

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, máj, 2024

Ing. Pavol Boško

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Pavol Boško, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

**STRATÉGIA RIADENIA VYBRANÝCH
ZAJAINTERESOVANÝCH SKUPÍN ŠPORTOVEJ
ORGANIZÁCIE**

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)
v študijnom programe doktorandského štúdia
manažment

v študijnom odbore:
ekonómia a manažment

Žilina, máj, 2024

Dizertačná práca bola vypracovaná v dennej forme doktorandského štúdia na Katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline

Predkladateľ: Ing. Pavol Boško
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

Školiteľ: doc. Ing. Michal Varmus, PhD.
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

Oponenti: prof. Ing. Josef Vodák, PhD.
Nerudova 950/3
Rajec

doc. Ing. Janka Táborecká, PhD.
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Autoreferát bol rozoslaný dňa: 9. júla 2024

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa 19.8.2024 o 10:30 h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou odborovou komisiou v študijnom odbore **ekonómia a manažment, v študijnom programe manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline.

prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.
predseda odborovej komisie študijného
programu **manažment** v študijnom odbore
ekonómia a manažment

Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

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	7
1.1	Úvod do problematiky športu a jeho manažmentu	7
2	Problém, ciele a metodológia práce	14
2.1	Opis problému	14
2.2	Výskumné otázky	16
2.3	Definícia výskumných hypotéz	18
2.4	Využívané výskumné metódy	19
3	Predvýskum	20
3.1	Zhrnutie hlavných zistení z analýzy dát z Twitteru	20
4	Výskumná Časť	21
4.1	Exploratívna a experimentálna analýza	21
4.2	Empirická časť výskumu	21
5	Vyhodnotenie výskumných otázok a hypotéz	26
6	Výstupný model riadenia zainteresovaných strán	27
6.1	Vysvetlenie kontextu a súvislostí	27
6.2	Opis výstupného modelu riadenia zainteresovaných strán	30
7	Odporúčania riadenia kľúčových zainteresovaných skupín	33
7.1	Zhrnutie odporúčaní pre riadenie zainteresovaných strán	33
8	Diskusia	35
8.1	Verifikácia výstupných modelov práce	35
8.2	Prínosy dizertačnej práce	35
8.3	Limitácie a odporúčanie pre budúci výskum	36

ÚVOD

Dizertačná práca sa týka problematik v oblasti športového manažmentu so zameraním sa na manažment športových klubov. Podľa definície, manažment športu študuje manažérské 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 pandemiou 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 sústreďí 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.

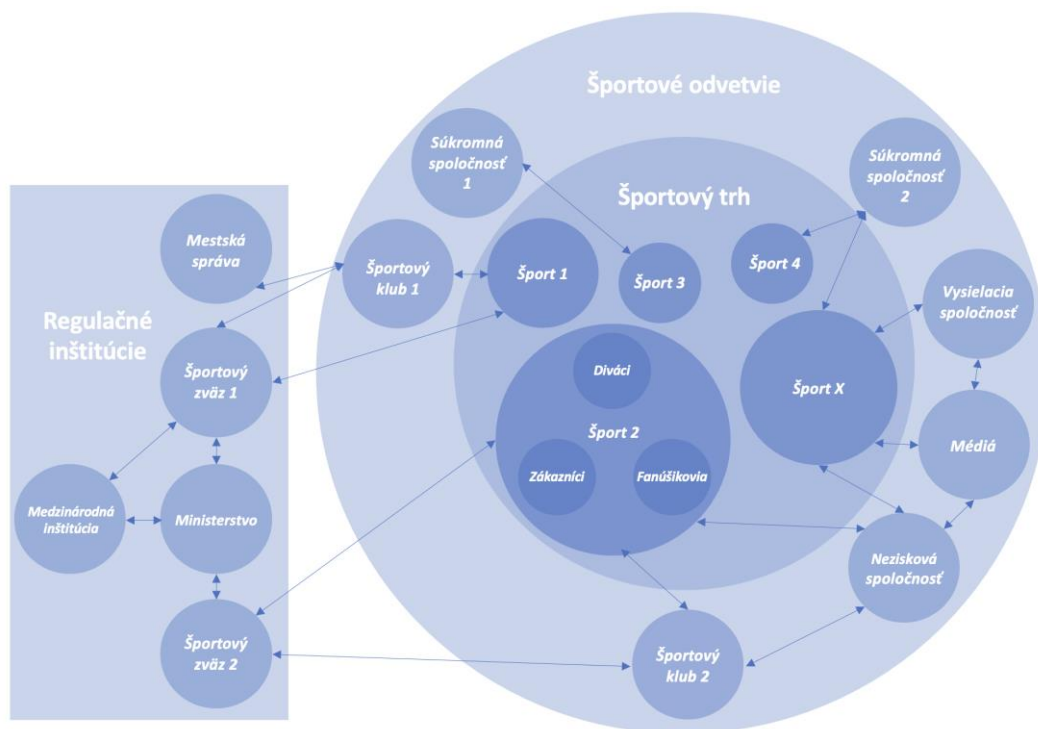
Autor dizertačnej práce vníma šport ako samostatné ekonomické odvetvie, ktoré, tak ako iné odvetvia, produkuje výstupy. Autor v texte práce často uvádza pojem „športový trh“. Ide o trh s územným ohraničením (či už ide o svetový, alebo lokálny trh) pôsobnosti, na ktorom majú konkrétne športy trhový podiel. 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. Týmito 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 trhový podiel. Oboje skutočnosti znamenajú priliv 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 trhový podiel, pretože daný šport „obsahuje“ viac zákazníkov.

Autorov pohľad na problematiku, opísaný 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.

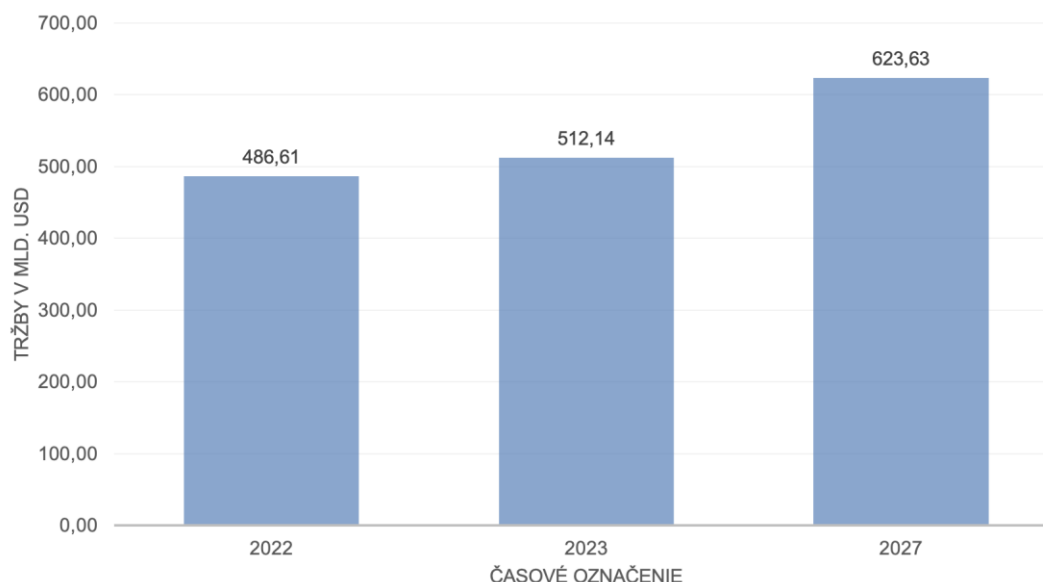
Ako bolo uvedené, športový trh je tvorený jednotlivými športami. Na tomto trhu je limitovaný počet záujemcov a záujemci majú limitované zdroje, ktoré môžu alokovať medzi športy. Pracuje sa s predpokladom, že človek má niekoľko obľúbených športov, ak nie iba jeden šport. Svoju pozornosť smeruje na tie športy, ku ktorým má vypestovaný emocionálny vzťah,

a iným pozornosť nevenuje, alebo ju limituje. Teda veľkosť kruhu jednotlivých športov na obrázku č. 1 reprezentuje trhový 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 jednotlivec 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.

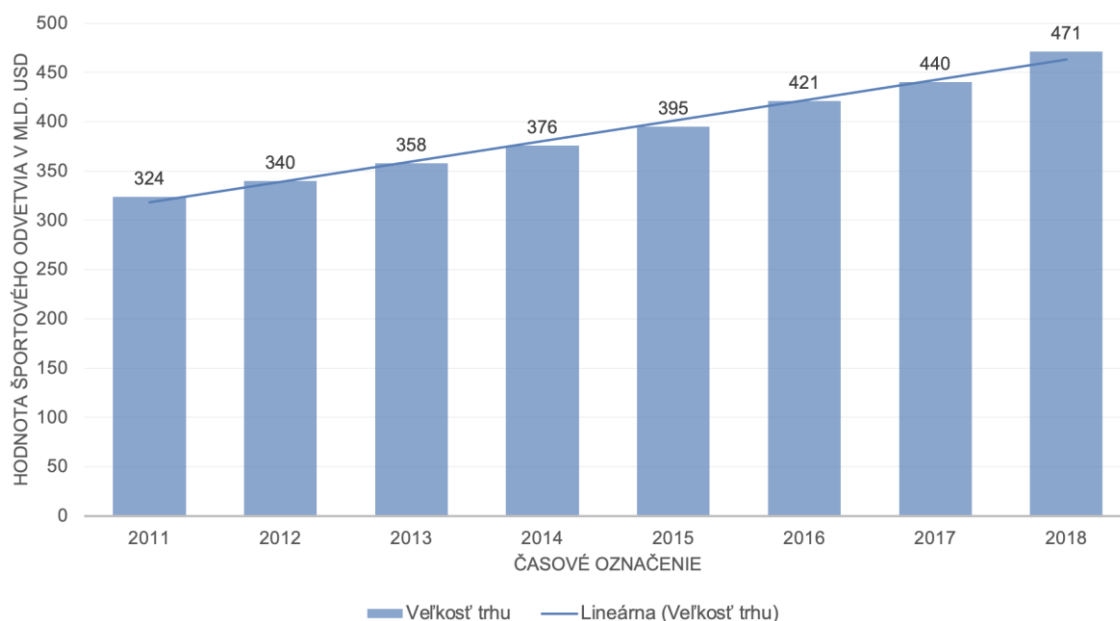


Obrázok č. 2 – Tržby športového odvetvia 2022 – 2023 s predikciou na 2027

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](https://www.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.

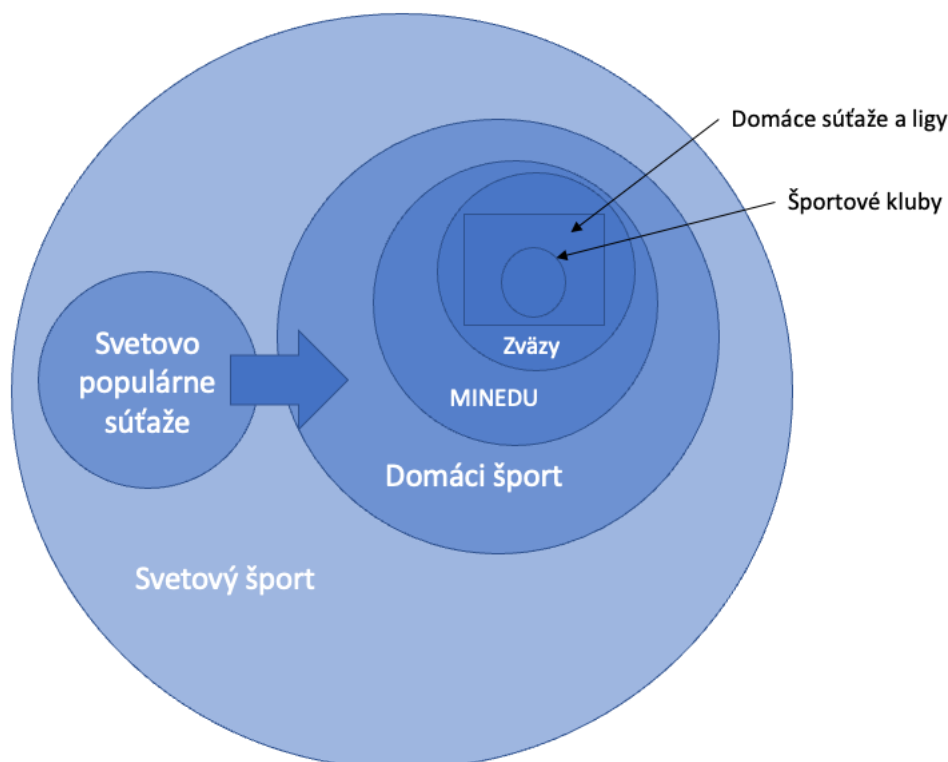


Obrázok č. 3 – Hodnota športového odvetvia 2011 – 2018
Zdroj – (Tighe, 2020)

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“ skratene 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

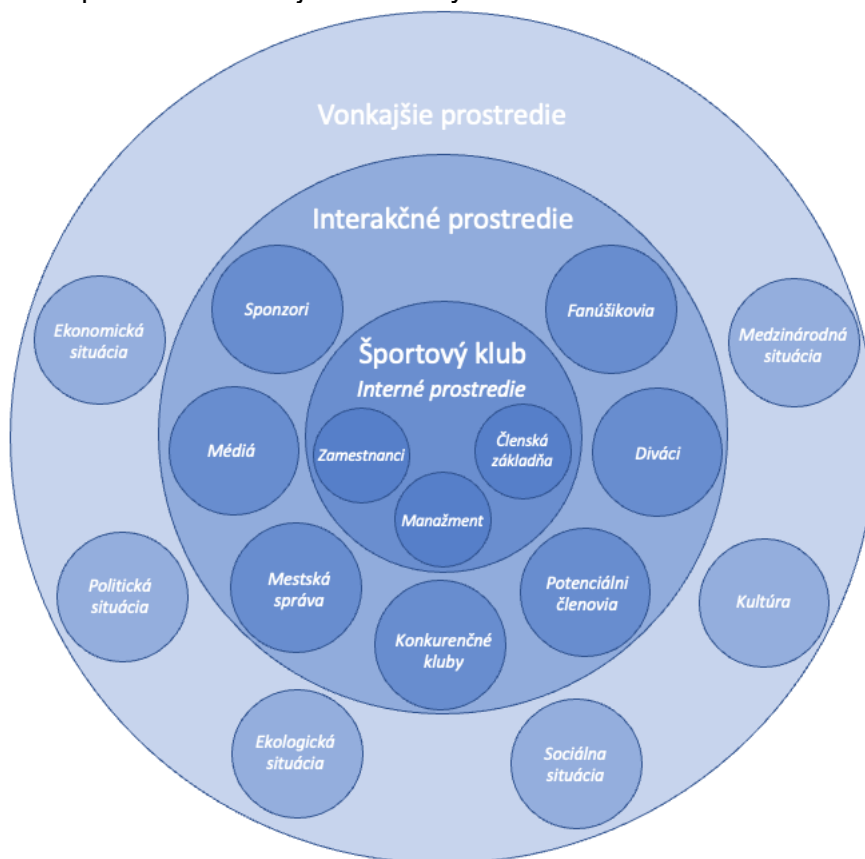
Zdroj – vlastné spracovanie

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 prostredia 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 súťaže. 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 klubu 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 pandémie 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 uzavru, čo ovplyvní aj športové kluby.

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):

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

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,
- **KVVM** 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

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 hovorcu.

SH11 - Vzdelanosť manažéra športového klubu bude štatisticky významným prediktorom športovým manažérom vnímanej komunikačnej objektivity médií.

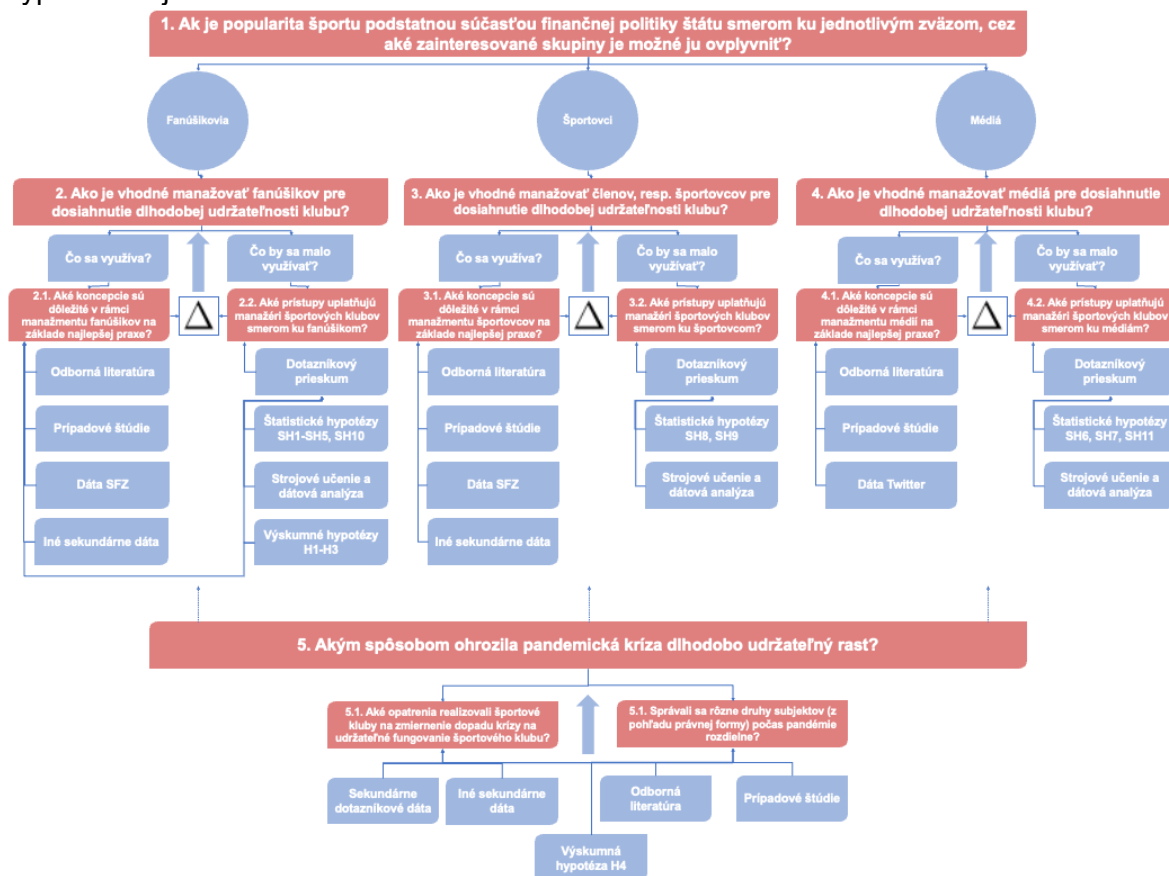
5. Akým spôsobom ohrozila pandemická kríza dlhodobu udržateľný rast klubu?

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. 6 nižšie.



Obrázok č. 6 – 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 podotázok, pripadajú k nim podobné výskumné a štatistické hypotézy (ku príslušným podotázkam). Teda podotázka **VO2.1** stanovuje otázku aké koncepcie sú dôležité v rámci manažmentu fanúšikov na základe najlepšej praxe. Na obrázku č. 11 sú ďalej zobrazované metódy, ktoré sú využívané na zodpovedanie daných otázok. Podotázka **VO2.2** smeruje pozornosť na prístupy, ktoré slovenskí športoví manažéri uplatňujú smerom ku fanúšikom. Aj v tomto prípade sú pod danou podotázkou, na obrázku č. 11, zobrazované výskumné metódy, ktoré sú využité na zodpovedanie podotázky. **Medzi VO2.1 a VO2.2** je zobrazovaná delta, ktorá reprezentuje všetko to, čo je odporúčané, ale nie praktizované slovenskými manažermi. Znalosti o tejto delte, okrem samostatných podotázok, 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 podotázky 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 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 vplývať 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.

2.4 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 konkrétneho 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.

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 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 polaritu, 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 štúdii 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

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 otázná. 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 akejkoľvek 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.

4.2 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. V tomto dokumente je však text redukovaný na kľúčové zistenia vyplývajúce z analýzy praxe. Detaily, postup analýz je dostupný v plnom texte dizertačnej práce.

Prípadové štúdie – analýza fanúšikov športových klubov

Analýza fanúšikov sa v rámci empirického výskumu zameriavala na analýzu svetových i domácich športových profesionálnych klubov a na ich prístup k fanúšikom. Spomínané sú aj konkrétne príklady zlyhania práce s fanúšikmi a následnými dopadmi na športové kluby, resp. športové udalosti. Z analýz vyplynulo nasledovné:

- **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 športoví 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).

Prípadové štúdie – verejná komunikácia športového klubu

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 pozitivizmus aj v čase krízy.

Prípadové štúdie – práca s členskou základňou

Na základe analyzovaných údajov možno tvrdiť, že nasledujúce koncepty predstavujú kľúčové body, ktoré by mal športový manažér napíňať, 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 významný 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.
- **Vítazné, 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 prispôbovať rôzne aspekty okolností, ktoré môžu nastať aj neočakávane. Flexibilita by sa mala prejavovať napríklad v hernej stratégii, taktike, ale aj stratégií 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 prispôbovať 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 prispôbovať 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.

COVID-19 – vplyv pandémie na športové prostredie

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.

Dotazníkový prieskum

Vlastný 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. 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. 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

V tomto dokumente je zahrnuté vyhodnotenie jednej z otázok, avšak podrobné vyhodnotenie všetkých výskumných otázok a hypotéz je prístupné v plnom texte dizertačnej práce.

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, PUS, 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 PUS, 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.

6 VÝSTUPNÝ MODEL RIADENIA ZAJINTERESOVANÝCH STRÁN

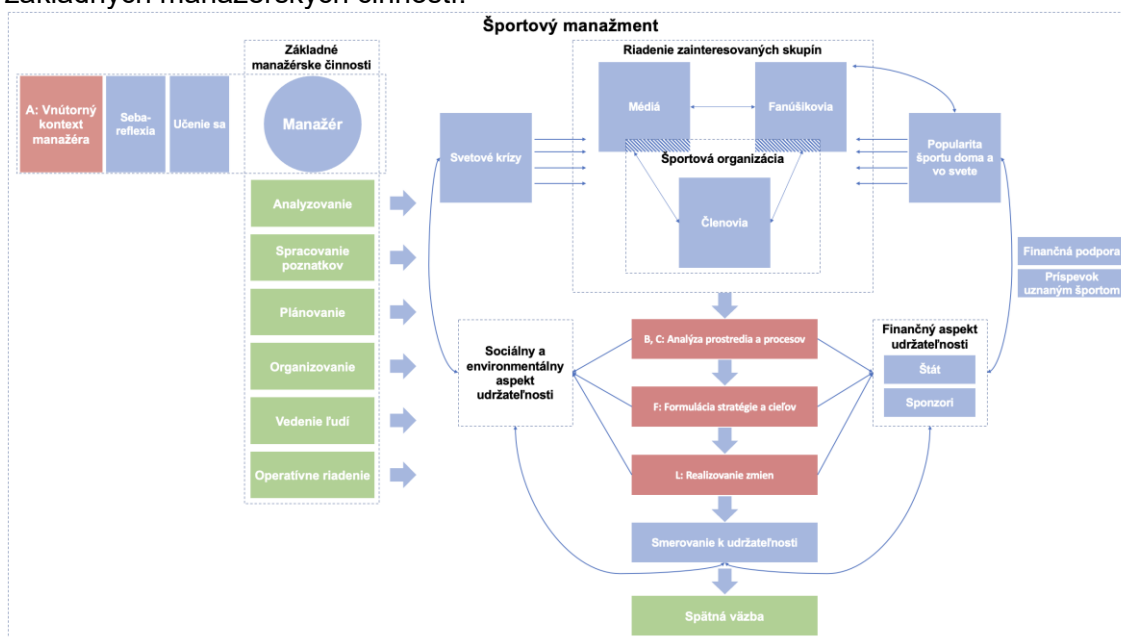
Cieľom dizertačnej práce je vytvoriť strategický model riadenia vybraných zainteresovaných strán. Autor práce pri budovaní modelov vyvinul snahu, pomocou syntézy, prepojiť širší kontext problematiky práce s konkrétnymi konceptami. Výsledkom je komplex súvisiacich modelov. V tejto kapitole je zahrnutý 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

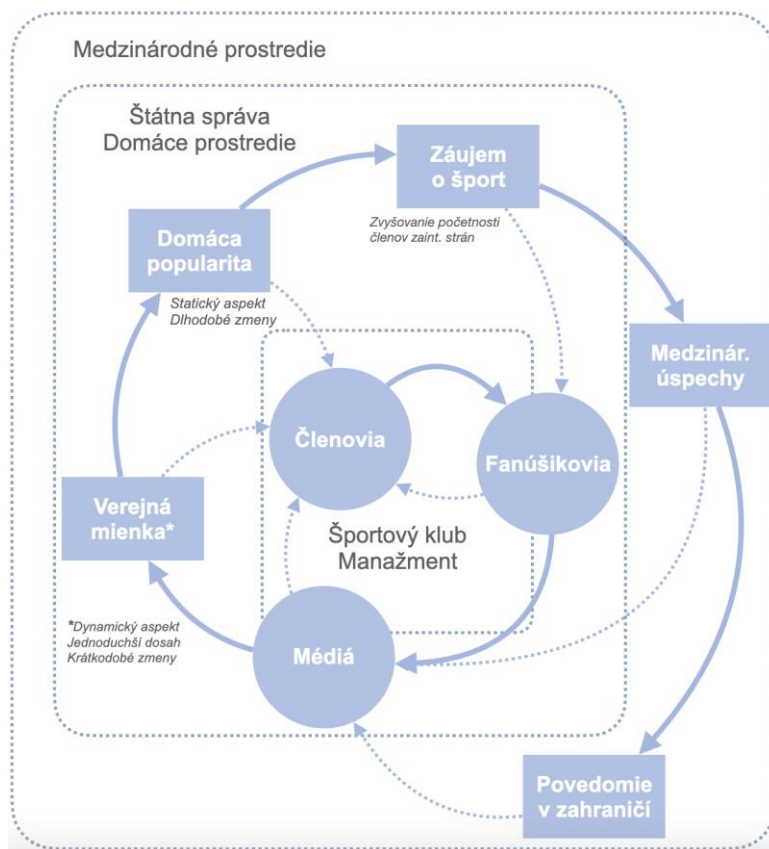
V kľúčovom bode práce na dizertačnom dokumente, pri dizertačnej skúške, autor vytvoril prvý výstupný model, ktorý mal vysvetľovať niektoré dôležité koncepty, ktorými sa autor dizertačnej práce zaoberal, ale taktiež mal vysvetľovať autorove postupy pri analýze dát. Výsledkom bol čiastočný opis prostredia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

Upravený model je zobrazený na obrázku č. 7 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. 7 – Syntetická schéma poznatkov s výstupným modelom
Zdroj – vlastné spracovanie

Nasledujúci text sa pokúsi vysvetliť syntetickú schému zobrazenú na obrázku č. 7. 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 naplňa 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, prispôbovanie 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, vid' model na obrázku č. 8 nižšie.



Obrázok č. 8 – Špirála popularity a úspechu športových klubov

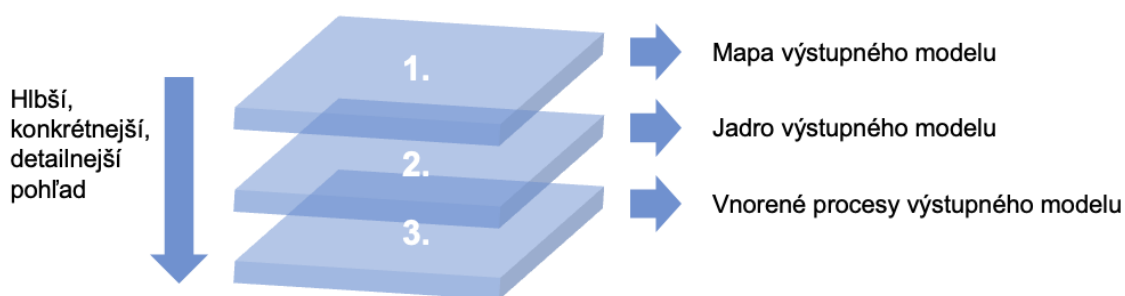
Zdroj – vlastné spracovanie

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. Častokrát sa športový trh podobá monopolu, či oligopolu, keďže vstup na trh je náročný. Vracajúc sa k následnosti modelu na obrázku č. 38 – domacia 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.

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. 9.



Obrázok č. 9 – Logika komplexného výstupného modelu

Zdroj – vlastné spracovanie

Kedže jadro výstupného modelu je obširné, 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. 10.



Obrázok č. 10 – 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, kľúčové 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 konkrétného 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.

V tomto texte nie je zahrnuté jadro výstupného modelu z dôvodu jeho rozsahu. Vysvetlenie kontextu modelu a mapa jadra výstupného modelu sú navrhované tak, aby rýchlejšie vysvetľovali súvislosti a náležitosti podrobne spracovaného jadra výstupného modelu. Detaily sú teda zahrnuté v plnom texte dizertačnej práce.

7 ODPORÚČANIA RIADENIA KLÚČOVÝCH ZAJINTERESOVANÝCH SKUPÍN

V plnom texte dizertačnej práci sú odporúčania pre riadenie vybraných zainteresovaných strán rozpísané detailne. V tomto texte je ponechaná len zhrnutie rozpísanej kapitoly.

7.1 Zhrnutie odporúčaní pre riadenie zainteresovaných strán

Vizualizácia na obrázku č. 11 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. 11 – Súhrn odporúčaní pre riadenie zainteresovaných strán

Zdroj – vlastné spracovanie

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 prispôsobiť 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.

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 fanúškmi 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.

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 manažermi 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 vyhľadávača 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 fanúškoch a popularite jednotlivých športov.

Je vhodné, aby sa budúci výskum zamerail 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: navrhnuť 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 VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ

"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 Tumová, 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_and_community_building.pdf [Varmus Michal (25%) - Kubina Milan (10%) - Mičiak Martin (25%) - Boško Pavol (25%) - Greguška Ivan (15%)] [anonymné recenzné konanie]

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://cpjournalism.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.iedeen.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-splasia-zaujem-o-podujatie-v-miami-vyrazne-poklesol-a-s-nim-aj-ceny-vstupeniek?fbclid=IwAR1PnJfZX3y34H80-5c6N_3F-Rw3QZC-jLTmA0byhkbL8SLO9fwNOtkl4Q

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.aoec.com. <https://www.aoec.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/sportk.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). Zaujima 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 Uznávanému 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 Prosí 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_suvi_slosti_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 nezaujem. 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>