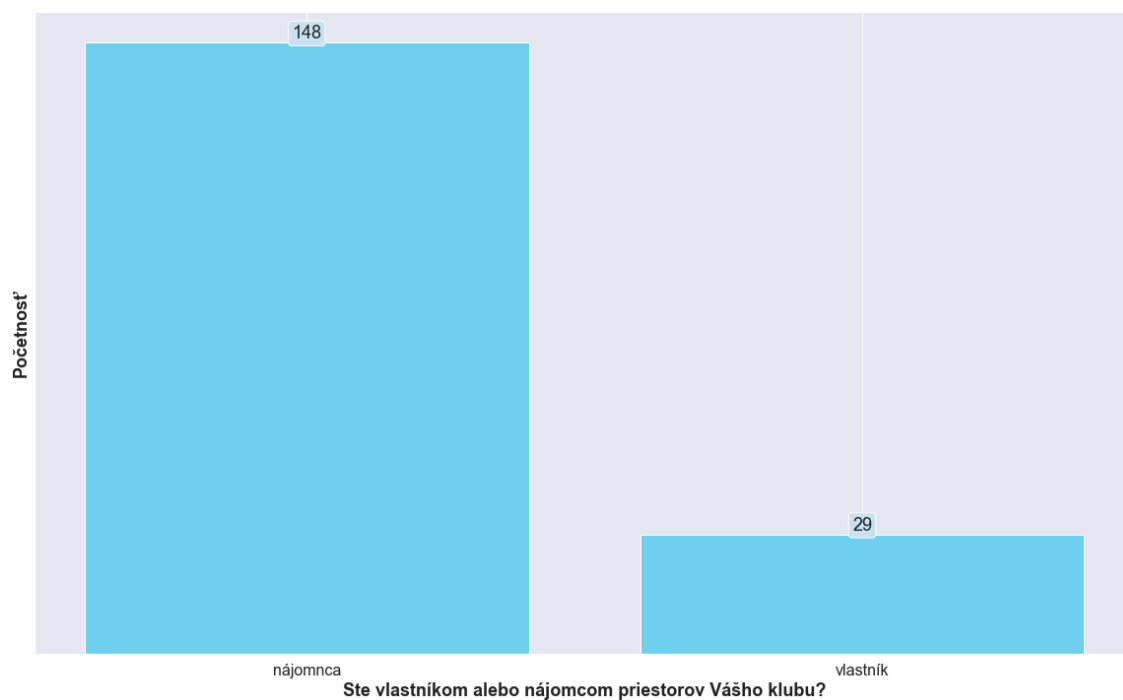
Približne tretina športových klubov zo vzorky zastrešuje primárne športovcov z vekovej kategórie nad 23 rokov, ako možno vidieť na obrázku B32. Ide o najpočetnejšiu kategóriu. Druhou najpočetnejšou kategóriou je primárna veková kategória do 15 rokov (U15). Treťou najpočetnejšou skupinou je primárna veková kategória do 23 rokov (U23). Okrem kategórie nad 23 rokov a kategórie do 10 rokov (U10), sú distribúcie pomerne rovnomerne rozložené.



B33 – Rozlišujú sa vo Vašom klube úlohy manažéra a trénera?

Zdroj – vlastné spracovanie

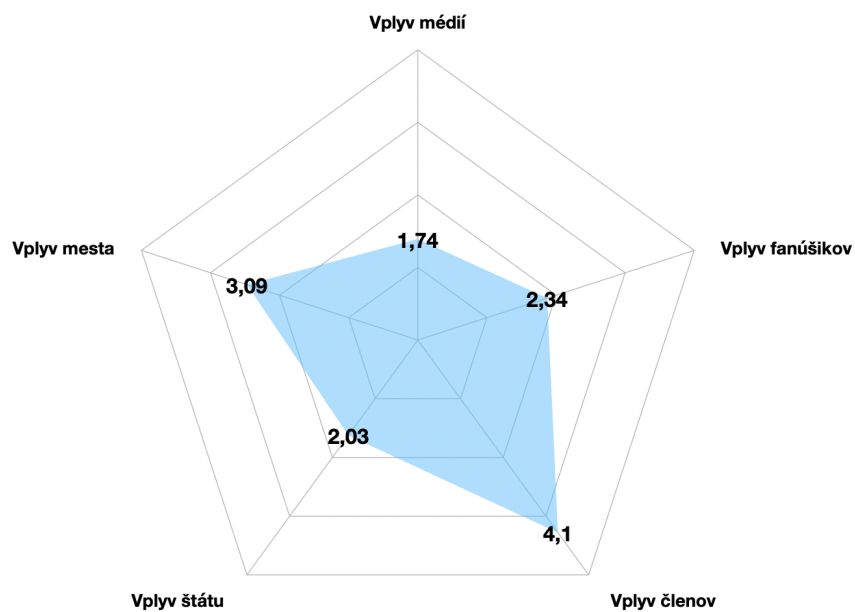
Väčšina respondentov označila, že v ich športovom klube sa nerozlišujú úlohy manažéra a trénera, ide o približne 59,32 % respondentov, ako možno vidieť na obrázku B33. Toto môže byť vysvetlené faktom, že s veľkou pravdepodobnosťou vo vzorke ide o malé a stredné športové kluby, kde nemusí byť dostupný dostatočný rozpočet na zaplatenie zvlášť športového manažéra a športového trénera.



B34 – Ste vlastníkom alebo nájomcom priestorov Vášho klubu?

Zdroj – vlastné spracovanie

Ako možno vidieť na obrázku B34, 83,62 % respondentov uviedlo, že ich športový klub prenajíma priestory, v ktorých sa športový klub primárne zdržiava.



B35 – Respondentmi subjektívne vnímaný vplyv zainteresovaných strán na športovú organizáciu

Ako bolo uvedené v komentári autora ku výsledkom dotazníkového prieskumu, športoví manažéri v priemere vnímajú vplyv členov, resp. športovcov na športovú organizáciu ako najsilnejší (ako možno vidieť na obrázku B35). Druhou najvplyvnejšou zainteresovanou stranou je mesto, nasledujú fanúšikovia, štát a na poslednom mieste sú médiá.

Príloha C | Zoznam publikovaných prác s úplnými bibliografickými údajmi

"Formula for calculation of the financial contribution to recognized sports [electronic] : the function, role, And the impact on the management of sports organizations / Ivan Greguška - Pavol Boško. In: CER Comparative European Research 2022 [electronic] : proceedings - research track of the 17th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee Publishing, 2022. - ISBN 978-1-7399378-1-2. - s. 59-62 [CD-ROM]. Spôsob prístupu: https://www.sciemcee.org/library/proceedings/cer/cer2022_proceedings01.pdf

"Google Trends data and the popularity of sports [print, electronic] / Pavol Boško, Ivan Greguška, Michal Varmus. In: The Poprad Economic and Management Forum 2021 [print, electronic]. - 1. vyd. - Ružomberok: VERBUM - vydavateľstvo KU, 2021. - ISBN 978-80-561-0888-8. - s. [1-7] [print, online].

"An overview of commercial drone (UAV) use [electronic] : examples, concerns, limitations, and managerial implications / Michal Varmus and Pavol Boško. In: Innovation management and sustainable economic development in the era of global pandemic [electronic] : Proceedings of the 38th international business information management association conference. - ISSN 2767-9640. - 1. vyd. - Norristown: International business information management association, 2021. - ISBN 978-0-9998551-7-1. - s. [1-10] [online, CD-ROM]. Spôsob prístupu: <https://ibima.org/accepted-paper/an-overview-of-commercial-drone-uav-use-examples-concerns-limitations-and-managerial-implications/>

"Application of the perceived popularity of sports to support the sustainable management of sports organizations [electronic] / Michal Varmus ... [et al.]. In: Sustainability [electronic]. - ISSN 2071-1050 (online). - Roč. 14, č. 3 (2022), s. [1-22] [online]. Zaradené v: Current Content Connect ; SCOPUS ; Web of Science Core Collection. Spôsob prístupu: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3>

"Sports events and its effects on tourism and its management in Slovakia [print] / Pavol Boško - Ivan Greguška - Michal Varmus. In: Management: science and education [print] = m:se : Slovak scientific journal. - ISSN 1338-9777. - Roč. 10, č. 2 (2021), s. [1-4] [print]. Spôsob prístupu: <http://www.infoma.fri.uniza.sk/archive/mse/v10n2/1.pdf>

"Sports popularity approached via the consumption of sports products and its effect on the country's sports economy" [electronic] / Dominika Tumorová, Martin Mičiak, Pavol Boško. In: ESEA - European sport economics association [electronic] : book of abstracts. - 1. vyd. - Helsinky: Haaga Helia University, 2022. - ISBN 978-952-7474-16-7 (online). - s. 139-141. [Toman Dominika (34%) - Mičiak Martin (33%) - Boško Pavol (33%)] [recenzované] Prílohy: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/en/esea-conference/>

"UAVs in practice [electronic] : benefits, concerns, examples, and managerial implications" / Michal Varmus and Pavol Boško. In: Journal of Innovation and Business Best Practice [electronic]. - ISSN 2166-0743. - Roč. 2022 (2022), s. [1-10] [online]. Spôsob prístupu: <https://ibimapublishing.com/articles/JIBBP/2022/496714/496714.pdf> [Varmus Michal (50%) - Boško Pavol (50%)] [anonymné recenzné konanie] Prílohy: <https://ibimapublishing.com/articles/JIBBP/2022/496714/>

More sustainable sports organizations' operation as a result of fan involvement into the processes of decision-making and community building [electronic] / Michal Varmus ... [et al.]. In: Entrepreneurship and Sustainability Issues [electronic]. - ISSN 2345-0282 (online). - Roč. 11, č. 1 (2023), s. 10-38 [online]. Zaradené v: Web of Science Core Collection, Spôsob prístupu: https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/41/Varmus_More_sustainable_sports_organizations_operation_as_a_result_of_fan_involvement_into_the_processes_of_decisionmaking

ng_and_community_building.pdf [Varmus Michal (25%) - Kubina Milan (10%) - Mičiak Martin (25%) - Boško Pavol (25%) - Greguška Ivan (15%)] [anonymné recenzné konanie]