

**ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY**

**RIADENIE VZŤAHOV SO ZAINTERESOVANÝMI
STRANAMI ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ**

DIZERTAČNÁ PRÁCA

ŽILINA, 2019

ING. PATRIK FERENC

**ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY**

**RIADENIE VZŤAHOV SO ZAINTERESOVANÝMI
STRANAMI ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ**

**Dizertačná práca
v študijnom odbore 3.3.15 Manažment**

Ing. Patrik Ferenc

Študijný program: Manažment
Školiteľ: doc. Ing. Michal Varmus, PhD.
Stupeň kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“)

Žilina 2019

Evidenčné číslo: 28360020193010

ABSTRAKT

FERENC, Patrik, Ing.: *Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií* [Dizertačná práca] – Žilinská univerzita v Žiline; Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažerských teórií. – Školiteľ doc. Ing. Michal Varmus, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v odbore 3.3.15 Manažment. Žilina: FRI ŽU v Žiline, 2018. – 201 s.

Problémom dizertačnej práce je *chaotické organizovanie a riadenie zainteresovaných strán športových organizácií a s tým súvisiace nedosahovanie očakávaných výsledkov pre zainteresované strany*.

Cieľom dizertačnej práce je na základe skúmania, analyzovania a hodnotenia dostupných teoretických podkladov a praktických poznatkov identifikovať kľúčové faktory v oblasti riadenia zainteresovaných strán športových organizácií a následne navrhnúť model, ktorý by bol všeobecne použiteľný v podnikovej stratégii športových organizácií pre zlepšenie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Ten spolu s odporúčaniami bude pre manažerov pomôckou nielen pri vytváraní nových vzťahov s novými zainteresovanými stranami, ale tiež aj pri udržiavaní a rozvíjaní aktuálnych vzťahov so zainteresovanými stranami a to tak aby boli naplnené nielen požiadavky športových organizácií ale aj jednotlivých zainteresovaných strán.

Práca je rozčlenená do šiestich kapitol. Prvá kapitola obsahuje analýzu súčasného stavu problematiky, prostredníctvom skúmania poznatkov svetových aj domácich autorov z oblasti manažmentu, športového manažmentu a z oblasti zainteresovaných strán. Zároveň táto časť práce obsahuje úvodnú pilotnú štúdiu zameranú na súčasný stav riešenej problematiky na Slovensku. Druhá kapitola je zameraná na metodológiu práce. Obsahuje sumarizáciu metód použitých v práci, postup vypracovania práce a priebeh výskumu. Tretia kapitola je venovaná výsledkom výskumu. Na začiatku kapitoly sú sformulované výskumné otázky, hypotézy a východiskový model. Potom postupne nasledujú jednotlivé fázy výskumu – prípadová štúdia z prostredia USA, prípadová štúdia z prostredia Európy a skúmanie problematiky na Slovensku. Záver kapitoly obsahuje zodpovedanie výskumných otázok a verifikáciu hypotéz. Štvrtá kapitola je venovaná modelovému riešeniu. Okrem popisu série modelov kapitola obsahuje popis implementácie a riziká implementácie modelového riešenia. Piata kapitola obsahuje diskusiu na problematiku dizertačnej práce. Súčasťou diskusie je teoretické a praktické overenie modelového riešenia. Posledná kapitola je venovaná očakávaným prínosom práce z hľadiska manažmentu, športových klubov, zainteresovaných strán, vysokoškolskej edukácie a širokej verejnosti.

Kľúčové slová:

Zainteresované strany. Športové organizácie. Športové kluby. Vzťahy. Riadenie vzťahov. Zapojenie zainteresovaných strán. Proces riadenia vzťahov zainteresovaných strán. Prípadová štúdia. Verejnosť. Fanúšik. Základná škola. Mesto. Komunita.

ABSTRACT

FERENC, Patrik: *Managing relationships with stakeholders of sports organizations*. [Dissertation thesis] – University of Žilina in Žilina; Faculty of Management Science and Informatics; Department of Managerial Theories. – Tutor: doc. Ing. Michal Varmus, PhD. – Qualification degree: philosophy doctor („philosophiae doctor“, acronym „PhD.“) at field of study 3.3.15 Management. Žilina: FRI ŽU in Žilina, 2018. – 201 p.

The problem of the dissertation work is the *chaotic organization and management of stakeholders of sports organizations and the related failure to achieve the expected results for the stakeholders*.

The aim of the dissertation is to *identify key factors in the management of stakeholder parties in sports organizations based on the research, analysis and evaluation of available theoretical background and practical knowledge and then to propose a model that would be universally applicable in the corporate strategy of sport organizations to improve stakeholder management*. This model with the recommendations, will help managers not only to develop new relationships with new stakeholders, but also to maintain and develop existing relationships with stakeholders, to meet not only the demands of sports organizations but also individual stakeholders.

Thesis is divided into six chapters. The first chapter contains an analysis of the current state of the issue, by exploring the knowledge of world and domestic authors in the field of management, sports management and stakeholders. The same part of the thesis contains an introductory pilot study focused on the current state of the problem solved in Slovakia. The second chapter is focused on the methodology of work. It contains a summary of the methods used in the work, the process of elaborating the work and the course of the research. The third chapter contains the result of research. At the beginning of the chapter are formulated research questions, hypotheses and the baseline model. Then, the individual phases of the research - a case study from the USA, a case study from Europe and the study of the problems in Slovakia follow. The conclusion of the chapter includes answers to research questions and hypothesis verification. The fourth chapter is dedicated to the model solution. In addition to describing a series of models, the chapter contains an implementation description and implementation modelling risks. The fifth chapter contains a discussion on the topic of the dissertation. Part of the discussion is the theoretical and practical verification of the model solution. The last chapter is devoted to the expected benefits of work in terms of management, sports clubs, stakeholders, higher education and the public.

Key words:

Stakeholders. Sports organizations. Sport clubs. Relations. Relationship management. Stakeholder engagement. Stakeholder engagement process. Case Study. Public. Fans. Primary school. The city. Community.

Kristínke a Michalovi...

PREDHOVOR

Zainteresované strany sú súčasťou nielen podnikateľských subjektov, ale aj akejkolvek inej organizácie. Efektívne riadenie vzťahov organizácie s jej zainteresovanými stranami je závislé od správnych rozhodnutí manažérov organizácie. Je nevyhnutné aby mysleli nielen na dosahovanie cieľov organizácie, ale aj na ich dopad na zainteresované strany. Manažéri preto musia dobre poznať interné aj externé prostredie organizácie. Ich rozhodnutia môžu mať často vplyv nielen na zainteresované strany z interného prostredia, ale aj na zainteresované strany z externého prostredia.

Športové organizácie je možné chápať ako športové kluby, či iné subjekty pôsobiace v oblasti športu, ktoré sú zriadené za účelom realizácie športových činností. Môžu byť zamerané na jeden alebo viacero druhov športov. Väčšie športové kluby združujú nielen profesionálnych, ale aj amatérskych športovcov. Jednotlivé tímy a športovci jedného športového klubu môžu súťažiť v rôznych ligách a turnajoch zdieľajúc rovnaké klubové farby, názov klubu a aj základňu fanúšikov. Pôsobia v prostredí s množstvom zainteresovaných strán (konkurenčné športové kluby, verejnosť, mesto, fanúšikovia, štát, členovia klubu...), ktoré nielen na nich vplyvajú, ale zároveň sú nimi ovplyvňované. Je preto možné povedať, že riadenie vzťahov s nimi je pre športové kluby nevyhnutné, nakoľko práve správnym riadením vzťahov so zainteresovanými stranami je možné, aby športové kluby dosahovali stanovené ciele efektívnejšie.

Problematike zainteresovaných strán športových organizácií sa venujem od diplomovej práce, ktorá bola zameraná na tvorbu marketingovej stratégie pre Teniscentrum Tatranská Lomnica. Počas jej tvorby som zistil, že problematika zainteresovaných strán v športových organizáciách poskytuje široký priestor na bádanie. Preto som sa ďalej rozhodol tejto problematike venovať v rámci doktorandského štúdia. Mojou víziou je prispieť a pomôcť športovým klubom a ich zainteresovaným stranám nielen v nadväzovaní vzájomných vzťahov, ale aj v ich následnom budovaní. V zmysle tejto vízie bol aj stanovený cieľ dizertačnej práce – identifikovať kľúčové faktory v oblasti riadenia zainteresovaných strán športových organizácií a následne navrhnúť model, ktorý by bol všeobecne použiteľný v podnikovej stratégii športových organizácií pre zlepšenie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.

Pre spracovanie poznatkovej základne výskumu boli využité poznatky domácich aj zahraničných autorov z oblasti manažmentu, zainteresovaných strán i športu. Na jej základoch je následne vypracovaná pilotná štúdia a sformulované výskumné otázky a hypotézy. Výskum bol ďalej realizovaný vo forme troch fáz, ktoré sa skladali z obsahovej analýzy interných dokumentov športových klubov, sociologického dopytovania formou rozhovorov i dotazníka a analýzy údajov z medzinárodných štatistických organizácií (Statista, KPMG, EÚ...), z ktorých boli získané informácie o zainteresovaných stranách v športových kluboch a ich riadení.

Dizertačná práca bola vypracovaná pod vedením doc. Ing. Michala Varmusa, PhD., ktorému by som sa veľmi rád poďakoval nielen za pomoc pri riešení výskumných problémov, ale aj za jeho inšpirácie, čas, trpezlivosť a podporu vďaka ktorej mi bol oporou počas celej šesťročnej spolupráce, ktorej výsledkom boli jednotlivé záverečné práce a aj mnohé odborné publikácie, či úspešná vzájomná participácia na výučbe.

Rád by som sa poďakoval Ing. Kristíne Ferenc, PhD. za jej pracovnú i osobnú podporu a za trpezlivosť, s ktorou mi venovala svoj čas počas jej doktorandského štúdia pri riešení jednotlivých výskumných úskalí, či tvorbe spoločných odborných článkov.

Tiež by som sa rád poďakoval Ing. Romanovi Adámikovi za jeho spoluprácu na spoločných publikáciách a za pomoc v rámci komunikácie s predstaviteľmi vybraných športových klubov. Moje poďakovanie patrí aj ostatným členom Katedry manažérskych teórií FRI, ŽU za ich postrehy a inšpirácie z katedrových prezentácií a konzultácií, ktoré mi dopomohli k vypracovaniu dizertačnej práce.

Čestne vyhlasujem, že dizertačnú prácu som vypracoval samostatne s využitím vlastných poznatkov, literatúry uvedenej v zozname bibliografických odkazov a praktických skúseností. Informácie využité ako podklady pre dizertačnú prácu sú reálne a všetky tabuľky a obrázky, pri ktorých nie je uvedený zdroj, sú mojím dielom.

V Žiline, 23. 4. 2019

Ing. Patrik Ferenc

OBSAH

ABSTRAKT.....	3
ZOZNAM OBRÁZKOV	9
ZOZNAM VZORCOV	10
ZOZNAM TABULIEK.....	11
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	12
ÚVOD	13
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	15
1.1. Zainteresované strany	15
1.2. Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií.....	20
1.2.1. Zainteresované strany športových organizácií.....	20
1.2.2. Spoločenská zodpovednosť športových organizácií voči zainteresovaným stranám.....	21
1.2.3. Sponzorstvo ako súčasť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií.....	26
1.2.4. Sociálno-psychologické aspekty v oblasti športu	29
1.2.5. Sociálne médiá v oblasti športu.....	32
1.2.6. Vplyv štátu na športové organizácie v zahraničí.....	33
1.2.7. Proces riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami v športových organizáciách.....	37
1.3. Stav riešenej problematiky na Slovensku	41
2. METODOLÓGIA PRÁCE.....	49
3. VÝSLEDKY VÝSKUMU	58
3.1. Formulácia výskumných otázok a hypotéz.....	58
3.2. Východiskový model	59
3.3. Prvá fáza výskumu.....	63
3.4. Druhá fáza výskumu	75
3.5. Tretia fáza výskumu.....	91
3.6. Verifikácia hypotéz a zodpovedanie výskumných otázok.....	111
3.7. Zhrnutie zistení výskumu.....	118
3.7.1. Kľúčové faktory v oblasti riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií ...	119
4. MODELOVÉ RIEŠENIE	121
4.1. Priebeh riadenia vzťahov zameraný na vybrané zainteresované strany	126
4.2. Aplikácia identifikovanej osvedčenej praxe v modelovom riešení	140
4.3. Implementácia modelového riešenia	140
5. DISKUSIA.....	144
5.1. Teoretické a praktické overenie modelového riešenia.....	145
5.2. Vyhodnotenie využitia modelového riešenia.....	152
6. OČAKÁVANÉ PRÍNOSY PRÁCE.....	156
ZÁVER	157
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	159
ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ A OHLASOV.....	181
ZOZNAM PRÍLOH	184

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Typické rozdelenie zainteresovaných strán v organizácii.....	17
Obrázok 2 Matica vplyvu a záujmu.....	19
Obrázok 3 Vzťahy medzi športovým klubom a zainteresovanými stranami.....	31
Obrázok 4 Systém financovania športu – Poľsko.....	34
Obrázok 5 Systém financovania športu - Maďarsko.....	35
Obrázok 6 Sektorové rozdelenie vo Fínsku.....	36
Obrázok 7 Systém financovania športu - Fínsko.....	36
Obrázok 8 Cyklus riadenia zainteresovaných strán.....	37
Obrázok 9 Typológia zainteresovaných strán.....	39
Obrázok 10 Štruktúra finančných zdrojov v športových kluboch na Slovensku.....	41
Obrázok 11 Podiel jednotlivých zainteresovaných strán na financovaní športu na Slovensku.....	42
Obrázok 12 Financovanie športu na Slovensku v rokoch 1993 – 2003.....	43
Obrázok 13 Financovanie športu na Slovensku v roku 2004.....	44
Obrázok 14 Financovanie v oblasti športu na Slovensku v roku 2018.....	45
Obrázok 15 Problémové väzby vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami.....	48
Obrázok 16 Metódy použité v dizertačnej práci.....	55
Obrázok 17 Hypotézy a výskumné otázky.....	56
Obrázok 18 Jednotlivé fázy výskumu.....	57
Obrázok 19 Východiskový model – prvá úroveň.....	60
Obrázok 20 Východiskový model – druhá úroveň.....	62
Obrázok 21 Vzťah športového klubu so školami a športovým zväzom.....	62
Obrázok 22 Skúmané väzby v prvej fáze výskumu.....	63
Obrázok 23 Najobľúbenejšie športy medzi mladými v USA.....	64
Obrázok 24 Spokojnosť súčasných a bývalých členov vo vybraných športových kluboch.....	65
Obrázok 25 Počet nasledovateľov - "followers".....	67
Obrázok 26 Počet príspevkov na sociálnych sieťach.....	67
Obrázok 27 Hodnota klubov.....	69
Obrázok 28 Príjmy klubov.....	70
Obrázok 29 Priemerná návštevnosť klubov v USA.....	70
Obrázok 30 Personálne zmeny v priebehu rokov v tíme Pittsburgh Penguins.....	71
Obrázok 31 Personálne zmeny v priebehu rokov v tíme Golden State Warriors.....	71
Obrázok 32 Personálne zmeny v priebehu rokov v tíme Los Angeles Galaxy.....	72
Obrázok 33 Problémové oblasti a osvedčená prax z prvej prípadovej štúdie.....	73
Obrázok 34 Skúmané väzby v druhej fáze výskumu.....	75
Obrázok 35 Populácia Európy hovoriaca anglickým jazykom.....	78
Obrázok 36 Úroveň zapojenia obyvateľstva EU do športu.....	79
Obrázok 37 Porovnanie preferencie miesta na športovanie v Európe s odstupom dvoch rokov.....	79
Obrázok 38 Priemerná zamestnanosť v oblasti športu v EÚ.....	80
Obrázok 39 Nárast hodnoty sponzorských zmlúv v priebehu rokov v Európe.....	80
Obrázok 40 Spokojnosť súčasných a bývalých členov vo vybraných športových kluboch.....	81
Obrázok 41 Vývoj celkovej hodnoty sponzorských zmlúv v Premier League.....	83
Obrázok 42 Porovnanie príjmov od sponzorov propagovaných na dresoch v top 6 klubov v Premier League.....	83
Obrázok 43 Aktivity vybraných športových klubov na sociálnych sieťach.....	84
Obrázok 44 Počet sledovateľov vybraných športových klubov na sociálnych sieťach.....	85
Obrázok 45 Počet príspevkov vybraných športových klubov na sociálnych sieťach.....	86
Obrázok 46 Pomer počtu príspevkov a sledovateľov vybraných klubov na sociálnych sieťach.....	86
Obrázok 47 Hodnota klubov.....	88
Obrázok 48 Príjmy klubov.....	88

Obrázok 49 Priemerná návštevnosť klubov.....	89
Obrázok 50 Výdavky futbalových klubov na nákup hráčov podľa KPMG	89
Obrázok 51 Problémové oblasti a osvedčená prax z druhej prípadovej štúdie.....	90
Obrázok 52 Problémové oblasti tretej fázy výskumu	92
Obrázok 53 Vzťah medzi športovým klubom a mestom	95
Obrázok 54 Autokorelácia a čiastočná autokorelácia reziduí – kluby bez účasti mesta	97
Obrázok 55 Prognóza prostredníctvom ARIMA (1,1,2) – kluby bez účasti mesta	97
Obrázok 56 Autokorelácia a čiastočná autokorelácia reziduí – kluby s účasťou mesta	99
Obrázok 57 Prognóza prostredníctvom ARIMA (1,1,2) – kluby s účasťou mesta.....	99
Obrázok 58 Porovnanie prognóz príjmov klubov bez účasti a s účasťou mesta	100
Obrázok 59 Vzťah medzi športovými klubmi a školami.....	101
Obrázok 60 Dendrogram hierarchického aglomeratívneho zhľukovania.....	102
Obrázok 61 Zhľuková analýza spolupracujúcich klubov so školami.....	102
Obrázok 62 Intenzita spolupráce v jednotlivých regiónoch	103
Obrázok 63 Počty aktívnych hráčov v jednotlivých mestách v SR.....	103
Obrázok 64 Porovnanie spolupracujúcich a nespôpracujúcich tenisových klubov a ich finančná dotácia.....	104
Obrázok 65 Vzťah medzi športovými klubmi a zväzmi.....	105
Obrázok 66 Vzťah medzi športovými klubmi a komunitou	107
Obrázok 67 Pomer sponzoringu na celkových príjmoch športových klubov	110
Obrázok 68 Identifikovaná osvedčená prax z tretej fázy výskumu	111
Obrázok 69 Model riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií	123
Obrázok 70 Ganttov diagram – príklad	126
Obrázok 71 Vzťah športového klubu so školami	127
Obrázok 72 Vzťah športového klubu so školami – variant 1	128
Obrázok 73 Vzťah športového klubu so školami – variant 2	129
Obrázok 74 Vzťah športového klubu s partnermi.....	131
Obrázok 75 Vzťah športového klubu s partnermi – variant 1	132
Obrázok 76 Vzťah športového klubu s partnermi – variant 2	133
Obrázok 77 Vzťah športového klubu s mestom	134
Obrázok 78 Vzťah športového klubu s mestom – variant 1	135
Obrázok 79 Vzťah športového klubu s mestom – variant 2	136
Obrázok 80 Vzťah športového klubu s komunitou.....	137
Obrázok 81 Vzťah športového klubu s komunitou – variant 1.....	138
Obrázok 82 Vzťah športového klubu s komunitou – variant 2.....	139
Obrázok 83 Matica posúdenia rizika	142
Obrázok 84 Väzby podmienok implementácie modelového riešenia.....	143
Obrázok 85 Spolupráca zainteresovaných strán v oblasti športu v meste Čadca	148
Obrázok 86 Kritické miesta modelového riešenia.....	153
Obrázok 87 Kritické miesta modelového riešenia v druhom variante.....	154

ZOZNAM VZORCOV

Vzorec (1) Vážená Euklidovská vzdialenosť	52
Vzorec (2) Aritmetický priemer	52
Vzorec (3) Pearsonov korelačný koeficient	53
Vzorec (4) Pearsonov chi-kvadrát test	53
Vzorec (5) Jaccardov koeficient podobnosti	53

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Vplyv zainteresovaných strán na organizáciu	17
Tabuľka 2 Zoznam respondentov výskumu.....	23
Tabuľka 3 Vyjadrenia predstaviteľov zainteresovaných strán	24
Tabuľka 4 Vyjadrenia predstaviteľov sponzorov k problematike	27
Tabuľka 5 Vyjadrenia predstaviteľov športových klubov k problematike	28
Tabuľka 6 Typológia zainteresovaných strán	39
Tabuľka 7 Vyjadrenia zástupcov jednotlivých zainteresovaných strán.....	69
Tabuľka 8 Test závislosti hodnoty klubov a príjmov klubov	70
Tabuľka 9 Úroveň zapojenia obyvateľstva EU do športu	78
Tabuľka 10 Podiel mužov a žien vzhľadom na miesta, kde obyvatelia Európy športujú.....	79
Tabuľka 11 Vyjadrenia zástupcov klubov, fanúšikov i miestnej komunity	87
Tabuľka 12 Test závislosti hodnoty klubov a príjmov klubov	89
Tabuľka 13 Školy so športovými triedami a športové gymnáziá v jednotlivých krajoch	92
Tabuľka 14 Žiaci škôl so športovými triedami	92
Tabuľka 15 Tréneri na školách so športovými triedami	93
Tabuľka 16 Žiaci a tréneri v športových strediskách.....	93
Tabuľka 17 Útvary pravidelnej záujmovej činnosti CVČ so športovým zameraním.....	93
Tabuľka 18 Podujatia príležitostnej záujmovej činnosti CVČ so športovým zameraním za rok 2016	93
Tabuľka 19 Športovci centier talentovanej mládeže SR.....	93
Tabuľka 20 Zamestnanci CTM v SR.....	94
Tabuľka 21 Priemerný príjem klubov s účasťou mesta za jednotlivé roky	95
Tabuľka 22 Priemerný príjem klubov bez účasti mesta za jednotlivé roky.....	96
Tabuľka 23 Výpočet prognózy pre kluby bez účasti mesta.....	96
Tabuľka 24 Autokorelácia v modeli pre kluby bez účasti mesta.....	96
Tabuľka 25 Výpočet prognózy pre kluby s účasťou mesta	98
Tabuľka 26 Autokorelácia v modeli pre kluby s účasťou mesta	98
Tabuľka 27 Výsledok zhlukovej analýzy	102
Tabuľka 28 Porovnanie klubov vzhľadom na ich spoluprácu so školami	104
Tabuľka 29 Počet registrovaných športovcov do 23 rokov	105
Tabuľka 30 Vplyv spolupráce klubov so školami na počet registrovaných športovcov do 23 rokov	106
Tabuľka 31 Vplyv spolupráce klubov so školami na výšku príspevkov	106
Tabuľka 32 Výška priemerných príjmov z asigračnej dane vzhľadom na zameranie športového klubu	107
Tabuľka 33 Medziročná zmena výšky príjmu z asigračnej dane vzhľadom na zameranie športového klubu.....	108
Tabuľka 34 Percentuálna medziročná zmena výšky príjmu z asigračnej dane vzhľadom na zameranie športového klubu	108
Tabuľka 35 Výška príjmov z asigračnej dane s ohľadom na výchovu mládeže v športových kluboch	108
Tabuľka 36 Medziročná zmena výšky príjmov z asigračnej dane s ohľadom na výchovu mládeže v športových kluboch.....	108
Tabuľka 37 Percentuálna medziročná zmena výšky príjmov z asigračnej dane s ohľadom na výchovu mládeže v športových kluboch.....	109
Tabuľka 38 Výsledky spokojnosti interných členov v USA	112
Tabuľka 39 Výsledky spokojnosti interných členov v Európe.....	112
Tabuľka 40 Výsledky spokojnosti interných členov všetkých analyzovaných klubov	112
Tabuľka 41 Príjem športových klubov z asigračnej dane	113
Tabuľka 42 Prehľad príjmov športových klubov z asigračnej dane na obdobie 2013-2020	113
Tabuľka 43 Prehľad spolupracujúcich škôl a športových klubov	114
Tabuľka 44 Vyhodnotenie medziročnej zmeny počtu registrovaných športovcov do 23 rokov	116
Tabuľka 45 Výpočet percentuálnej medziročnej zmeny príjmu z asigračnej dane	117

Tabuľka 46 Rýchla analýza zainteresovaných strán - príklad	124
Tabuľka 47 RACI matica - príklad	125
Tabuľka 48 Faktory vplývajúce na modelové riešenie	147
Tabuľka 49 Faktory vplývajúce na modelové riešenie	150
Tabuľka 50 Faktory vplývajúce na modelové riešenie	151
Tabuľka 51 Opatrenia pre zníženie vplyvu kritických miest na modelové riešenie.....	155

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

AC	Associazione Calcio (<i>Futbalové združenie</i>)
ARIMA	Autoregressive integrated moving average (<i>autoregresný integrovaný kľzavý priemer</i>)
BCM	Basket Club Maritime (<i>Námorný basketbalový klub</i>)
CSM	Municipality sports club (<i>multišportový klub pod správou regiónu</i>)
CTM	Centrum talentovanej mládeže
EHC	Alliance of European Hockey Clubs (<i>Aliancia európskych hokejových klubov</i>)
EIHL	Elite Ice Hockey League (<i>Elitná hokejová liga – najvyššia hokejová liga v Spojenom kráľovstve</i>)
EÚ	Európaska únia
FA	Football Association (<i>Futbalová asociácia</i>)
FC	Futbalový klub (<i>Football Club</i>)
GP	Generálna prokuratúra
HC	Hokejový klub (<i>Hockey Club</i>)
CHL	Champions Hockey League (<i>Hokejová liga majstrov</i>)
MAPE	Mean Absolute Percentage Error (<i>absolútna percentuálna chyba</i>)
MLS	Major League Soccer (<i>americká najvyššia futbalová liga</i>)
NBA	National Basketball Association (<i>americká najvyššia basketbalová liga</i>)
NHL	National Hockey League (<i>americká najvyššia hokejová liga</i>)
NL	National League (<i>Národná liga</i>)
NRSR	Národná rada Slovenskej republiky
OP	Osvedčená prax
PR	Public Relations (<i>Vzťah s verejnosťou</i>)
PSG	Paris Saint-Germain
RUS	Rusko
SC	Schlittschuh Club (<i>Hokejový klub</i>)
SR	Slovenská republika
SR	Slovenská republika
STZ	Slovenská tenisový zväz
SZLH	Slovenský zväz ľadového hokeja
Š.K.	Športový klub
USA	United States of America (<i>Spojené štáty americké</i>)
USD	United States Dollar (<i>americký dolár</i>)
VÚC	Vyšší územný celok
ZS	Zainteresovaná strana
ZSC	Zürcher Schlittschuh Club (<i>Hokejový klub Zürich</i>)

ÚVOD

„Môj model podnikania sa podobá na The Beatles. Vzájomne sa dopĺňali a výsledok bol v konečnom dôsledku ďaleko väčší, ako jeho jednotlivé časti. Práve tak vidím podnikanie: Veľké veci nespraví jedna osoba, ale tím ľudí.“

Steve Jobs
(Isaacson, 2011)

Je nutné povedať, že Jobs mal pravdu. Za úspechom organizácie stojí vždy tím ľudí – tím manažérov i pracovníkov organizácie. Avšak nie sú jediní. Na úspech organizácie má veľký vplyv aj externé prostredie v podobe zainteresovaných strán, ktoré sa snažia buď organizácii pomôcť v dosahovaní cieľa, alebo naopak prekaziť dosiahnutie stanoveného cieľa.

Zainteresované strany je teda možné chápať ako subjekty, ktoré organizáciu ovplyvňujú pri jej činnosti, avšak je nutné dodať, že aj ony sú ovplyvňované organizáciou a jej podnikateľskou činnosťou. V dnešnej dobe je dôležité, aby jednotlivé športové organizácie získavali zdroje – finančné, ľudské, materiálne atď. Vhodným prameňom týchto zdrojov sú zainteresované strany, ktoré vedia priniesť do organizácie nielen finančné, ľudské či materiálne zdroje, ale aj know-how, či iné zručnosti. Aby športové organizácie dosahovali úspech je potrebné, aby si našli tých správnych partnerov pre spoluprácu. *Identifikácia zainteresovaných strán sa javí práve v tejto oblasti ako kľúčový faktor. Okrem toho je dôležité, aby vzájomnú spoluprácu plánovali a vyhodnocovali a aby potom pomocou spätnej väzby upravili jednotlivé parametre spolupráce.* Takýmto spôsobom budú tieto organizácie schopné udržiavať dlhodobú úspešnú spoluprácu.

Vzájomné vzťahy medzi športovými organizáciami a ich zainteresovanými stranami vie zjednodušiť a zefektívniť správna komunikácia resp. správne nastavené vzájomné vzťahy.

Komunikácia resp. spolupráca s viacerými zainteresovanými stranami si avšak vyžaduje potrebu riadenia vzťahov s nimi. Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami nie je pre športové organizácie jednoduché, pretože musia uspokojovať potreby viacerých zainteresovaných strán v tom istom čase. Zároveň však musia myslieť na uspokojenie (naplnenie) svojich potrieb. Ide vo všeobecnosti o veľmi zložitý proces a nesprávnym riadením týchto vzťahov nemusia využiť potenciál jednotlivých vzťahov naplno. Ešte ťažšie je, ako sa s týmto javom (riadením vzťahov so zainteresovanými stranami) vysporadúvajú manažéri v športových organizáciách. Športové organizácie sú veľmi špecifické a je veľmi náročné pre manažérov v nich udržiavať a rozvíjať jednotlivé vzťahy so zainteresovanými stranami.

Aj rozhodovanie, ako jeden z hlavných krokov riadenia, v športových organizáciách je v súčasnosti silne priamo a nepriamo ovplyvňovaný vonkajšími a vnútornými zainteresovanými stranami. Tieto vplyvy môžu byť pozitívne i negatívne, takže by sa s nimi mali organizácie aktívne zaoberať. Manažéri v športových organizáciách musia pochopiť osobitosti odvetvia, v ktorom pôsobia a taktiež hlavne celkovú typológiu tohto odvetvia. Jednoducho povedané manažéri športových organizácií majú pred sebou veľmi ťažkú úlohu, ak chcú naplno využívať potenciál jednotlivých vzťahov medzi ich organizáciou a zainteresovanými stranami.

Ak sú v organizácii manažéri, ktorí majú nedostatok skúseností s riadením týchto vzťahov, tak to má negatívny vplyv nielen na ich organizáciu, ale aj na ich zainteresované strany. Tento problém je možné definovať ako *chaotické organizovanie a riadenie zainteresovaných strán športových organizácií a s tým súvisiace nedosahovanie očakávaných výsledkov pre zainteresované strany.* Manažéri v športových organizáciách sa často snažia využiť pri svojom rozhodovaní a riadení rôzne overené zahraničné postupy, pričom však zabúdajú na osobitosti prostredia, v ktorom pôsobia. Preto je cieľom tejto dizertačnej práce na

základe skúmania, analyzovania a hodnotenia dostupných teoretických podkladov a praktických poznatkov identifikovať kľúčové faktory v oblasti riadenia zainteresovaných strán športových organizácií a následne navrhnúť model, ktorý by bol všeobecne použiteľný v podnikovej stratégii športových organizácií pre zlepšenie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Vytvorenie modelu, ako pomôcky pre správne pochopenie a nastavenie vzťahov so zainteresovanými stranami sa v tejto problematike javí ako jedno z možných riešení.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

V súčasnosti je často veľmi ťažké pre organizácie pôsobiace v oblasti športu sa presadiť na trhu. Silná konkurencia a dynamické trhové prostredie majú na tieto organizácie veľký vplyv. Pre prežitie na trhu je často potrebné hľadať správnych partnerov, ktorí organizácii dopomôžu k dosahovaniu stanovených cieľov. V trhovom prostredí sa však nenachádzajú len partneri, ktorí sa snažia organizácii pomôcť, ale aj subjekty, ktoré sa snažia dosiahnuť neúspech organizácie na trhu. Všetky tieto subjekty, vrátane interných subjektov, ako sú vlastníci, zamestnanci, či manažéri sa nazývajú zainteresované strany. Aby bola organizácia na trhu úspešná je potrebné, aby vzťahy s týmito subjektami riadila a hlavne, aby ich riadila správne.

1.1. Zainteresované strany

Zainteresované strany alebo taktiež „stakeholderi“ je pojem, ktorý sa v biznise rýchlo udomácnil. Čo ale v skutočnosti tento pojem znamená? Čo, resp. kto sú to stakeholderi? Existuje viacero pohľadov na to kto sú stakeholderi. V roku 1963 Stanford Research Institute definoval zainteresované strany ako skupiny „on which the organization is dependent for its continued survival“ (Freeman, Reed, 1983). Bol to prelomový rok, nakoľko je možné povedať, že v tomto roku vznikol termín „stakeholderi“. Od tej doby vzniklo viacero definícií o tom, kto sú zainteresované strany.

Rhenman, Ahlstedt, Freeman a Reed považujú zainteresované strany za subjekty, ktoré sú pri dosahovaní svojich cieľov závislé od organizácie a zároveň organizácia je závislá od nich pri dosahovaní svojich cieľov (Rhenman, 1964; Ahlstedt, Jahnukainen, 1971; Freeman, Reed, 1983). Toto tvrdenie doplnil Bowie, ktorý tvrdí, že zainteresované strany predstavujú subjekty, bez ktorých by organizácia nebola schopná existovať (Bowie, 1988). Kolektív autorov z portálu BusinessDictionary opisuje zainteresované strany ako osoby, skupiny osôb alebo organizácie, ktoré majú záujem alebo vplyv na organizáciu (Stakeholder, 2017a). Zainteresované strany môžu ovplyvniť alebo byť ovplyvnené činnosťami, cieľmi alebo politikou organizácie. Za zainteresované strany je možné považovať veriteľov, manažment organizácie, zamestnancov, vládu, vlastníkov organizácie, dodávateľov, odbory, komunitu a mnohé ďalšie. Ucelený pohľad na zainteresované strany prináša Morphy (2017), ktorý definuje zainteresované strany ako niekoho, kto môže ovplyvniť alebo je ovplyvnený organizáciou, jej stratégiou alebo jej činnosťou. Môžu byť interné alebo externé. Interné zainteresované strany predstavujú ľudia, ktorí majú priamy vzťah s organizáciou prostredníctvom zamestnania, vlastníctva alebo investícií. Externé zainteresované strany tvoria tí, ktorí priamo nepôsobia v organizácii, ale sú nejakým spôsobom ovplyvnení činnosťami a výsledkami činností organizácie. Sú nimi napríklad dodávateľia, veritelia, verejné skupiny a iné.

Podľa Grimsleyho (2017) je zainteresovanou stranou každá osoba, organizácia, sociálne skupiny, alebo spoločnosti, ktoré majú podiel v organizácii. Tvrdí taktiež, že zainteresované strany môžu byť interné alebo externé. Zásadné je, aký majú vplyv na organizáciu a jej činnosť. Môžu mať vlastnícke a majetkové podiely, osobnostné práva alebo iné záujmy o činnosť organizácie. Zainteresované strany môžu:

- ovplyvňovať podnikanie,
- byť ovplyvnené činnosťou organizácie,
- navzájom sa ovplyvňovať pri podnikaní.

Zainteresovaná strana je subjekt, ktorý má záujem o organizáciu – môže ju buď ovplyvniť alebo môže byť ovplyvnená podnikateľskou činnosťou organizácie (Miller, Oliver, 2015). Hlavnými zainteresovanými stranami typickej organizácie sú jej investori, zamestnanci a zákazníci. Moderná myšlienka zainteresovaných strán však zahŕňa aj ďalšie zainteresované strany ako napríklad komunitu, vládu alebo obchodné združenia (Stakeholder, 2015).

Kolektív autorov z Cambridge Dictionary definuje zainteresované strany ako osobu alebo skupiny osôb, ktoré vlastnia podiel v organizácii. Osoba je zainteresovanou stranou napríklad v podobe zamestnanca, zákazníka alebo občana, ktorý má zodpovednosť voči organizácii a má záujem o jej úspech (Stakeholder, 2017b).

Zainteresované strany je možné zjednodušene chápať ako ľudí alebo skupiny, ktoré ovplyvňujú alebo sú ovplyvňované organizáciou (Hrazdilová-Bočková, 2016; Doležal a kol., 2012; Průcha a Veteška, 2014). Je možné ich rozdeliť na primárne a sekundárne. Primárne predstavujú napríklad vlastníci, investori, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia a sekundárne verejnosť, samosprávy, či konkurencia (Hrazdilová-Bočková, 2016; Davis, 2013; Cleland, 1998). Podľa lokalizácie je možné ich rozdeliť na lokálne (regionálne) a globálne (El-Gohary, Osman, El-Dirany, 2006). Ich vplyv na organizáciu a jej aktivity môže byť priamy alebo nepriamy (Hrazdilová-Bočková, 2016; Doležal a kol., 2012). Vzhľadom na možný vplyv zainteresovaných strán na organizáciu je potrebné vzťahy medzi zainteresovanými stranami a organizáciou riadiť. Organizácie, ktoré riadia vzťahy so zúčastnenými stranami aktívne, častejšie využívajú výhody vyplývajúce z týchto vzájomných vzťahov (Rodriguez-Melo, Mansouri, 2011; von Meding a kol., 2013).

Myšlienky predchádzajúcich autorov potvrdzujú vo svojich publikáciách aj ďalší autori ako napríklad Starik, Brenner a Savage a kol., ktorí tvrdia, že organizácia je ovplyvňovaná aktivitami zainteresovaných strán a zároveň organizácia zainteresované strany ovplyvňuje svojimi aktivitami (Savage a kol., 1991; Starik, 1994; Brenner, 1995).

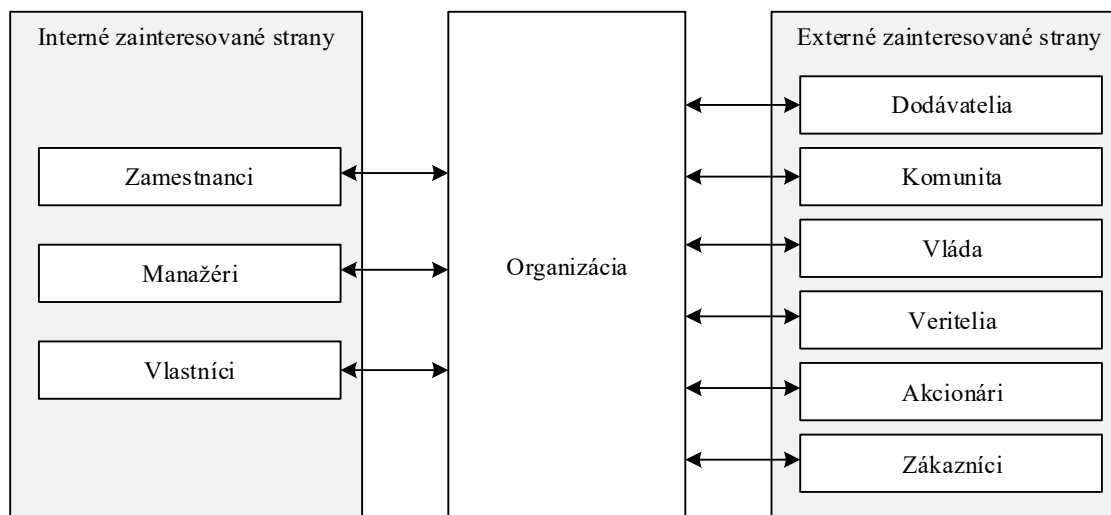
Z uvedených myšlienok autorov o zainteresovaných stranách ako o subjektoch, ktoré sú v priamom kontakte s organizáciou. Aj Thompson, Wartick a Smith tvrdia, že zainteresované strany sú subjekty, ktoré sú v akomkoľvek vzťahu s organizáciou (Thompson, Wartick a Smith, 1991). Napriek týmto názorom je možné tvrdiť, že zainteresované strany sú subjekty, ktoré nielen priamo a nepriamo ovplyvňujú, alebo môžu ovplyvniť organizáciu, ale zároveň sú to subjekty, na ktoré priamo a aj nepriamo vplýva, alebo môže vplývať organizácia. V tomto prípade nie je dôležité len to, že zainteresované strany môžu ovplyvniť organizáciu, alebo môžu byť ovplyvnení organizáciou, ale dôležité je hlavne to, že tento vzájomný vplyv môže byť priamy, nepriamy, vedomý, nevedomý, chcený resp. nechcený.

Vplyv zainteresovaných strán na organizácie

Zainteresované strany sú neoddeliteľnou súčasťou biznisu v každej oblasti. Pri riadení organizácie je dôležité vedieť, kto reprezentuje zainteresované strany, ich názory a očakávania (Amstrong, Taylor, 2015). Pre čo najlepšie pochopenie ich potrieb je potrebné skúmať ich záujmy. Jednotlivé zainteresované strany môžu pre organizáciu predstavovať rôzne príležitosti alebo hrozby. Je preto možné povedať, že význam jednotlivých zainteresovaných strán môže byť pre organizáciu rôzny (Mitchell, Agle, Wood, 1997).

V posledných desaťročiach 20. storočia sa začalo slovné spojenie zainteresované strany stávať viac bežným a odkazovalo sa na osoby alebo skupiny osôb, ktoré mali nejaký vplyv na organizáciu. S tým všetkým je veľmi úzko spojená vzájomná dôvera medzi organizáciou a jej zainteresovanými stranami. Podľa Jonesa (1995) organizácie, ktoré vytvárajú a udržiavajú dôverné vzťahy s kľúčovými zainteresovanými stranami, majú na trhu výraznú konkurenčnú výhodu. Toto tvrdenie vo svojich publikáciách potvrdzujú aj autori Pirson, Malhotra (2011), Pirson, Martin, Parmar (2015), Jones, Wicks, (1999), Harrison, Bosse, Phillips, (2010), Ruppel, Harrington, (2000), ktorí sa tiež zaoberajú aj príčinou a dôsledkami, ktoré tieto vzťahy organizáciám prinášajú.

Na obrázku 1 je zobrazené typické rozdelenie zainteresovaných strán v organizácii. Zainteresované strany sú rozdelené do dvoch skupín – na interné a externé zainteresované strany.



Obrázok 1 Typické rozdelenie zainteresovaných strán v organizácii
(upravené podľa Business Stakeholders: Internal and External, 2017)

Rôzne organizácie majú rôzne interné a externé zainteresované strany s rôznymi záujmami a prioritami. Niekedy však záujmy jednotlivých zainteresovaných strán môžu byť vo vzájomnom rozpore, napriek tomu, že majú záujem o tú istú organizáciu. Interné zainteresované strany sú skupiny v rámci organizácie. Vlastníci majú veľký vplyv na to, aké sú ciele organizácie, avšak nie sú jediní, čo majú vplyv na rozhodovanie v organizácii. V rozhodovaní im pomáhajú riaditelia, či iní zodpovední vedúci pracovníci, ktorí riadia každodenné záležitosti v organizácii a často rozhodujú o tom, z čoho bude organizácia tvoriť celkový zisk. Nemožno však opomenúť zamestnancov, ktorí sú nevyhnutnou súčasťou každej organizácie. Ich spokojnosť s prácou je pre celkové dosahovanie stanovených cieľov nesmierne dôležitá a je závislá od rôznych faktorov ako napríklad vzdelanie, dĺžka zamestnania, pohlavie či vek a aj od iných procesov ako sú komunikácia, štýl vedenia, hodnotenie, odmeňovanie a vytváranie atmosféry dôvery (Blašková a kol., 2018). Podobne aj externé zainteresované strany, ako napríklad zákazníci, ktorí sú tiež dôležitou zainteresovanou stranou pre organizáciu. Podniky, ktoré ignorujú záujmy zákazníkov, môžu zákazníkov rýchlo stratiť.

Zainteresované strany vplyvajúce na biznis organizácie sa líšia aj od veľkosti organizácie. V malej organizácii sú najdôležitejšími alebo tiež primárnymi zainteresovanými stranami vlastníci, zamestnanci a zákazníci. Vo veľkých organizáciách patria medzi najdôležitejšie zainteresované strany akcionári, nakoľko môžu voľiť riaditeľov, ktorí riešia denno-denné rozhodovanie, ktoré má priamy vplyv na tvorbu zisku. Menej vplyvné zainteresované strany je možné tiež nazvať aj sekundárnymi zainteresovanými stranami (Stakeholders, 2017).

Pochopenie potrieb zainteresovaných strán a následne ich správne riadenie môže byť a často aj je pre organizáciu kľúčovým faktorom, nielen pre dosiahnutie úspechu, ale často aj pre prežitie na trhu. Zjednodušene je možné povedať, že správne pochopenie správania jednotlivých zainteresovaných strán vedie k úspechu a dlhej životaschopnosti organizácie. V tabuľke 1 sú znázornené vplyvy vybraných zainteresovaných strán na organizáciu.

Tabuľka 1 Vplyv zainteresovaných strán na organizáciu

Zákazníci a komunita	Základom pre dosiahnutie úspechu je schopnosť organizácie uspokojiť potreby svojich zákazníkov. Zákazníci sú pre organizáciu zdrojom príjmov a cash flow, ktoré potrebuje organizácia k prevádzke a v konečnom dôsledku aj k dosahovaniu zisku. Organizácia musí pochopiť, čo zákazník potrebuje, a či sa jej potreby postupom času nezmenili. Rovnako musí organizácia komunikovať aj s komunitou, nakoľko komunita má silný vplyv na jednotlivcov, čo môže v konečnom dôsledku meniť ich nákupné správanie. Je dobré budovať si dobré meno a v komunite ho rozširovať.
----------------------	--

(Pokračovanie)

(Pokračovanie)

Vlastníci	Vlastníci spoločnosti majú silné postavenie pri rozhodovaní o smerovaní organizácie. Každý vlastník (akcionár) má záujem o zvyšovanie zisku z podnikania. Bežne sa vlastníci spolupodieľajú nielen na hlasovaní o dôležitých rozhodnutiach, ale aj na každodennej prevádzke organizácie.
Zamestnanci	Od začiatku tohto tisícročia si organizácie začínajú uvedomovať dôležitosť ľudského potenciálu a kladú väčší dôraz na zamestnancov a ich potreby. Snažia sa motivovať svojich zamestnancov prostredníctvom odmien, školení a iných benefitov, ktoré v konečnom dôsledku zvyšujú pracovnú výkonnosť zamestnancov. Starostlivosť o zamestnancov na všetkých úrovniach pomáha organizáciám dosahovať lepšie výsledky, nakoľko sa zvyšuje nielen efektívnosť práce, ale taktiež aj manažéri sú schopní skôr reagovať na potreby zákazníkov.
Obchodní partneri	Obchodní partneri a dodávatelia môžu tiež výrazne ovplyvniť organizáciu. Partneri sú iné organizácie, s ktorými organizácia spolupracuje na spoločných projektoch a na spoločnom dosahovaní zisku. Dodávatelia sú organizácie, ktoré na základe zmluvných dohôd dodávajú organizácii dohodnuté služby alebo tovary. Silné a dôverné vzťahy s dodávateľmi sú často kľúčové pre efektívnu výrobu a plynulý chod prevádzky.

(Kokemuller, 2017)

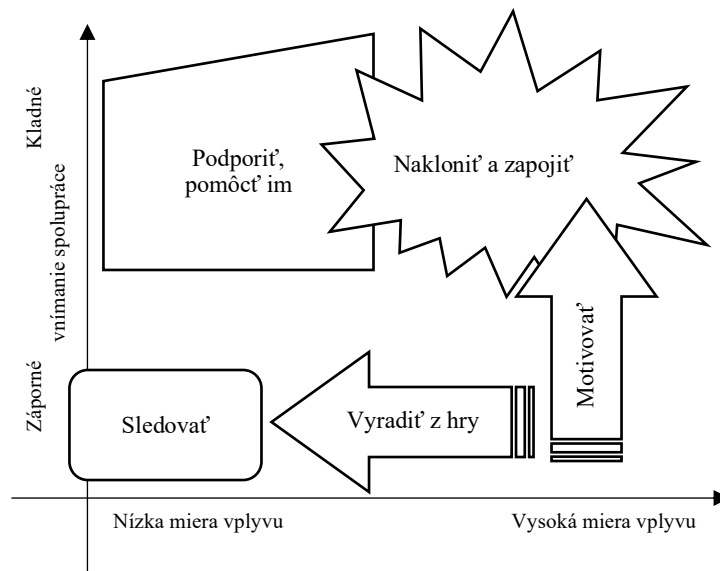
Zainteresované strany môžu v organizácii zohrávať rôzne role. Záleží na ich type a úrovni vplyvu na organizáciu. Celkovo môžeme hovoriť o niekoľkých základných rolách. Medzi základné zainteresované strany je možné zaradiť zamestnancov, akcionárov, zákazníkov a komunitu (Hill, 2017):

- Zamestnanci sú zodpovední za plnenie úloh stanovených v strategickom pláne organizácie, tak aby dosahovali čo najefektívnejšie výsledky. Často sú v priamej interakcii so zákazníkom, preto často práve oni vedia, aké sú ich reálne potreby. Zamestnanci sú preto v organizácii kľúčom k dosahovaniu úspechu.
- Akcionári majú zložitú úlohu: získať kapitál, ktorý organizácia potrebuje pre svoj rast. Sú súčasťou dôležitých rozhodnutí o smerovaní organizácie. Bez nich by organizácia neexistovala.
- Skutočným dôvodom existencie organizácie sú však zákazníci, pre ktorých sú výrobky a služby organizácie určené. Bez nich by organizácia nemala komu poskytovať svoje výrobky a služby a teda by bola jej existencia zbytočná. Okrem toho sú pre organizáciu zdrojom informácií o tom, ako sa môže organizácia zlepšiť a ako môže napredovať. Schopnosť spoločnosti rýchlo a správne reagovať na informácie od zákazníkov je kľúčová pre kontinuálny rast a dlhodobé dosahovanie zisku organizácie.
- Komunita poskytuje organizácii kvalifikovanú pracovnú silu. Komunita taktiež dohliada na to, aby bola organizácia ohľaduplná k životnému prostrediu a aby dodržiavala nariadenia a zákony.

Amy Baugh tvrdí, že k dosiahnutiu úspechu je dôležité nielen identifikovať zainteresované strany, ale aj vybrať kľúčové zainteresované strany, ktoré môže organizácia využiť pre dosiahnutie úspechu (Baugh, 2015). Preto je možné povedať, že riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami pre organizáciu predstavuje jednu z kľúčových činností, nakoľko identifikáciou správnych zainteresovaných strán a následným správnym riadením vzťahov s nimi, môže organizácia dosiahnuť úspech.

V okamihu, keď manažér definuje a popíše jednotlivé zainteresované strany a má predstavu o ich očakávaníach, môže sa začať zaoberať otázkou, ako so zainteresovanými stranami komunikovať alebo ako na ne pôsobiť. Manažérom v tomto rozhodovaní pomáha matica vplyvu a záujmu. Matica je uvedená na obrázku 2. Pomocou nej manažéri dokážu

identifikovať štyri základné kategórie zainteresovaných strán, ktorými sú kľúčoví hráči, ovplyvňovatelia, ovplyvňovaní a okrajoví hráči (Uličná, 2011).



Obrázok 2 Matice vplyvu a záujmu
(upravené podľa Cingl, 2017)

Kľúčoví hráči, majú vysokú moc a taktiež vysoký záujem. Je preto dôležité, aby im organizácia venovala dostatok pozornosti (aktívne spolupracovať, zapojiť do rozhodovania) tak, aby boli ich potreby uspokojené (Thompson, 2011). *Ovplyvňovatelia* majú nižší záujem ako kľúčoví hráči, avšak majú vysokú moc a zásadne ovplyvňujú činnosť organizácie. *Ovplyvňovaní* sú zainteresované strany, ktoré majú naopak vysoký záujem, avšak nízku moc a vplyv na organizáciu. Poslednou skupinou sú *okrajoví hráči*, ktorí majú nielen nízku moc, ale aj nízky záujem o organizáciu. Táto skupina si nevyžaduje vysoké úsilie zo strany organizácie, je však potrebné, aby túto skupinu zainteresovaných strán organizácia monitorovala (Uličná, 2011).

Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami si vyžaduje značné zručnosti, pretože je potrebné nielen správne identifikovať zainteresované strany, ale aj jednotlivých ľudí, ktorí si budú priať, aby bola organizácia úspešná a tiež aj tých, ktorí budú chcieť, aby organizácia neuspela. Toto je úlohou manažmentu organizácie. Manažment musí preto nielen identifikovať, ale aj štruktúrovať možné zainteresované strany, definovať ich očakávania, hrozby a možnosti pozitívneho vplyvu z ich strany a pripraviť a realizovať stratégiu riadenia vzťahov s nimi (Doležal a kol., 2012). Pre manažment organizácie je však veľmi ťažké definovať záujmy všetkých zúčastnených strán (Clarke, 1998).

V tomto manažerom pomáha správne definovaná stratégia. Realizovaná stratégia musí byť dynamická, pretože záujem a aktivity jednotlivých zainteresovaných strán sa môžu meniť v priebehu vzájomnej spolupráce, vzhľadom na ich potreby, meniace sa hodnoty a špecifické skúsenosti každej zo zainteresovaných strán (Friedman, 2002, Elias a kol., 2002, Friedman, Miles, 2002, Elias a kol., 2004). V prípade absencie akejkoľvek stratégie riadenia týchto vzťahov môže mať organizácia v budúcnosti problém v správnom nadviazaní vzťahov s kľúčovými zainteresovanými stranami (Freeman, 2005). Spolupráca a správne riadenie vzťahov s kľúčovými zainteresovanými stranami je jedným z dôležitých krokov k dosiahnutiu úspechu v biznise (Baugh, 2015).

Je potrebné neustále budovať dobré vzťahy so zainteresovanými stranami, pretože sú pre úspešnú organizáciu životne dôležité (Phillips, 1997). Manažment organizácie musí zároveň myslieť na to, že prípadná neschopnosť riešiť očakávania zainteresovaných strán môže mať za

následok zlyhanie spoločne realizovaných projektov (Cleland, 1986; Lim, Ahn, Lee 2005; Nilson, Fagerström, 2006; Jergeas, 2000). Pri riadení týchto vzťahov je potrebné brať do úvahy rôzne komponenty z vnútorného i vonkajšieho prostredia organizácie (Sequeira, Warnera, 2007). Avšak ani to nezaručí organizácii, že implementácia nástrojov riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami bude v organizácii, či u jednotlivých zainteresovaných strán, vnímaná pozitívne (Olander, Landin, 2005). Nedostatočné riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami a nedostatočná vzájomná komunikácia môže viesť ku konfliktom a sporom (Olander, Landin, 2005; Wheeler, Sillanpää, 1998). Nakoľko však u mnohých zainteresovaných strán existuje vzájomná závislosť, môže organizácia pre komunikáciu i riadenie jednotlivých vzťahov využívať rovnaké prvky riadenia v rovnakom čase (Doležal a kol. 2012).

1.2. Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií

Manažment je všadeprítomný proces. Človek sa s ním stretáva denno-denne a často o tom ani nevie. Ako napísal Hittmár (2006) „riadenie je jedna z najdôležitejších ľudských činností.“ Človek sa s ňou stretáva celý život a to pri dosahovaní individuálnych, či skupinových cieľov. „Manažment je proces, v ktorom riadiaci pracovníci pomocou vedeckých poznatkov, ale najmä praktických odporúčaní, dokážu tvorivým a intuitívnym prístupom vykonávať základné manažérske činnosti pri zhodnocovaní disponibilných zdrojov, za účelom dosahovania podnikateľských cieľov“ (Hittmár, 2006). Manažment je teda možné vo všeobecnosti chápať ako proces vedenia skupiny ľudí, organizácie alebo aj samého seba, s cieľom dosiahnuť vopred stanovený cieľ. Riadenie zabezpečuje v organizácii poriadok. Správnym riadením manažéri eliminujú možnosť toho, aby vznikol chaos, ktorý môže spôsobiť problémy pri dosahovaní cieľov. Nakoľko zainteresované strany majú priamy aj nepriamy vplyv na organizáciu a tiež na jej dosahovanie cieľov je potrebné, aby manažéri správne riadili vzťahy s nimi. Správnym riadením vzťahov so zainteresovanými stranami môžu manažéri organizácie dosiahnuť efektívnejšie dosahovanie cieľov.

Svetoví autori vo svojich publikáciách opakovane preukázali, že organizácia nemôže z dlhodobého hľadiska byť úspešná, ak nebude korektne riadiť vzťahy so svojimi zainteresovanými stranami (Freeman, 1984; Carroll, 1991; Clarkson, 1995; Donaldson a Preston 1995; Jawahar a McLaughlin 2001; Kochan a Rubinstein, 2000; Mitchell a kol., 1997; Pajunen, 2006a; Rowley a Moldoveanu, 2003; Savage a kol., 1991; Mason, Kirkbride a Bryde, 2007; Wolfe a Putler, 2002). Manažment zainteresovaných strán je jednou s kľúčových častí riadenia organizácie (Barnett, Burgelman, 1996; Burgelman, Grove, 2007; Teece, Pisano, Shuen, 1997). Zainteresovanými stranami je možné vo všeobecnosti chápať každú osobu, skupinu osôb alebo organizáciu, ktorá môže ovplyvniť alebo môže byť ovplyvnená organizáciou (Managing successful programmes, 2011). Účinné riadenie zainteresovaných strán prináša organizáciám pozitívne vzťahy so zainteresovanými stranami a dosahovanie očakávaných cieľov (Luyet a kol., 2012; Renn, 2015; Cardenas, Halman, 2016). V rámci manažmentu zainteresovaných strán je dôležité najskôr pochopiť, čo sú, kto sú a tiež, aký majú vplyv zainteresované strany.

1.2.1. Zainteresované strany športových organizácií

Zainteresované strany v oblasti športu sú tvorené nielen organizáciami, ale aj jednotlivcami, ktorí priamo alebo nepriamo vplývajú na športovú organizáciu (Linton, 2017) alebo športovca ako jednotlivca (Green, 2005). Konkrétne medzi zainteresované strany v oblasti športu môžeme zaradiť vlády, zväzy, sponzorov, športovcov, trénerov, fanúšikov, mestá či miestnu komunitu. Komericializáciou športu sa vplyv jednotlivých zainteresovaných strán na športové organizácie postupom času zmenil. Športoví manažéri v dnešnej dobe čelia rýchlo meniacemu sa prostrediu. Hlavnou zmenou oproti minulosti je, že sa musia starať o to najcennejšie v športových organizáciách – o ľudí. Ľudia v 21. storočí sa výrazne líšia od

pracovnej sily z minulosti. V dnešnej dobe je na trhu veľký vplyv z iných kultúr, trhov či technológií. Toto všetko si vyžaduje veľkú pozornosť manažéra. Správny športový manažér, by mal byť preto schopný, flexibilne reagovať na jednotlivé zmeny, tak, aby športová organizácia dokázala čo najefektívnejšie dosahovať ciele a napredovať do budúcnosti (Masteralexis, 2012; Masteralexis, Barr, Hums, 2015).

Manažment v oblasti športu, rovnako ako aj v iných oblastiach, obsahuje základné prvky plánovanie, organizovanie, vedenie, či hodnotenie. Pri plnení aktivít v rámci jednotlivých prvkov, manažéri využívajú svoje rôzne schopnosti, ktoré sú nevyhnutné pre dosahovanie stanovených cieľov. Medzi tieto zručnosti je možné zaradiť komunikačné zručnosti, rozhodovanie, prácu s technológiami, či taktiež aj tvorivé vedenie a motiváciu zamestnancov (Chalip, 2006; Mahoney, 2008; Olafson, 1995; Parks, 1992).

Manažéri v oblasti športu musia premýšľať nad svojimi organizáciami nielen ako nad organizáciou, ktorá musí dosahovať stanovené ciele, ale aj ako nad organizáciou, ktorá má verejný záujem. Preto pri vedení využívajú rôzne manažérske praktiky. Victor Lipman (2013) tvrdí, že pre zvýšenie produktivity by mali manažéri v organizáciách využívať systematické postupy, ako napríklad poskytovanie pravidelnej spätnej väzby, vytvorenie ekonomických stimulov pre všetkých zamestnancov, či zabezpečenie, aby všetci zamestnanci dodržiavali stanovené postupy a nariadenia. Avšak toto sú všeobecne uplatniteľné praktiky. Športové prostredie je však dosť špecifické. Viacerí svetoví autori v rámci svojich štúdií v tomto odvetí riešilo aj problematiku manažérskych praktík. Medzi týchto autorov patria napríklad Østerlund (2013) a Schlesinger, Klenk, Nagel (2015), ktorí skúmali vplyv dobrovoľníkov v neziskových športových kluboch. Ďalší autori, ktorí vo svojich štúdiách nepriamo skúmajú túto problematiku sú napríklad Cuskelly a O'Brien (2013), či Wicker a Breuer (2013, 2014), ktorí sa zameriavali vo svojich štúdiách na vplyv bývalých hráčov na klub, či klubovú identitu. Manažérke praktiky boli nepriamo skúmané tiež v štúdiu zameranej na rozhodovacie praktiky v kluboch (Schlesinger, Weigelt-Schlesinger, 2013; Schlesinger, Klenk, Nagel, 2015), či organizačnú podporu klubu (Cuskelly, Hoyer, 2013). Z týchto štúdií bolo zistené, že dobrovoľníci majú pozitívny vplyv na klub. Taktiež, že správne nastavené riadiace postupy od rozhodovania, delegovania až po samotné rozdeľovanie úloh, môže celý tento proces zefektívniť. Ďalším zistením je, že vhodnou manažérskou praktikou je používanie jednotných komunikačných prostriedkov pre uľahčenie komunikácie. Zaujímavým zistením bolo tiež, že kluby, ktoré nevykonávali správne základné činnosti ako plánovanie, či organizovanie a vedenie, mali problémy v dosahovaní cieľov (Wicker, 2017). Vo všeobecnosti je teda možné povedať, že v športových organizáciách je možné aplikovať základné manažérske praktiky, avšak s ohľadom na špecifiká prostredia, v ktorom organizácia pôsobí. Tieto špecifiká majú vplyv na celé riadenie organizácií pôsobiacich v oblasti športu. Jedným z hlavných špecifik tohto odvetvia je vzťah medzi komunitou a organizáciou. V rámci tohto vzťahu je dôležité myslieť na spoločenskú zodpovednosť, ktorá sa ukázala ako jeden z hlavných faktorov vo vzťahu organizácie a verejnosti.

1.2.2. Spoločenská zodpovednosť športových organizácií voči zainteresovaným stranám

Spoločenská zodpovednosť organizácií je čoraz významnejšia. Jej najväčší rozmach je možné sledovať posledných 20 až 30 rokov. Clarke (2004) tvrdí, že to spôsobuje nielen tlak na zodpovednosť a transparentnosť riadenia športových organizácií, ale aj výraznejší dôraz na dosahovanie krátkodobých cieľov športových organizácií. Zlyhania v tejto oblasti sú verejnosťou podľa Blowfielda a Murrayho (2008) čoraz menej tolerované, čo zvyšuje tlak na manažérov v týchto organizáciách. Manažéri začínajú postupne viac a viac chápať dôležitosť sociálnej zodpovednosti nielen ako charitatívnej alebo filantropickej aktivity, ale aj ako kľúčový prvok stratégie riadenia organizácie (Porter, Kramer, 2006), ktorý chráni reputáciu spoločnosti, podporuje konkurenčnú diferenciáciu, rozvoj značky či konkurenčnú výhodu (Dean, 2003; Mullen, 1997). Aj preto začali vo Veľkej Británii organizácie pôsobiace v oblasti

športu využívať spoločenskú zodpovednosť ako jeden zo strategických nástrojov pre zvýšenie počtu divákov na štadiónoch, nakoľko dlhodobo neboli dosahované požadované ciele návštevnosti štadiónov (Walters, Tacon, 2010).

Organizácie pôsobiace v oblasti športu sú veľmi špecifické, na komunikáciu často využívajú masmédiá, pracujú s mládežou a často sú lídrami ovplyvňujúcimi okolitú spoločnosť. Majú množstvo nasledovateľov. Sú súčasťou aktuálnej spoločnosti a verejnosť ich vníma ako piliere s výrazným vplyvom v jednotlivých komunitách (Brown a kol., 2006; McGuire, Fenoglio, 2004). Preto je možné povedať, že tieto spoločnosti oproti komerčným organizáciám majú vyššiu zodpovednosť voči okolitej spoločnosti (Smith, Westerbeek 2007; Babiak, Wolfe 2006). Ich nepriamy vplyv v komunitách je možné vidieť napríklad v podobe fyzického a psychického zdravia mládeže, či taktiež zmeny úrovne kriminality a vzdelania u mladých. Komunitu a jej členov je preto možné chápať ako jednu z významných zainteresovaných strán. Teória zainteresovaných strán, je založená na tom, že organizácia by mala uznať záujmy širokej škály zložiek, ktoré majú na ňu vplyv (alebo na ktoré má vplyv organizácia) a to napríklad zákazníci, zamestnanci, dodávatelia, či komunita. S ohľadom na to, že vo vzťahu s komunitou je jednou z kľúčových zložiek spoločenská zodpovednosť, je možné konštatovať, že existuje vzťah medzi spoločenskou zodpovednosťou organizácií a ich zainteresovanými stranami (Carroll, 1991; Carroll 1999; Pava, Krausz 1997; Maignan, Ferrell 2004; Campbell, 2007). Čo predstavuje teória zainteresovaných strán v oblasti športu resp. športového manažmentu? Na túto problematiku upozornili v štúdiu „Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory“ Friedman a kol. (2004), kde priamo poukázali na priestor pre hlbšie skúmanie v tejto oblasti. V tejto štúdiu kolektív autorov vychádzal z predchádzajúcich štúdií (Putler, Wolfe, 1999; Trail, Chelladurai, 2000; Morgan, 2002; Wolfe, Putler, 2002; Friedman, Mason, 2004; Parent, Deephouse, 2007; Morrow, Idle, 2008; Senaux 2008; Leopkey, Parent 2009), ktoré boli zamerané na skúmanie vzťahov zainteresovaných strán k športovým udalostiam, riadenie športových klubov, identifikáciu zainteresovaných strán v oblasti športu, či právomoc a legitimitnosť zainteresovaných strán v oblasti športu. V konečnom dôsledku je možné konštatovať, že teória zainteresovaných strán vzhľadom na špecifiká prostredia má väčší význam v oblasti športu, ako v iných biznis oblastiach. Napriek preukázanej sociálnej i ekonomickej dôležitosti športových organizácií, jednotlivé štúdie ukázali, že v oblasti športu je problematika zainteresovaných strán a aj spoločenská zodpovednosť organizácií v oblasti športu takmer až ignorovaná. Je nutné pochopiť, že organizácia pôsobiaca v oblasti športu má priamy vzťah s komunitou a povinnosti voči nej. Častokrát sú síce niektoré povinnosti v rozpore s komerčnými cieľmi organizácie, avšak ani tie nemožno ignorovať. Ako tvrdí Donaldson a Preston (1995) organizáciu tvorí súhrn kooperačných a konkurenčných záujmov, ktoré však spolu vytvárajú jednu spoločnú vnútornú hodnotu organizácie. Pre tvorbu maximálnej hodnoty pre zainteresované strany je potrebné definovať a pochopiť zainteresované strany, sklbiť firemnú politiku s požiadavkami zainteresovaných strán a nakoniec zaviesť správne opatrenia pre riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami. Aj v takto užšom zameraní je podľa Argentiho (1997) možné tiež tvrdiť, že hlavným problémom je nejasnosť o tom, kto vlastne sú zainteresované strany. Aké sú ich potreby, očakávania a vplyvy? Autori Post a kol. (2002), Freeman (2006), Laplume a kol. (2008) sa zhodujú na tom, že pochopenie zainteresovaných strán si vyžaduje zohľadnenie veľkého množstva faktorov. Pri tom je potrebné si však tiež uvedomiť, ako všetky identifikované faktory vplyvajú na stratégiu a politiku organizácie, konkurenčné postavenie či tvorbu hodnoty organizácie. V rámci spoločenskej zodpovednosti je dôležitým faktorom podľa Jonesa (1995) kontinuálne budovanie dôvery. Toto všetko by malo viesť podľa k vytvoreniu stabilnej stratégie, v ktorej by organizácia mala riadenie zainteresovaných strán vnímať zo strany zainteresovaných strán (Frooman, 1999; Friedman, Miles, 2002).

Walters a Tacon (2010) spracovali štúdiu, ktorej cieľom bolo poukázať na priamu prepojenosť problematiky spoločenskej zodpovednosti a problematiky zainteresovaných strán

v rámci riadenia organizácií pôsobiacich v oblasti športu. Ich výskum zahŕňal 15 rozhovorov s jednotlivcami, ktorí zastupujú rôzne skupiny zainteresovaných strán v rámci futbalu v Anglicku. Respondenti boli buď členmi vybraných organizácií pôsobiacich v oblasti športu, alebo ich zainteresovaných strán. Respondentov tvorili dvaja zástupcovia futbalovej ligy, jeden zástupca Nezávislej futbalovej komisie, významný športový novinár, či zástupcovia športových klubov (viac informácií nájdete v tabuľke 2 nižšie).

Tabuľka 2 Zoznam respondentov výskumu

Pozície	Organizácie	Popis
Predseda	Združenie futbalových fanúšikov	Nezávislá národná organizácia zriadená s cieľom podporiť zapojenie fanúšikov do futbalových klubov prostredníctvom skalných (verných) fanúšikov
Výkonný riaditeľ	Združenie futbalových fanúšikov	(pozri vyššie)
Zástupca generálneho riaditeľa	Združenie futbalových fanúšikov	(pozri vyššie)
Predseda	Federácia futbalových fanúšikov	Dobrovoľná organizácia, ktorá zastupuje a podporuje záujmy 130 000 jednotlivých členov
Office pracovník	Federácia futbalových fanúšikov	(pozri vyššie)
Prevádzkový riaditeľ	Futbalová liga	Organizácia zodpovedná za prevádzku troch profesionálnych ligových súťaží v anglickom futbale
Nezávislý nevýkonný riaditeľ	Futbalová liga	(pozri vyššie)
Predseda	Nezávislá futbalová komisia	Nezávislý regulačný orgán, ktorý bol vytvorený na preskúmanie výkonnosti futbalových úradov v Anglicku - teraz nahradený nezávislým futbalovým ombudsmanom
Riaditeľ	Veľký profesionálny futbalový klub	Profesionálny futbalový klub s obratom približne 150 miliónov libier v čase rozhovoru
Podpredseda	Nezávislá asociácia fanúšikov vo veľkom profesionálnom futbalovom klube	Organizácia, ktorá zastupuje približne 7000 priaznivcov
Športový novinár	Renomovaný športový denník	
Sekretárka	Združenie skalných fanúšikov vo veľkom profesionálnom futbalovom klube	Združenie skalných fanúšikov je nezávislá nezisková organizácia, ktorá sa snaží ovplyvniť riadenie futbalového klubu prostredníctvom priameho zapojenia fanúšikov
Športový novinár	Renomovaný športový denník	
Výkonný riaditeľ	Stredný profesionálny futbalový klub	Profesionálny futbalový klub s obratom približne 40 miliónov libier v čase rozhovoru
Riaditeľ podpory	Stredný profesionálny futbalový klub	Profesionálny futbalový klub s obratom približne 40 miliónov libier v čase rozhovoru
Podpredseda	Malý profesionálny futbalový klub	Profesionálny futbalový klub s obratom približne 3 milióny libier v čase rozhovoru

(Upravené podľa Walters, Tacon, 2010)

Všetci respondenti poznali problematiku ako zainteresovaných strán, tak aj spoločenskej zodpovednosti. Ich pohľady boli však rôzne. Niektorí sa vyjadrili pozitívny postoj iní zase negatívny. Tento rozpor v jednoduchosti zhodnotil športový novinár:

Vo všeobecnosti anglické organizácie nechcú byť regulované, avšak zároveň chcú byť vnímané ako dobre riadené, chcú riešiť otázku spoločenskej zodpovednosti a robiť veci pre komunitu. Tento prístup by prijali aj mnohé futbalové kluby (Športový novinár), (Walters, Tacon, 2010).

V tabuľke 3 sú uvedené najzaujímavejšie postrehy a myšlienky zo skúmanej problematiky, ostatných dopytovaných respondentov.

Tabuľka 3 Vyjadrenia predstaviteľov zainteresovaných strán

Predstaviteľ ZS	Vyjadrenie
Zástupca národnej organizácie fanúšikov	Je fakt, že v Southend United podporovatelia postavili futbalové ihrisko. Poskytli všetky materiály a tiež zabezpečili všetku prácu na vybudovanie Roots Hall v Southende.
Zástupca národnej organizácie fanúšikov	Celá vec za myšlienkou rozvoja dôvery bola, že priaznivci by si zaslúžili viac, pokiaľ ide o zariadenia na futbalovom ihrisku. Nejde len o cenu alebo kvalitu piva, ale aj o to aj mať v skutočnosti príležitosť ovplyvniť spôsob, akým je klub vedený.
Zástupca nezávislej futbalovej komisie	Veľkou otázkou je, či (národné fanúšikovské organizácie) predstavujú bežný pohľad fanúšikov futbalu. Často existujú trochu rozdielne názory medzi obyčajnými fanúšikmi, národnými fanúšikovskými organizáciami a skalnými fanúšikmi.
Zástupca nezávislej futbalovej komisie	Avšak či by väčšina fanúšikov chcela mať možnosť hovoriť do fungovania klubu je diskutabilné.
Riaditeľ veľkého profesionálneho futbalového klubu	Nemyslím si, že by sme sa mali zodpovedať našim fanúšikom. Určite nie finančne. Keby sme tak robili, myslím si, že by sme tu dnes neboli. Ak by sme túto prácu vykonávali presne tak, ako by chceli fanúšikovia, tak by sme boli teraz v konkurze.
Zástupca futbalovej ligy	Musíme zabezpečiť aby fanúšikovia zostali verní svojmu miestnemu klubu a tiež, aby samotné kluby dostali podporu z mesta, ktorá im pomôže propagovať ich klub a záujmy tak, aby zabezpečili, že aj ďalšia generácia príde a podporí ich.
Podpredseda malého profesionálneho futbalového klubu	Buď získate finančné zdroje od „otecka“ alebo ich dostanete od širšej komunity. Ak ich chcete získať od širšieho spoločenstva, musíte ponúknuť komunite niečo späť.
Zástupca národnej organizácie fanúšikov	Povedzme si úprimne, čo fanúšikovia vlastne vedia o reálnom fungovaní športových klubov?
Výkonný riaditeľ stredného profesionálneho futbalového klubu	V skutočnosti je možné povedať, že predstavenstvo verí, že fanúšikovia sú kľúčovými zainteresovanými stranami.
Výkonný riaditeľ stredného profesionálneho futbalového klubu	Akonáhle sa ľudia dostanú do štruktúry klubu pochopia, že to (spoločenská zodpovednosť) je súčasťou základnej filozofie klubu – na všetkých úrovniach (od vrcholového manažmentu až po oddelenia tímov)
Podpredseda, malého profesionálneho futbalového klubu	Ak budeme vážne pristupovať k novému modelu, ktorý je podporovaný skalnými fanúšikmi - že kluby by sa mali stať trvalo udržateľnými, mali by žiť v rámci svojich prostriedkov a nemali by byť závislými od investorov, pretože investori tu nie sú navždy, ale fanúšikovia sú v zásade dlhodobí - potom musíte vyvážiť rozpočet a to je ťažké. Jediný spôsob, ako to dosiahnuť je zapojenie komunity.

(Pokračovanie)

(Pokračovanie)

Predstaviteľ ZS	Vyjadrenie
Výkonný riaditeľ stredného profesionálneho futbalového klubu	Teraz ak chcete tak môžete ísť a pozrieť sa aj na lepšiu kvalitu futbalu. Môžete mať afinitu aj k inému tímu, ale to neznamená že musíte odhodiť oddanosť voči materskému klubu.
Zástupca národnej organizácie fanúšikov	Keď hovoríte o zmene vnímania a zmene správania sa klubu voči verejnosti, realisticky, kto to môže urobiť? Nie je veľa ľudí, ktorí môžu.
Zástupca národnej organizácie fanúšikov	Myslím si že problém so sieťou zainteresovaných strán je v tom, že futbalové kluby nediferencujú zainteresované strany. Ich vnútorné mocenské štruktúry sú uzavreté a nie sú vystavené okolitému nátlaku pretože ich tvorí často len jedna, dve alebo tri osoby pričom ich rozhodnutia majú vplyv nielen na klub ale aj na okolie a komunitu.
Zástupca národnej organizácie fanúšikov	Problém vnímam vo veľmi neformálnych blízkyh vzťahoch na miestach kde by to tak nemalo byť. Napríklad pán X zdvihne telefón a zavolá pánovi Y, pričom podľa správnosti by sa daná situácia mala riešiť oficiálnym listom. Myslím si, že postupný nárast neformálnych vzťahov škodí futbalu.
Zástupca združenia fanúšikov veľkého profesionálneho futbalového klubu	V poslednej sezóne pri prechode zo starého na nový štadión vlastníci klubu zmrazili ceny vstupeniek (čo bol náš návrh). Takže áno, o probléme sme vzájomne diskutovali a aj napriek nášmu nesúhlasu bolo našou úlohou podporiť klub, aby sa uistil, že má k dispozícii podporu svojich skalných fanúšikov.
Zástupca združenia fanúšikov veľkého profesionálneho futbalového klubu	Vedia, že existujeme, nemáme priamy vplyv na ich rozhodnutia, ale vedia, že tu sme a myslím si, že ak by mali veľkú otázku, pokiaľ ide o fanúšikov a riadenie klubu, pravdepodobne by za nami prišli.
Zástupca národnej organizácie fanúšikov	Jedným z paradoxov je, že čas, keď sa fanúšikovia najviac angažujú, je čas, keď ich vlastný klub je v kríze.
Zástupca nezávislej futbalovej komisie	Existuje zjavný symbiotický vzťah medzi fanúšikmi a klubmi a to napriek tomu, že sú medzi samotnými fanúšikmi zjavné rozdiely v ich vernosti, oddanosti, či celkovej úrovni vzťahu ku klubu.

(Walters, Tacon, 2010)

Ako bolo možné vidieť v predchádzajúcej tabuľke 3 jednotliví respondenti sa v rámci rozhovorov k problematike vzťahov klubov a ich zainteresovaných strán sa vyjadrili, že aj v oblasti športu prešla spoločenská zodpovednosť z periferie organizačných činností na pozíciu, ktorá je dnes ústrednou súčasťou strategického riadenia klubov. Už predtým sa tvrdilo, že sociálna zodpovednosť organizácií a šport sú prirodzene spoločné (Smith, Westerbeek 2007), rovnako ako aj dôležitosť teórie zainteresovaných strán pre riadenie športových organizácií (Friedman a kol., 2004). Vyjadrenia zástupcov jednotlivých zainteresovaných strán tieto tvrdenia potvrdzujú. Navyše ponúkajú aj veľké množstvo ďalších informácií, ktoré poukazujú na dôležitosť sponzorstva, sociológie, či komunity. Rozhovormi bolo tiež potvrdené, že dnes športoví manažéri musia myslieť okrem dosahovania interných cieľov aj na dopady na jednotlivé zainteresované strany. Taktiež, že rýchla komercializácia má dramatický vplyv na riadiace štruktúry športových organizácií. Vplyv televíznych spoločností, sponzorov a iných komerčných organizácií, ako aj finančné dôsledky právnych rozhodnutí zmenili vzťahy medzi týmito skupinami, ktoré sa podieľajú tvorbe a spotrebe športového produktu (Caiger, O'Leary, 1999).

Športový produkt

Športový produkt predstavuje komplexný balík hmotného a nehmotného produktu. Športový produkt je nekonzistentný od vzniku až po spotrebu. Šport je poslednou hranicou reality v televízii. Časť nekonzistencie vyplýva zo zmyslovej a emocionálnej povahy ľudí. Každá hra, každá udalosť je jedinečná kombinácia dotyku, vône, chuti, zraku a zvuku. Pre

fanúšikov alebo hráčov je to neistota a spontánnosť športového produktu, ktoré ho robia atraktívnym. V tomto odvetví je spotrebiteľ a nie predajca ten, kto má kontrolu nad konečným zážitkom (Jones, 1995). Hra alebo výkon jednotlivca je len jedným z prvkov väčšieho súboru. Športovci a fanúšikovia zriedka vnímajú event v izolácii. Športový zážitok zahŕňa atmosféru miesta konania, prostredie, hudbu a sprievodné aktivity. Všetky tieto prvky rozširujú športový produkt mimo samotnú súťaž a to nielen pre fanúšikov ale aj športovcov. V niektorých prípadoch je samotná súťaž pre športový produkt takmer sekundárna (Mullin, Hardy, Sutton, 2014).

Čo však predstavuje športový produkt? Ako bolo uvedené vyššie športový produkt je integrovaným súborom viacerých prvkov, ktoré majú svoj vlastný život. Základom športového produktu sú pravidlá danej súťaže, športovci, fanúšikovia, výstroj, miesto a okolitý personál (Mullin, Hardy, Sutton, 2014).

1.2.3. Sponzorstvo ako súčasť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií

Sponzorstvo v oblasti športu je jedným z mnohých marketingových nástrojov, ktoré majú organizácie pôsobiace v oblasti športu k dispozícii. Sponzorstvo je možné považovať za základ podnikovej komunikácie (Olkkonen a kol., 2000) a taktiež aj bežných marketingových komunikačných nástrojov (Cornwell a kol., 2005; Erdogan, Kitchen, 1998; Gardner, Shuman, 1988). Jeho korene siahajú až do 19. storočia (Aaker, Joachimsthaler, 2000). Postupom času sa sponzorstvo vyvinulo na významnú súčasť globálneho priemyslu (Meenaghan, 1998b).

Sponzorstvo je možné všeobecne chápať ako obojsmerný vzťah medzi spoločnosťou a sponzorovaným partnerom, od ktorého sa obojstranne očakáva získanie výhody (Salo, 2011). Podľa Cornwella a Maignana (1998) je možné chápať sponzorstvo hlavne ako propagačný nástroj. Na túto myšlienku nadväzujú Meenaghan (1983) a Berrett (1993), ktorí ho považujú za nástroj marketingu, využívaný hlavne na dosahovanie nielen marketingových, ale aj komerčných cieľov. Sponzorstvo je však v dnešnej dobe vnímané v širších súvislostiach ako v minulosti. Už nie je vnímané len ako nástroj na dosahovanie cieľov, ale aj ako nástroj na budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami, budovanie dobrého mena, reputácie, či vzájomného zdieľania know-how partnerov (Dolphin, 2003; Alaja, Forssell, 2004; Valanko, 2009). Okrem svojho obchodného potenciálu je sponzorstvo veľmi lákavé pre organizácie pôsobiace v oblasti športu, pretože šport je neoddeliteľnou súčasťou bežného života ľudí. Preto kľúčom k efektívnemu sponzorstvu je aj pochopenie postoja ľudí voči ich značke resp. produktu. Postoje sú podľa Masona (2005) tvorené z kognitívneho, afektívneho a tendenčného správania k značke resp. produktu. Preto majú výrazný vplyv na správanie spotrebiteľov. Sponzor prostredníctvom sponzorstva sa snaží ovplyvniť hlavne afektívnu zložku postoja k značke resp. produktu vytvorením pozitívneho vzťahu medzi ním a športovou organizáciou, čím pozitívne vplyva na emócie spotrebiteľov (napríklad fanúšikov športovej organizácie), (Aaker, Joachimsthaler, 2000; Mason, 2005). Pozitívna zmena emócie voči ich vzájomnému vzťahu, môže následne vyvolať aj pozitívnu zmenu v kognitívnom správaní voči nielen sponzorovi, ale aj športovej organizácii. Vzhľadom na vzájomnú závislosť a previazanosť vzťahov v rámci týchto zainteresovaných strán je sponzorstvo veľmi silným marketingovým nástrojom, ktorý je stále viac a viac atraktívny (Westerbeek, Smith, 2003; McCook a kol., 1997).

Správne pochopenie toho, ako sponzorstvo ovplyvňuje postoje spotrebiteľov si vyžaduje najskôr pochopiť, čo predstavuje postoj v rámci sponzorstva. Postoj je možné definovať ako vzťah k niečomu spojený s emóciou, ktorý predurčuje isté správanie sa (Triandis, 1971, Nakonečný, 2005). Nie je stály, je dynamický a je ho možné tiež chápať ako neustále sa meniace hodnotenie vzťahu k danému objektu (značke, produktu...), (Chisman, 1976; McLeod, 2014). Pri tvorbe postoja k značke či produktu je postoj upravovaný na základe

predchádzajúcich podobných postojov. Napriek kognitívnej disonancii¹ (Festinger, 1957, 1962) si však v zásade človek nevytvára postoj, ktorý by bol v rozpore s jeho pocitmi (Chisman, 1976). Je teda možné povedať, že hlavnú zložku postoja tvorí práve afektívna zložka. Tento fakt je veľmi dôležitý pre sponzorov a športové organizácie, pretože vedľa, že dôležitý faktor v rámci ich vzájomného sponzorského vzťahu, na ktorý je potrebné pôsobiť na spotrebiteľov, je práve emócia. Týmto sa sponzorstvo výrazne líši od reklamy, v ktorej je veľmi dôležitá informačná hodnota reklamy a až následne komunikovaná emócia. Dôležité je pochopiť, že zatiaľ čo reklama mení vnímanie konkrétneho produktu zo strany spotrebiteľa, sponzorstvo mení vnímanie konkrétneho sponzora, resp. sponzorovaného partnera zo strany spotrebiteľa (Harvey, 2001; Gavale, 2014; Kokemuller, 2017). Zjednodušene je možné povedať, že sponzorstvo je nepriamy resp. skrytý pokus sponzora presvedčiť spotrebiteľa, na rozdiel od reklamy, ktorá je považovaná za priamu s jasným zámerom presvedčiť.

*Čo však presne sponzorstvo predstavuje pre športové organizácie?
Sú športové organizácie len komunikačným nástrojom?*

Ako uvádzajú Berrett a Slack (2001), Wicker a Breuer (2013) a Mullin a kol. (2014), sponzorstvo predstavuje pre organizácie pôsobiace v oblasti športu spôsob riešenia problému obmedzenosti zdrojov a vzájomného prepojenia práv (napríklad na využívanie značky či know-how) so sponzorom. Po zrealizovaní tohto spojenia je možné tieto organizácie nazývať partneri. Tieto vzťahy sú založené na zmluvách, ktoré sú individualizované, čo znamená, že sú prispôbované na mieru, avšak podľa Mullin a kol. (2014) existujú všeobecné výhody, ktoré z týchto vzťahov vyplývajú ako napríklad:

- právo na využívanie loga, mena, ochranej známky,
- právo používať označenia ako oficiálny sponzor a podobne,
- právo využívať produkt sponzora, podľa vopred stanovených podmienok,
- právo na mediálne aktíva v podobe vysielacích práv, možnosť prepojenia sociálnych médií.

Vo všeobecnosti je možné povedať, že sponzorstvo v oblasti športu zahŕňa širokú škálu možností, ako môžu organizácie komunikovať prostredníctvom športu, so svojimi zainteresovanými stranami. Záujem o tento druh spolupráce stále rastie. Tento fakt potvrdzuje aj kvalitatívny výskum, ktorý spracoval Salo (2011), v ktorom poukázal na využiteľnosť a efektívnosť sponzorstva ako nástroja marketingovej komunikácie pre rôzne spoločnosti. V rámci jeho štúdie boli realizované pološtruktúrované rozhovory v siedmich rôznych spoločnostiach. Výsledky jeho štúdie ukazujú, že sponzorstvo je možné využívať v rámci regionálnej aj medzinárodnej marketingovej komunikácie a taktiež, že je dôležité sa zamerať na vybrané zainteresované strany a uzavrieť s nimi partnerské vzťahy. Ďalšie zaujímavé postrehy a myšlienky získané týchto z rozhovorov sú zobrazené v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Vyjadrenia predstaviteľov sponzorov k problematike

Predstavitelia sponzorov	Vyjadrenie
Himanka (2011)	Mieru publicity, ktorú dosiahnete zo sponzorstva, je vždy v konečnom dôsledku ovplyvnená športovým výkonom a úspechom klubu.
Janzon (2011)	Myslím si, že sponzorstvo by malo byť súčasťou marketingových aktivít, avšak ak na to nie je v spoločnosti dostatok času, tak to nestojí za to, pretože v takomto prípade ide len o vyhadzovanie peňazí.
Tuovio (2011)	Sponzorstvo predstavuje jednoduchý spôsob, ako osloviť spotrebiteľov prakticky kdekoľvek na svete s nízkymi nákladmi.

(Pokračovanie)

¹ Kognitívna disonancia je dôsledok toho, že osoba vykonáva činnosť, ktorá je v rozpore s jej presvedčením, ideálmi alebo hodnotami.

(Pokračovanie)

Predstavitelia sponzorov	Vyjadrenie
Taivalmäki (2011)	V skutočnosti je veľmi ťažké presne odmerať úspech sponzorstva. Je ľahké povedať, či sa to vôbec nepodarilo, alebo sa to podarilo naozaj dobre. Avšak odmerať to napríklad na stupnici od 1 do 10 je ťažké.
Tuovio (2011)	Robíme to (sponzorstvo), ale nevieme čo to presne pre nás znamená. Cítíme, že je to dôležité, ale nevieme, čo máme presne od toho očakávať.
Björklund (2011)	Je možné to (sponzorstvo) chápať ako investíciu. Musíte posúdiť riziká a uvedomiť si, či stojí za to vziať to riziko.
Jokisalo (2011)	Sponzorstvo predstavuje interakciu – vzájomnú podporu. Samozrejme jeho rozsah činností je veľký a ovplyvňuje aj imidž a značku spoločnosti.

(Salo, 2011)

Vnímanie problematiky zo strany sponzorov je rôzne a do značnej miery sa zhoduje s tvrdeniami svetových autorov. Vnímanie tejto problematiky zo strany predstaviteľov sponzorovaných organizácií (športových klubov) je zobrazené v tabuľke 5.

Tabuľka 5 Vyjadrenia predstaviteľov športových klubov k problematike

Predstavitelia športových klubov	Vyjadrenie
Arsene Wenger (manažér)	Ak získame očakávanú sumu peňazí od sponzora, je to preto, lebo sponzor cíti, že konáme správnym spôsobom so správnymi hodnotami. (Telegraph Sport, 2012)
Peter Moore (výkonný riaditeľ)	Naši partneri bez ohľadu na to, odkiaľ pochádzajú, nám môžu pomôcť komunikovať s fanúšikmi a zlepšiť tak podporu nášho klubu. Zároveň nám poskytujú príjem financií, vďaka ktorým môžeme byť konkurencie schopní. (Hall, 2017)
Richard Arnold (obchodný riaditeľ)	Sú kľúčovou zainteresovanou stranou pri našich turné. Prinášajú mnoho výhod nielen pre nás, ale aj pre fanúšikov. (theguardian.com, 2012)
Sir Alex Ferguson (manažér)	Ich reputácia vynikajúcej kvality z nich robia vhodného sponzora pre náš klub. (Telegraph Sport, 2008)
David Gill (výkonný riaditeľ)	Náš manažér je verejne známy prepojenosťou s ich značkou. Som potešený, že teraz máme partnera, ktorý môže zdieľať svoju vášeň s nami. (Telegraph Sport, 2008)
Ferran Soriano (výkonný riaditeľ)	Snažíme sa zaujať originálny prístup k našim obchodným partnerom. Neustále udržiavať stále vzťahy s partnermi a vytvárať nové vzťahy s ohľadom na našich fanúšikov. (Singer, 2017)

Podobne ako predstavitelia sponzorov, tak aj predstavitelia športových klubov vnímajú sponzorstvo ako spôsob komunikácie s komunitou, šírenia povedomia značky, zvyšovania predaja a tiež ako kľúčový zdroj finančných prostriedkov. V istých názoroch je vidieť miernu diskrepanciu, avšak je možné vo všeobecnosti tvrdiť, že predstavitelia jednotlivých organizácií sa vo svojich vyjadreniach zhodujú s vyjadreniami svetových autorov. V rámci skúmanej problematiky patrí medzi najdôležitejšie zistenie fakt, že viacerí svetoví autori tvrdia, že sponzorstvo je dôležitým nástrojom pre organizácie pôsobiacej v oblasti športu na tvorbu a kontinuálne budovanie vzťahov s rôznymi zainteresovanými stranami (organizácie, komunita, mestá...), čo navyše potvrdili aj predstavitelia sponzorov a sponzorovaných organizácií (športových klubov) v rámci rôznych rozhovorov. Na tieto vzťahy vplývajú rôzne faktory. Medzi ne je možné zaradiť aj sociálno-psychologické aspekty, ktoré majú výrazný

priamy aj nepriamy vplyv na jednotlivé vzťahy medzi zainteresovanými stranami v oblasti športu.

1.2.4. Sociálno-psychologické aspekty v oblasti športu

Dôležitým krokom k tomu, aby sa niekto mohol stať úspešným športovým manažérom je neustále získavanie hlbokého povedomia o športe ako o sociálnej, politickej a ekonomickej činnosti, ktorá je súčasťou spoločnosti a inštitúcie a ľudí ovplyvňuje rôznymi spôsobmi. Aby bolo možné pochopiť komplexnú dynamiku toho, prečo sa ľudia zúčastňujú športu a celkovo fyzickej aktivity, je nutné mať vedomosti o individuálnom správaní a sociálnom kontexte, v ktorom sa toto správanie vyskytuje (LaVoi, Kane, 2014).

Sociológia skúma akým spôsobom jednotlivci vnímajú iných ľudí, akým spôsobom sa navzájom ovplyvňujú a vytvárajú vzájomné vzťahy (Allport, 1985; Smith, Mackie, 2000; Myers, 2005). V oblasti športu je športová sociológia subdisciplína sociológie, ktorá skúma šport ako spoločenský jav (Coakley, 2009). Základným predpokladom športovej sociológie je, že šport vytvára a udržiava spoločenské hodnoty ako tvrdá práca, fair-play prístup, sebadisciplína, oddanosť a iné (LaVoi, Kane, 2014). Šport má možnosť, pri správnom pochopení v spoločnosti, prispieť k pozitívnemu vývoju a stabilite jednotlivcov, skupín a aj celej spoločnosti (Coakley, 2009). Znalosť tejto problematiky pomáha manažérom riešiť sociálne problémy, ktoré sa v súčasnosti v športe vyskytujú. Tí zohrávajú dôležitú úlohu pri tvorbe pozitívneho športového prostredia a pozitívnych postojov v komunite. Postoj sa dá charakterizovať ako relatívne stabilná charakteristika s istým stupňom uprednostňovania alebo odmietania (Eagly, Chaiken, 1998). Časť z nich má človek vrodenej (Tesser, 1993), avšak väčšinu získava počas života prostredníctvom skúseností (Brendl, Higgins, 1996). Ak budú ľudia cítiť, že športové prostredie je pozitívne (nebudú vnímať a cítiť negatívne aspekty tohto prostredia), budú sa zúčastňovať eventov, podporovať svoj športový klub, či športovca (LaVoi, Kane, 2014).

Z psychologického pohľadu sa začala športová výkonnosť skúmať až v druhej polovici minulého storočia (Vaněk et al., 1984), pričom boli skúmané vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré výkonnosť športovcov ovplyvňujú. Za vnútorné faktory sa považujú vrodene vlastnosti každého športovca a vonkajšie faktory sú tvorené prostredím daného športu (Blahutková, Sližik, 2014). Bandura (1986) vo svojej publikácii poukazuje na to, že v rámci vrodenej vlastností, ktoré športovci majú, je kľúčová práve sebadôvera športovca. Sebadôvera má vplyv na emocionálnu stránku športovca a na jeho výkony, ktoré podáva pri výkone svojej činnosti. Ďalším faktorom, ktorý má priamy vplyv na výkonnosť športovca je emocionálny prežitok. Emocionálny prežitok je pre výkon podávaný pri vykonávaní športovej aktivity veľmi dôležitý, autori Csikszentmihalyi (2007) a Ryba (1998) sa zhodujú na tom, že športovec pri výkone svojej činnosti často nevníma realitu a istý čas žije z daného pôžitku, ktorý si prežitím danej situácie vytvoril. Psychologické aspekty sú úzko prepojené s emočnou stránkou človeka a majú na ňu priamy vplyv. Medzi takéto aspekty je možné zaradiť konflikty, prosociálne správanie, agresívne správanie, či recipročné správanie a afiláciu.

- *Konflikt* je dôležitou súčasťou rozvoja interpersonálnych vzťahov (Pruitt, 1996) a môže ho spôsobiť nesúlad cieľov, názorov a očakávaní jednotlivcov či skupín (Lulofs, Cahn, 2000), ktoré sú priamymi činiteľmi socializácie jedincov (Odehnal, 1988). Konflikty medzi skupinami majú dopad na členov jednotlivých skupín (Michener, Delamata, Myers, 2004). Deeskalácia interskupinového, intraskupinového a interpersonálneho konfliktu môže nastať až vtedy, keď sporné strany majú motiváciu spor ukončiť (Zartmann, Aurik, 1991). Ukončenie sporu môže mať podľa Rahima a Magnera (1995) viacero možností: integrácia, akomodácia, dominancia, vyhýbanie, alebo kompromis.

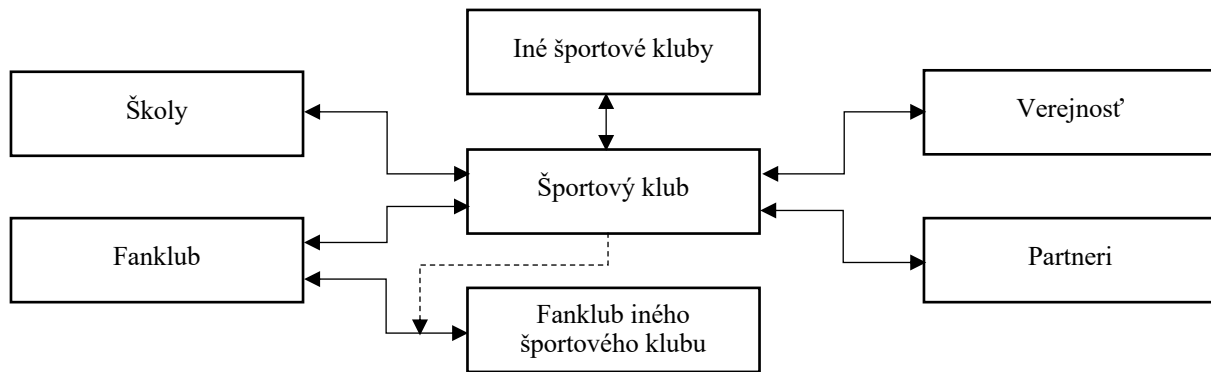
- *Prosociálne správanie* predstavuje správanie vykonávané v prospech druhého jedinca alebo skupiny osôb, ktorého cieľom je priniesť úžitok iným (Slaměník, Janoušek, 2014).
- *Agresívne správanie* je druh správania, ktoré je špecifické svojim cieľavedomým charakterom zameraným na úmyselné poškodzovanie alebo ubližovanie inej osobe, či skupine osôb (Berkowitz, 1974; Geen, 2001).
- *Recipročné správanie* predstavuje správanie založené na reakcii predchádzajúcej akcie. Ak ide o správanie v reakcii na priateľskú aktivitu je správanie viac kooperačné až priateľské. Naopak, ak ide o odpoveď na nepriateľskú aktivitu, je správanie často veľmi neprijemné a dokonca až agresívne (Fehr, Gächter, 2000; Slaměník, Janoušek, 2014).
- *Afilácia* predstavuje potrebu človeka vyhľadávať a nadväzovať kontakty a vzťahy s inými ľuďmi (Slaměník, 2014).

Aspekty pôsobiace na jedinca sú silno ovplyvnené prostredím (Rotter, 1954). Proces osvojovania si správania a zoznamovania sa s prostredím je možné nazývať socializácia (Strmeň, Raiskup, 1998; Nakonečný, 1999). V rámci nej je veľmi silnou zložkou skupina, v ktorej sa jednotliviec nachádza, alebo ktorá jedinca ovplyvňuje. V rámci skúmaných vzťahov medzi zainteresovanými stranami v oblasti športu vystupuje skupina ako základná jednotka riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Skupina predstavuje združenie členov zdieľajúcich členstvo v skupine (členstvo v skupine nezaručuje ich rovnosť). Skupiny sú prirodzene vytvárané pre dosahovanie spoločných cieľov. Individuálne výkony jednotlivcov majú priamy vplyv na výkon skupiny. V rámci skupiny, jednotliví členovia zastávajú rôzne role. Skupinou je možné chápať aj športový klub, ktorý sa skladá z manažmentu, športovcov, trénerov, zamestnancov, detí a podobne. Ich postavenie v rámci klubu je rôzne a aj ich úlohy sú rôzne. Nevyrovnanie sa členov s ich postavením v rámci skupiny, môže priniesť rôzne problémy. Tie je možné riešiť aktívnejším zapájaním členov skupiny do rozhodovania alebo presnou špecifikáciou jednotlivých rolí v rámci skupiny. Každý jednotlivec má vlastnú rolu a jeho individuálny výkon má vplyv na výkon celej skupiny, respektíve klubu. Z jednotlivých rolí vychádza aj postavenie členov v rámci skupiny. To znamená, že v rámci skupiny sa tvorí hierarchia členov. Členovia sú diferencovaní v rámci skupiny podľa špecifických (schopnosti) a difúzných (vek, pohlavie, etnická príslušnosť) rysov postavenia. Preferuje sa však, aby boli diferencovaní hlavne vzhľadom na špecifické rysy postavenia. Totižto v rámci problematiky športu, je jedno koľko má športovec rokov, odkiaľ pochádza, či akého je vierovyznania, je dôležité, či dokáže v rámci zvolenej taktiky podať očakávaný individuálny výkon pre dosiahnutie skupinového cieľa. To isté platí aj pre manažment klubu a ostatné zainteresované strany. V skupinách medzi jednotlivcami v rámci ich vzťahov existujú rôzne komunikačné kanály. Často je jedným zo základných pilierov pre dosahovanie očakávaných výsledkov práve komunikácia. Komunikácia má priamy vplyv na vzájomnú interakciu a ovplyvňovanie jedincov v rámci skupiny a aj mimo nej (Ruesch, Bateson, 1951, Levinson, 1983). Je dôležité tiež poznamenať, že komunikácia v rámci skupiny (či medzi skupinami) neprebíha náhodne, ale skupiny využívajú rôzne komunikačné vzorce (Bavelas, 1951; Leavitt, 1951). V oblasti športu sa najčastejšie využíva vzorec nazvaný „volant“ (Hewstone, Stroebe, 2008). Ten je využívaný napríklad pri komunikácii trénera s hráčmi, manažéra klubu s trénermi, skautmi či agentmi hráčov. Ide o vzorec, v ktorom je využívaná centralizovaná štruktúra vzťahov. V tejto štruktúre je informácia okrajovým členom štruktúry distribuovaná prostredníctvom centrálny pozície. Napríklad manažér prostredníctvom trénera informuje všetkých hráčov.

Vzájomné vzťahy zainteresovaných strán športových organizácií

V oblasti športu je množstvo väzieb medzi jednotlivými zainteresovanými stranami. Pre zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti a úspešnosti organizácií je dôležité zabezpečiť korektné riadenie vzťahov s jednotlivými zainteresovanými stranami (Freeman, 1984; Clarkson, 1995;

Jawahar, McLaughlin 2001; Kochan, Rubinstein, 2000; Mitchell, Agle, Wood, 1997; Savage, Nix, Whitehead, Blair, 1991). Jednými z najdôležitejších zainteresovaných strán pre športové kluby sú iné športové kluby, fanúšikovia, verejnosť, partneri/sponzori a školy. Medzi týmito zainteresovanými stranami existujú vzťahy, v ktorých je možné identifikovať viacero sociálno-psychologických aspektov vplývajúcich na ne. Medzi tieto aspekty je možné zaradiť prosociálne správanie, agresívne správanie, kooperácie, súťaživosť (súperenie) a afiliáciu (príťažlivosť). Jednotlivé zainteresované strany a ich vzťahy k športovému klubu je možné vidieť na obrázku 3 nižšie.



Obrázok 3 Vzťahy medzi športovým klubom a zainteresovanými stranami

Vzťahy medzi športovým klubom a verejnosťou

V rámci týchto vzťahov je možné hovoriť o prosociálnom správaní medzi športovým klubom a verejnosťou. Toto správanie spočíva vo výraznej jednostrannej aktivite klubu voči verejnosti bez toho, aby klub za to očakával protihodnotu (Misener, Doherty, 2012). Napríklad medzi tieto činnosti je možné zaradiť podporovanie neziskových organizácií, akou je napríklad UNICEF, tiež detské nemocnice, detské domovy a podobne (Okayasu, Kawahara, Nogawa, 2010; Basketball stars visit UNICEF, 2011; Lang, Hartill, 2014). Správanie v rámci týchto vzťahov je veľmi empatické a často sú jednotlivé činnosti až altruistické.

Vzťahy medzi športovým klubom a partnermi

O týchto vzťahoch je možné hovoriť ako o kooperačných vzťahoch resp. tiež o vzťahoch zameraných na príťažlivosť (afiliáciu). Nakoľko je možné hovoriť o obchodných vzťahoch je dôležité, aby v týchto vzťahoch nedochádzalo k tomu, že by spolupracujúci partneri rozdielne vnímali ciele spoločných aktivít (Nufer, Bühler, 2009; Buhler, Nufer, 2012). Je dôležité dbať na naplnenie cieľov a dosiahnutie vzájomnej spokojnosti z nadviazanej spolupráce (Dionísio, Leal, Moutinho, 2008; Nufer, Bühler, 2011). Negatívne aspekty, ktoré najviac vplývajú na tieto vzťahy sú súťaživosť, dosahovanie úspechu, sebeckosť, namyslenosť. Pre efektívne budovanie a riadenie týchto vzťahov je vhodné zamerať svoje správanie nielen na vzájomné empatické a až prosociálne správanie športového klubu a sponzora, ale aj na fanúšikov, ktorí ak majú pozitívny vzťah ku klubu, tak pozitívne vnímajú aj sponzorov a ich produkty (Johnston, Paulsen, 2011; Smith, Graetz, Westerbeek, 2008).

Vzťahy medzi viacerými športovými klubmi

Správanie v týchto vzťahoch je súťaživé. Rivalita je jednou so základných zložiek športu a patrí medzi základné aspekty vzájomných vzťahov športových klubov (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart, 2015). V rámci nej môže dochádzať často až k zmene zo súťaživého správania k agresívnemu a neúčtivému správaniu. Tento fakt je často vidieť v športoch ako box, wrestling a podobné bojové športy (Endresen, Olweus, 2005; Parkinson, 2011), kde sa vzájomní rivali osočujú a urážajú, často už pred samotným zápasom. Riešením pre zvládanie týchto vzťahov je kontrola agresie športovcov usporiadateľmi a tiež samotnými manažérmi športovcov.

Vzťahy medzi športovým klubom a školami

V tomto prípade je možné hovoriť o prosociálnom správaní. Ide o veľmi dôležité vzťahy v rámci športu v akejkoľvek oblasti (Nicholson, Hoyer, 2016). Školy predstavujú pre kluby veľmi dôležitú zainteresovanú stranu a preto v rámci vzťahu s nimi sa kluby často správajú veľmi prosociálne. Kluby sa týmto spôsobom snažia získať mladých športovcov (Eime, Payne, 2009). Veľa krát sa však tieto vzájomné empatické vzťahy transformujú na kooperačné vzťahy, kedy sa medzi školou a klubom vytvorí partnerský vzťah založený na podpore mládežníckeho športu (Engström, Skirstad, Weiss, 1996).

Vzťahy medzi športovým klubom a fanklubom

V týchto vzťahoch je správanie zamerané na afiliáciu (príťažlivosť) avšak tiež je možné pozorovať agresívne správanie. Fanúšikovia sú jednou zo základných zainteresovaných strán pre organizácie pôsobiace v oblasti športu (Nufer, Bühler, 2009; Bühler, Nufer, 2012). Podporou fanúšikov je často podmienený úspech športového klubu a preto je dôležité aby športové kluby budovali lojalitu fanúšikovskej základne (Pan, Wu, Morrison, Huang, Huang, 2018). Lojalita fanúšikov je priamo spätá s ich postojmi a správaním. Zlé výsledky športového klubu môžu mať vplyv na pocity fanúšikov. Pre dlhodobú udržateľnosť tohto vzťahu je potrebné budovať pocit radosti a šťastia u fanúšikov, pretože tieto pocity majú pozitívny vplyv na budovanie pozitívnych postojov voči športovému klubu (Pan, Wu, Morrison, Huang, Huang, 2018). Napriek tomu, že bez fanúšikov by profesionálny šport mohol zaniknúť, je nutné aby športové kluby mali svoje fankluby pod kontrolou (v zmysle zvládania agresívneho správania fanúšikov voči ostatným zainteresovaným stranám). Pre takúto kontrolu môžu kluby využívať aj nátlakovú moc a normy.

Vzťahy medzi fanklubmi

Podobne ako pri rivalite športových klubov aj v tomto prípade je možné v týchto vzťahoch hovoriť o súťaživom správaní a agresívnom správaní. Správanie medzi jednotlivými fanklubmi vyplýva z charakteru daného športu. Je všeobecne známe, že pri dynamických, kolektívnych a populárnych športoch sa takéto správanie prejavuje u fanúšikov vo väčšej miere. Toto správanie je kontrolované a regulované normami a kontrolou agresie, či už zo strany klubu alebo treťou stranou (ako bolo spomínané v predchádzajúcom prípade).

1.2.5. Sociálne médiá v oblasti športu

Sociálne médiá sú komunikačné nástroje založené na webe, ktoré umožňujú ľuďom vzájomnú interakciu prostredníctvom zdieľania a šírenia informácií (Nations, 2017). Tieto nástroje umožňujú používateľom digitálne komunikovať s priateľmi, fanúšikmi, športovcami, celebritami, médiami a značkami v reálnom čase (Mangold, Faulds, 2009; Wigmore, 2016; Rimmer, online). Sociálne médiá je tiež možné chápať aj ako skupinu internetových aplikácií založených na ideologických a technologických základoch Web 2.0, ktoré umožňujú vytváranie a výmenu obsahu vytvoreného používateľmi (Kaplan, Haenlein, 2010). V globalizovanom svete, kde sú informácie všade okolo nás sú sociálne médiá využívané na uspokojovanie potrieb zainteresovaných strán, za účelom zvýšenia úrovne ich spolupráce (Van Shaik, 2012). Je možné tvrdiť, že sociálne médiá predstavujú pre organizácie pôsobiace v oblasti športu spoločné informačné médium, ktoré môže byť zdrojom pozitívnych, ale aj negatívnych informácií pre širokú verejnosť, čo môže viesť nielen k šíreniu dobrého mena, ale aj nespokojnosti a zlej reputácii (Hastings, Tracey, 2005, Tandon a kol., 2012, Borzekowski, Bayer, 2005, Riffe, 2006; Vlahovic a kol., 2012, Johnson, Cooper, 2009, Thilmany, 2012, Lenhart a kol., 2010; Archer, 2013).

Ako je možné využiť sociálne médiá v oblasti športu?

Hoci vo všeobecnosti športové kluby nemajú veľký problém so získaním nových fanúšikov, je problémom si ich udržať. Mullin, Hardy a Sutton (2014) tvrdia, že americké športové kluby, ktoré na komunikáciu so svojimi fanúšikmi využívali platformy Facebook

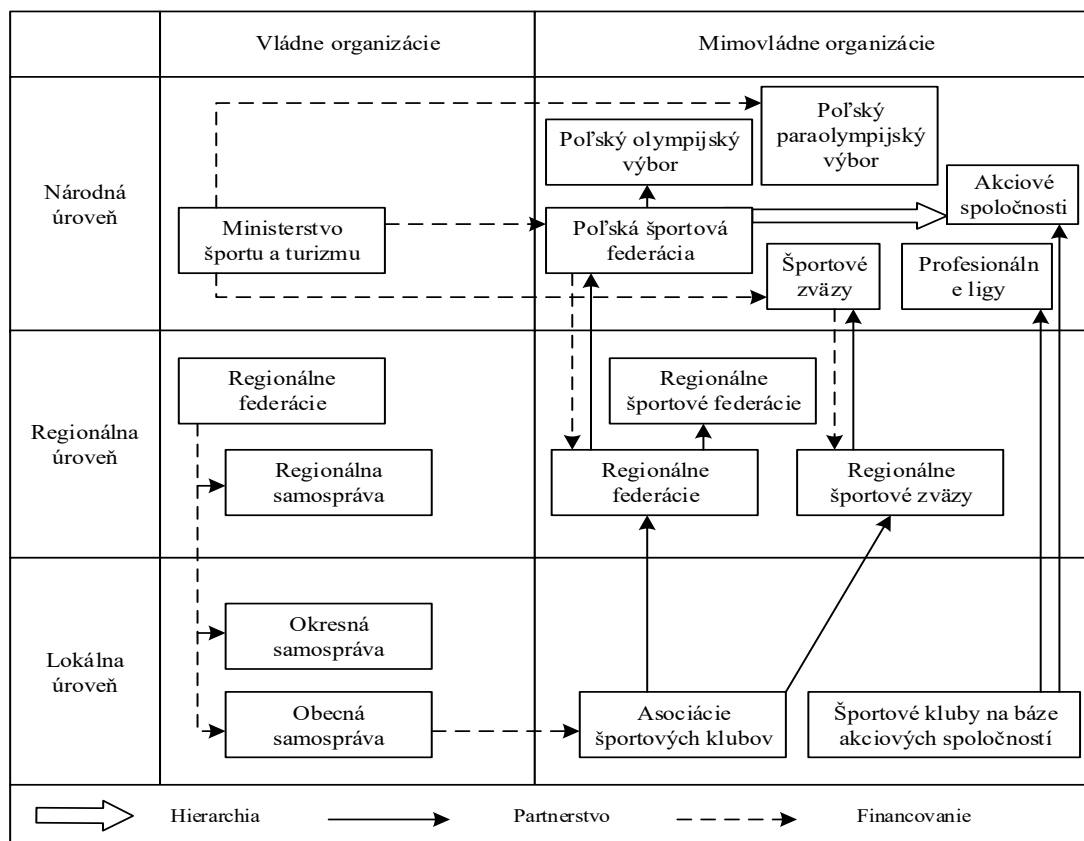
a Twitter, získali výraznú výhodu pred konkurenciou. Hlavným dôvodom bolo, že sociálne siete združujú ľudí rôznych záujmov, integrujú rôzne médiá a majú celosvetovú pôsobnosť (Caldwell, 2017). Preto športové kluby, ktoré správne využívajú sociálne médiá pri práci s fanúšikmi, dosahujú lepšie výsledky ako tie, ktoré ich nevyužívajú (Abeza, O'Reilly, Reid, 2013). Sociálne médiá športovým klubom ponúkajú široké spektrum možností, ako napríklad online marketing, priamy marketing, reklamu, oslovanie nových segmentov, či udržiavanie vzťahov s celou komunitou fanúšikov na jednom mieste (Mullin, Hardy, Sutton, 2014; Filo, Lock, Karg, 2015; Masteralexis, Barr, Hums, 2015). Zjednodušene povedané, sociálne médiá ponúkajú športovým klubom a organizáciám pôsobiacim v oblasti športu benefity rovnaké ako ponúkajú iným organizáciám v iných odvetviach. Napriek veľkej obľúbenosti sociálnych médií u ľudí všetkých vekových kategórií, nie všetky športové kluby pochopili dôležitosť a efektívne využívanie sociálnych médií v praxi. Naopak, športové kluby, ktoré sociálne médiá aktívne a správne využívajú, získavajú dôležitú konkurenčnú výhodu na trhu.

1.2.6. Vplyv štátu na športové organizácie v zahraničí

Vplyv štátu na športové organizácie je významný. Prostredníctvom legislatívy vplýva nielen na organizácie, ale aj na prostredie, v ktorom pôsobia. Výrazným prvkom vplyvu je financovanie. Jednotlivé krajiny majú rôzne prístupy k financovaniu športu. Ako príklady financovania športu boli vybrané krajiny Poľsko, Maďarsko a Fínsko. Dôvod výberu bol nasledovný. Výber bol uskutočnený z 26 krajín, v ktorých bola v roku 2013 vykonaná štúdia zameraná na spôsob financovania športu, športovej politiky a rozvoja športu (Hallmann, Petry, 2013). Poľsko a Maďarsko sú nielen susediace krajiny so Slovenskom, ale sú to krajiny V4, ktoré prešli v rokoch 1989 – 1990 veľkými politickými a hospodárskymi zmenami, ktoré mali vplyv na všetky odvetvia. Fínsko bolo vybrané, pretože má podobný počet obyvateľov ako Slovensko, avšak lepšie ekonomické ukazovatele. Je preto možné predpokladať, že ich modelový spôsob financovania by mohol byť inšpiratívny. Ostatné krajiny v zozname mali už geografické alebo ekonomické postavenie veľmi odlišné od Slovenska.

Financovanie športu v Poľsku

Šport v Poľsku prechádza dlhodobejšie systémovou transformáciou (Žyško, 2013). Ako zdôrazňuje Krawczyk (1995), systémová transformácia v postkomunistických krajinách je dlhodobý proces, ktorý zahŕňa mnohé zložité zmeny v systéme. Aktuálny systém organizácie športu v Poľsku je možné označiť ako centralizovaný a intervenčný (Žyško, 2008). Tento systém je založený na štátno-spoločenskom modeli. V rámci tohto modelu spolupracujú dva sektory – vládne a mimovládne organizácie. Tento systém je zobrazený na obrázku 4.



*Obrázok 4 Systém financovania športu – Poľsko
(upravené podľa Žyško, 2013)*

Jednotlivé mimovládne a vládne organizácie v tomto systéme športu fungujú na troch úrovniach a to národnej, regionálnej a lokálnej. Hlavným zdrojom financovania v tomto systéme predstavuje verejný sektor. V dnešnej dobe sa na financovanie športu v zahraničí využíva financovanie prostredníctvom projektov. Počet zdrojov a tiež prostriedkov financovania je pomerne vysoký, čo dáva možnosť realizácie väčšieho množstva projektov za kratší čas. Je však potrebné vykonávať náležitý dozor nad finančnými prostriedkami určenými na jednotlivé projekty s cieľom maximalizácie efektívnosti výdavkov. To je možné dosiahnuť hlavne prostredníctvom komerčného financovania a nie pomocou verejného financovania. Tento prístup však v Poľsku chýba. Verejné výdavky na šport pochádzajú hlavne z rozpočtov samospráv na všetkých úrovniach. Väčšia efektívnosť vo financovaní by bola dosiahnutá vhodnou kombináciou verejného financovania s komerčným financovaním (Žyško, 2013).

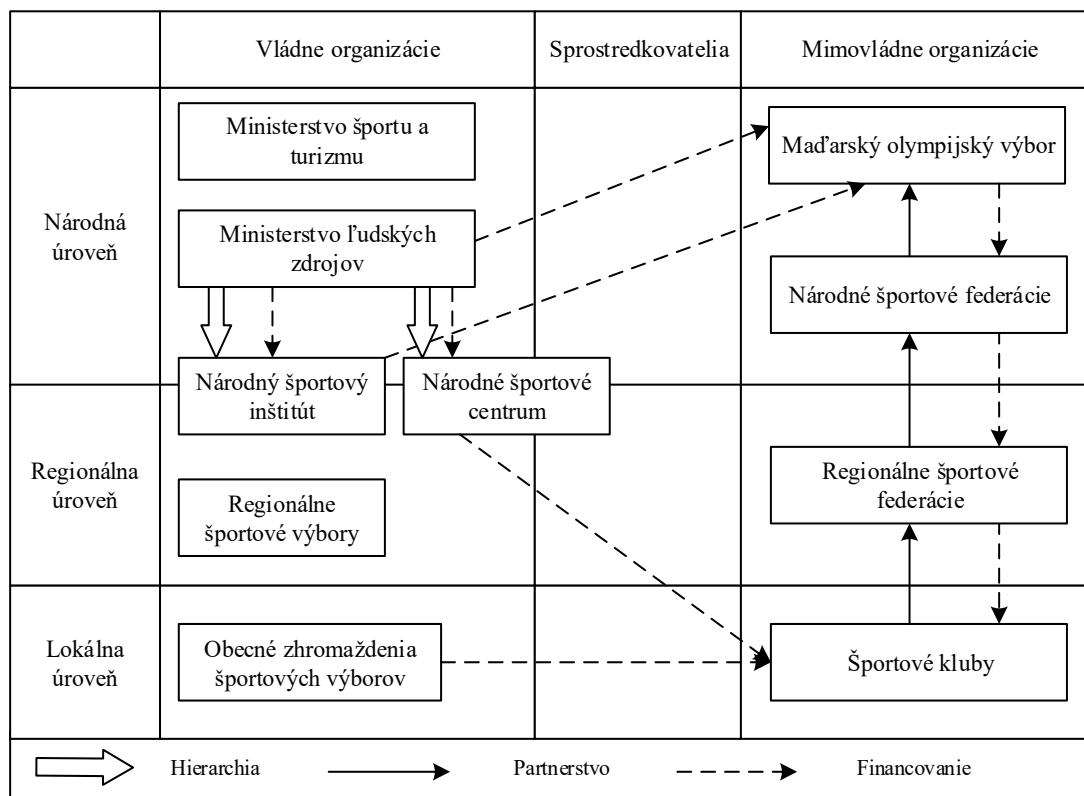
Celkovo je možné povedať, že systém financovania športu v Poľsku je centralizovaný, byrokratický, intenzívne formalizovaný a nestabilný. Postupnou transformáciou je v dnešnej dobe tento systém modernizovaný a predstavuje kombináciu tradičných a nových prvkov, avšak neustále zmeny ohrozujú jeho stálosť a efektívnosť (Žyško, 2013).

Financovanie športu v Maďarsku

Riadenie a financovanie športu je centrom diskusie v Maďarsku už dlhodobo. Jedným z dôvodov boli politické a hospodárske zmeny v rokoch 1989 – 1990. Prechod z centrálne riadeného financovania športu v socializme na ten aktuálny bol prirýchly. Veľa dôležitých prvkov bolo prehliadnutých ako napríklad, že zainteresované strany v športe sú nevyspytateľné a nepredvídateľné. Všetky nedomyslené zmeny viedli k vytvoreniu slabého a zanedbaného klubového systému (Perényi, 2013).

Počas posledných 6 volebných období od politickej a ekonomickej zmeny bol šport v Maďarsku rôzne štruktúrovaný. Z tohto dôvodu implementácia jednotlivých zmien bola a aj

do dnes je veľmi komplikovaná a zdĺhavá. Celkovo nie je možné dosiahnuť stabilitu pri tvorbe dlhodobých plánov maďarského športu. Od roku 2010 bol však šport vyhlásený za jednu zo strategických zložiek spoločnosti, čo viedlo k zásadným zmenám v športe a to hlavne v oblasti jeho financovania. Aktuálna podoba financovania športu v Maďarsku je zobrazená na obrázku 5 (Perényi, 2013).



Obrázok 5 Systém financovania športu - Maďarsko
(upravené podľa Perényi, 2013)

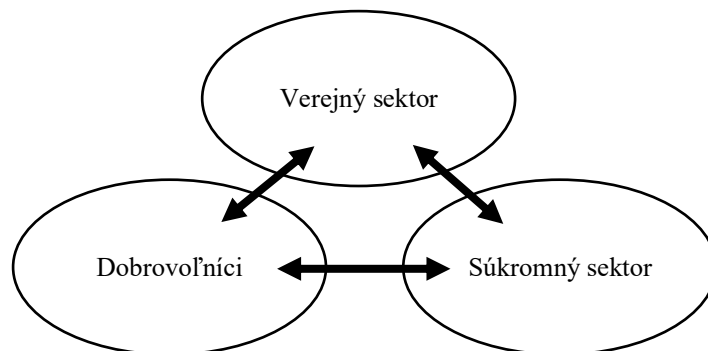
Podobne ako tomu bolo v systéme financovania v Poľsku, tak aj v Maďarsku sú jednotlivé zainteresované strany rozdelené do troch úrovní – národná, regionálna a lokálna. Avšak oproti Poľsku ich v tomto systéme vystupuje menej. Vertikálne delenie je obohatené o sprostredkovateľov, ktorí predstavujú tretie strany poskytujúce služby v oblasti športu. Štát v Maďarsku silne dozerá na celý športový systém prostredníctvom priameho financovania, alebo nariadení. Podobne ako v Poľsku sú mimovládne organizácie financované v rámci svojho sektora zhora na dol resp. sú financované zo strany vládnych organizácií. Hlavnú úlohu vo financovaní v tomto modelovom riešení má štát v podobe ministerstva, ktoré rozdeľuje finančné prostriedky medzi jednotlivé zložky športu (Perényi, 2013).

Vzhľadom na silnú účasť štátu v tomto systéme je možné konštatovať, že športu chýba nezávislosť, sebestačnosť. Avšak postupnými zmenami, ktoré šport v Maďarsku podstupuje v posledných rokoch, hlavne v oblasti financovania sa môže táto situácia čoskoro zmeniť. Tieto zmeny prinášajú do športu postupne očakávanú demokratizáciu. Zostáva už len otázkou času, zatiaľ nerealizovaných plánov a nového postupne meniaceho sa právneho a finančného prostredia, ako sa bude šport v Maďarsku vyvíjať ďalej (Perényi, 2013).

Financovanie športu vo Fínsku

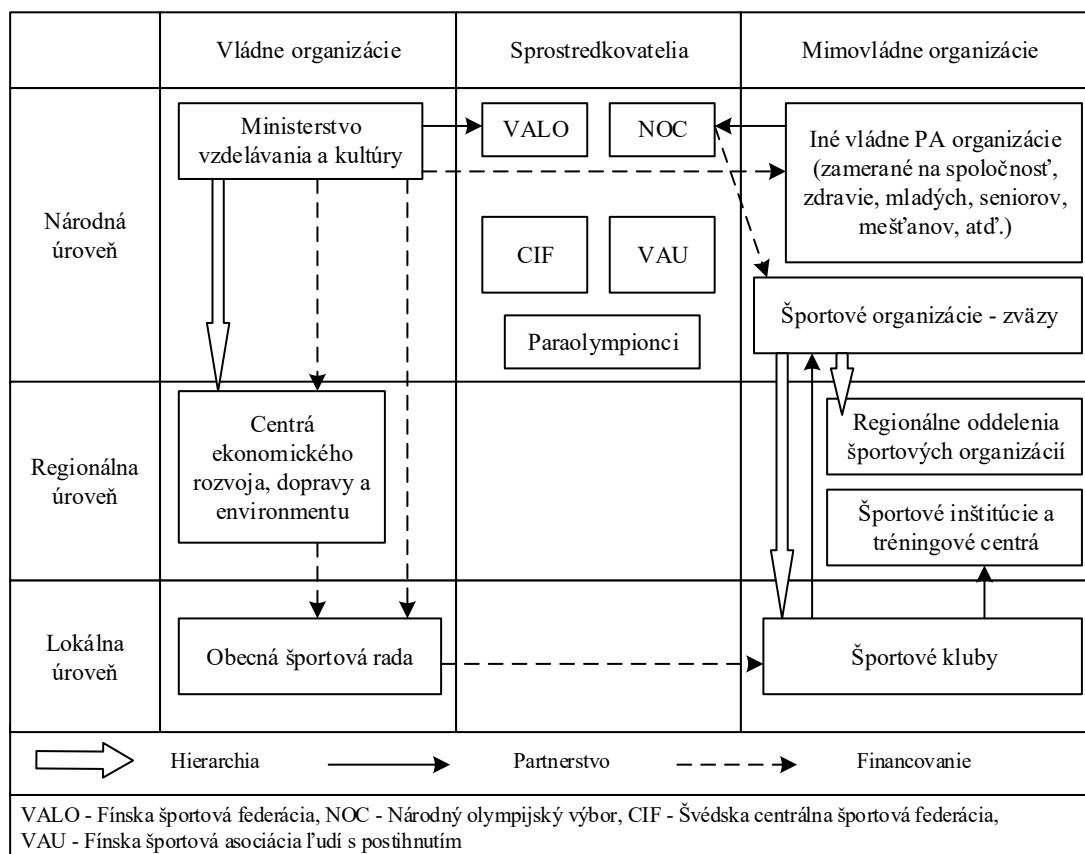
Šport na rozdiel od predchádzajúcich dvoch prípadov zohráva vo Fínskej spoločnosti významnú úlohu. Šport je využívaný nielen ako prostriedok socializácie pre deti a mládež, ale aj ako forma zamestnania, či iných ekonomických príležitostí pre osoby i organizácie (Vehmas, Ilmanen, 2013).

Športový systém vo Fínsku sa skladá z troch základných častí a to dobrovoľníctvo, verejný sektor a súkromný sektor – obrázok 6. Tieto tri časti navzájom vytvárajú dokonalo spolupracujúci celok. Dobrovoľnícke združenia slúžia ako chrbtová kosť, verejný sektor v podobe štátnych dotácií podporuje nielen dobrovoľníkov, ale aj profesionálov a iné organizácie pôsobiace v oblasti športu. Súkromný sektor v tomto systéme vystupuje ako podpora ponúkajúca obchodné príležitosti súvisiace so športom pre posilnenie profesionálneho športu (Vehmas, Ilmanen, 2013).



Obrázok 6 Sektorové rozdelenie vo Fínsku
(upravené podľa Heikkala, 2009)

Systém je rozdelením podobný tomu, ktorý je zavedený v Maďarsku, avšak je v ňom jeden podstatný rozdiel. Sú v ňom zobrazené jednotlivé zainteresované strany z vyššie uvedeného rozdelenia športového prostredia, ktoré je vo Fínsku dlhodobo zaužívané.



Obrázok 7 Systém financovania športu - Fínsko
(upravené podľa Vehmas, Ilmanen, 2013)

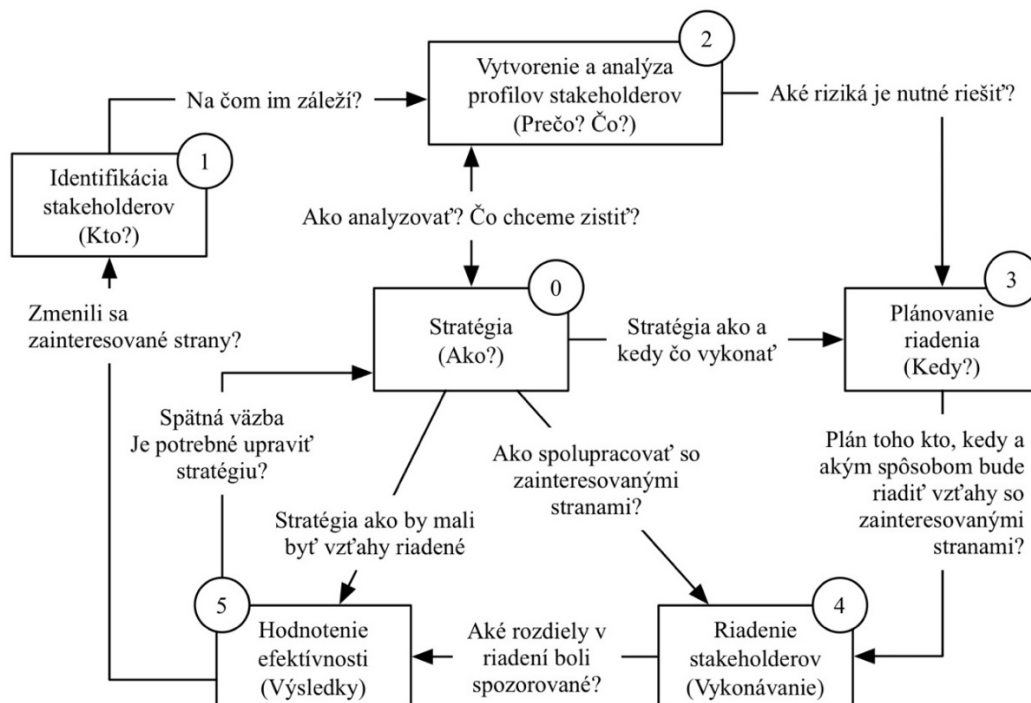
Obce podporujú priamo športové kluby a to napríklad prostredníctvom dotácií, či prenájmom športových zariadení. Zameriavajú sa hlavne na podporu detí a mládeže. Zároveň

však dávajú k dispozícii športové služby verejnosti za zvýhodnené podmienky. Úlohou štátu je hlavne riadiť a dotovať jednotlivé aktivity na národnej úrovni. Vytvárať vhodné prostredie pre rozvoj športu prostredníctvom ministerstva vzdelávania a kultúry, ktoré riadi športovú politiku pomocou legislatívy a rôznych foriem financovania. Súkromný sektor pomocou sponzorských dohôd podporuje elitný (profesionálny) šport. Avšak súkromný športový trh je vo Fínsku relatívne malý. Len asi 200 športových klubov má profesionálnych športovcov (Vehmas, Ilmanen, 2013). Treba poznamenať, že aj keď vplyv verejného a súkromného sektora na šport je veľký, tretí sektor je pre tento systém vo Fínsku najvýznamnejší. Väčšina športových podujatí vo Fínsku sa zakladajú práve na dobrovoľníctve.

Ako bolo možné vidieť v jednotlivých prípadoch, vplyv štátu na šport je významný. Rovnako tak netreba zabúdať aj vplyv súkromného sektora. Vo všetkých troch prípadoch je financovanie zabezpečované štátom a to buď prostredníctvom ministerstva, ktoré financuje jednotlivé zväzy, alebo prostredníctvom obcí, ktoré priamo dotujú jednotlivé športové kluby. Do financovania priamo vstupuje aj súkromný sektor v podobe rôznych sponzorských príspevkov do športových klubov. Zároveň vo všetkých troch prípadoch je nutné dodať, že v systéme vystupuje veľké množstvo zainteresovaných strán, ktoré je často ťažké pochopiť, správne identifikovať, alebo správne riadiť. Pre dosahovanie želaných výsledkov je preto potrebné, aby bolo riadenie zainteresovaných strán v tejto oblasti vykonávané správne.

1.2.7. Proces riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami v športových organizáciách

Pre správne riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami je vhodné sa riadiť základným heslom: identifikuj, analyzuj, plánuj, zapoj. Avšak čo to znamená v praxi? Podľa Portmana (2014) pri riadení vzťahov so zainteresovanými stranami ide o opakujúci sa cyklus skladajúci sa z 5 hlavných komponentov, ktoré sú ovplyvňované nultým komponentom – stanovenou stratégiou zapojenia zainteresovaných strán. Celý proces je zobrazený na obrázku 8.



Obrázok 8 Cyklus riadenia zainteresovaných strán (Portman, 2014)

Športové kluby si musia definovať stratégiu pred tým ako začnú riadiť vzťahy so zainteresovanými stranami. Ďalej, aj vzhľadom k tvrdeniam iných autorov (ktoré už boli spomínané) je prvým základným krokom identifikácia zainteresovaných strán. Ďalšie kroky

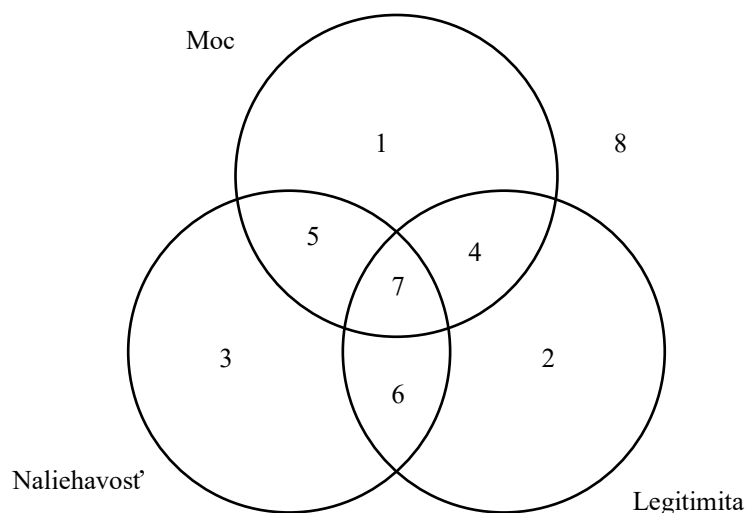
ako plánovanie činností, realizácie činností a následná spätná väzba poznáme zo základov manažmentu. Je preto možné vo všeobecnosti povedať, že model na obrázku 8 je možné z časti chápať aj ako model zapojenia zainteresovaných strán v oblasti športu. Okrem jednotlivých komponentov cyklu riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami, má na celkový výsledok veľký vplyv stratégia. Preto ak chce športový klub resp. aj iná organizácia využiť maximálny potenciál z jednotlivých vzťahov so zainteresovanými stranami, musí tomu prispôbiť svoju podnikovú stratégiu. Využitelnosť tohto procesu pre jednotlivé športové organizácie závisí od účelu, úrovne a druhu vzájomných vzťahov so zainteresovanými stranami. Proces bude fungovať na strategickej aj operatívnej úrovni organizácie a v závislosti od druhu vzťahu je možné aby na viacerých krokoch v procese organizácie spolupracovali s rôznymi zainteresovanými stranami súčasne. Avšak aby bol vzťah efektívny, je potrebné, aby boli jednotlivé zainteresované strany správne identifikované – aby bol následne voči nim zvolený správny spôsob riadenia.

Identifikácia zainteresovaných strán v oblasti športu

Základným bodom v riadení zainteresovaných strán je ich identifikácia, ktorú je možné vykonať rôznymi spôsobmi, napríklad podľa Graham Kenny je to možné spraviť zodpovedaním nasledovných 5 otázok (Kenny, 2014):

- Majú zainteresované strany zásadný vplyv na výkonnosť organizácie?
(Požadovaná odpoveď: áno)
- Je možné jasne určiť požiadavky zainteresovaných strán?
(Požadovaná odpoveď: áno)
- Je vzťah so zainteresovanými stranami dynamický?
(Požadovaná odpoveď: áno)
- Je možné zainteresovanú stranu ľahko nahradiť?
(Požadovaná odpoveď: nie)
- Je už zainteresovaná strana v inom vzťahu s organizáciou?
(Požadovaná odpoveď: nie)

Ďalší spôsob identifikácie zainteresovaných strán je využitím teórie zainteresovaných strán. Teória zainteresovaných strán hovorí, že organizácia predstavuje združenie jednotlivcov vzniknuté za účelom dosiahnutia spoločných cieľov (Argandona, 1998), pričom každý z nich je chápaný ako zainteresovaná strana v celkovom systéme zainteresovaných strán (Starik, 1994, Rowley, 1997). Organizáciu je teda možné chápať ako sieť zainteresovaných strán (Rowley, 1997), ktorá je súčasťou globálnej environmentálnej siete zainteresovaných strán, pričom každá z nich má vlastnú sieť zainteresovaných strán (Friedman a kol., 2004). Podľa Starika (1994), aby bolo možné subjekt identifikovať ako zainteresovanú stranu v oblasti športu, je potrebné, aby existovala priama súvislosť medzi organizáciou a subjektom, ktorý musí mať spoločné záujmy s organizáciou. V rámci identifikácie zainteresovaných strán je potrebné zohľadňovať atribúty jednotlivých subjektov, ktorými sú napríklad: vplyv, legitimita, morálny záujem, potenciálny vplyv, vzdialenosť, sila, strategická užitočnosť, majetkové práva, či vzájomná závislosť (Deck 1994, Starik, 1994, Jones, 1995, Clarkson, 1995, Donaldson, & Preston, 1995, Buchholz, Rosenthal 1997). Identifikácia jednotlivých zainteresovaných strán a ich záujmov je pre organizácie dôležitá, nakoľko zainteresované strany majú často protichodné záujmy a uspokojenie ich vnútornej hodnoty je pre organizácie kľúčové (Cochran, 1994b, Mitchell a kol., 1997, Jones, Wicks, 1999). Aby boli organizácie schopné uspokojovať jednotlivé záujmy zainteresovaných strán, musia svoje zainteresované strany kategorizovať podľa priority – dôležitosti. Je potrebné si uvedomiť, aké zainteresované strany majú vzťah s organizáciou – sú pre organizáciu kľúčové pre prežitie, alebo sú sekundárne (Clarkson, 1995). Mitchell a kol. (1997) vo svojom modeli ponúkajú organizáciám možnosť identifikovať zainteresované strany podľa ich vplyvu na organizáciu, čo je zobrazené na obrázku 9.



Obrázok 9 Typológia zainteresovaných strán
(Upravené podľa Morphy, 2017)

Zainteresované strany je potom možné identifikovať aj na základe úplného vlastníctva alebo čiastočného vlastníctva jedného, dvoch alebo všetkých troch atribútov – moc, legitimita a naliehavosť. Na základe priradenia jednotlivých atribútov je možné zainteresované strany rozdeliť do 8 skupín². Tieto skupiny zainteresovaných strán sú zobrazené v tabuľke 6.

Tabuľka 6 Typológia zainteresovaných strán

1 - spiace	2 - diskrečné	3 - náročné	4 - dominantné
5 - nebezpečné	6 - závislé	7 - definitívne	8 - žiadne

Mitchell (1997)

Táto typológia zainteresovaných strán dáva manažérom možnosti, ako správne chápať dôležitosť zainteresovaných strán. Typológia vymedzuje, ako veľký vplyv majú jednotlivé zainteresované strany na organizáciu vzhľadom na kombináciu atribútov, moc, legitimita a naliehavosť (Morphy, 2017). Sedem skupín zainteresovaných strán je možné zlúčiť do troch hlavných skupín: *skryté zainteresované strany*, *čakajúce zainteresované strany a zainteresované strany s vysokou dôležitosťou*. Na obrázku 9 sú tieto skupiny oddelené číselne. Čísla 1, 2 a 3 predstavujú skupinu skrytých, čísla 4, 5 a 6 predstavujú skupinu čakajúcich zainteresovaných strán a číslo 7 predstavuje skupinu zainteresovaných strán s vysokou dôležitosťou. Skupinu s číslom 8 tvoria subjekty, ktoré nie sú zainteresovanými stranami. Vzájomnou kombináciou atribútov je vplyv jednotlivých zainteresovaných strán väčší (Morphy, 2017). V tomto modeli je možné chápať *moc*, ako schopnosť jednej strany dosiahnuť želané výsledky, napriek odporu druhej strany a to rôznymi spôsobmi. Napríklad je možné

²

- Skupina 1 ZS, ktoré majú malú alebo žiadnu interakciu s organizáciou
- Skupina 2 ZS, ktoré sú dobrovoľne vo vzťahu s organizáciou v rámci dobročinných aktivít organizácie
- Skupina 3 ZS, ktoré majú výrazné požiadavky na organizáciu avšak bez legitímnosti a moci.
- Skupina 4 Interné alebo externé ZS, ktoré výrazne ovplyvňujú organizáciu a jej aktivity.
- Skupina 5 ZS, ktoré majú požiadavky na organizáciu s výrazným vplyvom. Zo strany externých aj interných ZS môže ísť o rôzne donucovacie praktiky ako napríklad sabotáž, štrajk či demonštrácie.
- Skupina 6 ZS, ktoré sú závislé od ostatných, pretože nemajú výraznú právomoc na to aby samé presadzovali svoje požiadavky. Pri presadzovaní svojich záujmov sú pre nich kľúčové väzby s inými vplyvnými ZS.
- Skupina 7 ZS, ktoré na základe legitímnosti majú dostatočnú moc na to aby presadzovali svoje požiadavky v organizácii. Túto skupinu môže predstavovať napríklad manažment organizácie.
- Skupina 8 Organizácie, jednotlivci alebo iné subjekty, ktoré nie sú ZS

využívať rôzne donucovacie prostriedky v podobe hrozieb, či odmien v podobe peňazí, tovarov či služieb. Mnoho subjektov v oblasti športu využíva túto moc prostredníctvom rôznych stimulov a bonusov pre športovcov. Ďalším spôsobom, ktorý tieto subjekty využívajú v rámci moci, je prestíž či dobré vzájomné vzťahy. Ako príklad je možné uviesť vzťahy medzi športovými klubmi a mestom, kde v rámci stavby nového štadióna ponúkne klub mestu za spolufinancovanie možnosť pomenovať štadión podľa požiadaviek mesta. V týchto vzťahoch jedna strana využíva svoj rozsah moci, aby výrazne presadila svoje zámery a dosiahla svoj cielený stav aj na úkor záujmu iných zainteresovaných strán (Mitchell et al., 1997). Druhým hlavným atribútom v modeli je *legitímnosť* zainteresovaných strán. Legitimitu je možné chápať podľa Suchmana (1995) ako spoločenský súbor entít, ktoré sa posudzujú z hľadiska správnosti a vhodnosti v rámci sociálneho systému noriem, hodnôt i definícií. Zjednodušene je možné legitimitu chápať ako presadzovanie svojich požiadaviek na úkor požiadaviek iných zainteresovaných strán, bez ohľadu na sociálnu vhodnosť svojich požiadaviek. Ako príklad je možné uviesť požiadavku odstúpenia klubu zo súťaže, ak nedostane požadované finančné dotácie od mesta – pričom klub chápe dôležitosť daného športu v meste. Podľa Mitchella a kol. (1997) je tretím atribútom *naliehavosť*, ktorá iniciuje činnosť subjektov, pričom má dva primárne prvky a to čas a mieru vplyvu na záujmy jednotlivých zainteresovaných strán. V tomto prípade čas a miera vplyvu veľmi úzko súvisia. Zainteresované strany, ktoré naliehavo potrebujú presadiť svoje záujmy, aktívne sledujú vývoj politických otázok (ako z hľadiska času, tak aj z hľadiska miery vplyvu na ich záujmy). Prostredníctvom budovania koalície, politickej aktivity alebo úsilia zameraného na médiá zainteresované strany formulujú túto problematiku, podporujú ju spolu s inými zainteresovanými stranami a pokúšajú sa ju zaradiť do politickej agendy (Helco, 1976, Mahon, Waddock, 1992). Ako príklad je možné uviesť presadenie systému VAR vo futbale, kde tlak futbalovej verejnosti a tiež vybraných športových organizácií na modernizáciu futbalu donútil aplikovať moderné technológie do pravidiel futbalu.

Po klasifikovaní zainteresovaných strán je možné skúmať, vzájomné vzťahy medzi organizáciou a jednotlivými zainteresovanými stranami. V rámci vzájomných vzťahov je možné sledovať napríklad individuálne ciele zainteresovaných strán a ich súlad s cieľmi organizácie (Argandona, 1998). Je preto dôležité v týchto vzťahoch sledovať očakávania, i vzájomnú morálnu zodpovednosť zainteresovaných strán (Savage et al., 1991). Logsdon (1994) toto tvrdenie dopĺňa o dôležitosť skúmania vzájomnej motivácie a cieľov existencie konkrétneho vzťahu so zainteresovanou stranou. Vďaka skúmaniu jednotlivých zložiek vzťahov medzi zainteresovanými stranami a organizáciou je možné lepšie predpokladať výsledky ich vzájomnej interakcie. Želaným výsledkom vzájomných vzťahov je na základnej úrovni návratnosť svojej investície do vzťahu (či už hmotnej alebo nehmotnej), (Wartick, 1994; Donaldson, Preston, 1995). Z pohľadu nefinančných výnosov je z pohľadu zamestnancov možné hovoriť o dlhodobej istote zamestnania. Dlhodobá udržateľnosť vzťahu medzi organizáciou a jej zainteresovanými stranami je závislá od schopnosti vzájomne uspokojovať záujmy každej zo zainteresovaných strán (Wartick, 1994, Argandona, 1998). Nakoľko trh často ponúka alternatívne zdroje schopné uspokojiť jednotlivé potreby zainteresovaných strán, je dôležité neustále myslieť na to, že vzťah medzi organizáciou a jej zainteresovanými stranami je krehký a môže sa kedykoľvek skončiť, ak už nie je dostatočne prospešný čo i len pre jednu zo zainteresovaných strán (Clarkson, 1995). Na túto myšlienku nadväzujú Post a kol. (2002), ktorí tvrdia, že vzťah s blízkymi zainteresovanými stranami by mal mať obojstranný prospech, no vzťahy so zainteresovanými stranami s nižším vplyvom by mali byť zamerané na znižovanie možného rizika alebo na vytváranie potenciálnych výhod. Z hľadiska dlhodobej udržateľnosti organizácií, je vzhľadom na širokú rozmanitosť zainteresovaných strán na trhu možné povedať, že akonáhle organizácia pochopí povahu svojich vzťahov s rôznymi zainteresovanými stranami v rámci svojho prostredia, mala by byť organizácia schopná lepšie riadiť svoje vzťahy s jej zainteresovanými stranami (Jones 1995).

Identifikácia zainteresovaných strán na Slovensku

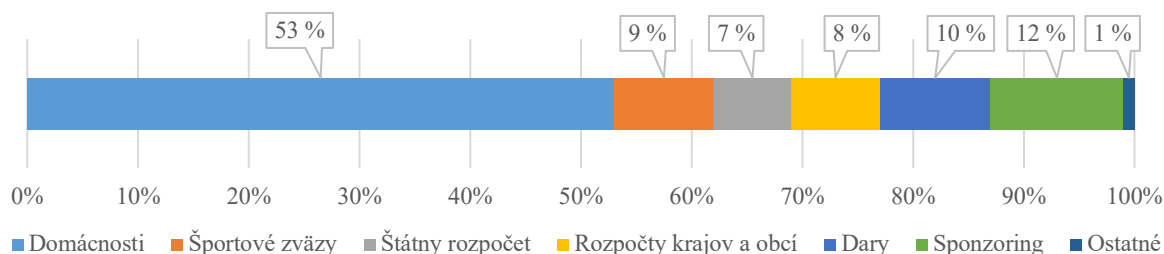
Vychádzajúc z modelu zainteresovaných strán v oblasti športu na Slovensku a modelu typológie zainteresovaných strán je možné identifikovať zainteresované strany nasledovne. Pokiaľ sa do jednotlivých 7 skupín zainteresovaných strán z modelu typológie zainteresovaných strán, zatriedia všetky zainteresované strany v oblasti športu na Slovensku, rozdelenie skupín bude vyzerat' nasledovne:

- skupina 1 = partneri, mesto,
- skupina 2 = školy, komunita,
- skupina 3 = športové zväzy, médiá, široká verejnosť,
- skupina 4 = kultúra, štát a legislatíva, tréneri,
- skupina 5 = návštevníci, fanúšikovia, agenti,
- skupina 6 = dodávatelia, členovia klubu,
- skupina 7 = manažment klubu.

Najväčšiu dôležitosť má pre slovenské športové kluby manažment klubu. Druhou najsilnejšou skupinou sú čakajúce zainteresované strany a tie tvoria kultúra, štát a legislatíva, tréneri, návštevníci, fanúšikovia, športoví agenti, dodávatelia a členovia klubu. Skupina s najmenším vplyvom na športový klub je skupina skrytých zainteresovaných strán a tie v tomto prípade tvoria partneri, mesto, školy, komunita, športové zväzy, médiá a široká verejnosť.

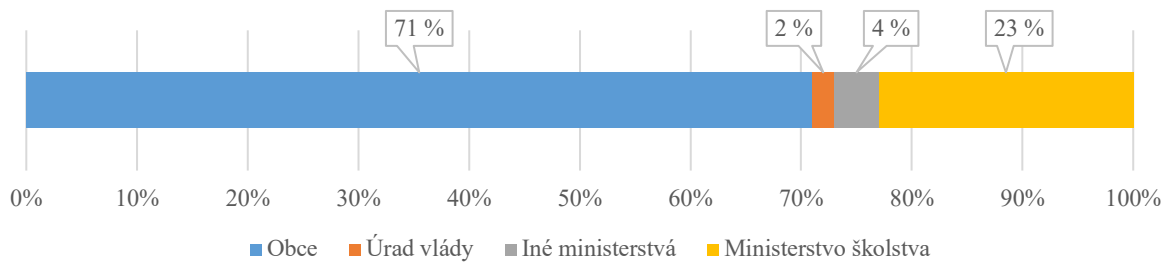
1.3. Stav riešenej problematiky na Slovensku

Predmetom skúmania súčasného stavu riešenej problematiky bolo skúmanie politickej situácie na Slovensku vzhľadom na oblasť športu, spôsobov financovania organizácií pôsobiacich v oblasti športu a tiež vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami. Postavenie jednotlivých subjektov v oblasti tejto problematiky sa dá charakterizovať ako partnerstvo medzi vládnymi a nevládnymi subjektami na rôznych úrovniach. Slovenská republika priamo vplýva na oblasť športu nariadeniami a zákonmi. Najväčší vplyv na oblasť športu má zákon o športe (zákon č. 440/2015 Z. z.). Prostredníctvom tohto zákona vláda prerozdeľuje finančné prostriedky medzi jednotlivé zainteresované strany v oblasti športu. Medzi tieto zainteresované strany patria napríklad športové zväzy. Na Slovensku bolo v roku 2011 zaregistrovaných 13 069 športových klubov a 661 346 športovcov registrovaných v 145 športových zväzoch (Králik, 2016). Dôležitým aspektom v tomto špecifickom prostredí je financovanie. Štruktúra finančných zdrojov v športových kluboch na Slovensku je zobrazená na obrázku 10.



Obrázok 10 Štruktúra finančných zdrojov v športových kluboch na Slovensku (Upravené podľa Konceptia financovania športu v Slovenskej republike, 2012)

Športové kluby získavajú najviac finančných prostriedkov od domácností, sponzorov a z darov. Až následne sú to finančné prostriedky od štátu v podobe rôznych príspevkov zväzov, obcí či priamo štátu. Ďalší prieskum tejto organizácie ukazuje podiel jednotlivých zainteresovaných strán na celkovom financovaní športu na Slovensku.

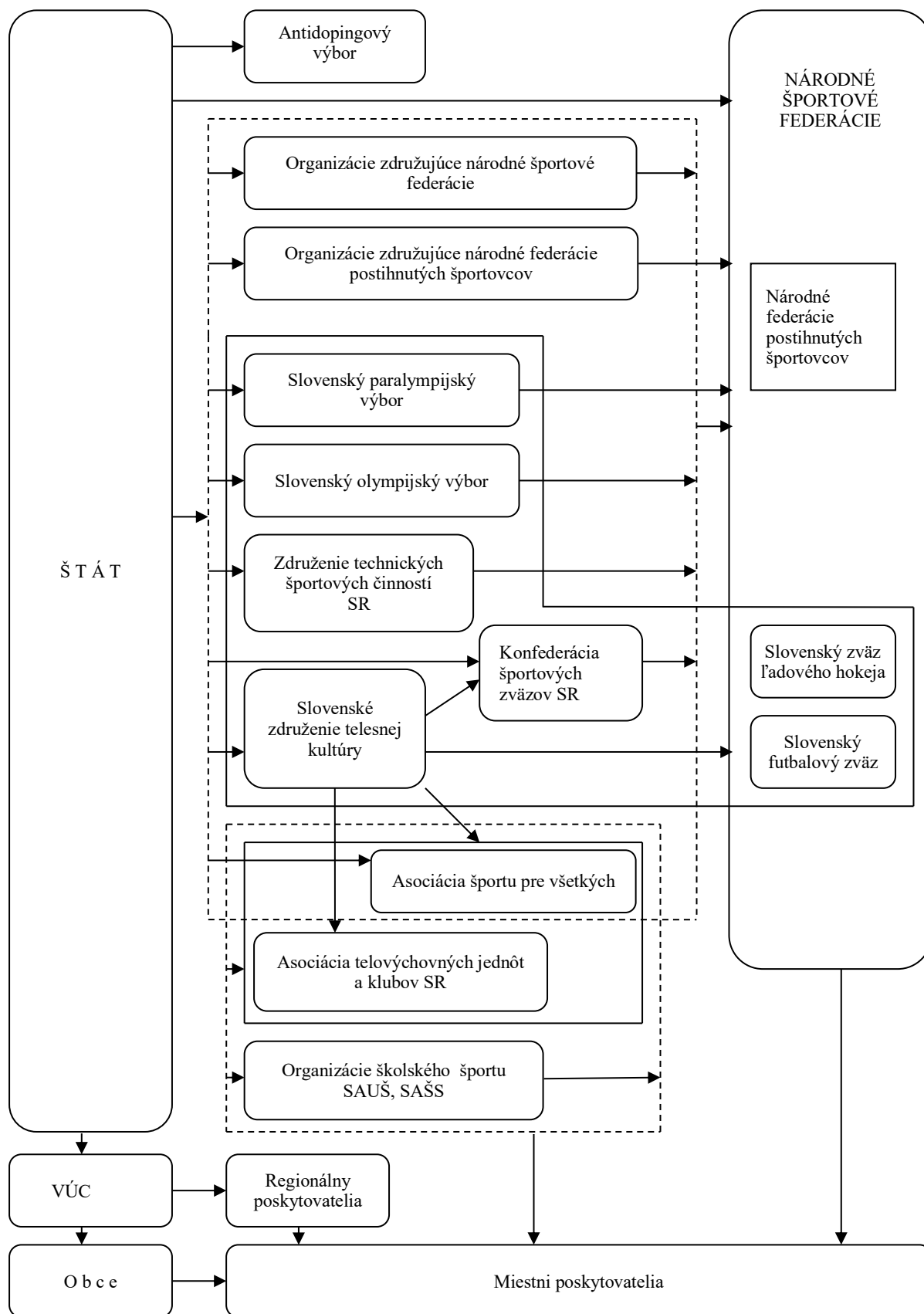


Obrázok 11 Podiel jednotlivých zainteresovaných strán na financovaní športu na Slovensku (Upravené podľa Konceptia financovania športu v Slovenskej republike, 2012)

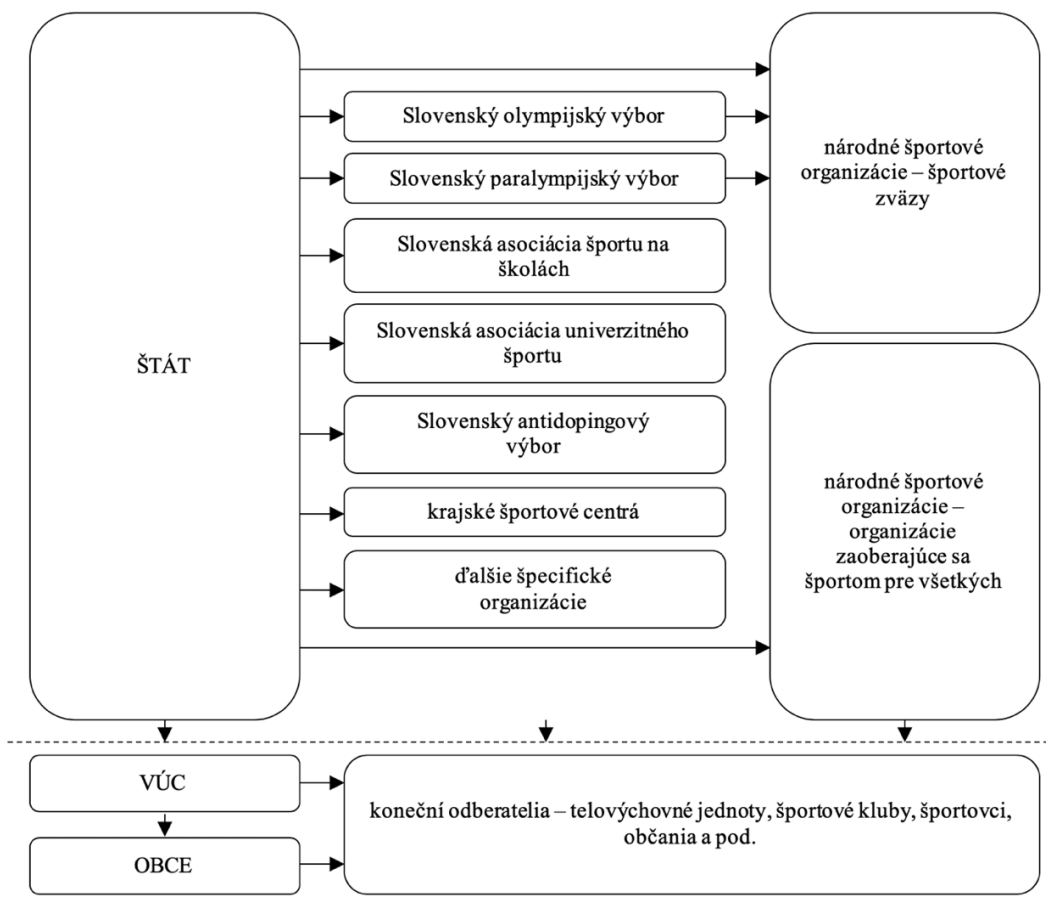
Najväčší podiel na celkovom financovaní športu na Slovensku majú obce (preto je možné považovať za veľmi významnú zainteresovanú stranu). Tento systém prerozdelenia financií je možné porovnávať so systémom, ktorý majú zavedený v Poľsku, kde je šport financovaný hlavne zo strany miestnych samospráv. Najväčším finančným zdrojom subjektov z verejného sektora sú obce so 71 % podielom, pretože podpora športovej infraštruktúry je zabezpečovaná cez obce a mestá, kvôli koordinácii a kontrole. Domácnosti tvoria takmer polovicu príjmov v športových kluboch.

Na Slovensku sa finančné zdroje delia na dve hlavné skupiny, na verejné a súkromné zdroje. Medzi verejné patrí štát, mestá, obce a medzi súkromné verejnosť a sponzori. Zjednodušene je možné povedať, že ide o hlavné externé zainteresované strany voči organizáciám pôsobiacich v oblasti športu. Na základe Správy o plnení úloh a súčasnom stave športu v SR (2004) zo 103. schôdze vlády Slovenskej Republiky zo dňa 29. 9. 2004 je možné konštatovať, že „finančná ingerencia štátu v určitých oblastiach športu je nezastupiteľná“. Z tejto správy taktiež vyplýva, že na Slovensku sú štátne dotácie jedným zo zdrojov financovania športu. Prehľadnosť finančných tokov je zabezpečená cez ciele, programové financovanie. Okrem financovania, štát ovplyvňuje šport legislatívou, ktorá je motivujúca pre súkromný sektor, aby vkladal finančné prostriedky do športu. Na obrázkoch 12 a 13 je možné vidieť ako sa menil systém financovania športu na Slovensku za posledné roky. Obrázok 12 zobrazuje systém v rokoch 1993 – 2003.

Štát v tomto modeli predstavuje hlavný zdroj financovania športu. Finančné prostriedky distribuuje do VÚC a tie následne prerozdeľujú financie jednotlivým obciam. Štátne inštitúcie financie prerozdeľujú ďalej regionálnym a miestnym poskytovateľom. Štát okrem VÚC a obcí finančne podporuje samostatne antidopingový výbor a národné športové federácie. Táto skupina zastreľuje napríklad federáciu postihnutých športovcom, zväz ľadového hokeja či futbalový zväz. Okrem týchto veľkých skupín v rámci modelu financovania vystupuje ďalších desať skupín zainteresovaných strán, ktoré združujú rôzne športové organizácie. Tieto skupiny sú financované zo štátu a následne finančne podporujú národné športové federácie resp. miestnych poskytovateľov. Negatívom tohto modelu je široké spektrum zainteresovaných strán s nejasnou hierarchiou a vzájomnými vzťahmi. Model na obrázku 13 zobrazuje systém financovania po roku 2004. Tento model má zachovanú základnú kostru toku financií – štát > VÚC > obce > koneční odberatelia. Zmenou prešla druhá časť modelu, v ktorej sú financie zo štátu prerozdeľované medzi jednotlivé národné skupiny športových zainteresovaných strán (národné zväzy/výbory). V tomto modeli je priama finančná podpora štátu každej jednej z týchto organizácií, pričom len Slovenský olympijský výbor a Slovenský paraolympijský výbor následne finančne prispievajú jednotlivým športovým zväzom.



Obrázok 12 *Financovanie športu na Slovensku v rokoch 1993 – 2003*
 (Správa o plnení úloh a súčasnom stave športu v SR, 2004)



Obrázok 13 *Financovanie športu na Slovensku v roku 2004*
(Správa o plnení úloh a súčasnom stave športu v SR, 2004)

Financovanie športu na Slovensku je dlhodobo podľa vlády zabezpečované hlavne od štátu – čo bolo zobrazené na obrázkoch 12 a 13. Tento fakt potvrdzuje aj štúdiá z roku 2012, vykonaná spoločnosťou KPMG, ktorá rovnako poukazuje na dôležitosť štátu pre šport na Slovensku. Podobne aj podľa štúdií financovania športu v zahraničí, je možné usúdiť, že štát je hlavným a nenahraditeľným zdrojom financií pre šport.

Na Slovensku je šport výrazne ovplyvňovaný zo strany štátu a najmä prostredníctvom legislatívy. V roku 2015 bol do zákona č. 440/2015 Z. z. o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov zavedený výpočet, ktorý ustanovuje výšku príspevku národným športovým zväzom nie na základe subjektívneho určenia, ale z konkrétnych merateľných údajov. Významným negatívnym zásahom do pôvodného znenia zákona o športe bolo vyčlenenie dvoch najväčších športov: futbalu a ľadového hokeja zo vzorca na výpočet výšky príspevku uznanému športu - bez ohľadu na výsledky, popularitu či počet aktívnych športovcov má garantovaný ľadový hokej 13 % a futbal 17 % podiel zo všetkých prostriedkov rozpočtovej kapitoly MŠVVaŠ SR určených na šport (Greguška, 2019a; 2019b).

Podiel uznaného športu závisí od troch základných parametrov a dá sa jednoducho vyjadriť nasledovne: $P = \text{športový úspech} \times \text{záujem o šport} + \text{členská základňa do 23 rokov}$, alebo presnejšie týmto zápisom:

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

pričom jednotlivé parametre vzorca vyjadrujú:

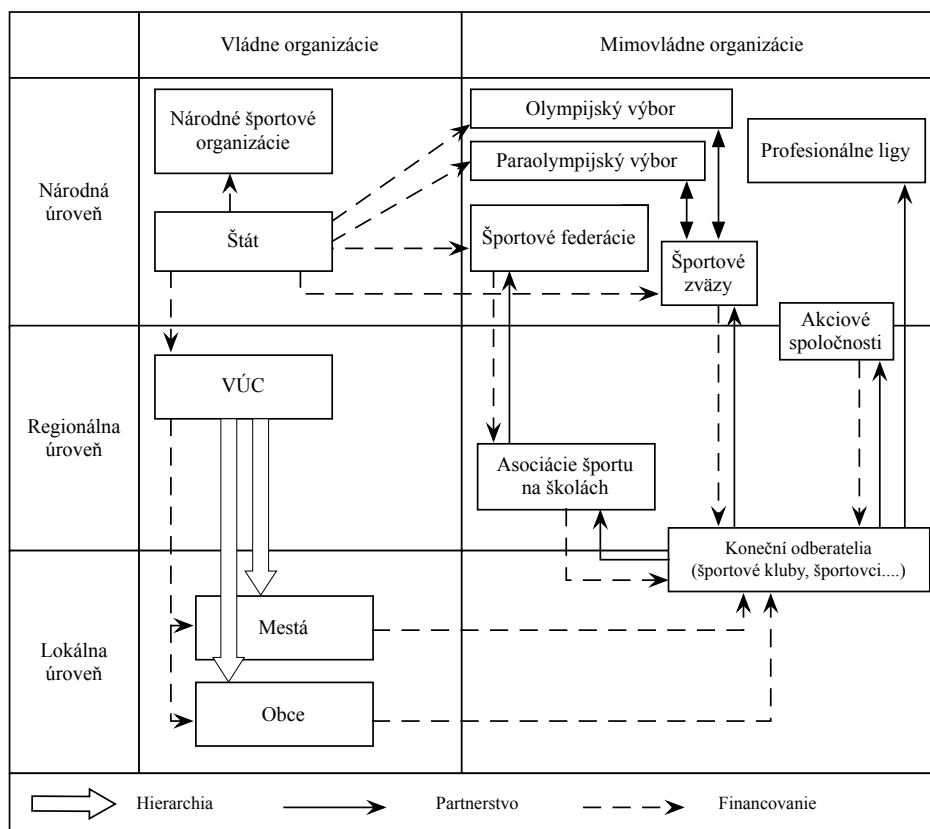
- **P** je podiel príslušného uznaného športu,
- **A** je percentuálne vyjadrenie váhy dosiahnutého športového úspechu (40%),
- **B** je percentuálne vyjadrenie váhy domáceho záujmu o šport (70%),

- C je percentuálne vyjadrenie váhy zahraničného záujmu o šport (30%),
- $(1 - 2 \times A)$ je percentuálne vyjadrenie váhy počtu mládeže do 23 rokov (20%),
- KVVD je koeficient významu výsledku v kategórii dospelých,
- KVVM je koeficient významu výsledku v kategórii mládeže,
- ZD je domáci záujem o príslušný uznaný šport,
- ZZ je zahraničný záujem o príslušný uznaný šport,
- M23 je priemer počtu aktívnych športovcov v uznanom športe vo veku do 23 rokov.

Tento vzorec zohľadňuje významnosť športu pre slovenskú spoločnosť z hľadiska jeho úspechu vo svete, záujmu verejnosti o šport a veľkosť mládežníckej základne športovcov vo veku do 23 rokov. Na základe výsledkov z tohto vzorca je možné porovnávať jednotlivé športy na Slovensku na princípe nestrannosti (Greguška, 2019b).

Vplyv vzorca je možné vidieť aj na zmene výšky príspevkov od štátu do športových zväzov. Tie od roku 2015 stúpili z 38,5 milióna na 131,5 milióna v roku 2018, čo predstavuje nárast vo výške 341 %. V tomto roku bolo medzi športové zväzy prerozdelených 44,8 milióna eur (v roku 2015 to bolo 23,2 milióna eur) z finančných prostriedkov Ministerstva školstva, vedy výskumu a športu SR vyčlenených na Národný program rozvoja športu 026, pričom 30 % z nich bolo pridelených futbalovému a hokejovému zväzu a zvyšných 70 % finančných prostriedkov bolo prerozdelených medzi všetky ostatné športové zväzy podľa vyššie uvedeného vzorca. Zo zvyšných 86,7 milióna eur až 79 % (69 miliónov eur) bolo investovaných do rozvoja infraštruktúry športu. Posledných 17,7 milióna eur tvorili ostatné výdavky. Pre porovnanie výdavky do infraštruktúry predstavovali v roku 2015 len 6 miliónov eur (Greguška, 2019b; MŠVVaŠ SR, 2019).

Vzhľadom na zistené informácie o štruktúre financovania na Slovensku bolo možné vytvoriť zjednodušený model (obrázok 14) financovania športu na Slovensku pre rok 2017.



Obrázok 14 Financovanie v oblasti športu na Slovensku v roku 2018
Vypracované na základe (Fisterová, 2018)

Tento model zobrazuje jednotlivé zainteresované strany a ich vzájomné väzby, či už v podobe hierarchie, partnerského vzťahu alebo finančného toku. Opäť štát predstavuje hlavný zdroj finančných prostriedkov. Tie sú následne prerozdeľované vládny a mimovládny organizáciám. V rámci vládnych organizácií ide o prerozdeľovanie finančných prostriedkov medzi jednotlivé VÚC a potom od nich následne medzi mestá a obce. Prerozdeľovanie finančných prostriedkov medzi mimovládne organizácie prebieha smerom od štátu ku všetkým organizáciám v rámci národnej úrovne. Jediné mimovládne organizácie financované z prostriedkov miest a obcí sú opäť koneční odberatelia. Tí sú však financovaní aj z mimovládnych organizácií z regionálnej a národnej úrovne (ktoré sú primárne financované zo štátu). Jednou z možností financovania, ktorú môžu jednotlivé subjekty využiť je asignačná daň. Tá predstavuje časť dane, ktorú daňovník zaplatil a má právo sa rozhodnúť komu finančné prostriedky budú pridelené (Fisterová, 2018). Podľa Fisterovej (2018) od roku 2014 z celkovej výšky prerozdeľovanej asignačnej dane predstavovali športové organizácie približne 15 %. Čo pri celkovej výške neprerozdeľovaných príspevkov v roku 2018 môže predstavovať až 46 miliónov eur. Je preto možné konštatovať tento typ financovania predstavuje veľký potenciál. V rámci týchto mimovládnych organizácií vznikajú okrem finančných vzťahov aj partnerské vzťahy ako napríklad medzi športovými zväzmi a konečnými odberateľmi, športovými federáciami a asociáciami športu, resp. akciovými spoločnosťami a konečnými odberateľmi.

Okrem politickej situácie a financovania je potrebné v rámci súčasného stavu riešenej problematiky poukázať aj na problémy v rámci vzťahov medzi organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu (športové kluby) a ich zainteresovanými stranami. Z prieskumu, ktorý bol spracovaný v meste Čadca v roku 2016 (Králik, 2016) bolo zistené, že očakávania zo strany športových klubov voči mestu sú vyššie ako reálne dosahované výsledky spolupráce. Zároveň je z prieskumu možné konštatovať, že väčšina klubov vyjadrila svoju spokojnosť v rozmedzí 21 – 50 %. Posledné dôležité zistenie v rámci problematiky vzťahov so zainteresovanými stranami je fakt, že napriek tomu, že 50 % klubov je výrazne nespokojných s návštevnosťou ich štadiónov resp. organizovaných športových podujatí, sa aj tak kluby nesnažia nájsť riešenie pre zlepšenie nastavených vzájomných vzťahov, ale len riešenie zvýšenia návštevnosti štadiónov, čo nie je príčina, ale len následok problému (Králik, 2016). V rámci tejto problematiky vzťahov klubov a ich zainteresovaných strán bol tiež spracovaný prieskum v roku 2014, ktorý sa zameriaval v rámci celého Slovenska na vzťah športových klubov a škôl, ktoré predstavujú jednu z kľúčových zainteresovaných strán v rámci budúceho rozvoja klubu. V tomto prieskume bolo zistené, že vzájomná geografická vzdialenosť medzi klubom a školou má priamy vplyv na ich vzájomnú spoluprácu. Taktiež, že približne 60 % škôl, ktoré sú v partnerskom vzťahu so športovým klubom hodnotí túto spoluprácu pozitívne. Tento prieskum teda poukazuje, že existuje priestor pre zlepšovanie nadobudnutých vzájomných vzťahov. Avšak poukazuje aj na to, že 40 % oslovených klubov nemá o takýto vzťah záujem. Čo je z hľadiska budúceho rozvoja problém a je preto dôležité zistiť dôvod nezájmu (Dolník, 2014).

V rámci hľadania problémových oblastí riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií na Slovensku bola spracovaná pilotná štúdia, ktorá vychádzala údajov z dotazníka, ktorý bol vybraným respondentom distribuovaný v časovom horizonte apríl 2014 – jún 2014. Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 10 športových klubov a 52 základných škôl z toho 21 nespolupracujúcich so športovými organizáciami a 31 spolupracujúcich so športovými organizáciami. Dotazník bol orientovaný na identifikáciu problémových oblastí v rámci vzájomných vzťahov športových organizácií a ich zainteresovaných strán. Respondenti boli na začiatku dotazníka rozdelení na tých, ktorí so športovými organizáciami spolupracujú a na tých, ktorí nespolupracujú. Respondentom bola položená otázka, v ktorej mali ohodnotiť ich spokojnosť aktuálnej spolupráce so športovou organizáciou. Spokojnosť hodnotili respondenti na škále od 1 – 10 a ich priemerná spokojnosť dosiahla hodnotu 82 %. Následne bola dotazníkom hľadaná odpoveď na otázku kto spoluprácu inicioval. Z 31 škôl 14 uviedlo, že spolupráca bola iniciovaná zo strany športovej organizácie a 17 uviedlo, že spoluprácu

iniciovali oni (základné školy). Na otázku kto koordinuje spoluprácu 19 % uviedlo, že spolupráca je koordinovaná zo strany základnej školy, 13 % uvidelo, že spoluprácu koordinuje zainteresovaná strana a až v 68 % respondenti uviedli, že spolupráca je koordinovaná obojstranne. V otázke kto predstavuje partnerov spolupráce, uvideli respondenti športové kluby, mestá, štátne organizácie, športové zväzy, neziskové organizácie i iné základné školy. V rámci skúmania financovania spolupráce boli respondenti dopytovaní otázkou kto financuje ich aktuálnu spoluprácu so športovou organizáciou. Až 38 % respondentov uviedlo, že ich spolupráca je financovaná spoločne nimi a spolupracujúcim partnerom, 19 % respondentov uviedlo, že spoluprácu financujú oni (základná škola), 19 % uvidelo, že spoluprácu financuje druhá strana (partner) a vo zvyšných 24 % spoluprácu financuje športový zväz, mesto alebo rodičia. Následne bolo od respondentov zisťované aké očakávajú prínosy od spolupráce a aké reálne prínosy im spolupráca priniesla. V rámci týchto dvoch otázok mali respondenti k dispozícii 9 možností (znižovanie nákladov, zlepšenie vzájomnej reputácie, efektívnejšie riadenie, rozvoj organizácie, rozvoj ľudského potenciálu organizácie, zisk nových partnerov, zisk nových finančných zdrojov, zisk nových poznatkov, šírenie dobrého mena), ktoré hodnotili na stupnici od 1 – 5. Priemerné hodnotenie dôležitosti očakávaných prínosov respondentami presiahlo mieru 4 bodov v nasledovných faktoroch: šírenie dobrého mena (4,6 b.), zisk nových poznatkov (4,3 b.) a rozvoj ľudského potenciálu organizácie (4,1 b.). Priemerné hodnotenie úrovne dosiahnutých prínosov respondentami presiahlo mieru 4 bodov len v jednom faktore – šírenie dobrého mena (4,1 b.). Ďalšie faktory, ktoré dosiahli hodnotenie nad 3,5 bodu boli – zisk nových poznatkov (3,8 b.), rozvoj ľudského potenciálu (3,8 b.) a rozvoj organizácie (3,6 b.). Ďalšie otázky boli smerované na získanie informácií o spolupráci – kto je záujmovou skupinou, na čo je spolupráca zameraná a ako by ohodnotili vybrané faktory spolupráce. V rámci prvej z nich respondenti odpovedali, že ich spolupráca je zameraná na výchovu mládeže, organizovanie podujatí a propagáciu vybraného športu. Ako hlavné záujmové skupiny boli respondentami uvedené zainteresované strany: mládež, verejnosť a športové organizácie. V rámci skúmania vybraných faktorov spolupráce mali respondenti možnosť každý z faktorov ohodnotiť na škále od 1 – 5. Najvyššie priemerné hodnotenie získal faktor efektívna vzájomná komunikácia (4,5 b.). Ďalšie faktory ktoré získali priemerné hodnotenie viac ako 4 body – korektné zmluvné podmienky (4,4 b.), korektný prístup spolupracujúceho partnera (4,4 b.) a dosahovanie stanovených cieľov (4,1 b.).

Od nespupracujúcich základných škôl bolo zisťované prečo nespupracujú – teda ich dôvody nespupráce resp. faktory, ktoré im prekážajú v nadviazaní spolupráce. Respondenti na tieto otázky odpovedali nasledovne. Ako dôvody nespupráce uviedli nákladovosť spolupráce, neefektívnu komunikáciu s potenciálnymi partnermi, neistotu z možnej spolupráce, zlé skúsenosti z predchádzajúcej spolupráce (nekorektný prístup partnera). Medzi hlavné prekážky v nadviazaní spolupráce respondenti uviedli odlišné vnímanie spolupráce nimi a potenciálnym partnerom, náklady na spoluprácu a nároky na zmluvné podmienky zo strany potenciálneho partnera.

Z druhej strany teda zo strany športového klubu boli informácie taktiež získavané prostredníctvom dotazníka, ktorý mal rovnaký obsah ako v prípade základných škôl. Z dotazníka bolo zistené, že všetky oslovené kluby spolupracujú s inými organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu. Vo všetkých prípadoch spoluprácu inicioval športový klub, ktorý následne spoluprácu aj koordinuje. Oslovené športové kluby spolupracujú s mestami, športovým zväzom školami alebo inými podnikateľskými subjektmi. Hlavnú záujmovú skupinu spolupráce tvoria deti, verejnosť a profesionálni športovci.

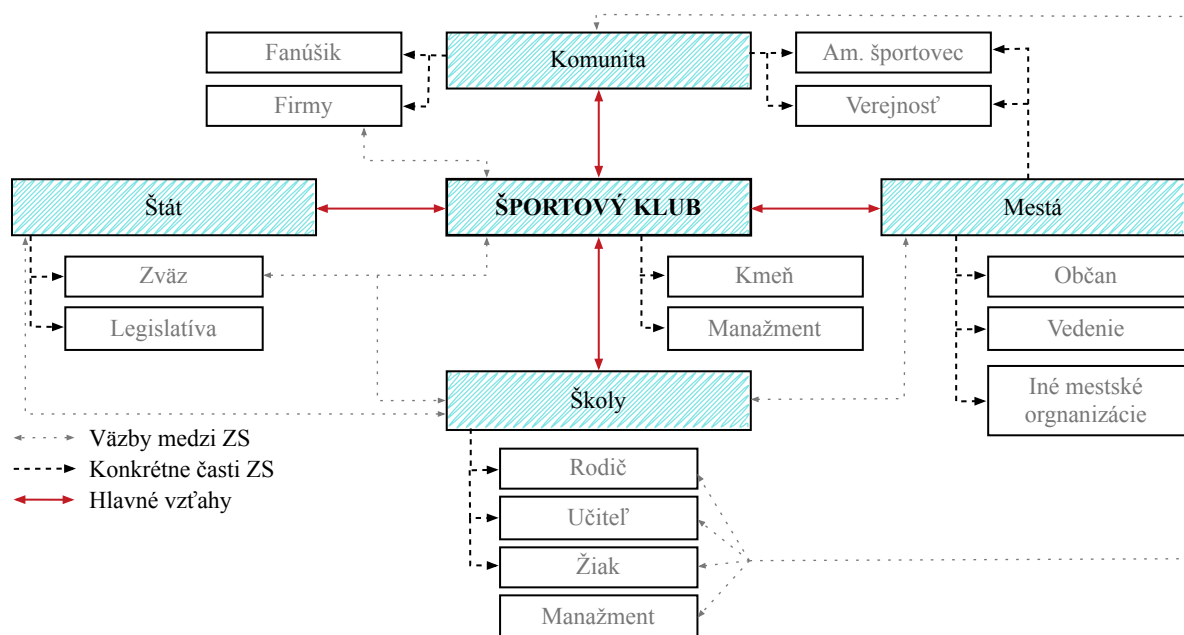
Zhrnutie

Z analýzy súčasného stavu riešenej problematiky na Slovensku je možné konštatovať, že v tejto oblasti je v rámci vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami viacero problémov. Medzi hlavné problémové vzťahy je možné zaradiť vzťahy medzi

športovými klubmi a školami, mestom, či verejnosťou. Problémom sa javí tiež financovanie športových klubov z externých zdrojov.

Z modelov financovania je možné vidieť, že sa systém financovania postupom času menil, avšak stále zostáva štát ako hlavný zdroj financovania pre športové organizácie na Slovensku. Výraznú zmenu v oblasti financovania priniesol nový zákon, ktorý vďaka novému vzorcu garantuje každému športu presnú výšku finančného príspevku na základe splnenia jednotlivých podmienok v rámci vzorca. Financie však môžu športové kluby získavať aj z iných ako štátnych príspevkov. Ako príklad je možné uviesť asignačnú daň, ktorá predstavuje pre športové kluby potenciálny príjem zo strany komunity, verejnosti, členov klubu či iných zainteresovaných strán. Z oblasti vzťahov so školami je možné konštatovať, že napriek tomu, že tento vzťah predstavuje pre športové kluby potenciálny zdroj mladých športovcov, nie je športovými klubmi dostatočne využívaný. V rámci týchto vzťahov môžu mestá a štát zohrať pre športové kluby kľúčových partnerov. Vzťah športového klubu s komunitou zahŕňa vzťahy medzi firmami, fanúšikmi, amatérskymi športovcami a taktiež s verejnosťou. Tieto zainteresované strany predstavujú nielen potenciálnych finančných partnerov, ale taktiež subjekty ktoré môžu mať výrazný vplyv na reputáciu športového klubu. Pre športový klub je dôležité, aby vzťahy s nimi aktívne budoval.

Problémové väzby medzi jednotlivými zainteresovanými stranami a športovým klubom sú znázornené na obrázku 15.



Obrázok 15 Problémové väzby vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami

2. METODOLÓGIA PRÁCE

Pre všetky organizácie predstavujú zainteresované strany dôležitú súčasť ich existencie. Zainteresované strany môžu nielen pozitívne, ale aj negatívne vplyvať na organizáciu bez ohľadu na odvetvie, v ktorom pôsobí. Vzhľadom na oblasť zamerania dizertačnej práce bol problém práce špecifikovaný ako *chaotické organizovanie a riadenie zainteresovaných strán športových organizácií a s tým súvisiace nedosahovanie očakávaných výsledkov pre zainteresované strany*. Riešenie problému dizertačnej práce vyžadovalo potrebné informácie z tejto problematiky. Pre získanie informácií bolo potrebné spracovať rešerš odbornej literatúry z oblasti manažmentu, zainteresovaných strán, či riadenia vzájomných vzťahov medzi organizáciami a zainteresovanými stranami. V rámci analýzy súčasného stavu problematiky boli tieto informácie doplnené o výsledky metaanalýzy zameranej na skúmanú problematiku. Zo získaných informácií bolo zistené, že športové organizácie na Slovensku sú závislé od zainteresovaných strán a pre zabezpečenie ich dlhodobej udržateľnosti je potrebné, aby správne riadili ich vzťahy so zainteresovanými stranami. Preto *cieľom práce je identifikovať kľúčové faktory v oblasti riadenia zainteresovaných strán športových organizácií a následne navrhnúť model, ktorý by bol všeobecne použiteľný v podnikovej stratégii športových organizácií pre zlepšenie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami*.

Pri tvorbe dizertačnej práce boli využívané rôzne vedecké metódy, ktoré boli využité pre získanie poznatkov, znalostí a nových skutočností v danej problematike a následné vytvorenie riešenia, respektíve naplnenie stanoveného cieľa.

Analýza ako vedecká metóda alebo analytická metóda predstavuje postup alebo spôsob vykonania rozboru nejakého problému, stavu alebo skutočnosti (Project Management Knowledge, 2017a). Analýzu je možné vykonávať rôznymi analytickými nástrojmi, ktoré sú v dizertačnej práci efektívne využívané podľa dostupných podmienok a možností pri analýze súčasného stavu skúmanej problematiky, pri analýze dostupných riešení problému, pri analyzovaní získaných údajov a pod.

Rešerš odbornej literatúry spočíva v rozbere obsahovej stránky textu, a to na rôznych úrovniach od vysvetlenia zmyslu textu, až po hlboké interpretácie (Pluskal, 1996). Rešerš domácej a zahraničnej odbornej literatúry bol využité pre získanie prvotných poznatkov a znalostí v oblasti trhového prostredia a manažmentu zainteresovaných strán a následné interpretovanie vlastných názorov v danej problematike. Prostredníctvom rešeršu odbornej literatúry boli získané potrebné prvotné podklady pre tvorbu dizertačnej práce.

Vzorkovanie je metóda, ktorá určuje spoľahlivosť výsledkov a ovplyvňuje veľkosť vzorky. V prípade zaisťovania výsledkov za rôzne skupiny či segmenty (v našom prípade zainteresované strany) je potrebné navrhnúť vzorku dostatočne veľkú, aby i pri podrobnejších analýzach poskytovala spoľahlivé výsledky (Nielsen, 2017). Vzorkovanie predstavuje určenie si základného a výberového súboru. **Základný súbor** tvoria všetky subjekty, na ktoré sa majú výsledky výskumu vzťahovať (Ritmorský, 2011). Tvorba **výberového súboru** pozostáva z 3 základných krokov (Gavora, 2010): vybrať rámec vzorky (presne špecifikovaná cieľová skupina), určiť techniku výberu vzoriek (ako), stanoviť veľkosť vzory (koľko). Respondenti, ktorí sa priamo zúčastnia dopytovania tvoria výberový súbor (výskumnú vzorku).

Sociologické opytovanie formou dotazníka je v dizertačnej práci využité pre získavanie potrebných informácií v rámci kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu, ktoré tvoria podklad pre tvorbu modelového riešenia. Takýto prieskum pozostáva z otázok zameraných na potrebnú problematiku, ktoré sú kladené veľkému počtu respondentov. Používa sa v spoločenských vedách na hromadné a rýchle zisťovanie faktov, názorov, postojov, preferencií, hodnôt, motívov, potrieb, záujmov a pod. (Project Management Knowledge, 2017b). Dotazníkový prieskum je zameraný na zisťovanie spolupráce medzi zainteresovanými stranami v oblasti

športu, pričom je vytvorený unikátny dotazník pre každú zainteresovanú stranu, aby boli získané čo najpresnejšie poznatky v oblasti vybranej problematiky.

Sociologické opytovanie formou rozhovoru je vedecká metóda, ktorá je vopred naplánovaná. Ide o asymetrickú situáciu, kde výskumník vedie rozhovor, kladie otázky a respondent na ne odpovedá. Odpovede si výskumník zaznamenáva a neskôr ich vyhodnotí. Rozhovor (štruktúrovaný, neštruktúrovaný alebo pološtruktúrovaný) umožňuje zachytiť nielen fakty, ale i hlbšie preniknúť do motívov a postojov respondentov. Možno pri ňom sledovať aj vonkajšie reakcie respondenta a podľa nich usmerňovať ďalší priebeh rozhovoru (Prokša, Held, 2008). Výskumné rozhovory, ako časti kvalitatívneho výskumu, boli realizované s predstaviteľmi jednotlivých zainteresovaných strán a dopĺňajú nadobudnuté poznatky k výskumu.

Obsahová analýza je výskumná technika používaná na analyzovanie textových dokumentov. Slúži na vytvorenie replikovateľných a platných záverov vhodnou interpretáciou textového dokumentu. Slovné vyjadrenie obsahu dokumentu je transformované do podoby údajov alebo viet v procese sémantickej redukcie textu dokumentov (Balíková, 2003; Duriau, Reger, Pfarrer, 2007). Obsahová analýza bola využitá v dizertačnej práci v rámci analýzy výročných správ športových klubov.

Metóda prípadovej štúdie predstavuje metódu výskumu pre skúmanie vybraného problému. Prostredníctvom tejto metódy je možné skúmať osobu, miesto, udalosť alebo iný predmet výskumu s cieľom extrapolovať kľúčové výsledky. Tie by mali predpovedať budúce trendy alebo vysvetliť skryté problémy, ktoré možno aplikovať v praxi. V rámci prípadovej štúdie je z pravidla skúmaný jeden predmet analýzy, avšak prípadové štúdie môžu byť navrhnuté aj ako porovnávacie t.j. také, ktoré ukazujú vzťahy medzi dvomi alebo viacerými predmetmi štúdie (Mills a kol., 2010; Swanborn, 2010).

Účelom prípadovej štúdie je vyšetrovanie predmetu analýzy s cieľom odhaliť nové chápanie výskumného problému a tým prispieť k získaniu nových poznatkov o tom, čo je už známe z predchádzajúcich štúdií. Všeobecne platí, že štruktúra výskumného prípadu prípadovej štúdie nie je úplne odlišná od štandardnej vedeckej práce. Základnú štruktúru tvorí podľa autorov Merriam (1998), Gerring (2007), Simons (2009) Mills, a kol. (2010), Swanborn (2010), a Yin (2017):

- *Synopsa* by rovnako ako pri akomkoľvek výskumnom dokumente mala slúžiť na oboznámenie čitateľov o rozsahu a účele štúdie. V rámci nej by mal byť popísaný predmet analýzy, význam analýzy, čo je známe ešte pred vykonaním štúdie a čo nové by mala štúdia priniesť.
- *Zistenia* predstavujú časť, v ktorej by mali byť identifikované jednotlivé problémy. Každá analýza problému by mala byť podporená zistenými faktmi resp. teóriami. Túto časť je možné rozdeliť na sekcie pre jednotlivé skúmané problémy.
- *Diskusia* predstavuje časť, v ktorej sú hľadané riešenia pre identifikované problémy. V rámci vypracovaných prípadových štúdií v dizertačnej práci je táto časť vynechaná a jednotlivé riešenia identifikovaných problémov sú spracované v rámci diskusnej časti dizertačnej práce.
- *Záver* predstavuje časť prípadovej štúdie, v ktorej sú zhrnuté hlavné zistenia z celej prípadovej štúdie. Je potrebné zdôrazniť ako jednotlivé zistenia podporujú výskum. Je dôležité sa vyvarovať opakovaniu diskusnej časti. Záver by mal obsahovať len kľúčové zistenia.

Prípadové štúdie sa manažmente vo všeobecnosti používajú na interpretáciu stratégií alebo vzťahov, na vývoj "osvedčenej praxe" alebo na analýzu vonkajších vplyvov alebo vnútorných interakcií organizácie. V rámci dizertačnej práce bol tento prístup využitý pre

analýzu vzťahov a následnú interpretáciu problémových bodov a „osvedčenej praxe“ vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami v zahraničí.

Tabuľkové spracovanie údajov je v dizertačnej práci využité už pri spracovaní niektorých poznatkov z analýzy domácej a zahraničnej literatúry, avšak najviac boli využité práve pri interpretácii a vyhodnotení získaných údajov. Tabuľky sa využívajú prakticky vo všetkých fázach realizačnej etapy výskumu (najskôr na spracovanie údajov, ďalej tabuľky s čiastkovými výsledkami, nakoniec výsledné tabuľky). V práci sú využité jednoduché, kombinované, koleračné a skupinové tabuľky.

Grafické spracovanie údajov je ďalší variant vyhodnotenia a interpretovania nadobudnutých údajov z dotazníkového prieskumu a metaanalýzy. Skúmanie závislostí a vzťahov medzi jednotlivými premennými je možné pomocou grafov ako napríklad:

Histogram predstavuje presnú reprezentáciu rozdelenia číselných údajov. Účelom tohto druhu grafického spracovania údajov je približne posúdiť hodnoty absolútnych alebo relatívnych početností zvolených údajov.

Koláčový graf predstavuje kruhový štatistický graf, ktorý je rozdelený na časti predstavujúce číselný podiel. V koláčovom grafe je dĺžka oblúka každého rezu úmerná množstvu ktoré reprezentuje.

Čiarový graf je využívaný na interpretáciu informácií o tom, ako séria dát mení svoju hodnotu v čase. Meracie body sú usporiadané spravidla na osi x a sú spojené krivkou alebo súborom priamok.

Dendrogram zobrazuje hierarchický vzťah medzi objektami. Je výstupom hierarchického zhlukovania v rámci zhlukovej analýzy. Využíva sa pri vytváraní zhlukov.

Tieto grafy boli v jednotlivých častiach dizertačnej práce využité k zachyteniu prehľadu o tendenciách, súvislostiach a štruktúre skúmaných javov.

Modelovanie je jednou zo základných metód vedeckého poznania spočívajúca vo vytváraní modelov a v štúdiu objektov alebo javov na základe štúdia ich modelu (Churchman, 1968, s. 61). Obdobne definuje modelovanie aj ďalší názor, ktorý uvádza, že modelovanie je proces tvorby účelovo zjednodušených zobrazení objektívnej reality (skutočnosti), ktoré umožnia štúdium vlastností modelovanej reality (Paulička, 2002, s. 203). Modelovanie je v dizertačnej práci využité už pri spresňovaní rôznych poznatkov z teoretického bádania, kde sú prostredníctvom modelov jednoduchšie a prehľadnejšie interpretované nadobudnuté poznatky. *Modelovanie bolo využité hlavne v závere práce, kde bol navrhnutý model riadenia zainteresovaných strán v športových organizáciách, čím sa naplnil cieľ dizertačnej práce.*

Na dosiahnutie cieľa vedeckého výskumu sa okrem vyššie popísaných základných vedeckých metód využívajú i rôzne iné metódy, medzi ktoré môžeme zaradiť metódy matematickej štatistiky (teória pravdepodobnosti, korelačná analýza, analýzy časových radov), metódy matematickej analýzy a lineárnej algebry (diferenciálny počet, extrapolácia, maticový počet) či metódy operačnej analýzy (matematické programovanie, štrukturálna analýza, sieťová analýza, modely hromadnej obsluhy a pod.) (Ristvej, Kampová, 2010). Pre spracovanie dát dizertačnej práce boli zvolené štatistické metódy, ktoré vyplývajú z charakteru vyzbieraných dát.

Prognózovanie predstavuje proces vytvárania predpovedí budúcich stavov resp. vývoja skúmanej veličiny na základe minulých a súčasných údajov. Cieľom prognózovania je získanie čo najpresnejších hodnôt budúcich stavov pre zníženie rizika resp. zlepšenie rozhodovania. V rámci časových radov je možné využiť rôzne metódy prognózovania, ako napríklad kľzavý priemer, vážený kľzavý priemer, exponenciálne vyrovnávanie, Kalmanov filter, lineárna prognóza, ARMA, resp. ARIMA.

ARIMA modely (AutoRegressive Integrated Moving Average) boli využité v dizertačnej práci, *nakolko predstavujú najobecnejšie modely pre prognózovanie časových radov*. Skladajú sa z troch častí – autoregresnej (AR), integračnej (I) a klzavého priemeru (MA). Odhadujú sa Box-Jenkinsovou metódou, ktorá sa skladá z troch krokov - identifikácia a výber modelu, odhad regresných koeficientov a testovanie modelu (jeho reziduí).

Zhluková analýza sa zaoberá podobnosťou viacrozmerých objektov, tzn. objektov charakterizovaných väčším množstvom premenných. Základom zhlukovej analýzy je tvorba zhlukov takým spôsobom, aby si objekty v rámci jedného zhluku boli čo najviac podobné a súčasne aby podobnosť zhlukov bola čo najmenšia. Táto analýza bola využitá v rámci skúmania problematiky vzájomných vzťahov športových klubov a základných škôl na Slovensku. Pomocou tejto analýzy bolo možné rozdeliť analyzované subjekty do troch skupín s ohľadom na ich špecifiká.

Vážená Euklidovská vzdialenosť – „nazýva sa tiež geometrická metrika a predstavuje dĺžku prepony pravouhlého trojuholníka a jej výpočet je založený na Pytagorovej vete“ (Trebuňa a kol. 2013).

$$D_9(x_1, x_2) = \sqrt{\sum_{j=1}^p w_j^2 (y_{j1} - y_{j2})^2} \quad (1)$$

Predstavuje metriku pre meranie vzdialeností jednotlivých objektov pri zhlukovej analýze. Táto metrika bola využitá v rámci aglomeratívneho hierarchického zhlukovania.

Štatistické spracovanie dát je možné charakterizovať ako vypočítavanie potrebných štatistických ukazovateľov, ktoré poskytujú potrebné informácie o predmete štatistického skúmania. Vyžaduje si kombináciu viacerých obecných štatistických metód (Lyócsa, Baumöhl, Výrost, 2013; Rimarčík, 2007; Kovačka, Kontšeková, 1969):

Kvartil je jedným z ukazovateľov rozptylu. Pri grafických znázorneniach sa často používa horný a dolný kvartil: $Q_1=x_{0,25}$ a $Q_2=x_{0,75}$. V práci bol kvartil využitý v rámci box-plot diagramov.

Medián predstavuje strednú hodnotu, ktorá rozdeľuje štatistický súbor na 2 rovnaké časti z hľadiska početností za podmienky vzostupného alebo zostupného usporiadania obmien znaku. Ako alternatíva k aritmetickému priemeru bol medián využitý v interpretácii dát prostredníctvom box-plot diagramu.

Aritmetický priemer predstavuje typ priemeru. Pri jeho výpočte je potrebné brať do úvahy všetky hodnoty štatistického súboru. Vypočíta sa podľa vzorca:

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (2)$$

v ktorom „n“ predstavuje rozsah súboru. Medzi jeho vlastnosti je možné zaradiť citlivosť na neobyčajne malé alebo neobyčajne veľké hodnoty.

Korelácia je väzba (závislosť) medzi dvomi alebo viacerými znakmi v štatistickom súbore alebo medzi dvoma alebo viacerými náhodnými veličinami v teórii pravdepodobnosti. Intenzita tejto väzby sa vyjadruje najmä korelačným koeficientom alebo korelačným pomerom. V rámci dizertačnej práce boli skúmané závislosti rôznych veličín. Pre ich výpočty boli využité testy ako napríklad Pearsonov korelačný koeficient alebo Pearosnov chi-kvadrát test. Pre vypracovanie týchto testov bol využitý nástroj Excel XLSTAT.

Pearsonov korelačný koeficient je meradlom lineárnej korelácie medzi dvoma premennými. Môže dosahovať hodnotu z intervalu medzi +1 a -1, kde +1 vyjadruje pozitívnu koreláciu a -1 negatívnu koreláciu. Vzorec je možné zapísať ako:

$$\rho_{X,Y} = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sigma_X \sigma_Y} \quad (3)$$

kde „cov“ predstavuje mieru variability náhodných premenných, „ σ_X “ je štandardná odchýlka X a „ σ_Y “ je štandardná odchýlka Y.

Pearsonov chi-kvadrát test je testom nezávislosti premenných v kontingenčnej tabuľke. Používa sa na určenie, či existuje významný rozdiel medzi očakávanými frekvenciami a pozorovanými frekvenciami v jednej alebo viacerých kategóriách. Vzorec je možné zapísať ako:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(x_i - m_i)^2}{m_i} = \sum_{i=1}^k \frac{x_i^2}{m_i} - n \quad (4)$$

Ako je znázornené vo vzorci, štatistika Chi-Square je založená na rozdieloch medzi tým, čo sa v údajoch skutočne pozoruje a čo by sa očakávalo, keby medzi premennými neexistoval žiadny vzťah.

Jackardov koeficient podobnosti porovnáva členov z dvoch súborov údajov tak, aby bolo zrejmé, ktoré z údajov sú zhodné a ktoré nie. Vyjadruje mieru podobnosti pre dva súbory údajov, s rozsahom od 0% do 100%. Čím vyššie percento, tým viac sú oba súbory podobné. Vzorec je možné zapísať ako:

$$J(X, Y) = |X \cap Y| / |X \cup Y| \quad (5)$$

Aj keď je tento test možno ľahko interpretovať, nemožno k nemu pristupovať ľahkovážne nakoľko je extrémne citlivý na nepomer resp. absenciu dát v súboroch, čo by mohlo mať negatívny vplyv na celkový výsledok testu. V práci bol tento test využitý na zistenie podobnosti správania mužov a žien v športe.

XLSTAT predstavuje štatistický nástroj integrovaný do prostredia Microsoft Excel a umožňuje prostredníctvom neho vykonávať analýzu a interpretáciu dát. V dizertačnej práci bol nástroj využitý pre vypracovanie Pearsonových testov, zhlukovej analýzy, ARIMA prognózovania, či testovania stacionarity dát.

Metódy logického uvažovania, sú metódy, ktoré boli využívané počas celej tvorby dizertačnej práce, ide najmä o indukciu, dedukciu, kreativitu, logiku, syntézu a komparáciu. Tieto metódy vysvetľuje mnoho autorov nasledovne (Gavora, 2010; Lorenzon, 2007; Horáček, Ristvej, 2007; Piaček, Kravčík, 1999; Filkorn, 1998):

Indukcia je jedna zo základných poznávacích postupov, vedecká metóda a najdôležitejšia forma reduktívneho usudzovania. Indukcia umožňuje tvorbu hypotéz a teórií. Indukcia je jedna zo základných foriem spájania myšlienok pri usudzovaní, v ktorom sa z viacerých jedinečných, či čiastočných súdov odvodzujú všeobecné súdy a závery.

Dedukcia alebo odvodzovanie je proces postupných transformácií výrazov pomocou odvodzovacích pravidiel. Každé jednotlivé použitie odvodzovacieho pravidla na dané výrazy (sekvencie) sa nazýva krokom dedukcie. Dedukcia je myšlienková operácia, ktorá z jednej alebo viacerých premís vyvodzuje výrok, ktorý je ich logickým dôsledkom.

Kreativita. Ullrich (1987) vyjadril kreativitu ako: schopnosť poznávať predmety v nových vzťahoch a originálnym spôsobom (originalita, nová kombinácia), zmysluplne ich používať neobvyklým spôsobom (flexibilita), vidieť nové problémy tam, kde zdanlivo nie sú

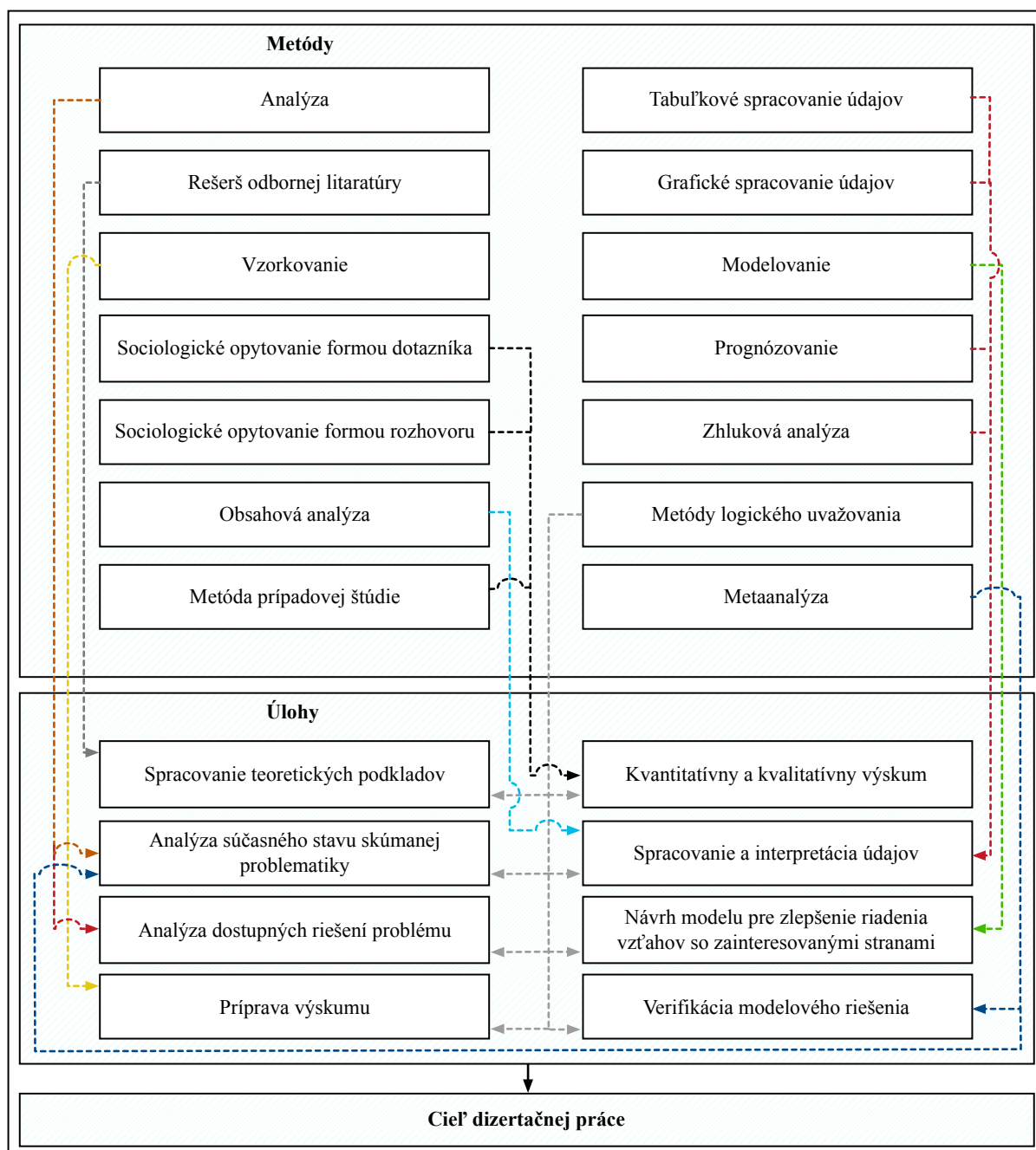
(senzitivita), odchýľovať sa od navyknutých schém myslenia a nepožímať nič ako pevné (premennosť) a vyvíjať z noriem vyplývajúce idey aj proti odporu prostredia (nonkonformizmus) ak sa to oplatí, nachádzať niečo nového, čo predstavuje obohatenie kultúry a spoločnosti.

Logika alebo logické myslenie je metóda myšlienkového hľadania, ktorá učí ako a akým spôsobom prostredníctvom toho, čo je známe, možno dosiahnuť poznanie toho, čo je neznáme.

Syntéza predstavuje skladanie, myšlienkový postup od najjednoduchších pojmov alebo faktov k zložitejším, nadväzovanie a nachádzanie súvislostí. Syntézou vzniká nová kvalita, ktorá nie je len jednoduchým súčtom jednoduchších pojmov.

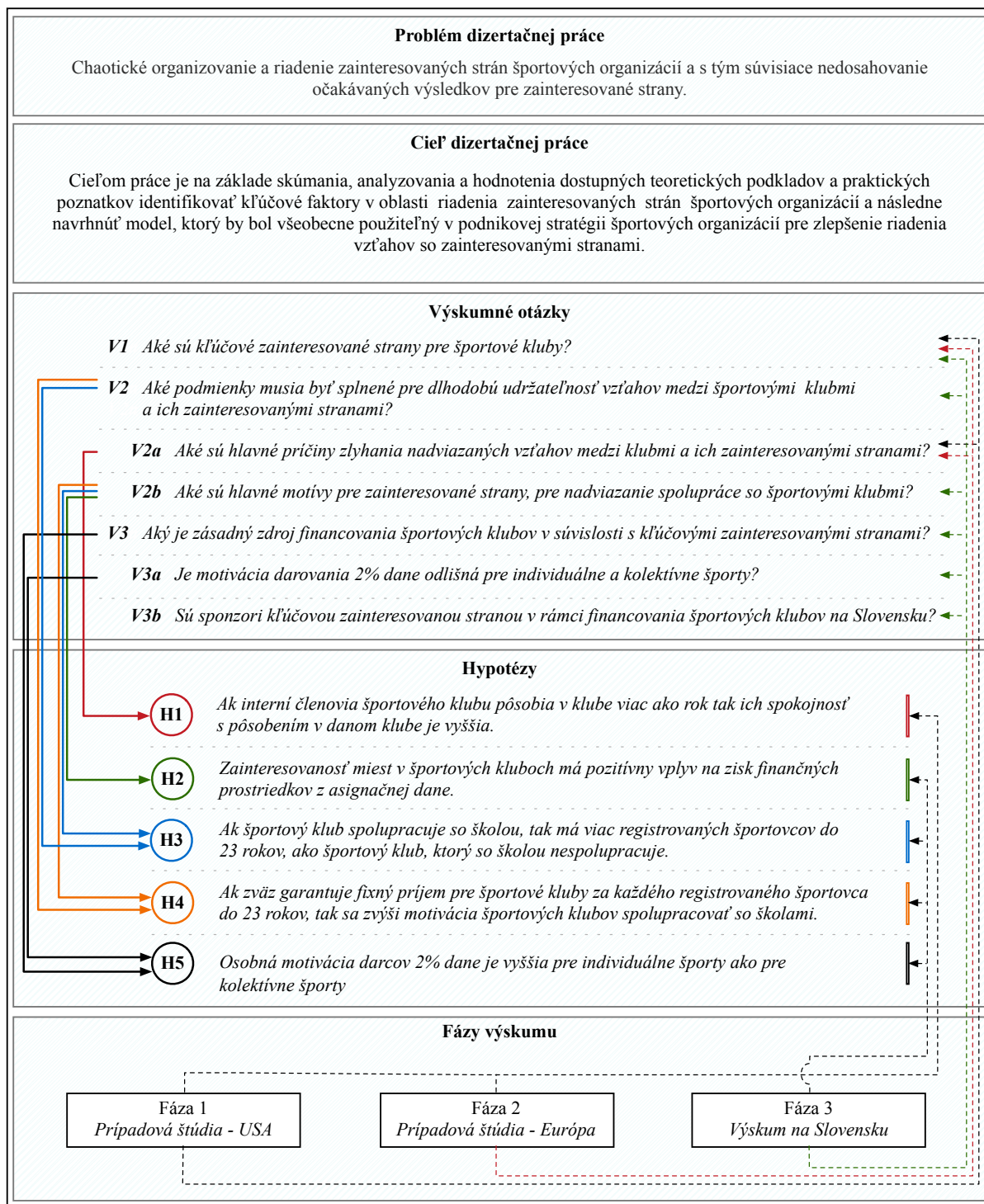
Komparáciu alebo porovnávanie môžeme označiť ako proces zisťovania znakov zhody a odlišnosti skúmaného predmetu, jeho konfrontáciu s inými predmetmi. Metóda porovnávania má veľký význam pri objasňovaní procesov zmien, vývoji, dynamike skúmaného vzťahu, odhalení tendencií a zákonitostí jeho vývoja. Pre efektívne využívanie metódy porovnávania sú určené pravidlá a to porovnávať môžeme iba vzájomne súvisiace javy jedného druhu, nie je prípustné u porovnávaných javov sa obmedzovať iba na zhodné znaky, ale je nutné zisťovať i to, čím sa líšia.

Metaanalýza predstavuje vedeckú metódu, ktorá súhrnne analyzuje informácie z viacerých na sebe nezávislých štúdií. Cieľom analýzy je získanie komplexnejšieho, objektívnejšieho a presnejšieho pohľadu na skúmanú problematiku. Táto analýza bola využitá v analýze súčasného stavu riešenej problematiky a taktiež aj v diskusnej časti dizertačnej práce.



Obrázok 16 Metódy použité v dizertačnej práci

Hypotéza predstavuje predbežne pravdivý výrok. Tvorbe hypotézy predchádza skúmanie problematiky z vedeckej teórie, osobnej skúsenosti či profesijnej praxe. Pri jej tvorbe sa vychádza z toho čo je známe, pričom snahou výskumníka je posunúť poznanie ďalej. Hypotéza musí byť správne sformulovaná a to nielen tak aby vyjadrovala vzťah medzi dvoma javmi, ale tak, aby následne mohla byť testovateľná, nakoľko ďalším krokom výskumníka je jej testovanie, aby zistil, či je správna alebo nie (Chráska, 2007). V dizertačnej práci boli hypotézy formulované na základe poznatkov nadobudnutých z analýzy súčasného stavu skúmanej problematiky. Previazanosť hypotéz s jednotlivými fázami výskumu je zobrazená na obrázku 17.

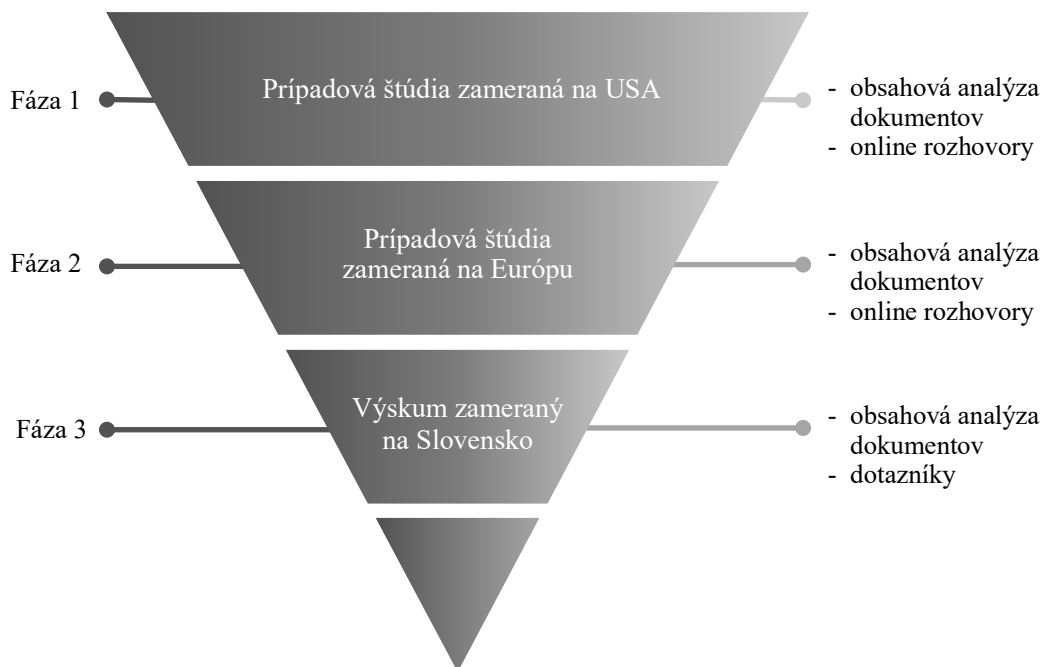


Obrázok 17 Hypotézy a výskumné otázky

Postup tvorby dizertačnej práce vychádzal z problému a cieľa práce. Aby bolo možné identifikovať kľúčové faktory v oblasti riadenia zainteresovaných strán športových organizácií bolo potrebné skúmať tieto vzťahy v úspešných športových kluboch. V rámci skúmania problému bol ako prvý spracovaný prehľad súčasného stavu riešenej problematiky, potom boli sformulované výskumné otázky, hypotézy a následne bol realizovaný výskum rozdelený do troch fáz.

Prvá fáza výskumu spracovaná prostredníctvom obsahovej analýzy dokumentov a analýzy online rozhovorov z prostredia športu v USA predstavuje začiatok realizovaného výskumu v ktorom bola identifikovaná zahraničná „osvedčená prax“ z riešenej problematiky.

Na prvú fázu kontinuálne nadväzuje druhá fáza v ktorej prostredníctvom obsahovej analýzy dokumentov a analýzy online rozhovorov z prostredia športu v Európe sú získavané poznatky a trendy z prostredia blízkeho Slovensku. Tretia fáza bola následne zameraná výhradne na športové prostredie na Slovensku, ktorá bola zameraná na skúmanie problémových oblastí identifikovaných v analýze súčasného stavu riešenej problematiky na Slovensku. Postup výskumnej činnosti je zobrazený na obrázku 18.



Obrázok 18 Jednotlivé fázy výskumu

Prvá fáza výskumu bola zameraná na vytvorenie prípadovej štúdie riadenia vzťahov športových klubov a ich zainteresovaných strán v USA. V tejto fáze boli najskôr zozbierané informácie o vybraných športových kluboch z verejne dostupných zdrojov a taktiež online rozhovorov. Verejne dostupné informácie boli získavané z oficiálnych web stránok, tlačových besied, televíznych rozhovorov, sociálnych sietí a ročných výročných správ. Online rozhovory boli vykonané so zástupcom športového klubu a zástupcami zainteresovaných strán. Zber informácií bol zameraný za získanie širšieho prehľadu v danej problematike a hlavne „osvedčenej praxe“ úspešných zahraničných športových klubov.

Druhá fáza výskumu bola zameraná na Európske prostredie. Rovnako ako v prvej fáze, bol výskum zameraný na vytvorenie prípadovej štúdie riadenia vzťahov športových klubov a ich zainteresovaných strán. Tak ako v prvej štúdii aj v tomto prípade bola štúdia zameraná na 3 hlavné športy – futbal, hokej, basketbal – tak, aby bolo možné výsledky týchto dvoch štúdií komparovať. Informácie v tejto štúdii boli podobne ako v prvej štúdii získavané z oficiálnych web stránok, tlačových besied, televíznych rozhovorov, sociálnych sietí a ročných výročných správ. Tieto informácie doplnili myšlienky získané od PR manažéra športového klubu, zástupcu komunity vybraného klubu a bývalého zamestnanca a člena miestnej komunity jedného z vybraných športových klubov.

Tretia fáza výskumu bola zameraná na športové prostredie na Slovensku. Táto fáza bola najviac zameraná na riešenie konkrétnych problémov identifikovaných v prvej časti dizertačnej práce. V tejto časti výskumu bol zber a interpretácia dát zameraná prevažne na jednotlivé hypotézy. Okrem toho však zozbierané dáta priniesli hlbší pohľad na jednotlivé identifikované problémy a preto tiež výstupom tejto časti výskumu sú ďalšie odporúčania pre športové kluby v oblasti riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.

3. VÝSLEDKY VÝSKUMU

Analýza súčasného stavu problematiky poukázala na základné problémové väzby medzi športovým klubom a jeho zainteresovanými stranami na Slovensku. Tieto väzby predstavujú hlavnú záujmovú oblasť na ktorú bol výskum dizertačnej práce zameraný. Prvým krokom v rámci výskumu bola formulácia výskumných otázok a hypotéz.

3.1. Formulácia výskumných otázok a hypotéz

Pre naplnenie cieľa práce je potrebné využiť nielen nadobudnuté skúsenosti, ale aj využiť vhodné dostupné zdroje informácií ako napríklad prípadové štúdie, výročné správy organizácií, či výsledky výskumov svetových autorov z oblasti riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Dosiahnutie cieľa si vyžaduje systematický postup, počas ktorého bude potrebné hľadať odpovede na výskumné otázky:

V1: *Aké sú kľúčové zainteresované strany pre športové kluby?*

V2: *Aké podmienky musia byť splnené pre dlhodobú udržateľnosť vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami?*

V2a: *Aké sú hlavné príčiny zlyhania nadviazaných vzťahov medzi klubmi a ich zainteresovanými stranami?*

V2b: *Aké sú hlavné motívy pre zainteresované strany, pre nadviazanie spolupráce so športovými klubmi?*

V3: *Aký je zásadný zdroj financovania športových klubov v súvislosti s kľúčovými zainteresovanými stranami?*

V3a: *Je motivácia darovania 2 % dane odlišná pre individuálne a kolektívne športy?*

V3b: *Sú sponzori kľúčovou zainteresovanou stranou v rámci financovania športových klubov na Slovensku?*

Ďalším krokom práce je formulácia hypotéz výskumu. Rovnako ako pri formulácii výskumných otázok, tak aj pri formulácii hypotéz je potrebné využiť skúsenosti a získané informácie z teoretických poznatkov zahraničných aj domácich autorov a analýzy aktuálneho stavu riešenej problematiky. Hypotézy sú orientované primárne na vzťahy medzi športovým klubom a jeho zainteresovanými stranami.

H1: *Ak interní členovia športového klubu pôsobia v klube viac ako rok, tak ich spokojnosť s pôsobením v danom klube je vyššia.*

Prvá hypotéza vychádza z teoretického poznania autorov, že na vzťahy organizácie a jej zainteresovaných strán má významný vplyv spokojnosť zamestnancov. Preto je možné predpokladať, že na vzťahy športového klubu a jeho zainteresovaných strán má vysoký vplyv spokojnosť interných členov klubu s prácou v športovom klube. Interného člena klubu je možné chápať ako zamestnanca, manažéra, či hráča. Pre zabezpečenie dlhodobej spokojnosti interných členov musia športové kluby pre nich vytvárať čo najlepšie pracovné prostredie. Časový zlom bol stanový na obdobie na jedného roka, nakoľko športové organizácie sú sezónne orientované. Činnosti športových organizácií sa cyklicky opakujú každú sezónu, ktorá je často pre interných členov rozhodujúca. Pre overenie platnosti hypotézy boli využité spätné väzby súčasných aj bývalých interných členov vybraných športových klubov, ktorých názory ukázali nielen pozitívne a negatívne skúsenosti s prácou v daných športových kluboch, ale tiež aj možnosti ako tieto vzťahy zlepšiť.

H2: *Zainteresovanosť miest v športových kluboch má pozitívny vplyv na zisk finančných prostriedkov z asignačnej dane.*

Druhá hypotéza sa zameriava na externé vzťahy športových klubov so zainteresovanými stranami, konkrétne mestami. Vzhľadom na vysokú dôležitosť získavania financií pre športové

kluby, hypotéza predpokladá, že existuje vzťah medzi zainteresovanosťou miest v športových kluboch a výškou získaných finančných prostriedkov z asignačnej dane. Overenie hypotézy bolo spracované na základe analýzy dát (výška príjmov z asignačnej dane) z klubov s účasťou mesta a z klubov bez účasti mesta a to s porovnaním v čase od roku 2011 do 2016.

H3: *Ak športový klub spolupracuje so školou, tak má viac registrovaných športovcov do 23 rokov, ako športový klub, ktorý so školou nespupracuje.*

Táto hypotéza predpokladá, že existuje závislosť medzi počtom registrovaných hráčov do 23 rokov³ a spoluprácou klubu so školou. Spolupráca klubu so školou predstavuje pre klub len potenciálnu možnosť získania mladých športovcov a to z toho dôvodu, že nie všetky deti, ktoré sú zapojené do spoločného projektu klubu a školy, sú natoľko dobré, resp. sa chcú natoľko danému športu venovať, že sa z nich stanú registrovaní športovci. Je preto možné konštatovať, že ide len o predpoklad, že táto spolupráca môže dopomôcť klubu k získaniu väčšieho počtu mladých športovcov do 23 rokov. Hypotéza bola overená na základe porovnania získaných informácií o športových kluboch a dotazníka distribuovaného všetkým základným školám na Slovensku.

H4: *Ak zväz garantuje fixný príjem pre športové kluby za každého registrovaného športovca do 23 rokov, tak sa zvýši motivácia športových klubov spolupracovať so školami.*

Štvrtá hypotéza predpokladá, že ak športový zväz bude garantovať fixný finančný príjem jednotlivým klubom za každého registrovaného športovca do 23 rokov³, tak sa zvýši motivácia klubov k spolupráci so školami, nakoľko práve školy predstavujú pre kluby potenciálnu možnosť ako získať nových mladých športovcov do 23 rokov. Hypotéza bola overená porovnaním získaných informácií o počte registrovaných športovcov do 23 rokov v priebehu posledných dvoch rokov, pridelených finančných príspevkoch a dotazníka distribuovaného všetkým základným školám na Slovensku.

H5: *Osobná motivácia darcov 2 % dane je vyššia pre individuálne športy ako pre kolektívne športy.*

Piata a zároveň posledná hypotéza vychádza z predpokladov, že rodičia (aj rodinní príslušníci a priatelia) majú vyššiu motiváciu podporovať klub (prostredníctvom 2 % z dane), kde pôsobia ich deti, ak deti dosahujú úspech ako jednotlivci. Posledná hypotéza bola overená prostredníctvom komparácie získaných informácií o kluboch zameraných ako na kolektívne, tak na individuálne športy a to v rozsahu niekoľkých rokov.

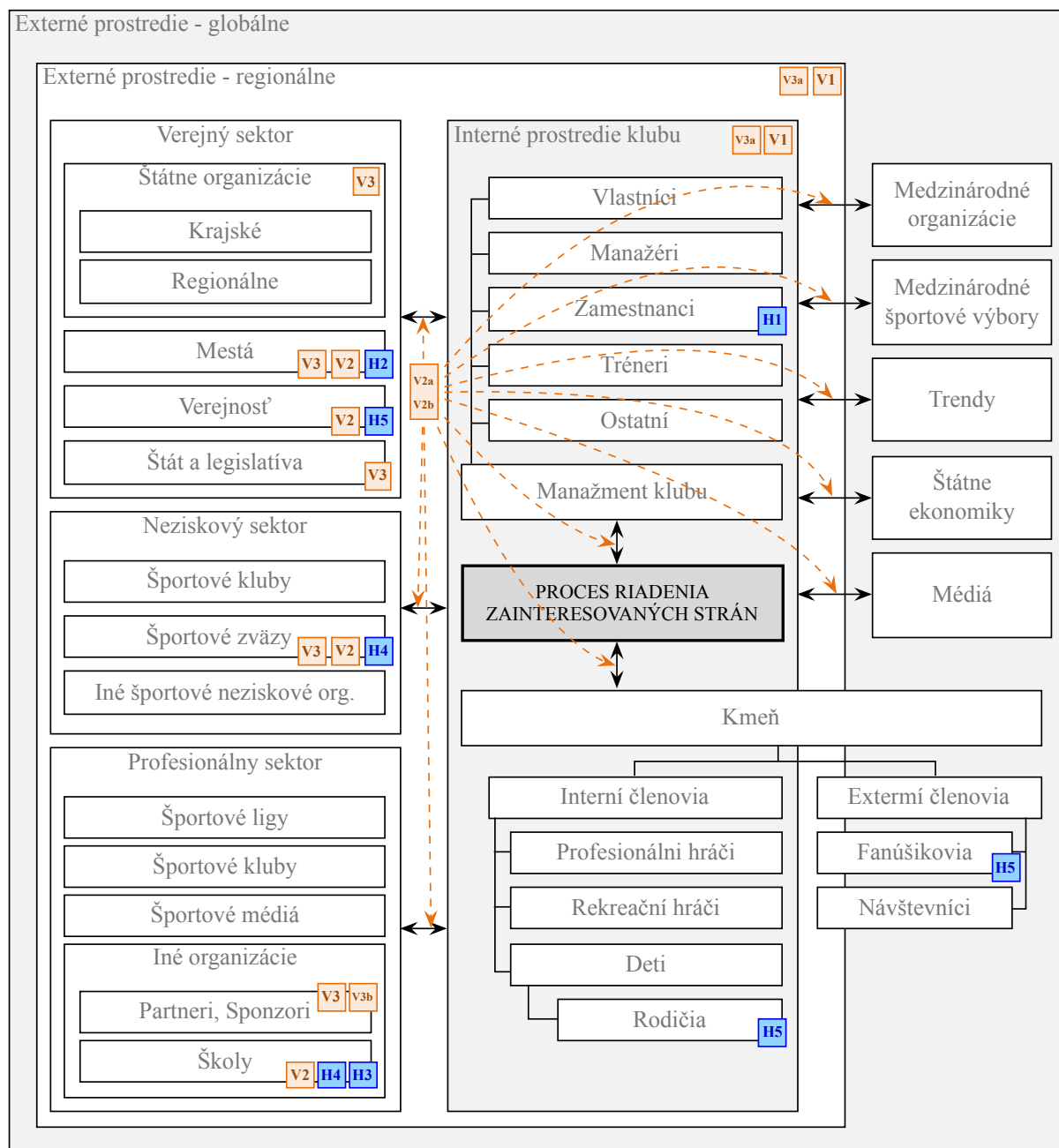
3.2. Východiskový model

Existuje viacero modelov riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami od svetových autorov, avšak jednotliví autori sa vždy zameriavajú len na istú časť z tejto problematiky. Existujú modely zaoberajúce sa identifikáciou zainteresovaných strán, iné sa zase zaoberajú konkrétnymi činnosťami vo vnútri organizácie v rámci riadenia zainteresovaných strán. Taktiež existujú modely, ktoré sa na túto problematiku pozerajú z makroekonomického pohľadu, či z pohľadu národnej ekonomiky vs. organizácie. Vychádzajúc z poznatkov nadobudnutých z rešerša literárnych zdrojov, bol vytvorený východiskový model pre ďalší postup v dizertačnej práci. V tomto modeli sú zakreslené aj jednotlivé výskumné otázky a hypotézy, ktoré budú predmetom skúmania v dizertačnej práci.

Celkový východiskový model sa skladá z dvoch hlavných úrovní. Prvá úroveň je znázornená obrázku 19 a zobrazuje vzťah medzi športovou organizáciou a jej externými aj internými zainteresovanými stranami, a to v rámci globálneho, aj regionálneho externého

³ Hranica 23 rokov predstavuje prelomovú vekovú hranicu športovcov v rámci vzorca podľa ktorého sú financie prerozdeľované športovým klubom. Vzorec prepočítava počet registrovaných aktívnych športovcov mladších ako 23 rokov v športovom klube s ich dosiahnutými výsledkami a základnou sadzbou za jedného registrovaného mladého športovca.

prostredia. Globálne externé prostredie predstavuje medzinárodné prostredie⁴. Regionálne externé prostredie predstavuje externé prostredie organizácie v rámci konkrétnej krajiny napr. Slovenska. V tomto regionálnom prostredí sú jednotlivé zainteresované strany rozdelené do troch hlavných skupín podľa delenia prostredia, ktoré spracoval Hoyer a kolektív (2012). Druhá úroveň zobrazuje proces riadenia zainteresovaných strán (ktorý je jadrom modelu prvej úrovne), v ktorom sú znázornené jednotlivé etapy procesu riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami v športovej organizácii.



Obrázok 19 Východiskový model – prvá úroveň

Vzťahy medzi zainteresovanými stranami a športovým klubom sú obojsmerné. To znamená, že ich vplyv na seba je vzájomný a nie len jednostranný. Avšak v modeli je možné sledovať jednu zaujímavosť a to, že skupina interných zainteresovaných strán „Kmeň“

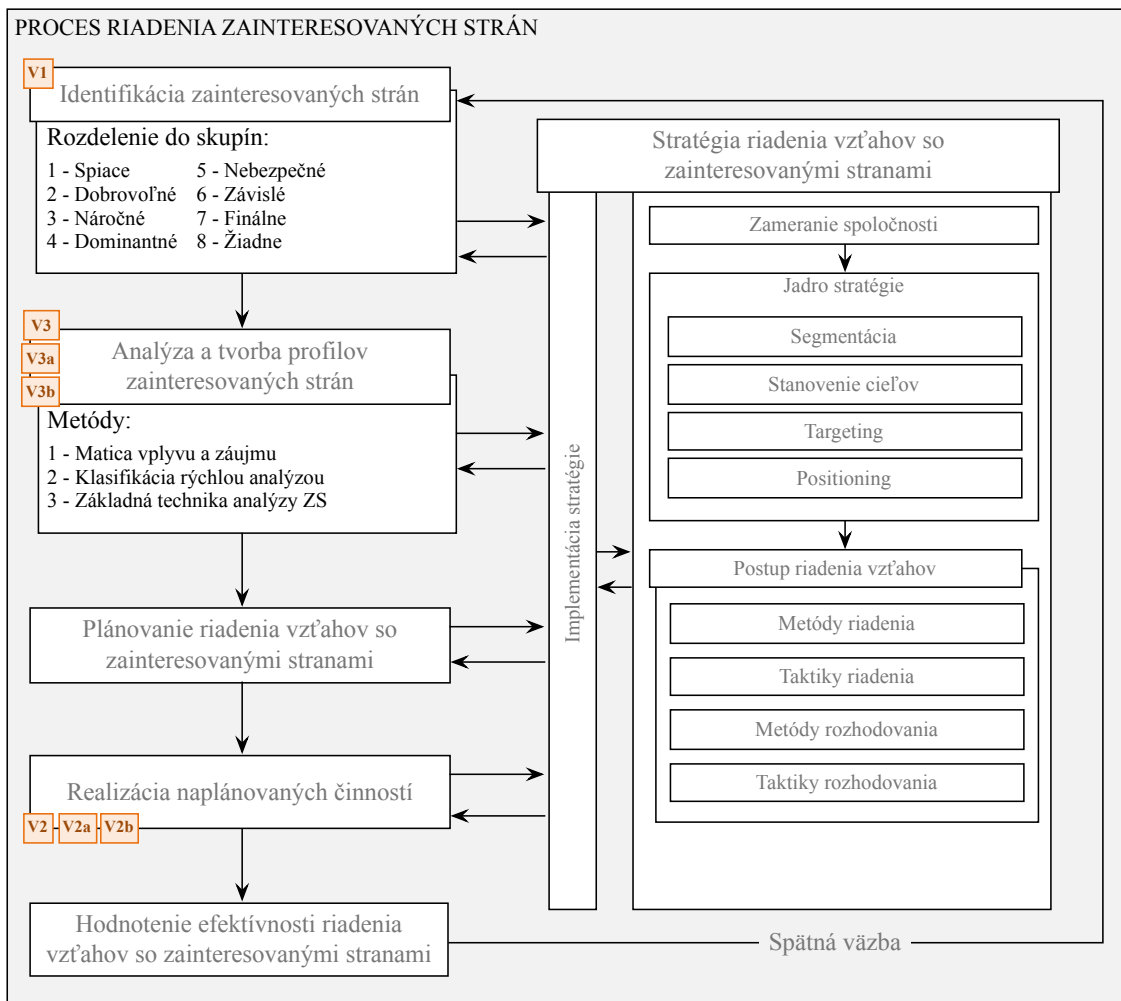
⁴ Zainteresované strany v tomto prostredí majú často zásadný vplyv na vývoj prostredia udávaním trendov a pod., taktiež však majú priamy vplyv aj na športové kluby prostredníctvom vytvárania rôznych medzinárodných noriem a nariadení.

presahuje interné prostredie a zasahuje do oboch externých prostredí. Tento jav je spôsobený tým, že kmeň klubu obsahuje aj fanúšikov a návštevníkov športových podujatí, ktorí nie sú členmi klubu. Napriek tomu je však dôležité, aby klub s nimi vytváral a udržiaval pozitívne vzájomné vzťahy.

Vo východiskovom modeli sú zakreslené aj výskumné otázky spolu s hypotézami. Hypotéza H1 sa priamo dotýka zainteresovanej strany „zamestnanci“ a bude overovaná prostredníctvom obsahovej analýzy hodnotení súčasných a bývalých zamestnancov športových klubov. Ďalšia hypotéza – H2 sa týka zainteresovanej strany „mestá“ a bude overovaná analýzou dát o financovaní klubov s účasťou mesta a klubov bez účasti mesta. Tieto dáta budú vzájomne komparované. Hypotéza H3 sa vzťahuje na spoluprácu športových klubov a škôl a bude overená prostredníctvom komparácie zistení z dotazníka a informácií o počte registrovaných športovcov do 23 rokov a pridelených finančných príspevkoch jednotlivým športovým klubom. Štvrtá hypotéza H4 je zameraná na vzťah medzi športovým klubom, športovým zväzom a školou. Hypotéza bude overená prostredníctvom komparácie výsledkov dotazníka a získaných informácií o počte registrovaných športovcov do 23 rokov, pridelených finančných príspevkoch. Posledná hypotéza je zameraná na vzťahy športového klubu a zainteresovaných strán „verejnosť, rodičia, fanúšikovia“. H5 bude overovaná prostredníctvom komparácie získaných informácií o kluboch zameraných ako na kolektívne, tak na individuálne športy a to v rozsahu niekoľkých rokov.

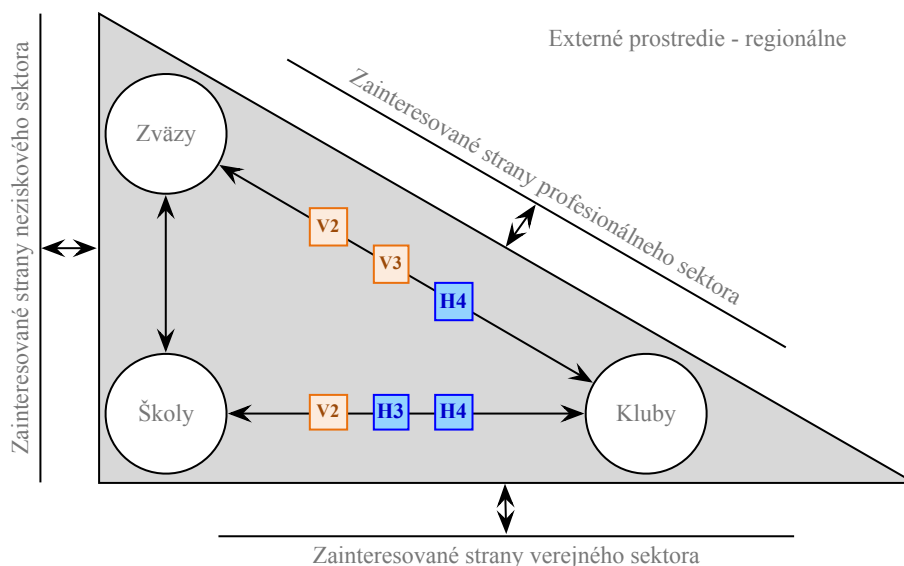
V modeli sú zakreslené aj všetky súvisiace výskumné otázky. Výskunná otázka V1 je zameraná na externé a interné prostredie športovej organizácie. Ostatné výskumné otázky sa dotýkajú vzťahov so zainteresovanými stranami, tak ako vo vnútri športového klubu, tak i mimo neho. Tieto výskumné otázky sa vzťahujú aj na samotný proces riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami v športovom klube. Tento proces poskytuje hlbší pohľad do problematiky a je znázornený v druhej úrovni východiskového modelu, ktorý je zobrazený na obrázku 20.

Druhá úroveň modelu znázorňuje jednotlivé etapy procesu riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami v športovej organizácii. Prvým krokom je identifikácia zainteresovaných strán. V tomto kroku je potrebné, aby klub správne identifikoval a kategorizoval jednotlivé zainteresované strany do 8 skupín. Druhým krokom modelu je analýza a tvorba profilov zainteresovaných strán, čo znamená, že prostredníctvom jednotlivých metód sa určia priority zainteresovaných strán a tiež sa vytvorí ich profil, kde sa zhrnú všetky dôležité informácie o konkrétnej zainteresovanej strane. Následne sa prejde k tretiemu kroku – plánovanie. V tomto kroku si klub naplánuje spoluprácu s danou zainteresovanou stranou. Plán spolupráce by mal obsahovať základné body (prvky) spolupráce ako napríklad očakávané prínosy, identifikácia cieľov, stanovenie zodpovedných osôb, stanovenie časového horizontu spolupráce, či taktiež aj riziká spolupráce. Po naplánovaní prejde k realizácii plánu. Posledným krokom je zhodnotenie efektívnosti spolupráce a vytvorenie spätnej väzby pre ďalší cyklus. Dôležité je, že pri každej etape tohto procesu manažéri vychádzajú z vopred stanovenej stratégie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Takáto stratégia by mala vychádzať zo zamerania spoločnosti a zároveň by mala obsahovať činnosti ako segmentácia zainteresovaných strán, stanovenie cieľov spolupráce so zainteresovanými stranami. Nemožno tiež zabudnúť na správny výber metód a taktík riadenia a rozhodovania v rámci procesu riadenia jednotlivých vzťahov športových organizácií a ich zainteresovaných strán. Tento proces vychádza z myšlienky a modelu Portmana (2014) avšak jeho myšlienka bola doplnená o model identifikácie zainteresovaných strán od Mitchella (1997) a jeho hlavná myšlienka, že stratégia je základom tohto procesu bola rozšírená o myšlienku El-Ansaryho (2006), čo pomohlo spresniť v tomto modeli jednotlivé časti a kroky v rámci stratégie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.



Obrázok 20 Východiskový model – druhá úroveň

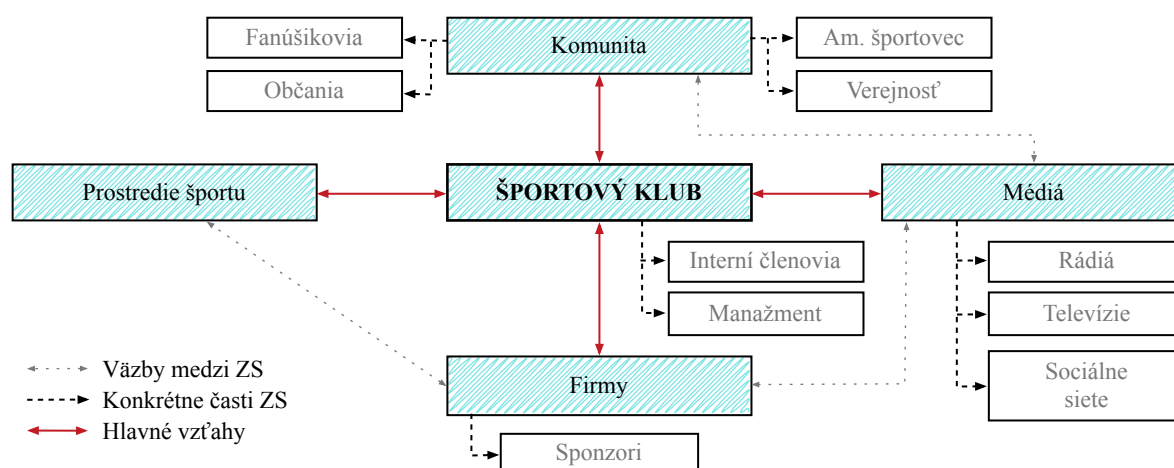
Na obrázku 21 je zobrazený konkrétny vzťah medzi klubom a dvoma vybranými zainteresovanými stranami. Týmito zainteresovanými stranami sú zväzy a školy, s ktorými majú kluby vzájomný obojstranný vzťah. Z obrázku je tiež možné vidieť, že zväzy a školy nemajú len vzťah s klubmi ale i so sebou navzájom.



Obrázok 21 Vzťah športového klubu so školami a športovým zväzom

3.3. Prvá fáza výskumu

Prvá fáza výskumu pozostáva z vytvorenia prípadovej štúdie z dostupných informácií troch vybraných športových klubov. Prípadová štúdia je primárne zameraná na pochopenie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami a športovými klubmi v USA. Popisuje, ako k tejto problematike jednotlivé športové kluby pristupujú, aké činnosti vykonávajú, prečo ich vykonávajú a aké majú dôsledky na klub. Účelom spracovania bolo na základe analýzy vzájomných vzťahov športových klubov a ich kľúčových zainteresovaných strán, nájsť kľúčových faktorov úspešného prístupu športových klubov k riadeniu vzťahov s ich zainteresovanými stranami. Skúmané väzby je možné vidieť na obrázku 22.



Obrázok 22 Skúmané väzby v prvej fáze výskumu

Úvod do problematiky prípadovej štúdie

Oblasťou výskumu prípadovej štúdie je športové odvetvie v USA. Prípadová štúdia sa zameriava na športové kluby zo súťaží:

- National Hockey League,
- National Basketball Association,
- Major League Soccer.

Pre túto prípadovú štúdiu bol z každej súťaže vybraný jeden zástupca. Zástupcov tvoria kluby, ktoré boli v jednotlivých súťažiach v posledných rokoch najúspešnejšie.

National Hockey League – Pittsburgh Penguins

Pittsburgh Penguins je profesionálny hokejový klub so sídlom v Pittsburghu v štáte Pennsylvania (Pittsburgh Penguins Facebook fanpage, 2018). V rámci NHL pôsobí v metropolitnej divízii a východnej konferencii (Štatistika Penguins, 2017). Klub bol založený v roku 1967 (História klubu Pittsburgh Penguins, 2018). Od svojho vzniku vyhrali túto súťaž 5 krát a to v rokoch 1991, 1992, 2009, 2016 a 2017 (História NHL, 2018).

National Basketball Association – Golden State Warriors

Golden State Warriors je profesionálny basketbalový klub so sídlom v Oaklande v štáte Kalifornia (Warriors Facebook fanpage, 2018). V rámci NBA pôsobí v pacifickej divízii a západnej konferencii (ESPN, 2018a). Klub bol založený v roku 1946 (História Warriors, 2018). Od svojho vzniku vyhral túto súťaž 5 krát, a to v rokoch 1947, 1956, 1975, 2015, 2017 a 2018 (História NBA, 2017).

V roku 2017 sa Warriors stali tretou najcennejšou franšízou v NBA s odhadovanou hodnotou 2,6 miliardy dolárov (Getty Images, 2017).

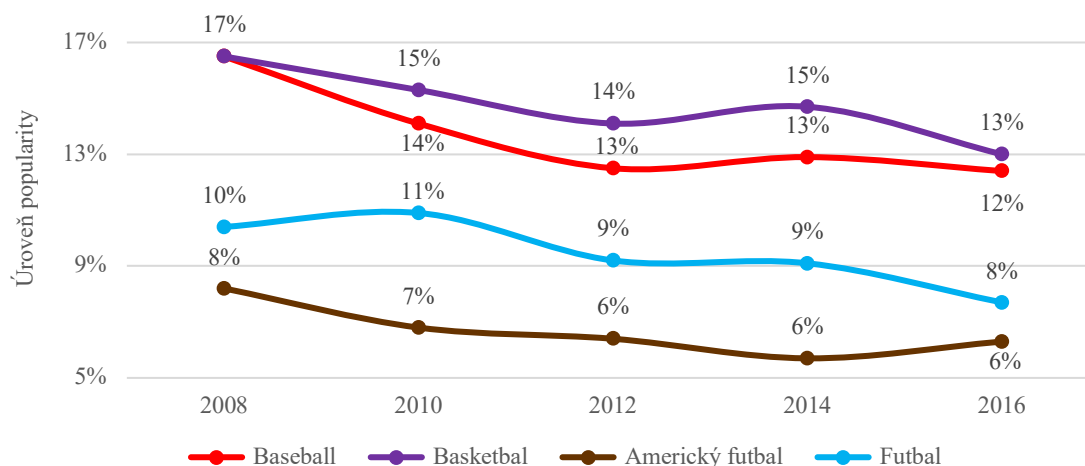
Major League Soccer – Los Angeles Galaxy

Los Angeles Galaxy je profesionálny futbalový klub so sídlom v Los Angeles v štáte Kalifornia (LA Galaxy Facebook fanpage, 2018). Klub bol založený v roku 1994 a v rámci súťaže MLS pôsobí v západnej konferencii (MLS – prehľad, 2018). Od svojho vzniku vyhrali túto súťaž 5 krát a to v rokoch 2002, 2005, 2011, 2012 a 2014 (História MLS, 2016). Okrem toho sa klub zúčastnil aj pohára CONCACAF, ktorý v roku 2000 vyhral (História Concacaf, 2018).

Klub od roku 2007 nadviazal spoluprácu s viacerými zahraničnými hráčmi ako napríklad David Beckham, Steven Gerrard, či Zlatan Ibrahimović (PA Sport, 2018).

Charakteristika prostredia prípadovej štúdie

Prostredie, na ktoré je táto prípadová štúdia zameraná (USA), má viacero špecifik. Medzi hlavné špecifiká je možné zaradiť obľúbenosť športov, kultúru (patriotizmus), biznis, či vysokú mieru zapojenia mladistvých do športu (Global Immersions, 2014; Americká kultúra, 2018; Commisceo Global, 2018; Brezinská, 2018; Felfe, Lechner, Steinmayr, 2016; Langhorst, 2016). Tímový šport, v ktorom je zapojených najviac detí do 17 rokov, je basketbal (Langhorst, 2016; Kelly, Carchia, 2013).



Obrázok 23 Najobľúbenejšie športy medzi mladými v USA
(Upravené podľa Bogage, 2017)

Obrázok 23 zobrazuje vývoj popularity športu v USA. Najpopulárnejším športom v USA je basketbal. Zaujímavý je fakt, že európsky futbal je populárnejší ako americký futbal. Politika masového športu v rámci USA je okrem podpory rasovej rovnosti a boja proti dopingu zameraná aj na podporu zdravého životného štýlu ľudí (Houlihan, 2005). Šport v USA je celkovo možno považovať, za spôsob resp. nástroj vlády na zlepšovanie životného štýlu ľudí, tvorbu jednoty v komunite, tvorbu vzájomného rešpektu či celkovej národnej súdržnosti. Podľa Jaekela (2017), aktivity zamerané na zdravie detí a mládeže sú často zabezpečované nielen školami ale aj komunitnými organizáciami. Tie sú v USA často podporované práve miestnymi športovými klubmi.

Z oblasti biznisu je nutné poznamenať, že príjmy tohto odvetvia v USA od roku 2009 dosahujú rastúci trend. Ich výška v roku 2016 dosiahla hodnotu 67,29 mld. USD a prognóza ukazuje, že v roku 2021 by príjmy mohli dosahovať hodnotu až 78,53 mld. USD (Statista, 2018a). Podobný nárast sa predpokladá aj v oblasti mediálnych práv, ktorých medziročný nárast hodnoty dosahuje úroveň až 7,2 % (Heitner, 2015). Atraktivita tohto odvetvia má taktiež vplyv aj na rastúci predaj športových potrieb (Statista, 2018b), či rast cestovného ruchu, ktorý za posledných 10 rokov vzrástol o približne 40 % (Trading Economics, 2018). Preto je možné

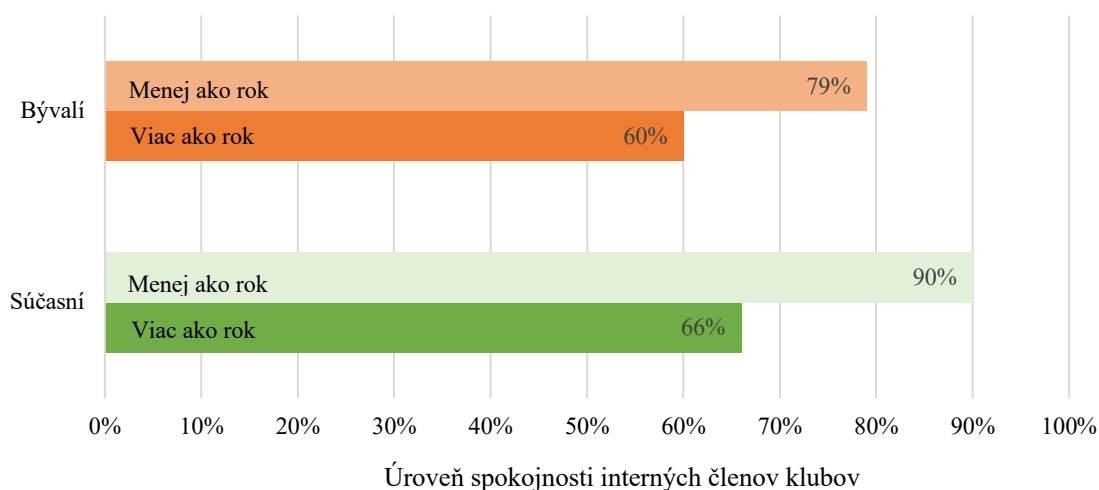
vnímať šport v USA ako odvetvie, ktoré je nielen dynamické a rýchlo rozvíjajúce sa, ale aj ako odvetvie, ktoré má vplyv na ľudí v tomto prostredí.

Zistenia

V prípadovej štúdii bolo skúmaných viacero vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami s účelom nájsť „osvedčenú prax“ zahraničných športových organizácií v rámci skúmanej problematiky. V analýze boli skúmané vzťahy klubov so zamestnancami, komunitou, partnermi, médiami, fanúšikmi, mestami, verejnosťou, školami, ich prístup k vývoju mládeže, certifikácii a podpore žien v športe.

Vzťah medzi športovými klubmi a ich internými členmi

Na analýzu boli využité externé hodnotenia spokojnosti interných členov s vybranými športovými klubmi (Glassdoor, 2018a; Glassdoor, 2018b; Glassdoor, 2018c). Celkovo bolo analyzovaných 51 interných členov klubov, z toho 31 bývalých a 20 súčasných. Vzorka bola rozdelená na tých, ktorí pracujú alebo pracovali v klube menej ako rok a potom na tých, ktorí pracujú alebo pracovali v športovom klube viac ako rok.



Obrázok 24 Spokojnosť súčasných a bývalých členov vo vybraných športových kluboch (Glassdoor, 2018a; Glassdoor, 2018b; Glassdoor, 2018c)

Spokojnosť interných členov klubov s prácou, je vyššia u tých, ktorí sú zamestnaní v klube menej ako rok. Je možné usúdiť, že na ich spokojnosť negatívne vplyvajú faktory, ktoré si začnú uvedomovať až po viac ako roku pôsobenia v danej organizácii.

Z vyjadrení interných členov klubov bolo zistené, že medzi tieto faktory je možné zaradiť nízku flexibilitu práce, veľmi dlhú pracovnú dobu, či nerovnomernosť zaťaženia práce počas/mimo sezóny. Taktiež uviedli, že nie sú spokojní s ohodnotením ich práce, či s častou nejasnosťou rozdelenia úloh od nadriadených zamestnancov. Interní členovia v týchto športových kluboch však prácu nevnímajú len negatívne. Hlavné pozitíva práce vo vybraných športových kluboch podľa súčasných a aj bývalých členov sú:

- organizačná kultúra,
- kolektívna jednota,
- priateľský kolektív,
- profesionálny prístup,
- rôzne benefity ako napríklad zvýhodnené vstupy, možnosti cestovania.

Napriek mnohým pozitívam však dlhodobu zamestnaní interní členovia klubu vykazujú nižšiu spokojnosť ako krátkodobí. Hlavné dôvody je možné vidieť v odporúčaniach, ktoré adresujú riadiacim pracovníkom týchto športových klubov. Títo pracovníci odporúčajú:

- zlepšiť komunikáciu medzi oddeleniami;
- umožniť kariérny rast;
- formulovať viac individuálnych cieľov;
- viac oceňovať zamestnancov – investovať do ich rozvoja.

Odporúčania navrhnuté internými členmi klubov predstavujú kľúčové faktory pre športové kluby na dlhodobé udržanie súčasných a budúcich pracovníkov a na zvýšenie ich spokojnosti s prácou. Internými členmi športových klubov, ktorí sú zodpovední za konečný úspech/neúspech klubu totižto nie sú len samotní hráči, sú to aj ostatní zamestnanci, ktorí zabezpečujú celkový chod športového klubu. Jednou z ciest, ako investovať do ich rozvoja je napríklad certifikácia. Certifikáciou je možné chápať snahu o preukázanie zainteresovaným stranám, že vybranú činnosť klub vykonáva podľa predpísaných noriem. Športové kluby v USA sa zameriavajú hlavne na certifikáciu svojich zamestnancov – trénerov (Certifikovaní tréneri Warriors, 2018; LA Galaxy – trénerský personál, 2018; LA Galaxy – oddelenie vedy a medicíny, 2018; Pittsburgh Penguins – trénerský personál, 2018).

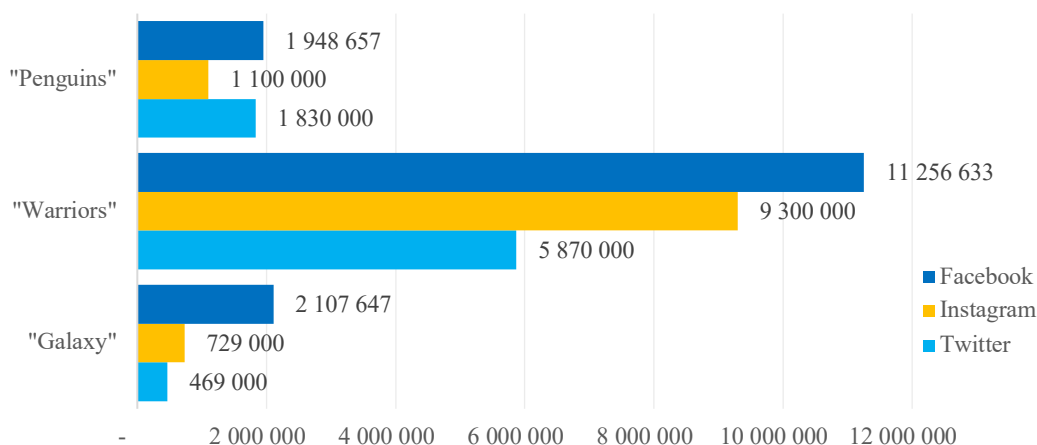
Vzťah medzi športovými klubmi a médiami

Média pre športové kluby predstavujú veľmi dôležitú zainteresovanú stranu, hlavne čo sa týka budovania povedomia, značky, šírenia kultúry, či celkového vplyvu na atraktivitu športového klubu. Média predstavujú v dnešnej dobe silnú zainteresovanú stranu s veľkým množstvom príležitostí a každý klub sa s touto problematikou snaží vysporiadať čo najlepšie. Od roku 2002 vzrástol čas, ktorý TV stanice venujú športu až o 422 % (Statista, 2018j). Média ako televízne stanice, rádio stanice, bulvárne časopisy, športové časopisy, či internetové stanice, časopisy, blogy a podobne šíria nielen informácie o dianí v klube z finančného prostredia, športového prostredia, či rôzne špekulácie o zmenách v klube, ale aj informujú komunitu a širokú verejnosť o priebehu športových podujatí. Za televízne práva na vysielanie NBA, NHL a MLS zaplatia celonárodné spoločnosti (ESPN, NBC, Fox, TNT...) spolu až 2,9 miliardy dolárov (Statista, 2018j; Condor, 2011; Tannenwald, 2015). Pre tieto prenosy sa v USA často okrem celonárodných televízií využívajú aj miestne – regionálne média, resp. jednotlivé športové kluby majú aj vlastné televízne kanály, rádio stanice či internetové kanály (AT&T SportsNet Pittsburgh, 2018; AT&T SportsNet Pittsburgh – prehľad, 2018; Root Sports Pittsburgh to carry Penguins through 2028-29 season, 2011; Radio 105,9 The X – Twitter profil, 2018; Sarajevič, 2016; Siet' rádio staníc Golden State Warriors, 2018; LA Galaxy – prehľad videí, 2018). Aj vďaka nim finále NBA od roku 2010 sledovalo v priemere 27,5 milióna divákov ročne po celom svete (Weinstein, 2018). Prostredníctvom týchto médií sa verejnosť dozvedá aj ich „success stories“ (Favorito, 2014), čím nielen budujú svoje postavenie v komunite, ale aj inšpirujú menšie športové kluby, ktoré ich môžu nasledovať. Je preto možné ich chápať ako komunikačný most medzi klubom a inými zainteresovanými stranami. Pre médiá vzťah so športovými klubmi predstavuje zabezpečenie sledovanosti/čítanosti v čase, kedy poskytujú informácie z prostredia športových klubov ich zainteresovaným stranám.

Vzťah medzi športovými klubmi a fanúšikmi

Fanúšikovia patria v oblasti športu medzi jednu z najdôležitejších zainteresovaných strán. Je preto dôležité, aby športové kluby s nimi dlhodobu budovali dobré vzťahy. Športové kluby v USA si uvedomujú, že na fanúšikoch sú závislé ich ostatné príjmy, nakoľko bez nich by neboli nielen návštevníci športových podujatí, ale ani investori, či mediálne práva. Preto sa snažia budovať svoju základňu fanúšikov. Vytvárajú pre nich video rozhovory s hráčmi, či s rôzne video reportáže o hráčoch i fanúšikoch, ktoré prinášajú bližší pohľad na život v klube (PensTV interview, 2018; Season Corolful Fans, 2018; PensGear, 2018; Video channel Golden

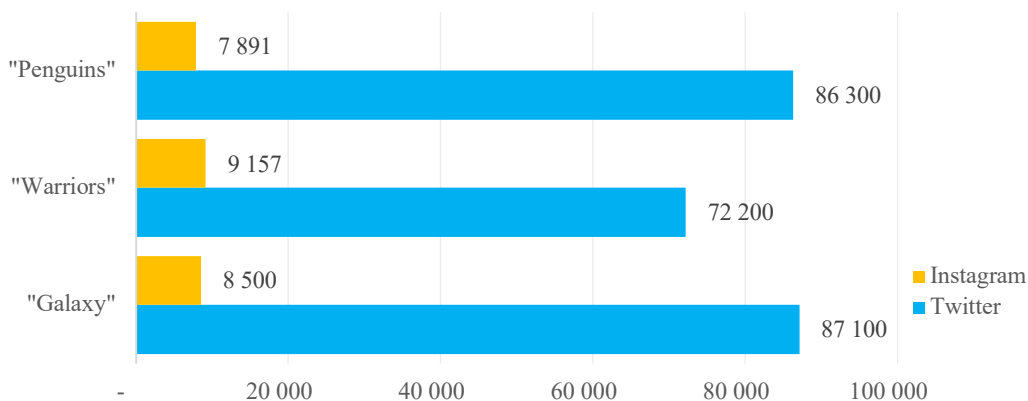
State Warriors, 2018; Video channel LA Galaxy, 2018). Okrem toho majú aj vlastné e-shopy, prostredníctvom ktorých ponúkajú svojim fanúšikom rôzne klubové produkty ako šály, dresy, čiapky, či hráčmi podpísané darčkové predmety s motívom klubu (Pittsburgh Penguins Shop, 2018; LA Galaxy store, 2018). Nakoľko chcú byť k fanúšikom čo najbližšie, tak využívajú aj moderné technológie a všetky informácie pre fanúšikov šíria aj prostredníctvom mobilných aplikácií (Warriors App, 2018; LA Galaxy App, 2018; Penguins App, 2018). S týmto prístupom sú veľmi spokojní aj fanúšikovia, ktorí svoju spokojnosť vyjadrili v jednotlivých hodnoteniach aplikácie (Warriors App – referencie, 2018; Penguins App – referencie, 2018). Okrem mobilných aplikácií sú v dnešnej dobe stále veľmi populárne sociálne siete, a aj prostredníctvom nich sa športové kluby snažia čo najviac priblížiť dianie v klube svojim fanúšikom. Vybrané športové kluby komunikujú so svojimi fanúšikmi hlavne prostredníctvom sociálnych sietí twitter, instagram a facebook, kde majú spolu viac ako 34 mil. nasledovateľov.



Obrázok 25 Počet nasledovateľov - "followers"

(LA Galaxy - Twitter profil, 2018; LA Galaxy - Instagram profil, 2018; LA Galaxy - Facebook profil, 2018; Warriors - Twitter profil, 2018; Warriors - Instagram profil, 2018; Warriors - Facebook profil, 2018; Penguins - Twitter profil, 2018; Penguins - Instagram profil, 2018; Penguins - Facebook profil, 2018)

Vzhľadom na veľké množstvo nasledovateľov je potrebné, aby športové kluby ponúkali fanúšikom prostredníctvom sociálnych sietí zaujímavý obsah, a to čo najčastejšie. Priemerný počet príspevkov analyzovaných športových klubov (od založenia ich sociálnych profilov ku dňu 27.8.2018) na sociálnej sieti Twitter je 81 867 a na sociálnej sieti Instagram je 8 561.



Obrázok 26 Počet príspevkov na sociálnych sieťach

(LA Galaxy - Twitter profil, 2018; LA Galaxy - Instagram profil, 2018; Warriors - Twitter profil, 2018; Warriors - Instagram profil, 2018; Penguins - Twitter profil, 2018; Penguins - Instagram profil, 2018)

Napriek nevyrovnanému počtu fanúšikov na sociálnych sieťach sa všetky športové kluby snažia ponúkať približne rovnaké množstvo obsahu. Športové kluby si uvedomujú, že fanúšik

je ten, kto navštevuje ich zápasy, a preto sa snažia poskytnúť fanúšikom rôzne „vstupenkové“ benefity ako napríklad zvýhodnené rodinné vstupy (UPMC Lemieux sports complex, 2018), či iné bonusy pri kúpe celosezónnych vstupeniek (Sezónne permanentky Warriors, 2018). Zaujímavosťou je tiež možnosť zapojenia vlastníkov celosezónnych vstupeniek do charitatívnych činností klubu (Rising Stars, 2018), a tak viac zblížiť verných fanúšikov s klubom.

Vzťah medzi športovými klubmi a komunitou

V rámci komunity existuje viacero zainteresovaných strán, ktoré sú v priamom alebo nepriamom vzťahu so športovým klubom. Tieto zainteresované strany tvoria nielen skupiny ľudí, ale aj rôzne organizácie. Vzťahy s nimi sú pre športové kluby veľmi dôležité, nakoľko tieto zainteresované strany majú veľký vplyv na klub.

K dôležitým aktivitám v rámci tvorby a udržiavania vzťahov s komunitou je možné zaradiť budovanie športovísk, resp. pomoc pri ich budovaní. Vybrané športové kluby sa aktívne zaujímajú o túto problematiku a sami vybudovali niekoľko športovísk vo svojom okolí pre podporu športu v komunite (LA Galaxy soccer pitches in the Community, 2018; Úrad pre investície a infraštruktúru komunity, 2018; Nadácia Golden State Warriors, 2018). Preto aj podporujú amatérske športové kluby (Partneri LA Galaxy, 2018). Tvoria športové kempy pre deti v komunite (LA Galaxy - kempy, 2018; LA Galaxy – centrá pre výchovu talentov, 2018; Basketbalové kempy, 2018; Letné hokejové kempy, 2018), a majú vytvorené podmienky pre rozvoj svojej mládeže (LA Galaxy - žiaci, 2018; LA Galaxy – akadémia – chlapci, 2018; LA Galaxy 2, 2018; Penguins – výchova mládeže, 2018; Hokejová akadémia, 2018). Nezabúdajú ani na ženy v oblasti športu (Ženský futbalový tím LA Galaxy, 2018; Klopfer, 2017), pričom im dávajú priestor aj vo svojich akadémiách (LA Galaxy – akadémia – dievčatá, 2018). Okrem toho sa snažia ženy začleniť aj do pozadia klubu na manažérske pozície (Murillo, 2018).

Medzi ďalšie činnosti je možné zaradiť podporu miestnej komunity (v oblasti kde klub pôsobí). Ide o aktivity, ktorými chce klub preukázať nielen úctu ku komunite, ale aj ochotu pomôcť. Medzi tieto aktivity patria napríklad „Hero of the game“ – Hrdina zápasu. Touto aktivitou pred každým domácim zápasom v sezóne sa vyjadruje vďačnosť vybraným hrdinom, ktorých navrhne komunita. Hrdinovia dostanú 4 lístky na zápas spolu s večerou na štadióne (Hero of the Game, 2018). Podporu miestnej komunite je možné tiež chápať v poskytnutí priestorov na športovanie (Pittsburgh Penguins – verejné korčuľovanie, 2018), či v organizovaní podujatí (Book an event, 2018), v podpore športovania detí (Pittsburgh Penguins – ciele, 2018), poskytovania zvýhodnených vstupeniek, resp. ich darovania (Penguins Foundation – 50/50 raffle, 2018; Rising stars, 2018), či rôzne charitatívne aktivity. Zapájajú sa do aukcií, realizujú vlastné zbierky, aktívne sa zapájajú do charitatívnych činností realizovaných v komunite (Galaxy Giving, 2018; Warriors v komunite, 2018; Mario Lemieux – nadácia, 2018; Penguins Foundation, 2018; Community Report 2015/2016, 2017; LA Galaxy – Auction, 2018), propagujú charitatívne organizácie prostredníctvom reklám na zápasoch (LA Galaxy partneri, 2018), či prostredníctvom vlastných nadácií prispievajú rôznym vybraným skupinám v komunite (LA Galaxy Foundation, 2018; Warriors v komunite, 2018; Golden State Warriors v komunite, 2018; Nadácia Warriors – granty, 2018; Warriors – žiaci, 2018; Ročné vyhodnotenie grantu 2018/2019, 2018; Výročná správa, 2017a; Autistické herne, 2018). Znamená to, že vybrané športové kluby snažia byť prosociálne. Tieto aktivity vychádzajú z ich spoločenskej zodpovednosti.

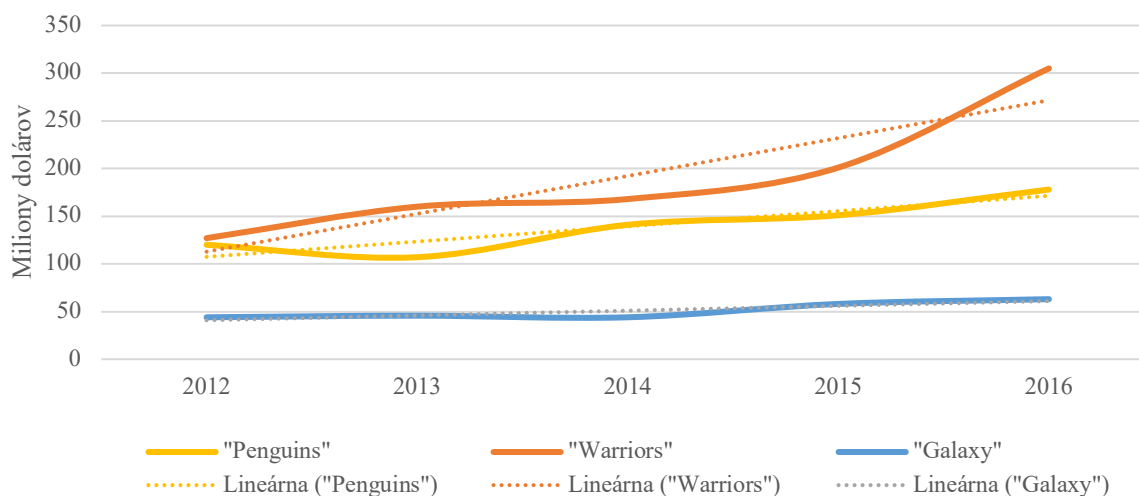
Na druhej strane je možné povedať, že jednotlivé aktivity, ktoré kluby realizujú, sú prospešné pre komunitu a zároveň ich komunita oceňuje, čo je možné vidieť z jednotlivých reakcií ľudí na sociálnych sieťach, či z online rozhovorov, ktoré boli poskytnuté jednotlivými zainteresovanými stranami vybraných športových klubov (tabuľka 7).

Tabuľka 7 Vyjadrenia zástupcov jednotlivých zainteresovaných strán

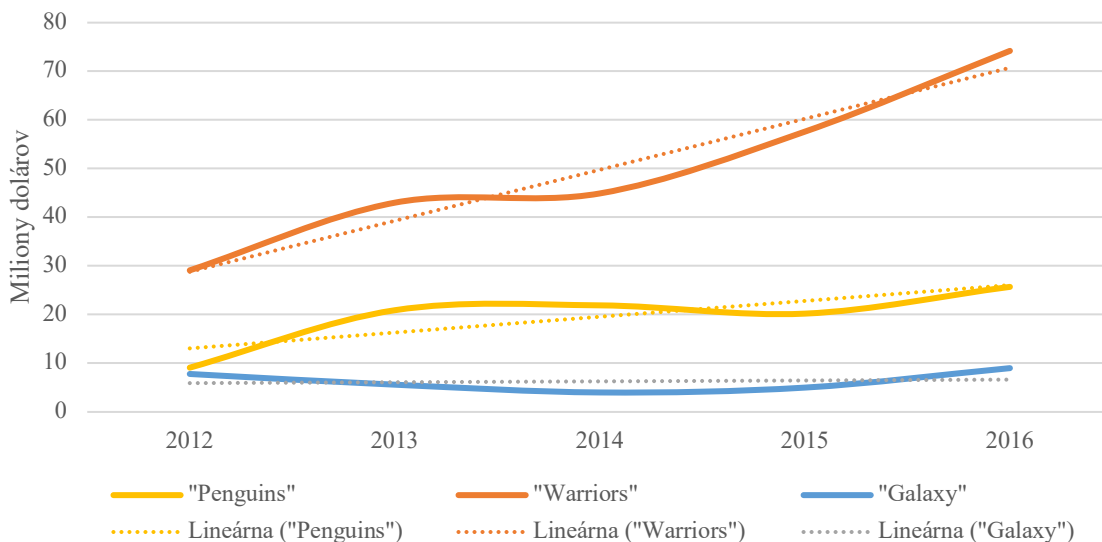
Zainteresovaná strana	Názor na aktivity, ktoré športové kluby vykonávajú v komunite
Donna L Green Občianka	Tento tím je skvelý a rozumie tomu, o čo komunite ide. Zdroj: Green (2016)
WARRIORS GROUND SF Združenie členov komunity	Podpora škôl v rámci regiónu a aktívny prístup k dobrovoľníckym činnostiam v komunite je veľmi prínosný. Zdroj: Warriors Ground (2018)
Christopher Barooni Občan	Som rád za podporu rozvoja zelene v prostredí našej komunity. Zdroj: Warriors (2013a)
Carin Greathers Riaditeľka základnej školy	Je skvelé byť súčasťou škôl, ktorým tento rok pomáha GSW. Je to vzrušujúce a z tejto spolupráce sa veľmi tešíme. Veríme, že deti na začiatku roka budú mať z vykonaných zmien veľkú radosť. Zdroj: Golden State Warriors (2018)
„hammed.m.c“	Je dobré vidieť, že vracajú toľko späť ich komunite. Zdroj: Warriors (2013b)
„_wiild_flower“	Milujem náš tím, vždy toľko dáva späť komunite! Zdroj: Warriors (2013b)
Bruce Y. Lee Redaktor Forbes	Po víťaznom zápase Warriors nad Cavaliers hráči nešli relaxovať. Šli do klubu Boys & Girls a venovali sa deťom. Diskutovali s nimi, hrali sa s nimi, no taktiež im aj darovali vecné vybavenie. Zdroj: Lee (2018)
Nezisková organizácia v Los Angeles	Sme veľmi nadšení zo spolupráce s nemenovaným klubom. Zdroj: TreePeople (2018)
Nezisková organizácia v južnej Kalifornii	Sme veľmi radi, že môžeme spolupracovať s nimi. Podporujú nás a vďaka nim môžeme poskytnúť deťom viac. Zdroj: Shoes That Fit (2018)

Zodpovednosť klubu voči sebe samému

Športové kluby musia byť zodpovedné nielen voči externému prostrediu, ale aj voči sebe, nakoľko ich vnútorná sila má veľký vplyv na vonkajšie prostredie. Ide predovšetkým o to, aby kluby prosperovali z dlhodobého hľadiska, aby finančné prostriedky investovali aj do rozvoja samotného klubu. Ako je možné vidieť na obrázkoch 27 a 28 príjmy aj hodnota klubov sú stabilizované alebo majú rastúci trend.



Obrázok 27 Hodnota klubov
(Statista, 2018c; Statista, 2018d; Smith, 2017; Associated Press, 2016; Smith, 2015; Phillips, 2014; Smith, 2013)



Obrázok 28 Príjmy klubov

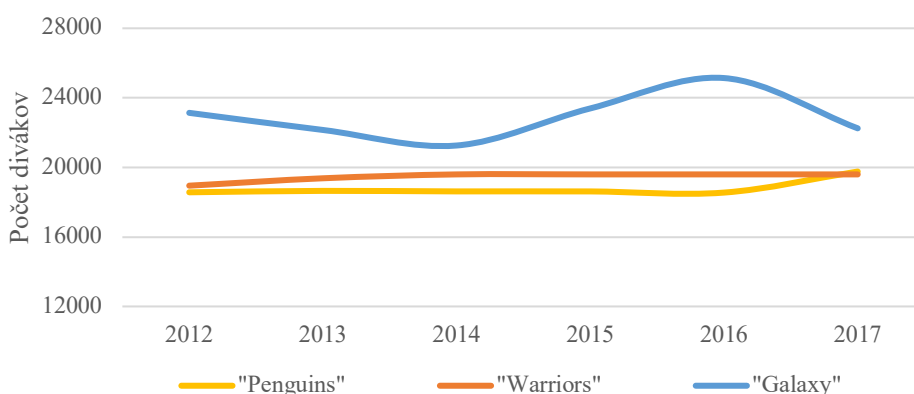
(Statista, 2018e; Statista, 2018f; Statista, 2018g; Associated Press, 2016; Smith, 2015; Smith, 2013)

Z obrázkov je možné vidieť, že krivky príjmov a hodnoty klubov sa svojim zakrivením takmer zhodujú. Pomocou Pearsonovho korelačného koeficientu, ktorý bol vypočítaný pomocou vzorca (3) boli porovnávané hodnoty kriviek „Príjmy klubov“ a „Hodnota klubov“ pre každý športový klub samostatne. Na základe výsledkov z tabuľky 8 je možné konštatovať, že medzi krivkami existuje závislosť.

Tabuľka 8 Test závislosti hodnoty klubov a príjmov klubov

	„Penguins“	„Warriors“	„Galaxy“
Pearsonov korelačný koeficient	0,5930	0,9707	0,4426

Stabilné výkony a úspechy sa odzrkadľujú aj v stabilnej návštevnosti štadiónov. Ako je možné vidieť v obrázku 29, návštevnosť jednotlivých štadiónov je vyrovnaná. Zároveň je možné sledovať dva extrémny a to na krivke „Galaxy“ v rokoch 2014 a 2016, kedy ich návštevnosť výrazne klesla/stúpala.

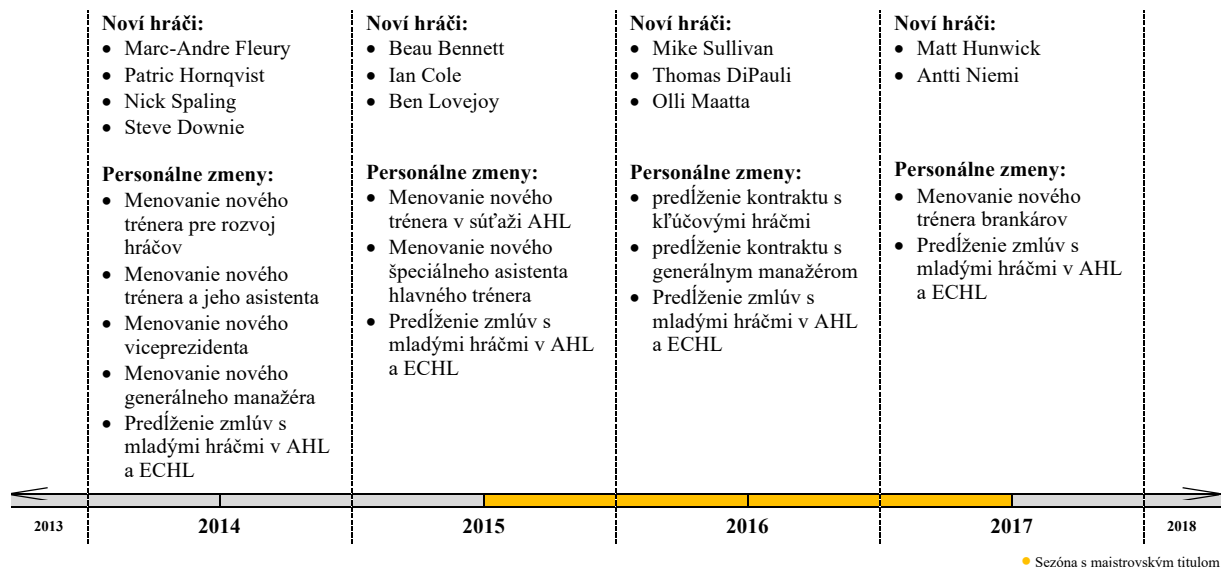


Obrázok 29 Priemerná návštevnosť klubov v USA

(Statista, 2018h; Statista, 2018i; Major League Soccer attendance, 2018)

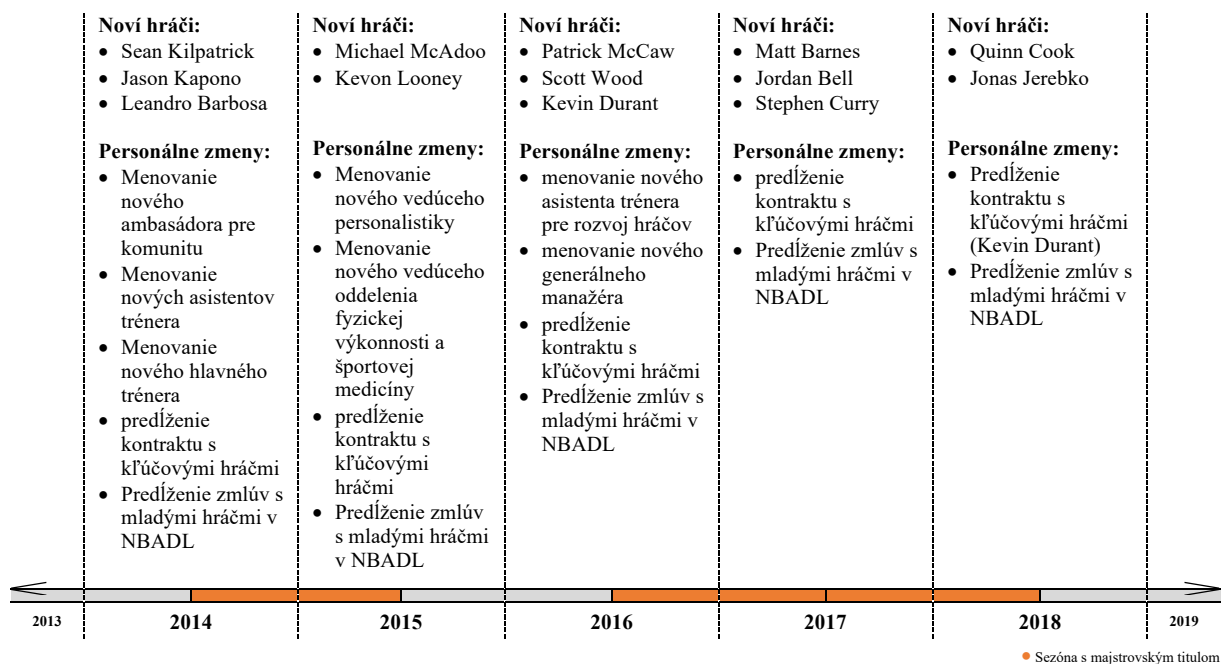
Z dlhodobého hľadiska však v prípade LA Galaxy ide o bežný jav. Na návštevnosť na štadiónoch má vysoký vplyv okrem herných výsledkov a majstrovských titulov aj nákup hviezdnych hráčov z Európy. Podobnú zmenu v návštevnosti bolo možné sledovať po príchode hráčov Robbieho Keanea i Davida Beckhama.

Aby si kluby zabezpečili dlhodobý rast, je potrebné, aby investovali aj do rozvoja seba samého. Vplyv personálnych zmien na získanie majstrovského titulu je možné vidieť v obrázkoch 30, 31 a 32.



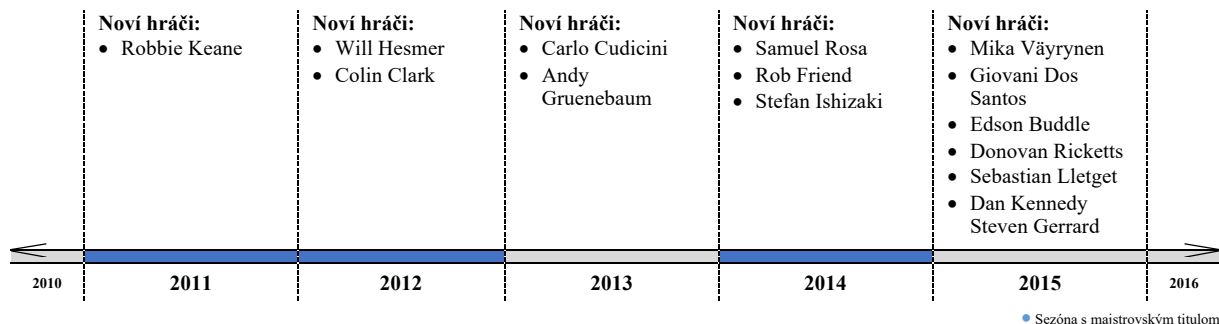
Obrázok 30 Personálne zmeny v priebehu rokov v tíme Pittsburgh Penguins (ESPN, 2018b; ESPN, 2018c; ESPN, 2018d; ESPN, 2018e)

Z obrázka 30 je možné vidieť, že príchod nových dôležitých hráčov a tiež výmena trénera, jeho asistentov v roku 2014 mali pozitívny vplyv na tím, nakoľko v sezónach 2015/2016 a 2016/2017 dokázal tím vyhrať NHL, pričom v týchto sezónach klub už nerobil výrazné personálne zmeny. Podobnú situáciu je možné vidieť aj v tíme Golden State Warriors, kde v hlavné zmeny na trénerských postoch nastali v roku 2014 a v nasledujúcej sezóne „Warriors“ vyhrali titul NBA. Výraznú zmenu medzi hráčmi však urobili v roku 2016, kedy podpísali hviezdu NBA Kevina Duranta, čo malo tiež pozitívny vplyv na tím a Warriors vyhrali nasledujúce dve sezóny.



Obrázok 31 Personálne zmeny v priebehu rokov v tíme Golden State Warriors (ESPN, 2018f; ESPN, 2018g; ESPN, 2018h; ESPN, 2018i; ESPN, 2018j)

Ako je možné vidieť na obrázku 32, športový klub LA Galaxy neurobil v priebehu úspešných sezón toľko výrazných zmien v hráčskom kádri A mužstva. Avšak podarilo sa mu medzi rokmi 2011 a 2015 vyhrať 3x majstrovský titul.



Obrázok 32 Personálne zmeny v priebehu rokov v tíme Los Angeles Galaxy (ESPN, 2018k; ESPN, 2018l; ESPN, 2018m; ESPN, 2018n; ESPN, 2018o)

LA Galaxy investuje finančné prostriedky hlavne do nákupu nových talentovaných hráčov do LA Galaxy 2, ktorých následne v priebehu rokov zapracúva do A mužstva. Od roku 2015 LA Galaxy podpísalo 9 hráčov z LA Galaxy 2 (Dave Romney, Daniel Steres, Clement Diop, Ariel Lassiter, Jack McBean, Hugo Arellano, Bradley Diallo, Nathan Smith a Jaime Villarreal). Okrem toho majú zavedený program akadémie (U-18, U-16, U-14, U-12). Aktuálne je 11 hráčov LA Galaxy 2 produktom akadémie (Wahl, 2017).

LA Galaxy vytvorilo tiež program „LA Galaxy Academy Alliance“, ktorý prostredníctvom integrácie existujúcich mládežníckych klubov z regiónu vytvára širšiu mládežnícku základňu (LA Galaxy – partnerské kluby, 2018). Týmto klubom je ponechaná určitá autonómia a zároveň majú prístup k istým zdrojom (peňažným aj nepenažným) z LA Galaxy.

Spoločnosť LA Galaxy ďalej výrazne investuje do rozvoja mládeže aj prostredníctvom programu Blended Learning Program, ktorý poskytuje úplné stredoškolské vzdelanie v stredisku StubHub pre študentov – športovcov. Tí sa stanú súčasťou profesionálneho prostredia LA Galaxy a LA Galaxy 2. Od roku 2012 investoval klub do rozvoja mládeže 16 miliónov dolárov, pričom v roku 2016 to boli 4 milióny dolárov. Do športového centra StubHub investoval klub od roku 2013 viac ako 15 miliónov dolárov, a to hlavne do jeho zariadenia (Wahl, 2017).

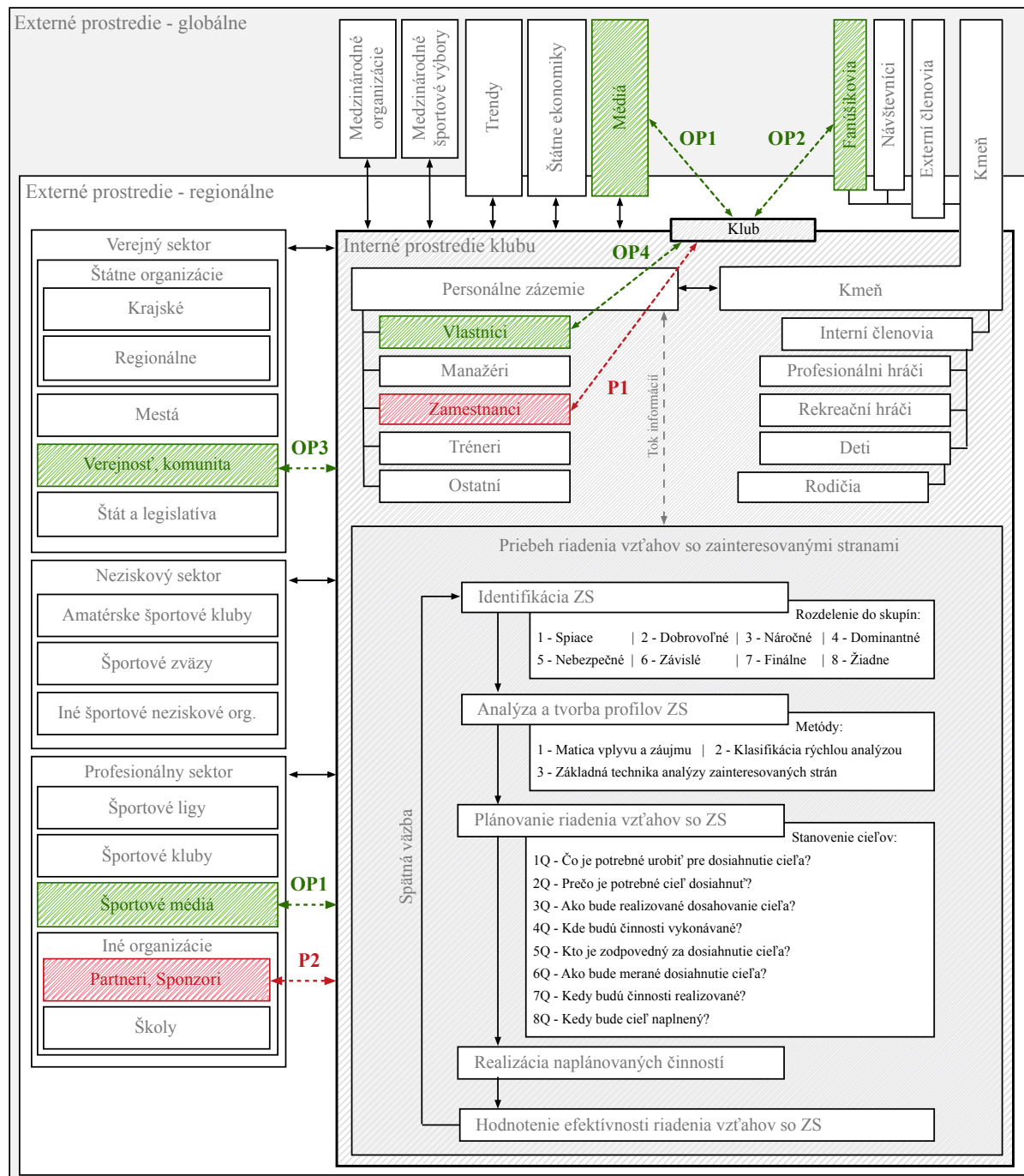
Z finančného hľadiska klubu veľmi vypomáhajú sponzorské zmluvy. Partnerstvo s hlavným sponzorom Herbalife Nutrition prinieslo do klubu LA Galaxy v roku 2016 viac ako 23 miliónov dolárov. Okrem toho vysielacie práva pre miestne televízie priniesli do klubu v roku 2017 viac ako 5 miliónov dolárov (Wahl, 2017).

Vzťah medzi športovými klubmi a sponzormi

Jednotlivé kluby majú rozličných sponzorov. Sponzori sa líšia nielen svojou ekonomickou silou a množstvom finančných prostriedkov, ktoré do klubu prinášajú, ale aj dĺžkou sponzorských zmlúv a miestami, kde sú ich značky propagované. Bližšie informácie o vzájomných vzťahoch, očakávaníach, či benefitoch medzi týmito zainteresovanými stranami neboli zistené, nakoľko aj kluby aj vybraní sponzori odmietli vzájomný vzťah komentovať. Na základe tlačových správ klubov i sponzorov (Penguins news, 2018; Robert Morris University, 2018; NBA news, 2017; Rovell, 2017; Jimenez, 2017; Bonfiglio, 2018) je možné povedať, že sponzori aj športové kluby sú nadšené pri nadviazaní spolupráce, avšak s odstupom času absentuje spätná väzba vzťahu.

Zhrnutie zistení z 1. fázy výskumu

V prípadovej štúdii bolo identifikovaných viacero problémových oblastí v rámci vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami. Taktiež „osvedčenú prax“, ktorú by bolo možné uplatniť na Slovensku. Zistené problémy a „osvedčenú prax“ zakreslené do modelového riešenia je možné vidieť v obrázku 33.



Obrázok 33 Problémové oblasti a osvedčená prax z prvej prípadovej štúdie

Problémy v oblasti vzťahov športového klubu s internými členmi klubu (P1)

Hlavným problémom je klesajúca spokojnosť tých členov, ktorí sú zamestnaní v športovom klube viac ako rok. Z jednotlivých vyjadrení bolo zistené, že medzi hlavné problémové faktory je možné zaradiť nízku flexibilitu práce, veľmi dlhú pracovnú dobu, či nerovnomernosť zaťaženia práce počas/mimo sezóny. Jednotliví respondenti tiež uviedli, že nie

sú spokojní s ohodnotením ich práce, či s častou nejasnosťou rozdelenia úloh od nadriadených zamestnancov. Medzi hlavné odporúčania na elimináciu týchto problémov je možné zaradiť zlepšenie komunikácie medzi oddeleniami, umožnenie kariérneho rastu, vytváranie väčšieho množstva individuálnych cieľov a taktiež oceňovanie zamestnancov v podobe podpory ich rozvoja (vzdelávanie).

Problémy v oblasti vzťahov športového klubu so sponzormi (P2)

V tejto oblasti neboli problémy priamo v prípadovej štúdii identifikované, preto za hlavný problém je považovaná neochota spolupráce a zhodnotenia vzájomných vzťahov. Z tohto zistenia vyplýva niekoľko otázok, na ktoré bude potrebné zamerať sa v ďalšom výskume. Týmito otázkami sú:

- Sú kluby a sponzori so svojimi vzťahmi spokojní?
- Aké majú očakávania od spoločného vzťahu?
- Sú vzájomné očakávania odlišné?
- Sú očakávania naplnené?
- Aké iné benefity okrem finančných prinášajú sponzori do športových klubov?

Osvedčená prax z oblasti riadenia vzťahov športového klubu s médiami (OP1)

Zistenia ukázali, že pre športové kluby je dobré, aby využívali regionálne médiá na šírenie klubových informácií, a taktiež aby zdieľali obsah prispôbený pre svoje kľúčové zainteresované strany prostredníctvom vybraných médií.

Osvedčená prax z oblasti riadenia vzťahov športového klubu s fanúšikmi (OP2)

Pre športové kluby je dôležité, aby budovali svoju základňu fanúšikov. V dnešnej dobe je dobré, aby kluby využívali sociálne siete – hlavne facebook, instagram a twitter, aby na sociálne siete pridávali prispôbený obsah pre fanúšikov, napríklad: rozhovory s hráčmi, reportáže so zamestnancami, či skalnými fanúšikmi. Dôležitá je však aj frekvencia pridávania príspevkov. Štúdie ukázali, že spôsob komunikácie cez sociálne siete nie je rovnaký. Každá sociálna sieť si vyžaduje individuálny prístup. Optimálny denný počet príspevkov pre sociálnu sieť Twitter je 6, pre sociálnu sieť Facebook je 2 a pre sociálnu sieť Instagram sú 3 príspevky. Jednotlivé príspevky by mali byť uverejňované podľa času kedy fanúšikovia daného klubu najčastejšie navštevujú vybrané sociálne siete. Vo všeobecnosti sa odporúča čas medzi 13tou a 16tou hodinou (Nulou, 2014; DowSocial, 2015; Collier, 2018; Hartshorne, 2019). Súčasťou budovania vzťahov s fanúšikmi je tiež šírenie digitálneho obsahu prostredníctvom mobilných aplikácií. Šírenie digitálneho obsahu však musí byť pravidelné, aby mali fanúšikovia pocit, že sú v dennom kontakte s klubom.

Okrem digitálneho obsahu je tiež dobré, ak kluby vytvárajú aktivity pre fanúšikov, ktorí sa reálne zúčastňujú zápasov či iných klubových akcií. Pre fanúšikov môžu kluby ponúknuť rôzne cenové bonusy na celosezónne vstupenky, či zapojenie vlastníkov týchto sezónnych vstupeniek do rôznych dobrovoľníckych aktivít klubu.

Osvedčená prax z oblasti riadenia vzťahov športového klubu s komunitou (OP3)

V rámci komunity existuje viacero zainteresovaných strán, ktoré sú v priamom alebo nepriamom vzťahu so športovým klubom a je dôležité, aby klub pôsobil na ne dobrým dojmom. Preto je vhodné, aby klub podporoval tieto zainteresované strany alebo aby sa spolupodieľal na ich aktivitách. Medzi tieto aktivity je možné zaradiť:

- budovanie športovísk pre deti,
- podpora športu detí prostredníctvom rôznych športových kempov,
- podpora amatérskych športových klubov,
- podpora ženského športu,

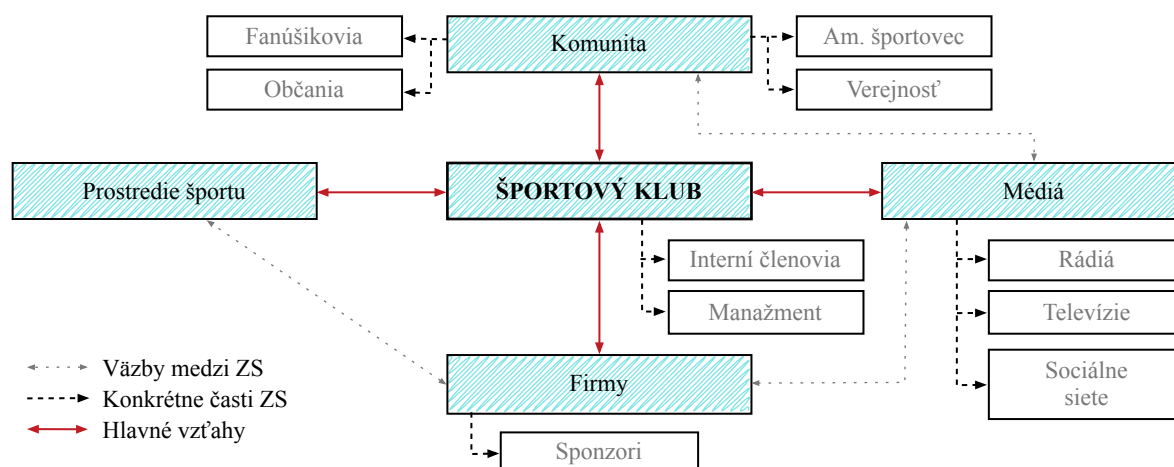
- organizovanie podujatí pre konkrétne zainteresované strany komunity,
- tvorba zbierok pre vybrané zainteresované strany,
- charitatívne a dobrovoľnícke aktivity.

Osvedčená prax z oblasti zodpovednosti športového klubu voči sebe samému (OP4)

V rámci tejto oblasti je potrebné, aby sa športové kluby zamerali na investovanie finančných prostriedkov do chodu klubu tak, aby zaistili nielen ich rast z dlhodobého hľadiska, ale rovnako aj rast návštevnosti na štadiónoch. Je dôležité, aby športové kluby investovali rovnako do zázemia ako aj do personálu – hráčov i zamestnancov. Investície do personálu nemusia vždy znamenať ich výmenu. Je dobré, ak klub nemá vysokú fluktuáciu kľúčových zamestnancov (tréneri, hráči). Preto je vhodné, ak sa kluby zamerajú v rámci investovania napríklad do ich rozvoja v podobe certifikácie a vzdelávania.

3.4. Druhá fáza výskumu

Druhá fáza výskumu taktiež pozostáva z vytvorenia prípadovej štúdie. Táto štúdia sa zameriava na pochopenie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových klubov, avšak v prostredí Európy. Popisuje ako k tejto problematike jednotlivé športové kluby pristupujú, aké činnosti vykonávajú, prečo ich vykonávajú a aké to má dôsledky. Skúmané väzby sú zobrazené na obrázku 34.



Obrázok 34 Skúmané väzby v druhej fáze výskumu

Úvod do problematiky prípadovej štúdie

Účelom spracovania druhej prípadovej štúdie bolo na základe analýzy vzájomných vzťahov športových klubov a ich kľúčových zainteresovaných strán, identifikovanie kľúčových faktorov úspešného prístupu športových klubov z rôznych oblastí k riadeniu vzťahov s ich zainteresovanými stranami v Európe.

Oblasťou výskumu prípadovej štúdie je športové odvetvie v Európe. Konkrétne sa prípadová štúdia zameriava na športové kluby z oblasti futbalu, basketbalu a ľadového hokeja.

Pre túto prípadovú štúdiu boli z každej oblasti vybraní zástupcovia, ktorí majú vo svojom regióne pôsobnosti veľmi silné postavenie.

Futbal – FC Barcelona, Juventus FC, AC Milan, Chelsea FC, Manchester City FC, FC Manchester United, FC Bayern Munich, Paris Saint-Germain FC

FC Barcelona je profesionálny futbalový klub so sídlom v Barcelone v Španielsku (Gifford, 2018). Pôsobí v španielskej futbalovej lige LaLiga (LaLiga Santander, 2018), ktorú vyhral celkovo 25 krát (FC Barcelona, 2018a). Klub bol založený v roku 1899 (FC Barcelona,

2018b) a od svojho vzniku získal 114 trofejí (Transfermarkt, 2018a). Vďaka svojim úspechom a odchovancom, z ktorých sa stali celosvetové futbalové legendy je možné tento klub považovať za globálneho influencera. Ďalší dvaja zástupcovia boli vybraní z talianskej súťaže Seria A. Juventus FC aj AC Milan patria medzi ikony talianskeho futbalu. Juventus FC je najúspešnejším klubom Seria A. Vznikol v roku 1897 (Juventus, 2018) a od svojho vzniku vyhral túto súťaž celkovo 34 krát (Transfermarkt, 2018b). Historicky veľmi úspešným je v Serii A aj klub AC Milan. Ten od svojho vzniku vyhral celkovo 52 trofejí (Transfermarkt, 2018c). Spolu s klubom Juventus FC patria medzi najznámejšie kluby z Talianska a podobne ako u klubu FC Barcelona je ich dopad na zainteresované strany globálny. Z najprestížnejšej európskej futbalovej súťaže (Premier League) boli vybraní 3 zástupcovia. Víťazi posledných dvoch sezón a celkovo najúspešnejší klub súťaže. Víťazom sezóny 2016/2017 sa stal Manchester City (ManCity, 2018). Tento klub predstavuje exponenciálne rýchlo rozvíjajúci sa klub vďaka vplyvu nových vlastníkov. Len od mája 2016 minul Manchester City FC na nákup nových hráčov 371 miliónov libier (Alaka, 2018). Podobne aj Chelsea FC a FC Manchester United v posledných rokoch investovali veľké množstvo financií do svojho rozvoja (Výdavky futbalových klubov, 2018). Vďaka tomu patria tieto kluby dlhodobo k špičke v rámci Premier League nielen v kategórii mužov, ale aj na jednotlivých mládežníckych úrovniach (Premier League U18, 2018; Premier League U21, 2018; ManUtd – ženy, 2018; FA Women's Super League, 2018). Spolu tieto kluby od roku 2000 získali 50 trofejí (Transfermarkt, 2018d; Transfermarkt, 2018e; Transfermarkt, 2018f). Z nemeckej a francúzskej najvyššej futbalovej súťaže boli vybraní FC Bayern Munich (Nemecko) a Paris Saint-Germain FC (Francúzsko). Tieto kluby sú lídrami vo svojich krajinách a každoročne investujú milióny eur do nových posíl – od roku 2010 investovali FC Bayern Munich 543 miliónov eur a Paris Saint-Germain 1 177 miliónov eur pričom spolu získali 45 trofejí (Transfermarkt, 2018g; Transfermarkt, 2018h; Transfermarkt, 2018i; Transfermarkt, 2018j). Celkovo vďaka dosiahnutým úspechom je možné považovať všetky uvedené športové kluby za influencerov svojho odvetvia.

Basketball – FC Barcelona, Real Madrid, Anadolu Efes, Basketball Bundesliga, Turkish Basketball Federation, Steaua CSM Bucharest, CSM Oradea, Antwerp Giants, BCM Gravelines-Dunkerque

FC Barcelona a Real Madrid sú profesionálne basketbalové kluby pôsobiace v Španielsku (FC Barcelona Bàsquet, 2018; Real Madrid Baloncesto, 2018). Okrem toho v rámci Európy sú oba kluby účastníkmi Euro ligy (EuroLeague, 2018). FC Barcelona od svojho vzniku v roku 1926 získala celkovo 82 trofejí (FC Barcelona Bàsquet Facebook profil, 2018). Real Madrid ako posledný víťaz španielskej ligy (2017/2018), (ScorePro, 2018) a tiež aj Euro ligy (2017/2018), (Basketball Reference, 2018) s celkovým počtom trofejí 84 (Real Madrid Baloncesto Facebook profil, 2018) patrí medzi najúspešnejšie basketbalové kluby Európy. Medzi európske kluby je možné tiež zaradiť aj Anadolu Efes nakoľko pôsobí v rámci európskych súťaží (EuroLeague, 2018). Napriek nie tak bohatej histórii ako majú za sebou väčšie kluby, patrí Anadolu Efes medzi úspešné a veľmi významné kluby v rámci svojho regiónu. Od svojho vzniku v roku 1976 získal spolu 38 trofejí (Anadolu Efes, 2018). Medzi ďalšie menšie kluby s menším celoeurópskym avšak významným regionálnym dosahom boli vybrané Antwerp Giants (Belgicko), BCM Gravelines-Dunkerque (Francúzsko), Steaua CSM Bucharest a CSM Oradea (Rumunsko). Antwerp Giants vznikli v roku 1995 (Telenet Antwerp Giants, 2018a) a celkovo získali od svojho vzniku 5 trofejí (Telenet Antwerp Giants, 2018b) a od roku 2010 sú každoročne účastníkom európskej súťaže FIBA Europe Cup (EuroBasket, 2018). BCM Gravelines-Dunkerque vznikol v roku 1984 (Gravelines Dunkerque, 2018a) a celkovo získal len 3 trofeje. Napriek tomu sa od roku 2010 až 6 krát zúčastnil FIBA Europe Cup a z toho raz skončil celkovo štvrtý (Gravelines Dunkerque, 2018b). Steaua CSM Bucharest patrí medzi tradičnejšie basketbalové kluby, nakoľko na basketbalovej scéne pôsobí už od roku 1952 (Steaua Bucuresti, 2018). Celkovo tento klub získal 21 domácich titulov (Seceleanu, 2018). V rámci Európy sa raz umiestnil celkovo na 3. mieste (Linguasport, 2018). Najmladším

klubom spomedzi vybraných je CSM Oradea, ktorý vznikol už v novom tisícročí – v roku 2003 (CSM Oradea, 2018). Za svoju krátku históriu získal 2 domáce tituly, jedno druhé a dve tretie miesta (Flashscore, 2018a; Flashscore, 2018b; Flashscore, 2018c; Flashscore, 2018d). Basketball Bundesliga a Turkish Basketball Federation predstavujú národné basketbalové federácie a to v Nemecku a Turecku. Pre športové kluby tieto organizácie predstavujú veľmi významné zainteresované strany s vysokým vplyvom.

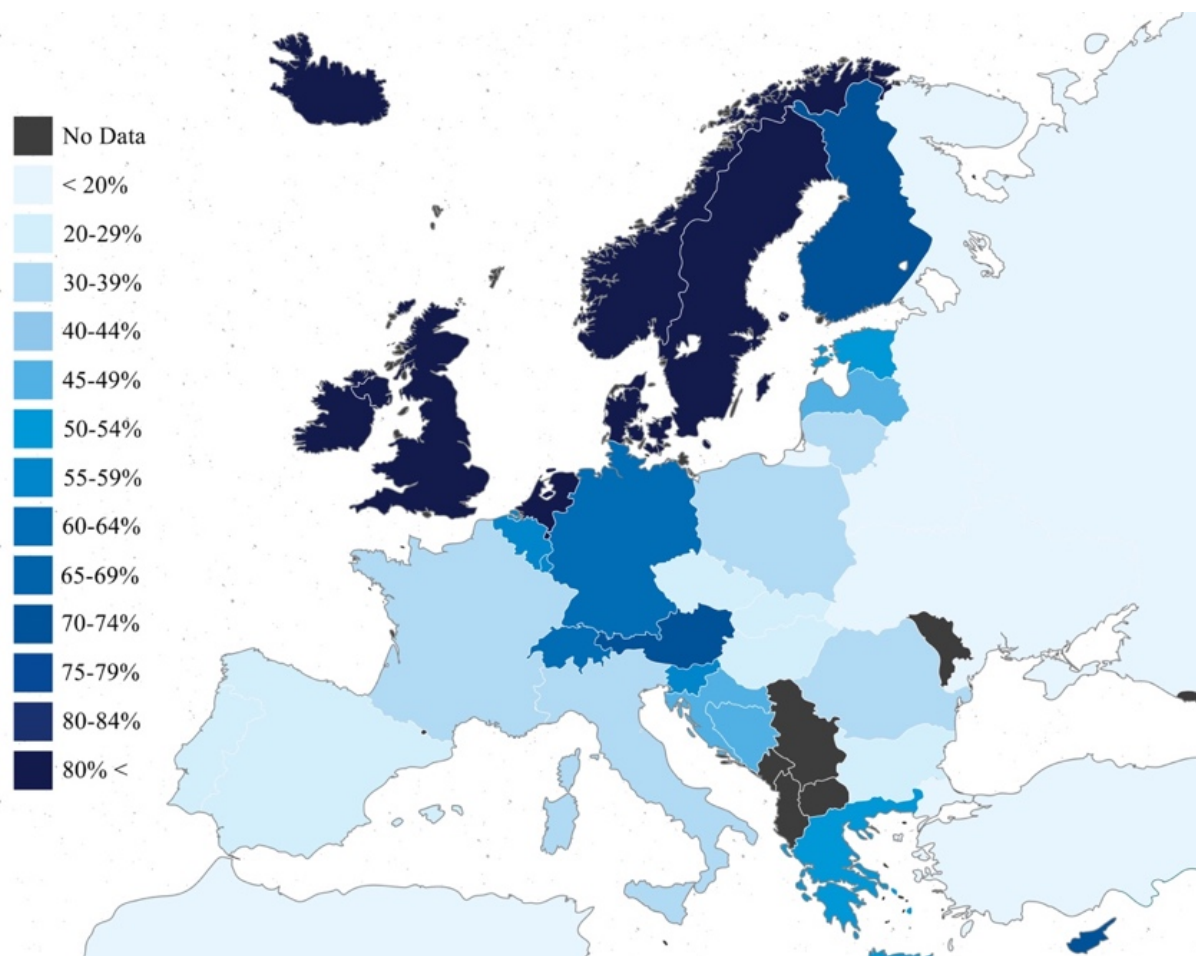
Hokej – Frölunda Indians, Cardiff Devils, Tappara Tempere, SC Bern, Malmö Redhawks, ZSC Lions, HC Lugano

V rámci európskeho hokeja boli vybraní zástupcovia, ktorí pôsobia v celoeurópskej súťaži Champions Hockey League (CHL). Zo severských krajín boli vybraní zástupcovia zo Švédska (Frölunda Indians, Malmö Redhawks) a Fínska (Tappara Tempere). Klub Frölunda Indians od svojho vzniku v roku 1938 (Frölunda HC, 2018a) získal celkovo 4 trofeje (Frölunda HC, 2018b). Čo je však pozoruhodnejšie, že tento klub vychoval dvoch členov medzinárodnej siene slávy ľadového hokeja (Pettersson, Sterner), (Sieň slávy ľadového hokeja, 2018; Sport Reference, 2018) a dvoch členov fínskej siene slávy ľadového hokeja (Ruutu, Salmi), (Sieň slávy fínskeho hokeja, 2018). Malmö Redhawks vznikol len v roku 1972 a doposiaľ získal dva tituly v rámci švédskej najvyššej súťaže (Elite Prospects, 2018a). Za svoju históriu vychovali profesionálnych hráčov ako Fedor Fedorov (RUS), či Robert Švehla (SR), ktorí pôsobili následne aj v NHL (Malmö Red Hawks, 2018; Fedorov sa vracia do NHL, 2018). Fínsky klub Tappara Tempere je klubom s dlhšou históriou. Celkovo vyhral domácu súťaž 17 krát (Tappara Tempere, 2018). Zaujímavosťou je tiež, že vychoval dvoch členov fínskej siene slávy ľadového hokeja (Sieň slávy fínskeho hokeja, 2018b). Z najvyššej Britskej hokejovej súťaže (EIHL), bol vybraný Cardiff Devils. Tento klub vznikol v roku 1986 vo Walese (Elite Prospects, 2018b). Je posledným víťazom EIHL a celkovo túto súťaž od svojho vzniku vyhral 5 krát (Belfast, 2018). Posledné skúmané kluby SC Bern, ZSC Lions a HC Lugano pôsobia v Švajčiarskej najvyššej súťaži (Swiss Ice Hockey, 2018). Všetky tri kluby majú za sebou bohatú históriu. SC Bern vznikol v roku 1931 a celkovo v rámci najvyššej švajčiarskej hokejovej súťaže (NL) získal 15 titulov. ZSC Lions vznikol o rok skôr v roku 1930, celkovo vyhrali NL 9 krát. Zároveň mu však patrí titul posledného majstra NL (za rok 2018), (EHC, 2018a; EHC, 2018b). HC Lugano vznikol v roku 1941 (EHC, 2018c). Posledný titul v NL získal v roku 2006 a celkovo ich získal 7. Zaujímavosťou tohto klubu je, že patrí medzi kluby s najvyššou návštevnosťou v rámci NL, pričom v sezóne 2015/2016 mal deviatu najvyššiu priemernú návštevnosť spomedzi všetkých klubov NL (HC Lugano, 2018a; HC Lugano, 2018b).

Charakteristika prostredia prípadovej štúdie

Prostredie na ktoré je táto prípadová štúdia zameraná (Európa) má viacero špecifik. Medzi hlavné špecifiká je možné zaradiť zapojenie obyvateľstva do športu, rôznorodú kultúru krajín, či taktiež rastúcu zamestnanosť v oblasti športu (Weicker, 2016).

Európa je kultúrne veľmi rozmanitá a vo veľa faktoroch veľmi nejednotná. Jeden z hlavných parametrov, ktorý rozdeľuje Európu a má vysoký vplyv na jednotnosť európskeho trhu je nejednotný jazyk, čo je zobrazené na obrázku 35.



Obrázok 35 Populácia Európy hovoriaca anglickým jazykom (Eupedia, 2018)

Avšak napriek rôznym kultúram, jazykovým či iným odlišnostiam sa obyvatelia v Európe správajú veľmi podobne. V štatistikách skúmajúcich ako často sa obyvatelia Európy venujú športovým aktivitám (Tabuľka 9) je vidieť vyrovnanosť športovania žien a mužov a to bez ohľadu na to, z ktorej krajiny Európy pochádzajú.

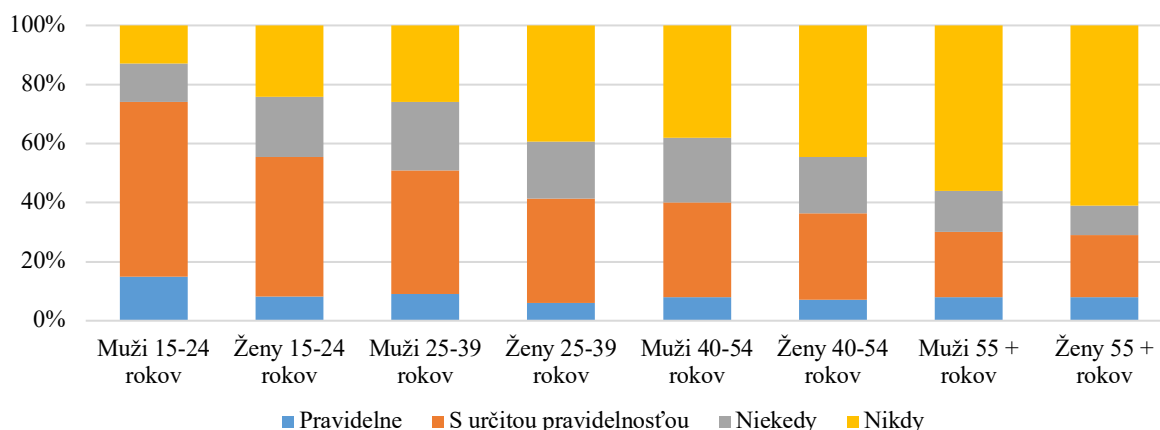
Tabuľka 9 Úroveň zapojenia obyvateľstva EU do športu

	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Muži	15 %	59 %	13 %	13 %	9 %	42 %	23 %	26 %	8 %	32 %	22 %	38 %	8 %	22 %	14 %	56 %
Ženy	8 %	47 %	20 %	24 %	6 %	35 %	19 %	39 %	7 %	29 %	19 %	44 %	8 %	21 %	10 %	61 %
	15 – 24 rokov				25 – 39 rokov				40 – 54 rokov				55 a viac rokov			

Legenda: ● Pravidelne ● S určitou pravidelnosťou ● Niekedy ● Nikdy

(European Commission, 2014a)

Na základe zistených údajov je možné správanie žien a mužov v rovnakých vekových kategóriách považovať za veľmi podobné. Túto podobnosť je možné vidieť aj na úrovni zapojenia obyvateľov EÚ do športu zobrazenej na obrázku 36.



Obrázok 36 Úroveň zapojenia obyvateľstva EU do športu (European Commission, 2014a)

Ďalšou zaujímavosťou je tiež vyrovnanosť podielu mužov a žien na miestach (parky, domácnosti, na ceste do práce, športové zariadenia, fitness centrá, športové kluby, športové centrá, školy), kde vykonávajú športové aktivity.

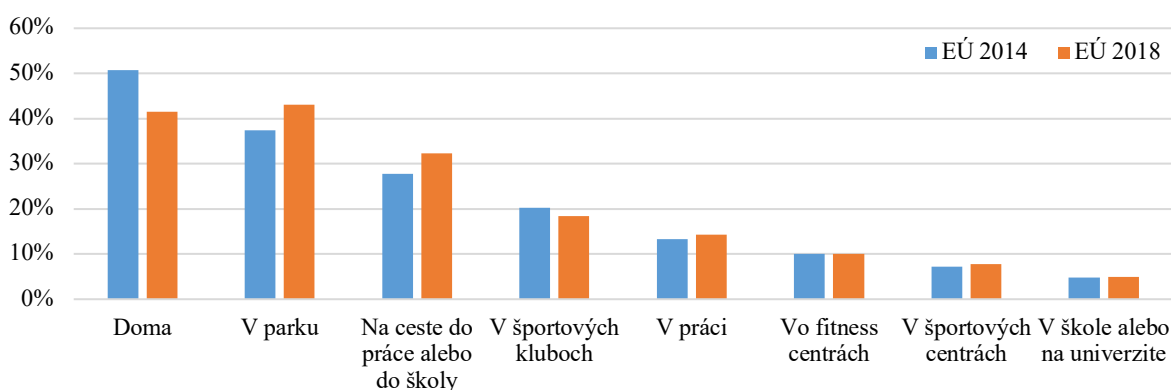
Test podobnosti vykonaný prostredníctvom Jaccardovho koeficientu podobnosti, ktorý bol vypočítaný pomocou vzorca (5) porovnal údaje z tabuľky 10 – podiel mužov a žien vzhľadom na miesta, kde do športujú. V tomto prípade test vykonaný s odchýlkou 2 % potvrdil podobnosť údajov na úrovni 69,2 %⁵. To znamená, že podiel mužov a žien na jednotlivých miestach je podobný, ba priam vyrovnaný.

Tabuľka 10 Podiel mužov a žien vzhľadom na miesta, kde obyvatelia Európy športujú

	V parkoch	Doma	Na ceste do práce alebo do školy	Vo fitness centrách	V práci	V športových kluboch	V športových centrách	V škole alebo na univerzite
Ženy	39 %	38 %	28 %	16 %	10 %	10 %	7 %	4 %
Muži	41 %	33 %	22 %	14 %	16 %	16 %	9 %	5 %

(European Commission, 2014b)

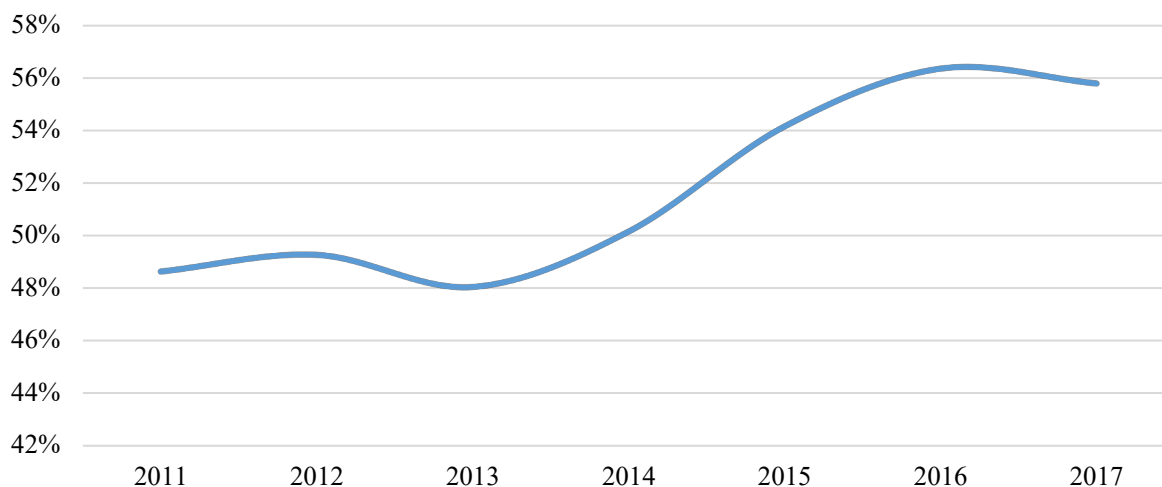
Z pohľadu miesta, kde Európania vykonávajú športové činnosti je možné konštatovať, že v roku 2018 (obrázok 37) sa snažia športovať viac v prírode ako tomu bolo v roku 2014. Pričom medzi hlavné dôvody športovania je možné zlepšenie zdravotného stavu, zvýšenie fyzickej výkonnosti, relax, či zábavu (Muntschick, 2016a; Muntschick, 2016b).



Obrázok 37 Porovnanie preferencie miesta na športovanie v Európe s odstupom dvoch rokov (European Commission, 2014c; European Commission, 2018)

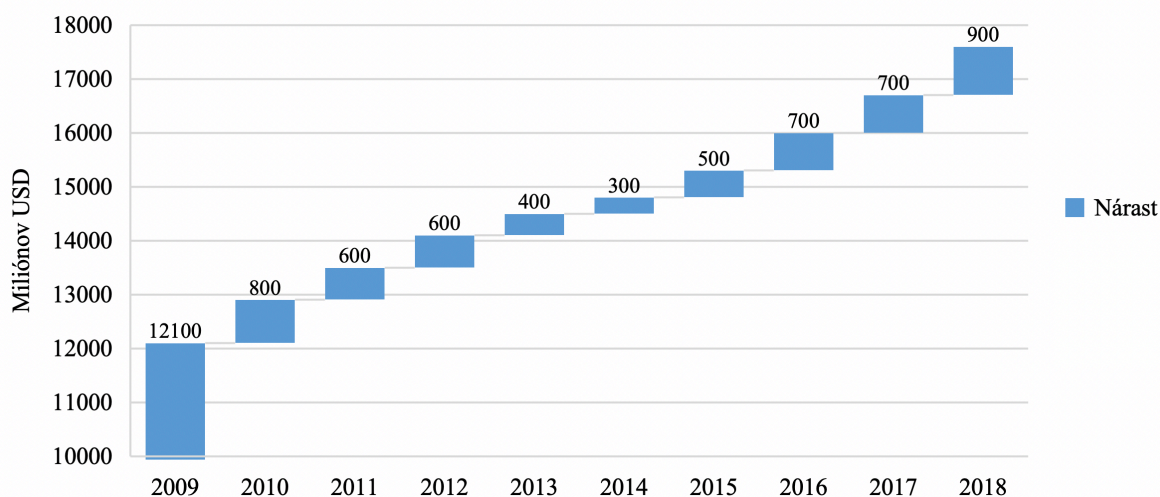
⁵ $J(Z, M) = \frac{|Z \cap M|}{|Z \cup M|} = \frac{\{39,41,16,14,10,7,9,4,5\}}{\{38,33,28,22,39,41,16,14,10,7,9,4,5\}} = 9/13 = 0,692 = 69,2 \%$

Z ekonomického hľadiska je v tomto prostredí možné sledovať podobne ako v USA pozitívne trendy. Jedným z nich je aj rast priemernej zamestnanosti v športovom odvetví, ktorý je zobrazený na obrázku 38. Od roku 2011 do roku 2017 je možné vidieť nárast o 6 %.



Obrázok 38 Priemerná zamestnanosť v oblasti športu v EÚ
(Weicker, 2016)

Medzi ďalšie faktory, ktoré majú vplyv na športové kluby v Európe z ekonomického hľadiska je možné zaradiť rastúce hodnoty značiek, sponzoring, či financovanie športových klubov. Priemerná ročná miera rastu hodnoty značky top 30 futbalových klubov bola v Európe v roku 2013 na úrovni 6,3 %. V roku 2017 bola priemerná ročná miera rastu hodnoty značky anglických futbalových klubov (pôsobiacich v Premier League) na úrovni 26 % (Haigh, 2017; Rohde, Breuer, 2016). S rastúcou hodnotou značiek športových klubov rastie aj hodnota sponzorských zmlúv. Rast hodnoty sponzorských zmlúv za posledných 10 rokov v rámci Európy je zobrazený na obrázku 39.



Obrázok 39 Nárast hodnoty sponzorských zmlúv v priebehu rokov v Európe
Vypracované na základe údajov z Statista (2018k)

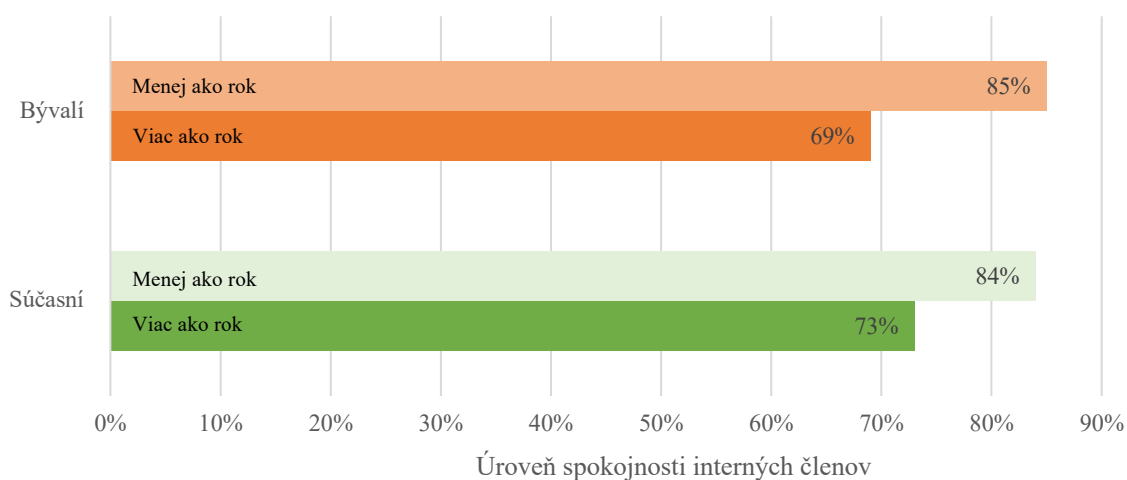
Priemerný medziročný nárast hodnoty sponzorských zmlúv v Európe za posledných 10 rokov dosiahol hodnotu 611 miliónov USD. Aktuálna hodnota predstavuje 17,6 miliardy USD. Tento fakt má priamy vplyv aj na samotné financovanie klubov v Európe. Z prieskumu z roku 2017 vyplynulo, že v priemere až 26 % príjmov v európskych kluboch tvorí práve sponzoring a dotácie (Barget, Chavinier-Rela, 2017).

Zistenia

V rámci prípadovej štúdie bolo skúmaných viacero vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami. V tejto analýze boli skúmané ich vzťahy so zamestnancami, komunitou, partnermi, médiami, fanúšikmi, mestami, verejnosťou, školami, ich prístup k vývoju mládeže, i podpore žien v športe.

Vzťah medzi športovými klubmi a ich internými členmi

Pre túto analýzu boli využité externé hodnotenia spokojnosti súčasných a bývalých členov vybraných športových klubov (Glassdoor, 2018d-l). Celkovo bolo analyzovaných 152 interných členov, z toho 89 bývalých a 63 súčasných. Vzorka bola rozdelená na tých, ktorí pracujú alebo pracovali v klube menej ako rok a potom na tých ktorí pracujú alebo pracovali v športovom klube viac ako rok.



Obrázok 40 Spokojnosť súčasných a bývalých členov vo vybraných športových kluboch
Vypracované na základe (Glassdoor, 2018d-l)

Ako je možné vidieť aj na obrázku 40, spokojnosť s prácou je vyššia u tých, ktorí sú zamestnaní daných športových kluboch menej ako rok. Je možné usúdiť, že na ich spokojnosť negatívne vplyvajú faktory, ktoré si jednotlivci začnú uvedomovať, až po viac ako roku pôsobenia v danej organizácii.

Z vyjadrení bolo zistené, že medzi tieto faktory je možné zaradiť nízku flexibilitu práce, veľmi dlhé pracovné doby, krátke prestávky, či nerovnomernosť zaťaženia práce počas/mimo sezóny. Taktiež, že nie sú spokojní s malými možnosťami vlastného progresu, organizáciou práce, pracovných podmienok, prístupu nadriadených zamestnancov, taktiež so vzájomnou komunikáciou či nerovnomerným platovým ohodnotením. Zamestnanci v týchto športových kluboch však prácu nevnímajú len negatívne. Hlavné pozitíva práce vo vybraných športových kluboch podľa súčasných a tiež aj bývalých interných členov sú:

- flexibilná práca pre študentov,
- tímová práca,
- priateľský kolektív,
- profesionálny prístup,
- rôzne benefity ako napríklad zvýhodnené vstupy, možnosti cestovania, využívanie klubových služieb.

Napriek týmto mnohým pozitívam, však dlhodobí zamestnaní vykazujú nižšiu spokojnosť ako krátkodobí zamestnaní. Hlavné dôvody je možné vidieť v odporúčaniach, ktoré

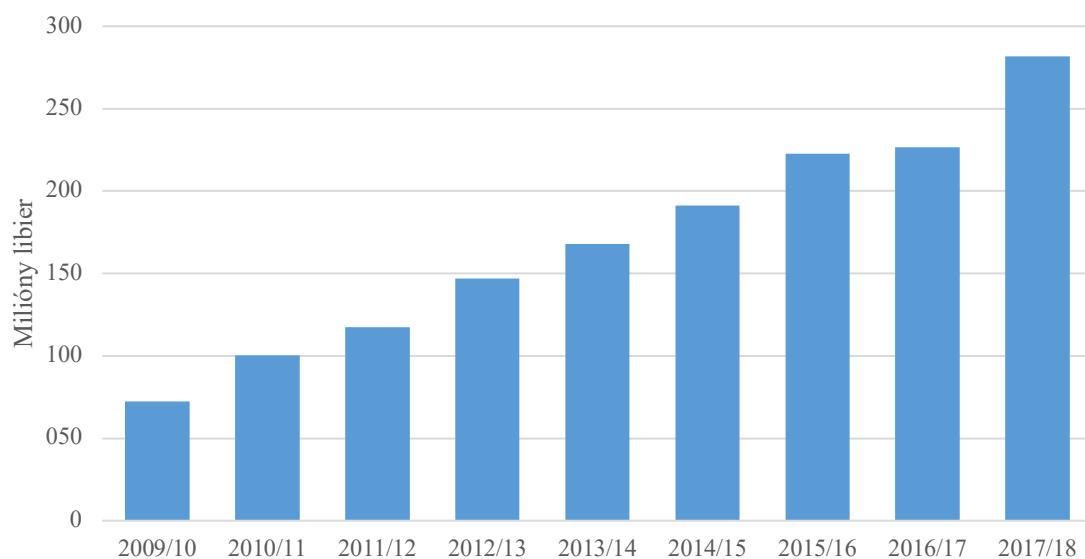
títo zamestnanci adresujú práve riadiacim pracovníkom športových klubov. Zamestnanci odporúčajú:

- viac podporovať nových zamestnancov,
- investovať viac do školení,
- udržiavať kultúru organizácie,
- viac komunikovať so zamestnancami o ich potrebách,
- menej kritizovať zamestnancov,
- väčšiu flexibilitu práce,
- spravodlivo ohodnotiť ich prácu,
- byť k zamestnancom viac ľudský.

Odporúčania, ktoré navrhli, predstavujú kľúčové faktory pre športové kluby pre dlhodobé udržanie zamestnancov a pre zvýšenie ich spokojnosti s prácou. Zamestnancami športových klubov, ktorí sú zodpovední za konečný úspech/neúspech klubu totižto nie sú len samotní hráči, sú to aj ostatní zamestnanci, ktorí zabezpečujú celkový chod športového klubu.

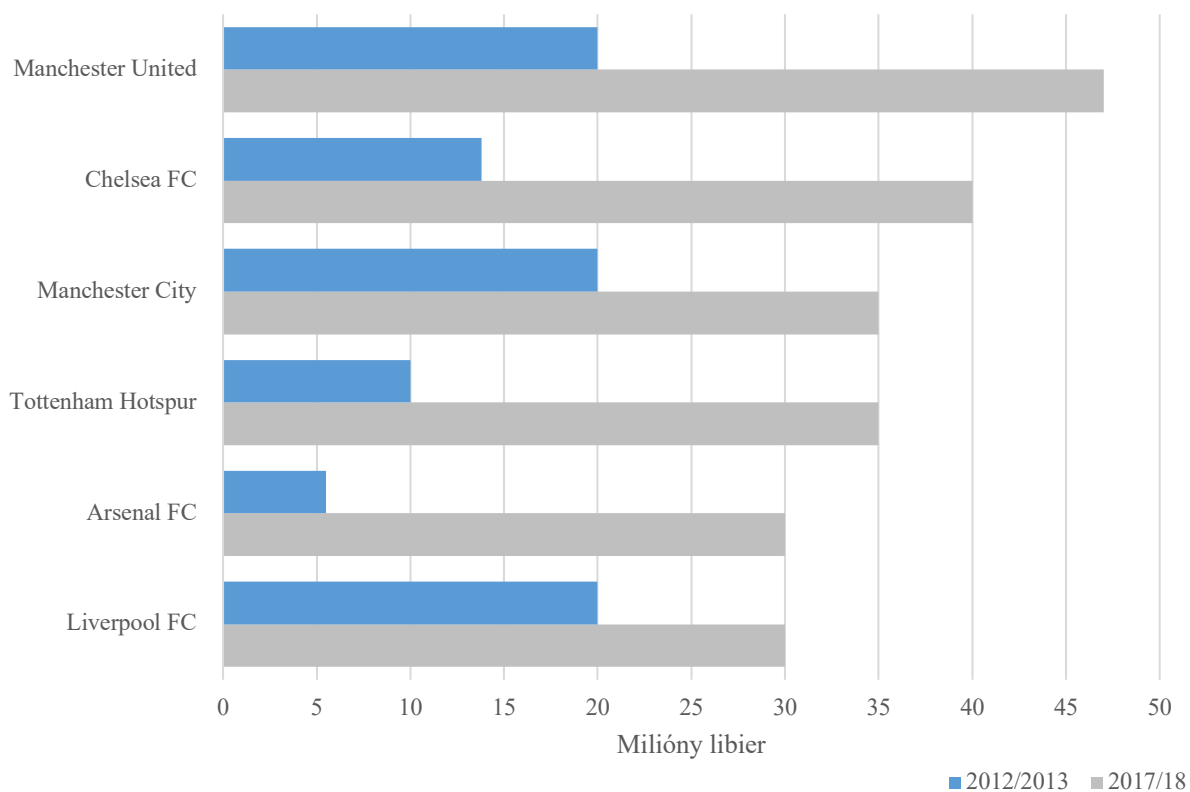
Vzťah medzi športovými klubmi, médiami a sponzormi

Média pre športové kluby predstavujú veľmi dôležitú zainteresovanú stranu aj v Európe. Prestávajú nielen príležitosti, ale aj hrozby v oblasti budovania povedomia, či šírenia značky, kultúry a celkového vplyvu na športový klub. Je preto veľmi dôležité aby sa aj športové kluby v Európe aktívne zaoberali touto problematikou. Podobne ako v USA aj v Európe jednotlivé kluby sa musia vysporiadať s tlakom zo strany televízií, rádii, blogerov, bulváru a to aj v podobe tlače aj internetu. Ako príklad populárnych športových internetových bulvárnych médií v rámci Európy je možné zaradiť LaGazetta dello Sport (Taliansko), The Sun (Veľká Británia), Sky Sport (Európa), Marca (Španielsko), France 24 (Francúzsko). Informácie z týchto veľkých a celoeurópsky pôsobiacich denníkov následne šíria regionálne (miestne) denníky ako napríklad Blesk (Česko) či Topky (Slovensko). Tak ako v USA aj v Európe predstavujú tieto denníky cestu, prostredníctvom ktorej rôzne zainteresované strany ako napríklad široká verejnosť, či fanúšikovia dozvedajú rôzne informácie o klube. Avšak tieto média nemajú silu len v oblasti šírenia informácií, ale aj v oblasti financií. Športové televízie BT Sport a Sky sport zaplatili Futbalovej asociácii v Anglicku za vysielacie práva na 3 roky viac ako 9 miliárd USD (vysielanie v rámci UK + celosvetové vysielanie), (Gibson, 2015). Tieto prostriedky sú následne prerozdeľované medzi jednotlivé kluby podľa vopred dohodnutého kľúča. Aj preto je možné chápať Futbalovú asociáciu (zväz) a taktiež aj médiá ako veľmi silné zainteresované strany. Tieto televízne stanice následne poskytujú svoje prenosy ďalším poskytovateľom, a tak sa prémieové zápasy môžu dostať aj na obrazovky fanúšikov, vzdialených aj niekoľko tisíc kilometrov. Ako príklad je možné uviesť Telekom na Slovensku, ktorý prostredníctvom svojej televízie Magio a športových kanálov DigiSport sprostredkúva športové zápasy z celej Európy slovenským divákom už niekoľko rokov (Trend.sk, 2018; Telekom.sk, 2018; Černý, 2018). Táto sieť, ktorá ma dosah na milióny sledovateľov, má vplyv aj na sponzorov, ktorí sú ochotní za partnerský vzťah zaplatiť aj niekoľko desiatok miliónov ročne (Sale, Lawton, 2014). Rastúci trend hodnoty sponzorských zmlúv od roku 2009 v anglickej Premier League je zobrazený v obrázku 41.



Obrázok 41 Vývoj celkovej hodnoty sponzorských zmlúv v Premier League (Statista, 2018)

Pre športové kluby tieto financie predstavujú často kľúčové príjmy, vďaka ktorým sa môžu z dlhodobého hľadiska rozvíjať, a to nielen z pohľadu infraštruktúry, ale aj z pohľadu internej štruktúry zainteresovaných strán – hráči, tréneri, manažéri, či vedenie klubu. Trend zobrazený na obrázku 41 je pre kluby veľmi pozitívny. To je možné vidieť aj na nasledovnom porovnaní výšky sponzorských zmlúv za propagáciu partnerov na svojich dresoch (obrázok 42).



Obrázok 42 Porovnanie príjmov od sponzorov propagovaných na dresoch v top 6 klubov v Premier League (Statista, 2018m)

Z obrázka 41 je možné vidieť, že v roku 2018 jednotlivé kluby dokázali dohodnúť sponzorské zmluvy tak, že sa ich príjem z týchto zmlúv zvýšil v porovnaní z rokom 2012 v priemere o takmer 300 %. Prečo sa oplatí sponzorom platiť klubom o 300 % viac financií za ich propagáciu? Odpoveď je jednoduchá. V priebehu rokov 2012 až 2018 narástol počet aktívnych používateľov sociálnych sietí o viac než 50 % (o 1,2 miliardy ľudí), (Statista, 2018m), čo má veľký vplyv na celkovú propagáciu nielen klubu, ale aj jeho sponzorov. Dnes majú ľudia vďaka Instagramu, Facebooku, Twitteru a ďalším médiám dennodenný prístup k informáciám z diania v klube – či už z tréningov, alebo aj iných aktivít, ktoré klub a jeho zamestnanci vykonávajú – a všade tam sú aj odkazy na sponzorov. Je preto možné povedať, že v dnešnej dobe sú pre klub väzby medzi médiami a sponzormi veľmi previazané a tiež aj veľmi dôležité.

Vzťah medzi športovými klubmi a fanúšikmi

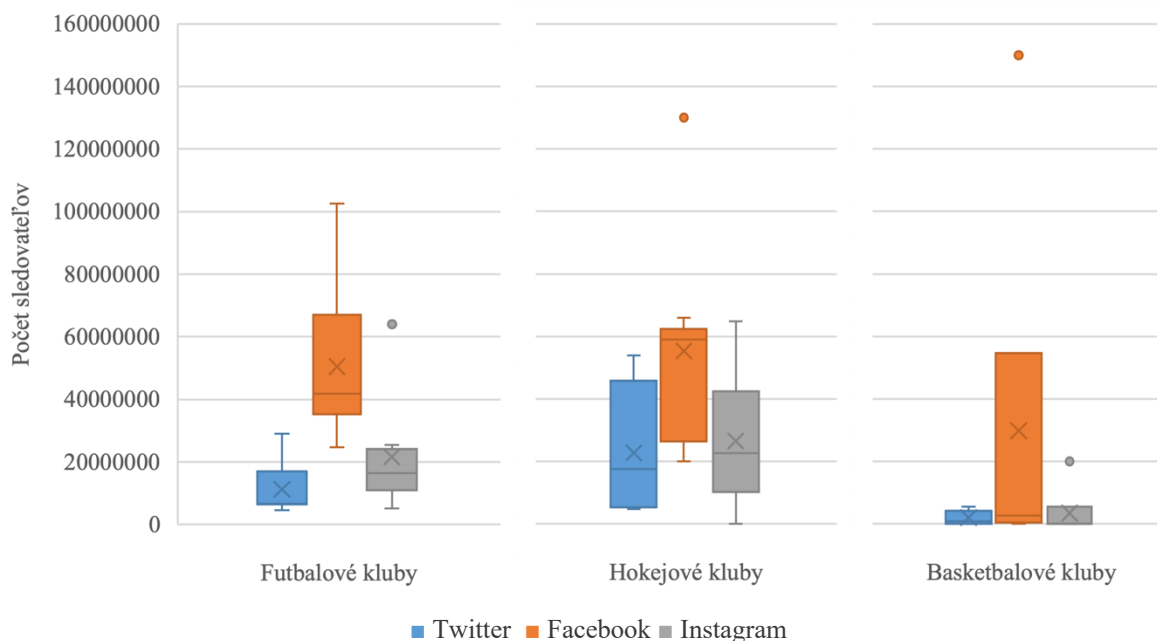
Fanúšikovia patria v oblasti športu medzi jednu z najdôležitejších zainteresovaných strán a to nielen v USA ale aj v Európe. Je preto viac než dôležité, aby športové kluby s nimi budovali dlhodobé vzťahy. Na základe zistení je možné povedať, že v Európe rovnako ako v USA si zástupcovia klubov uvedomujú silu a dôležitosť tejto zainteresovanej strany. Budujú široké fanúšikovské základne ďaleko presahujúce ich geografické hranice pôsobnosti (Člen fanklubu PSG, 2018). Vytvárajú pre nich video rozhovory s hráčmi, či s rôznymi video reportážami s hráčmi i fanúšikmi prinášajú bližší pohľad do života v klube, ktoré distribuujú prostredníctvom nielen svojich televízií ale aj svojich oficiálnych profilov na sociálnych sieťach – príklady súzobrazené na obrázku 43.



Obrázok 43 Aktivita vybraných športových klubov na sociálnych sieťach (Paris Saint-Germain, 2018; CSM Steaua București, 2018; Tappara Official, 2018)

Rovnako ako v prípade klubov z USA aj v tomto prípade bola analyzovaná aktivita vybraných športových klubov na sociálnych sieťach. Vzhľadom na diferenciaciu klubov z hľadiska nielen zamerania, ale aj veľkosti boli v rámci analýzy zaznamenané veľké odchýlky (minimá, maximá). Pre relevantnejší pohľad sú jednotlivé výsledky očistené o tieto extrémny. Analýza bola zameraná na používanie sociálnych sietí – Twitter, Facebook a Instagram. Kluby boli porovnávané z hľadiska počtu sledovateľov a počtu pridaných príspevkov. Obrázok 44 zobrazuje celkový počet sledovateľov vybraných športových klubov na jednotlivých sociálnych sieťach prostredníctvom Box-Plot diagramov. Prostredníctvom nich je možné vidieť najnižší počet sledovateľov (minimum), najvyšší počet sledovateľov (maximum), priemer (označený

ako x), box – ten tvorí 50 % všetkých údajov a v prípade, že pre danú situáciu existuje tak aj odľahlá hodnota, ktorá predstavuje 1,5 – 3 násobok hodnoty 3. kvartilu – označená guľičkou (aby neboli výsledky skreslené, pri výpočte veľkosti kvartilov sa s ňou nepočíta). Pre každú skupinu športových klubov boli spracované výsledky samostatne. Výsledky skupiny futbalových klubov ukazujú, že futbalové kluby majú najväčšiu základňu sledovateľov na sociálnej sieti Facebook. Na ostatných dvoch sociálnych sieťach majú futbalové kluby približne rovnaký počet sledovateľov. Najväčší rozdiel medzi maximálnou/minimálnou hodnotou a boxom bol zaznamenaný v rámci sociálnej siete Facebook, najmenší v rámci sociálnej siete Instagram. To znamená, že približne všetky skúmané futbalové kluby majú rovnaký počet sledovateľov na Instagrame – odhliadnuc od nameranej odľahlej hodnoty.



Obrázok 44 Počet sledovateľov vybraných športových klubov na sociálnych sieťach

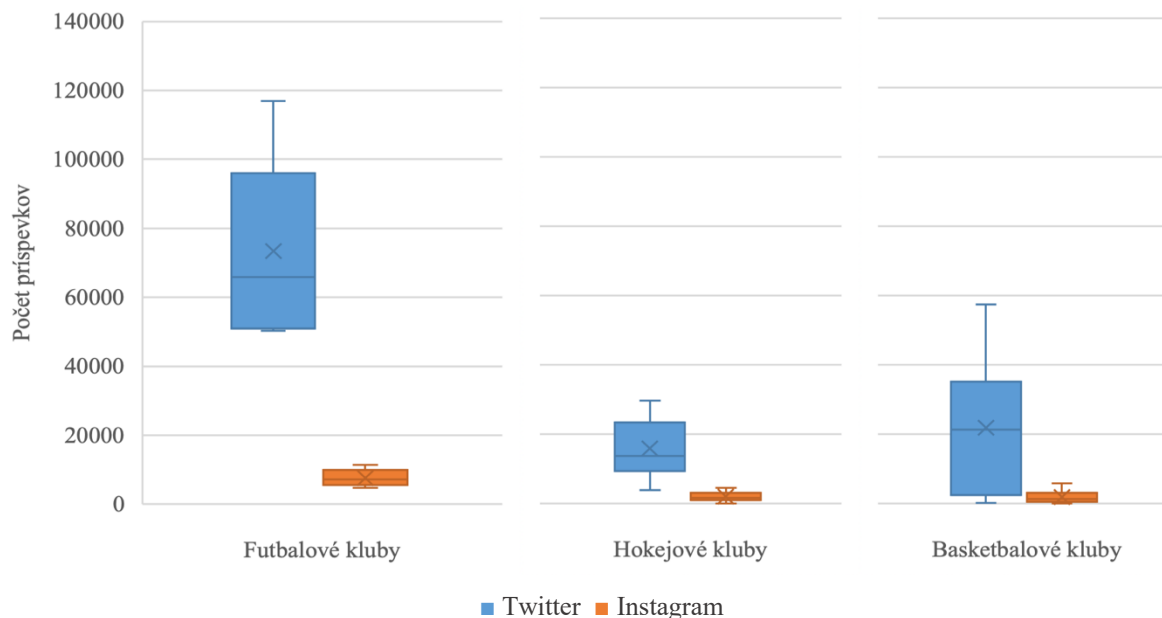
Podobne aj u hokejových klubov je možné sledovať existenciu jednej odľahlej hodnoty. Najväčší rozdiel medzi extrémami a kvartilmi je možné vidieť u počte sledovateľov na Instagrame. Ostatné zaznamenané údaje ukazujú veľmi malé rozdiely medzi extrémami a kvartilmi. Najväčší počet sledovateľov majú hokejové kluby na Facebooku.

Z jednotlivých Box-Plotov basketbalových klubov je možné sledovať existenciu dvoch odľahlých hodnôt a absenciu extrémov. To znamená, že údaje horných a dolných kvartilov sú takmer identické, preto kvartil predstavuje aj maximum daného Box-Plotu. Jediný extrém je možné vidieť u počte sledovateľov na Twitteri. Veľkosti boxov ukazujú, že najväčší počet sledovateľov majú tieto kluby na Facebooku. Počet sledovateľov na Instagrame a Twitteri je takmer rovnaký.

Avšak využívanie sociálnej siete nie je len o počte sledovateľov, ale aj o tvorbe obsahu. Preto bol porovnaný aj počet príspevkov jednotlivých klubov na sociálnych sieťach Twitter a Instagram. Napriek tomu, že analýza ukázala, že jednotlivé športové kluby majú na sociálnych sieťach približne rovnaký počet sledovateľov, počet príspevkov sa výrazne líši. Porovnanie počtu príspevkov vybraných športových klubov na sociálnych sieťach bolo spracované prostredníctvom Box-Plot diagramov. Pre každú skupinu športových klubov boli spracované výsledky samostatne.

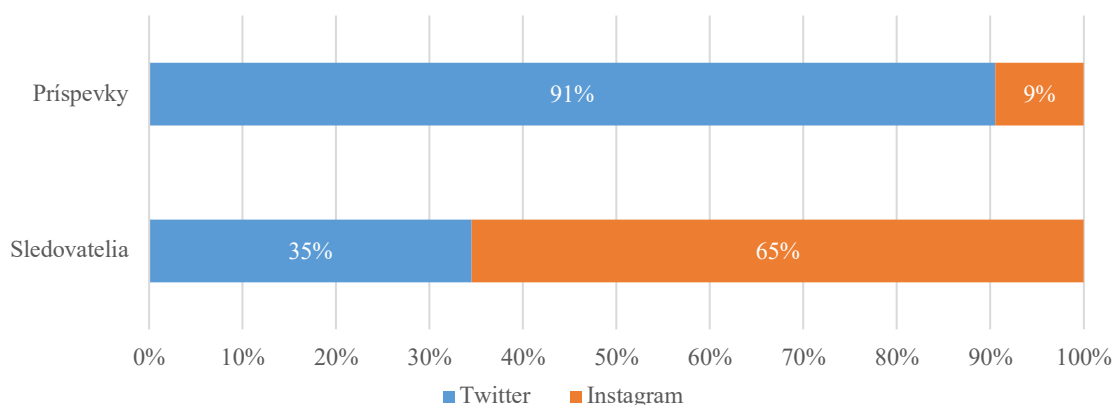
Výsledky skupiny futbalových klubov ukazujú, že futbalové kluby majú na Twitteri viac príspevkov ako hokejové a basketbalové kluby. V rámci futbalových klubov je možné sledovať aj minimálny rozdiel medzi minimom a 1. kvartilom. Najmenej príspevkov na Twitteri majú

hokejové kluby. Ani v jednom prípade nebola zaznamenaná odľahlá hodnota. Pri porovnávaní počtu príspevkov na sociálnej sieti Instagram je možné vidieť minimálne rozdiely medzi hodnotami extrémov a kvartilov. Najviac príspevkov na Instagrame majú futbalové kluby. Rozdiel medzi počtom príspevkov basketbalových a hokejových klubov je veľmi malý. Porovnanie je zobrazené na obrázku 45.



Obrázok 45 Počet príspevkov vybraných športových klubov na sociálnych sieťach

Bez ohľadu na športové odvetvie je možné pozorovať výrazný rozdiel medzi počtom príspevkov na vybraných dvoch sociálnych sieťach. Počet príspevkov na sociálnej sieti Instagram je takmer rovnaký. Výrazné rozdiely je možné vidieť na sociálnej sieti Twitter. Na nej majú futbalové kluby najviac príspevkov. Celkovo je možné konštatovať, že vybrané športové kluby aktívnejšie využívajú sociálnu sieť Twitter – čo je pravdepodobne spôsobné tým, že táto sociálna sieť je v Európe dlhodobo zaužívaná a Instagram je stále novou sociálnou sieťou – ktorej obľúbenosť však stále rastie, o čom svedčí aj počet sledovateľov vybraných športových klubov na tejto sociálnej sieti. Obrázok 46 zobrazuje pomer celkového počtu príspevkov a sledovateľov vybraných športových klubov na týchto dvoch sociálnych sieťach.



Obrázok 46 Pomer počtu príspevkov a sledovateľov vybraných klubov na sociálnych sieťach

Na šírenie informácií však kluby nevyužívajú len sociálne siete. Pre svojich fanúšikov rovnako ako kluby v USA využívajú aj mobilné aplikácie, avšak vzhľadom na množstvo používateľov sociálnych sietí je pre kluby dôležitejší obsah propagovaný práve prostredníctvom sociálnych sietí. Vybrané športové kluby majú na sociálnych sieťach Twitter,

Instagram a Facebook spolu viac ako 690 mil. sledovateľov. Ich aktivity na internete nie sú zamerané len na šírenie informácií. Pre svojich fanúšikov prevádzkujú aj vlastné e-shopy, prostredníctvom ktorých môžu fanúšikovia získať oficiálne darčkové predmety.

Vzťah klubu s fanúšikmi nie je len prostredníctvom internetu. Pre fanúšikov vykonávajú množstvo aktivít v rámci regiónu, v ktorom pôsobia. Tieto aktivity sú nielen často prepojené s miestnou komunitou, ale tiež majú aj charitatívny charakter (Zamestnanec malého klubu, 2019). Tieto aktivity sú spracované v ďalšej časti.

Vzťah medzi športovými klubmi a komunitou

V rámci komunity existuje viacero zainteresovaných strán, ktoré sú v priamom alebo nepriamom vzťahu so športovým klubom. Tieto zainteresované strany tvoria nielen skupiny ľudí ale aj rôzne organizácie. Vzťahy s nimi sú pre športové kluby veľmi dôležité, nakoľko tieto zainteresované strany majú veľký vplyv na klub. Dôležitá je jeho integrácia do miestnej kultúry – tak aby bol klub súčasťou dennodenného života ľudí (Zamestnanec malého klubu, 2019). Zároveň je potrebné aby kluby spolupracovali na rozvoji športu v rámci komunity (Člen fanklubu PSG, 2018; PR Manažér Steaua Bucuresti, 2018; Zamestnanec malého klubu, 2019). V rámci tejto časti výskumu boli vykonané tri rozhovory s rôznymi zainteresovanými stranami. Rozhovory boli pološtruktúrované a dohodnuté vopred emailom. S PR manažérom basketbalového klubu CSM Steaua Bukurešť bol rozhovor vykonaný 2. novembra 2018 elektronicky – prostredníctvom aplikácie WhatsApp. So zástupcom fanklubu futbalového klubu Paris Saint Germain bol rozhovor vykonaný elektronicky – prostredníctvom aplikácie Messenger. S bývalým zamestnancom anglického provinčného poloamatérskeho futbalového klubu a zároveň aktuálnym členom miestnej komunity FC Chelsea bol rozhovor vykonaný telefonicky. Hlavné myšlienky získané z rozhovorov v rámci vzťahu športového klubu s komunitou sú zobrazené v tabuľke 11.

Tabuľka 11 Vyjadrenia zástupcov klubov, fanúšikov i miestnej komunity

<p>Otázka na respondentov: Ako by ste opísali postavenie klubu v rámci komunity? Športový klub by mal byť súčasťou miestnej kultúry. Mal by byť v kontakte s ľuďmi. Mal by podporovať športovanie v rámci komunity a taktiež aj život v komunite – napríklad výstavbou športovísk resp. inou podporou ľudí v komunite.</p>
<p>Otázka na respondentov: Podporuje klub aj nejaké organizácie v rámci komunity? Športový klub v rámci komunity podporuje viacero organizácií ktoré sú v priamom kontakte s komunitou ako napríklad školy, nemocnice, či iné organizácie vplyvajúce na život v komunite.</p>
<p>Otázka na respondentov: Ako by ste opísal vzťah klubu s miestnymi fanúšikmi? Klub je nápomocný miestnym organizáciám nielen finančne ale aj materiálne. S fanúšikmi udržiava aktívne vzťahy. Podporuje fanklub aby bol fanklub schopný zabezpečiť organizačne aj finančne priebeh rôznych aktivít v rámci komunity i zápasov.</p>
<p>Otázka na respondentov: Ako by ste opísali vzťah klubu s komunitou? Klub podporuje školy, organizuje podujatia a propaguje hodnoty športu v komunite. Jednotlivé aktivity sú v súlade s CSR – ako napríklad podpora charitatívnych organizácií, podpora vzdelávania, či organizácia workshopov na problematiku zdravého životného štýlu.</p>

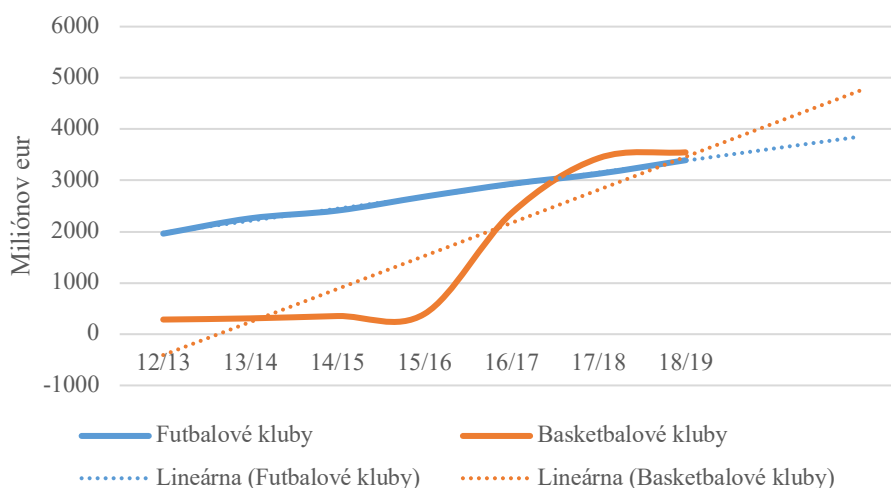
(Člen fanklubu PSG, 2018; PR Manažér Steaua Bucuresti, 2018; Zamestnanec malého klubu, 2019)

K dôležitým aktivitám v rámci tvorby a udržiavania vzťahov s komunitou je teda možné zaradiť budovanie športovísk, resp. pomoc pri ich budovaní. V rámci vybraných klubov je možné z vyjadrení v rozhovoroch, či z ich príspevkov na sociálnych sieťach a web stránkach konštatovať, že sú v tejto oblasti aktívne a v komunite obľúbené. Podporu miestnej komunity je možné vidieť napríklad v poskytovaní priestorov na športovanie (PR Manažér Steaua

Bucuresti, 2018), či organizovanie podujatí, podporu športovania detí, poskytovanie zvýhodnených vstupeniek, resp. rôzne charitatívne aktivity (Člen fanklubu PSG, 2018; PR Manažér Steaua Bucuresti, 2018; Zamestnanec malého klubu, 2019). Vybrané športové kluby sa snažia byť prosociálne tak ako to vychádza z ich spoločenskej zodpovednosti (PR Manažér Steaua Bucuresti, 2018).

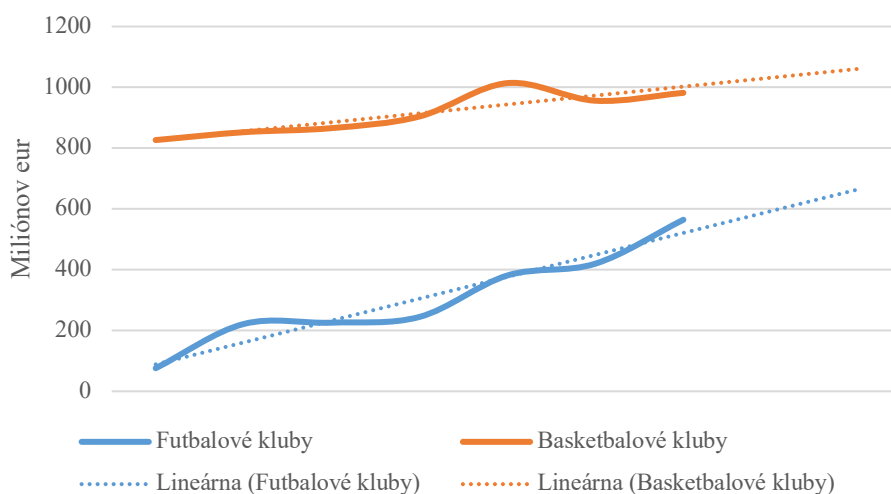
Zodpovednosť klubu voči sebe samému

Poslednou časťou tejto prípadovej štúdie je skúmanie zodpovednosti klubu voči sebe samému. V tejto časti je skúmaný vývoj hodnoty klubov, ich príjmov, investícií a návštevnosti. Športové kluby musia byť zodpovedné nielen voči externému prostrediu, ale aj voči sebe. Ide predovšetkým o to aby kluby prosperovali z dlhodobého hľadiska. Aby finančné prostriedky investovali aj do rozvoja samotného klubu. V rámci tejto analýzy boli skúmané viaceré športové kluby z jednotlivých odvetví a ich hodnoty boli následne priemerované vzhľadom na odvetvie športu v ktorom pôsobia. Ako je možné vidieť na obrázkoch 47 a 48 príjmy aj hodnota klubov majú rastúci trend.



Obrázok 47 Hodnota klubov

Vypracované na základe ročných výročných správ klubov (Statista, 2018o; Bernard a kol., 2018; Výročná správa, 2016a; 2016b; 2017b; 2017c; 2017d; 2017e; 2018a; 2018b; 2018c)



Obrázok 48 Príjmy klubov

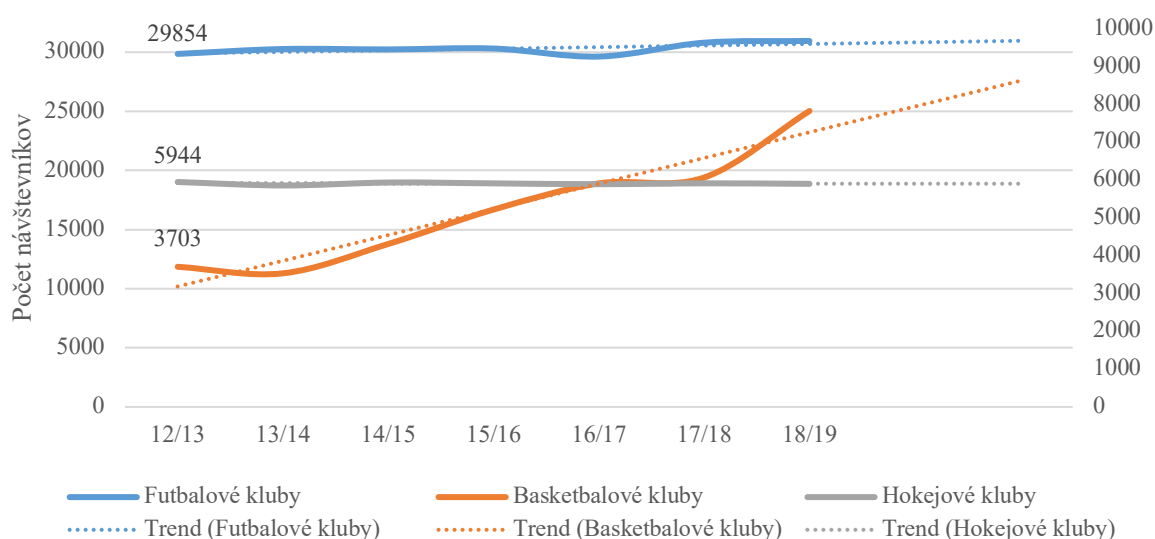
Vypracované na základe ročných výročných správ klubov (Statista, 2018o; Bernard a kol., 2018; Výročná správa, 2016a; 2016b; 2017b; 2017c; 2017d; 2017e; 2018a; 2018b; 2018c)

Z obrázkov je taktiež možné vidieť, že krivky príjmov a hodnoty klubov sú si svojim zakrivením veľmi podobné. Test závislosti vykonaný prostredníctvom Pearsonovho korelačného koeficientu, ktorý bol vypočítaný pomocou vzorca (3) porovnal hodnoty kriviek „Príjmy klubov“ a „Hodnota klubov“. Na základe výsledkov testu Pearsonovho korelačného koeficientu (tabuľka 12) je možné konštatovať, že sú tieto veličiny na sebe závislé.

Tabuľka 12 Test závislosti hodnoty klubov a príjmov klubov

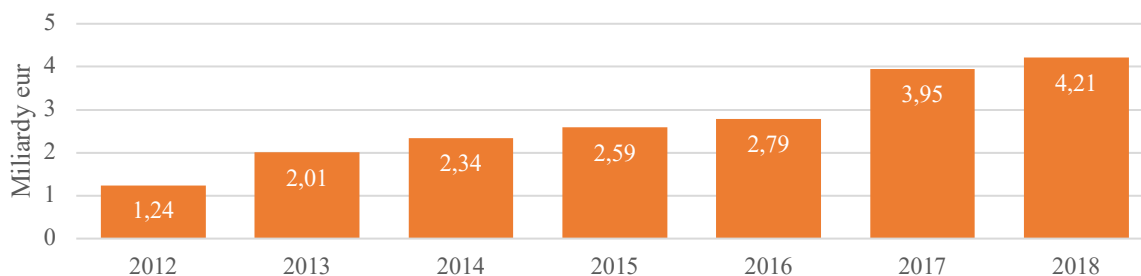
	Futbalové kluby	Basketbalové kluby	Priemer kluby
Pearsonov korelačný koeficient	0,9743 ⁶	0,8456 ⁷	0,9504 ⁸

Stabilné výkony a úspechy sa odzrkadľujú aj v stabilnej návštevnosti štadiónov. Ako je možné vidieť v obrázku 49, návštevnosť futbalových a hokejových zápasov bola v priebehu posledných rokov vyrovnaná. Nárast bol zaznamenaný u basketbalových klubov, ktorý by sa mal v najbližších rokoch ustáliť, nakoľko len pár klubov v Európe má kapacitu svojej haly a fanúšikov na to aby mohli dosahovať dlhodobo takto vysokú návštevnosť.



Obrázok 49 Priemerná návštevnosť klubov
Vypracované na základe (Statista, 2018p; BG Basket, 2018; EHC, 2018d)

Na návštevnosť na štadiónoch má vysoký vplyv okrem herných výsledkov a majstrovských titulov aj nákup rôznych hviezdnych hráčov, ktorých ceny však každým rokom exponenciálne rastú (obrázok 50).



Obrázok 50 Výdavky futbalových klubov na nákup hráčov podľa KPMG
(Sartori, 2017)

⁶ $R = 476749,429 / \sqrt{(1540671,429)(155419,429)} = 0,9743$

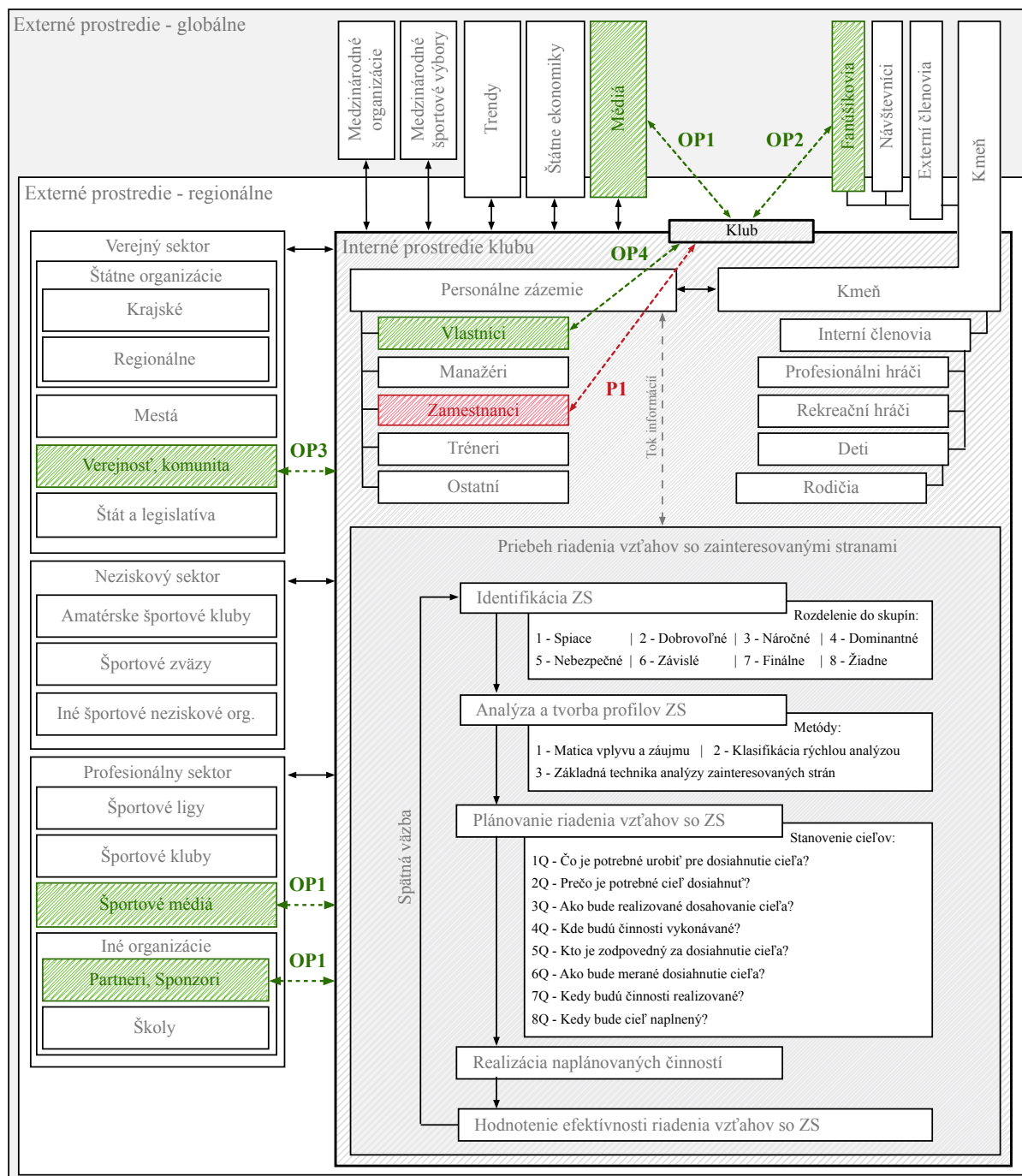
⁷ $R = 553520,857 / \sqrt{(14104191,714)(30379,429)} = 0,8456$

⁸ $R = 644739,857 / \sqrt{(6023409,429)(76397,714)} = 0,9504$

Aby si kluby zabezpečili dlhodobý rast, je potrebné, aby investovali aj do rozvoja seba samého. Podobne ako top kluby, ktoré budujú svoje akadémie, je potrebné aby aj menšie kluby našli spôsoby ako si zabezpečiť budúcnosť v podobne mladých hráčov. Riešením pre menšie kluby sa javí spolupráca s miestnymi školami, ktoré predstavujú pre kluby veľký potenciál. Tejto problematike je venovaná tretia fáza výskumu.

Zhrnutie zistení z 2. fázy výskumu

V druhej prípadovej štúdií bola podobne ako v prvej identifikovaná „osvedčená prax“. Problémová oblasť bola identifikovaná len jedna. Ich zakreslenie do modelového riešenia je zobrazené na obrázku 51.



Obrázok 51 Problémové oblasti a osvedčená prax z druhej prípadovej štúdie

Problémy v oblasti vzťahov športového klubu s internými členmi klubu (P1)

Aj v európske kluby majú výrazný problém s klesajúcou spokojnosťou zamestnancov, ktorí sú zamestnaní v športovom klube viac ako jeden rok. Zo spätnej väzby zamestnancov bolo zistené že medzi hlavné problémové faktory je možné zaradiť nízku flexibilitu práce, veľmi dlhé pracovné doby, krátke prestávky, či nerovnomernosť zaťaženia práce počas/mimo sezóny. Zamestnanci tiež uviedli viacero odporúčaní pre zlepšenie pracovných podmienok. Zamestnanci jednotlivých klubov odporúčajú viac podporovať nových zamestnancov, investovať viac do školení, udržiavať kultúru organizácie, viac komunikovať so zamestnancami o ich potrebách, či väčšiu flexibilitu práce. Okrem toho by zamestnanci ocenili zmenu osobného prístupu vo forme väčšej ľudskosti, menšej kritiky a spravodlivého ohodnotenia ich práce.

Osvedčená prax z oblasti riadenia vzťahov športového klubu s médiami a sponzormi (OP1)

V rámci tejto oblasti bolo zistené, že kluby majú s médiami aktívny vzťah nakoľko predstavujú silného partnera v rámci budovania vzťahov so sponzormi. Ak chcú kluby získať lukratívne sponzorské zmluvy je potrebné nielen, aby boli úspešné v rámci európskych pohárov, ale tiež aby v rámci regionálnych médií pozitívne reprezentovali svojich partnerov a to napríklad v podobe upútaviek na podujatia. Medzi činnosti, ktoré by mal športový klub vykonávať je možné zaradiť efektívnu komunikáciu prostredníctvom sociálnych sietí, regionálnych médií i globálnych médií. Organizácia vlastných podujatí, na ktorých by boli sponzori propagovaní. Taktiež kooperácia so sponzorom na externých podujatiach.

Osvedčená prax z oblasti riadenia vzťahov športového klubu s fanúšikmi (OP2)

Aj pre športové kluby v Európe je dôležité, aby si budovali svoju základňu fanúšikov aj mimo svoj región. Veľmi efektívnym sa javí nielen využívanie sociálnych sietí ako Facebook, Instagram a Twitter, ale aj mobilných aplikácií, prostredníctvom ktorých fanúšikovia dostanú žiadaný obsah rýchlejšie. V rámci analýzy bolo zistené, že vhodným obsahom sú nielen novinky, aktualita z diania v klube ale aj bežné denné príspevky z tréningov či iných klubových aktivít. Tiež je dôležité, aby klub vytváral rôzne aktivity pre fanúšikov z regiónu v ktorom klub pôsobí. Medzi tieto aktivity je možné zaradiť autogramiády, tlačové besedy či zľavy na vstupenky.

Osvedčená prax z oblasti riadenia vzťahov športového klubu s komunitou (OP3)

V rámci komunity existuje viacero zainteresovaných strán, ktoré sú v priamom alebo nepriamom vzťahu so športovým klubom a je dôležité, aby klub pôsobil na ne dobrým dojmom. Je pre kluby nevyhnutné aby v rámci komunity budovali dlhodobé dobré vzťahy. Medzi aktivity, ktoré klubom dopomôžu k lepším vzťahom v rámci komunity je možné zaradiť:

- budovanie športovísk,
- finančná resp. materiálna podpora škôl a zdravotníckych zariadení,
- finančná podpora miestnych fanúšikov pre podporu rozvoja fanúšikovskej základne
- realizácia alebo podpora organizácie regionálnych podujatí,
- tvorba zbierok pre vybrané zainteresované strany.

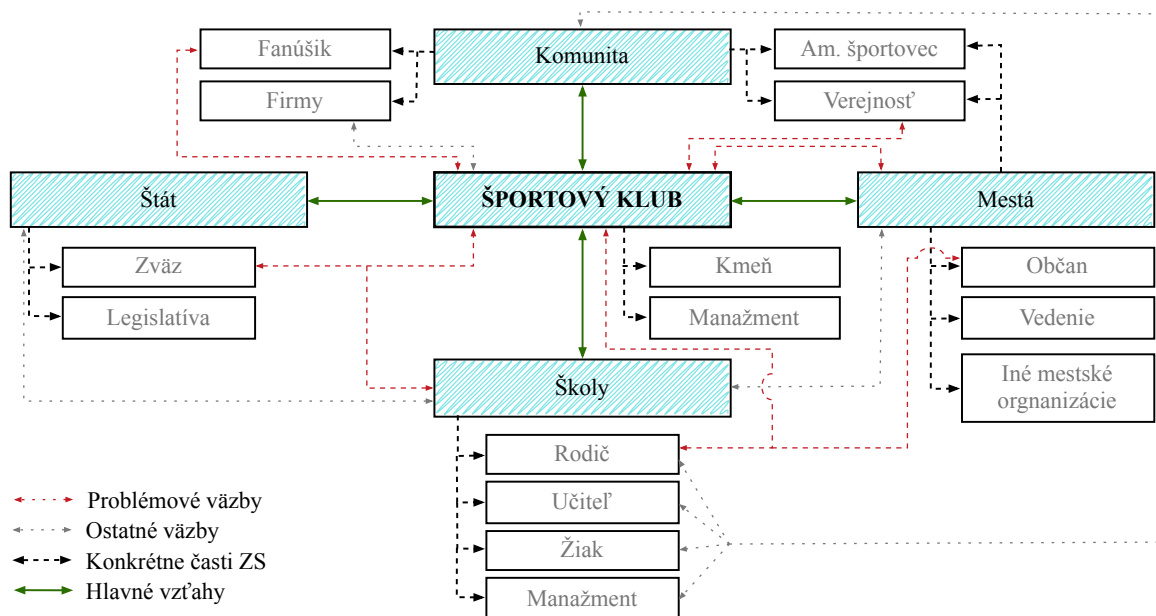
Osvedčená prax z oblasti zodpovednosti športového klubu voči sebe samému (OP4)

Podobne ako v predchádzajúcej štúdii aj teraz bolo preukázané, že je potrebné aby športové kluby získané finančné prostriedky investovali do chodu klubu. Spätne investície do klubu majú vplyv na rast hodnoty i návštevnosti klubu. Investície by mali byť nielen do hráčov, ale aj do infraštruktúry a rozvoja mládeže.

3.5. Tretia fáza výskumu

Tretia fáza výskumu je zameraná na športové prostredie na Slovensku. Zamerala sa na problémové oblasti (vzťahy medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami), ktoré

boli identifikované v prvej časti dizertačnej práce. Na rozdiel od prvej a druhej fázy výskumu, kde boli hľadané problémy, riziká a „osvedčená prax“ vo vzťahoch zahraničných športových klubov a ich zainteresovaných strán, tretia fáza výskumu sa zameriava konkrétne na skúmanie problémových vzťahov so zainteresovanými stranami slovenských športových klubov. Tieto vzťahy sa týkajú oblasti financovania športových klubov, výchovy mládeže, i práce s komunitou. Prehľad vzťahov, ktorými sa zaoberá tretia fáza výskumu je zobrazený na obrázku 52.



Obrázok 52 Problémové oblasti tretej fázy výskumu

Charakteristika skúmaného prostredia v číslach

Základnej charakteristike prostredia športu na Slovensku, je venovaná kapitola 1.3. Avšak pre potreby 3. fázy výskumu bolo potrebné charakteristiku prostredia doplniť o štatistické prehľady, ktoré poskytnú širší pohľad na problematiku športu na Slovensku. V tabuľke 13 je možné vidieť, počet športovo orientovaných škôl v jednotlivých regiónoch na Slovensku.

Tabuľka 13 Školy so športovými triedami a športové gymnáziá v jednotlivých krajoch

Kraj	BB	BA	KE	NR	PO	TN	TT	ZA	SR
Spolu	15	36	21	11	23	15	23	26	170

Vypracované podľa Války, Suchanovský (2017)

Ako je možné vidieť, na Slovensku, je spolu 170 škôl orientovaných na šport. V týchto školách pôsobí spolu 14 673 žiakov. Prerozdelenie žiakov podľa typu školy je zobrazené v tabuľke 14.

Tabuľka 14 Žiaci škôl so športovými triedami

	Základné školy	Stredné školy	Športové gymnáziá
Počet žiakov	10 739	1 284	2 650

Vypracované podľa Války, Suchanovský (2017)

Aby mohli športovo orientované školy zabezpečovať športovú výučbu, je potrebné aby mali medzi pedagógmi športových trénerov. Prehľad počtu trénerov podľa typu školy je zobrazený v tabuľke 15.

Tabuľka 15 Tréneri na školách so športovými triedami

	Základné školy	Stredné školy	Športové gymnáziá
Počet trénerov	247	102	209

Vypracované podľa Války, Suchanovský (2017)

Deti, ktoré nenavštevujú športové školy, sa môžu venovať športovým aktivitám v športových strediskách alebo v útvaroch pravidelnej záujmovej činnosti CVČ. Ako je možné vidieť tak v športových strediskách sa venuje športu viac ako 12000 detí (tabuľka 16).

Tabuľka 16 Žiaci a tréneri v športových strediskách

	Žiaci	Tréneri	Počet žiakov na 1 trénera
Počet	12 737	476	26

Vypracované podľa Války, Suchanovský (2017)

Pri porovnaní vytiaženia trénerov v športových strediskách a útvaroch pravidelnej záujmovej činnosti CVČ, je možné vidieť, že v športových strediskách pripadá na 1 trénera o 9 detí viac ako v útvaroch pravidelnej záujmovej činnosti CVČ (tabuľka 17).

Tabuľka 17 Útvary pravidelnej záujmovej činnosti CVČ so športovým zameraním

	Útvary	Deti	Počet detí na 1 útvar
Počet	4 791	75 284	15

Vypracované podľa Války, Suchanovský (2017)

Tieto útvary sa nevenujú len priamemu rozvoju športu u detí. Taktiež organizujú rôzne podujatia, kde účastníci môžu nielen ďalej rozvíjať svoje zručnosti v oblasti športu, ale aj súťažiť.

Tabuľka 18 Podujatia príležitostnej záujmovej činnosti CVČ so športovým zameraním za rok 2016

	Podujatia	Účastníci	Počet účastníkov na 1 podujatie
Počet	12 857	314 896	24

Vypracované podľa Války, Suchanovský (2017)

V roku 2016 bolo na Slovensku zorganizovaných viac ako 12 000 podujatí s celkovo viac ako 300 000 účastníkmi. V prepočte sa 1 podujatia zúčastnilo približne 24 účastníkov (tabuľka 18).

V rámci rozvoja profesionálneho športu fungujú na Slovensku centrá talentovanej mládeže (CTM). V týchto centrách majú možnosť športovci rozvíjať svoj talent, tak aby sa mohli dostať do reprezentácie. Celkový stav športovcov v CTM k 1.1.2017 je zobrazený v tabuľke 19.

Tabuľka 19 Športovci centier talentovanej mládeže SR

	Športovci		Kadeti		Juniori		Iná kategória	
	žiaci	žiačky	žiaci	žiačky	žiaci	žiačky	žiaci	žiačky
zo športového strediska	800	172	157	31	96	25	547	116
zo športovej triedy	594	51	175	14	127	12	292	25
zo športovej školy	226	11	84	6	18	3	124	2
z iných šp. klubov	1 062	246	321	80	279	61	462	105

(pokračovanie)

(pokračovanie)

	Športovci		Kadeti		Juniori		Iná kategória	
	žiaci	žiačky	žiaci	žiačky	žiaci	žiačky	žiaci	žiačky
vlastní odchovanci klubu	2 604	408	619	107	473	91	1 512	210
spolu novoprijatí	5 286	888	1 356	238	993	192	2 937	458
do strediska št. šp. rep.	94	38	15	6	48	16	31	16
do družstiev najv. súťaže	231	68	84	42	117	23	30	3
d'alej aktívni (mimo CTM)	630	102	151	23	246	55	233	24
ukončili športovú činnosť	397	93	117	35	143	37	137	21
spolu ukončili návštevu CTM	1 352	301	367	106	554	131	431	64
Celkový počet športovcov v CTM	12 272	2 305	2 537	569	2 900	634	6 835	1 102
Športovci - zaradení do reprezentácie	1 317	587	386	190	664	309	267	88

Vypracované podľa Války, Suchanovský (2017)

Športovcom v CTM sa nevenujú len tréneri. Pre maximálny rozvoj talentov športovcov tieto centrá už ponúkajú športovcom aj lekárov či masérov. Počet jednotlivých zamestnancov CTM je zobrazený v tabuľke 20.

Tabuľka 20 Zamestnanci CTM v SR

V. stupeň kvalifikácie	IV. stupeň kvalifikácie	III. stupeň kvalifikácie	II. stupeň kvalifikácie	I. stupeň kvalifikácie	Spolu	z toho reprezentační	Lekári	Maséri	Diagnostici	Metodici	Ostatní	Spolu	Iní zamestnanci - spolu	Zamestnanci CTM spolu
264	161	360	247	335	1 367	74	91	75	12	23	147	348	166	1881

Vypracované podľa Války, Suchanovský (2017)

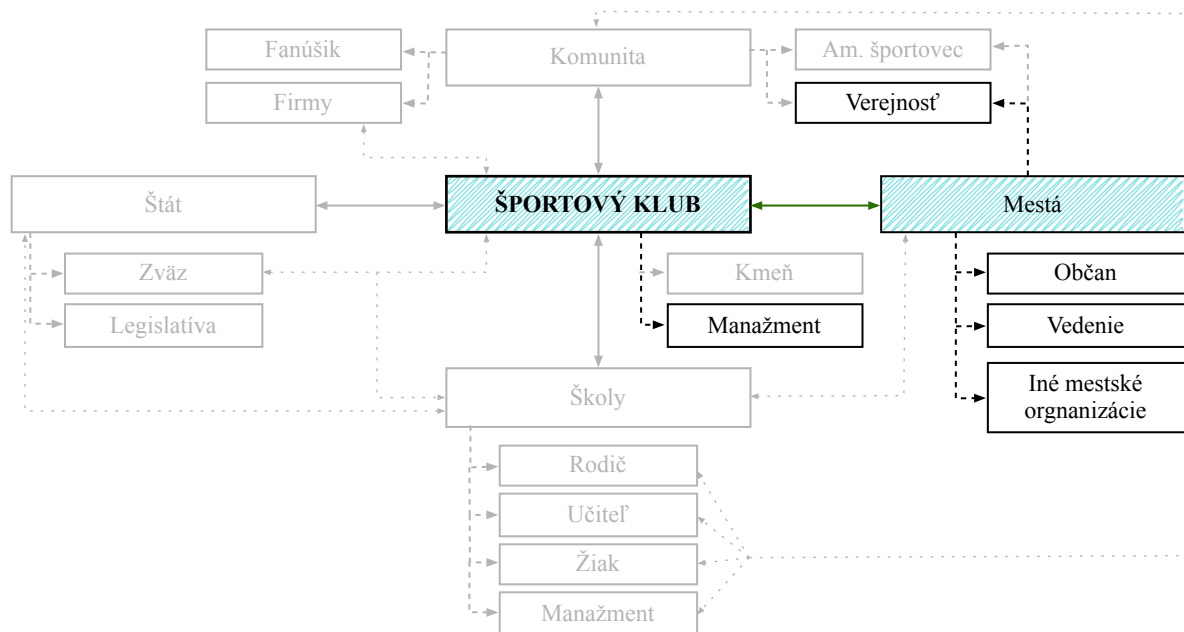
Na Slovensku je vytvorený systém rozvoja športu u mladistvých. Jednotlivé vekové kategórie mladistvých majú možnosti rozvoja svojho potenciálu, či už na rekreačnej báze alebo profesionálne. Systém ponúka nielen športovo orientované školy, ale aj voľnočasové organizácie v ktorých môžu mladiství rozvíjať svoj športový potenciál. V rámci prechodu do reprezentácie sú využívané centrá talentovanej mládeže, ktoré vychovávajú deti zo športovo orientovaných škôl, či športových stredísk.

Tieto organizácie poskytujú príležitosti pre športové kluby, pre ich rozvoj mládeže, či už v podobe sledovania talentov alebo potenciálnych kooperčných vzťahov.

Nasledujúce časti tretej fázy výskumu sú zamerané na analyzovanie problémových vzťahov športových organizácií s ich zainteresovanými stranami. Prvý analyzovaný je vzťah medzi športovými klubmi a mestami, druhý je vzťah medzi športovými klubmi a školami, tretí je vzťah medzi športovými klubmi a športovým zväzom a posledný analyzovaný vzťah je medzi športovým klubom a komunitou.

Vzťah medzi športovými klubmi a mestami

Vzťah športového klubu s mestom, v ktorom klub pôsobí je pre klub dôležitý, nakoľko mesto ako organizácia predstavuje pre klub potenciálneho finančného partnera. Avšak ako je možné vidieť na obrázku 53 v rámci mesta je nutné tiež myslieť na vplyv občanov t.j. verejnosti.



Obrázok 53 Vzťah medzi športovým klubom a mestom

V rámci tretej fázy výskumu bol vplyv verejnosti skúmaný samostatne, takže v tejto časti bol výskum zameraný na vplyv mesta na športový klub. Výskum bol zameraný na 654 klubov z nich 67 bolo s aktívnou účasťou mesta. Ako bolo uvedené v teoretickej časti práce zainteresovanosť mesta v klube by mala mať pozitívny vplyv za príjem finančných prostriedkov z asignačnej dane.

Zistenia

Kluby s účasťou mesta zaznamenali pokles príjmov z asignačnej dane v rozmedzí rokov 2011 – 2016 len v roku 2012. V ostatných rokoch zaznamenávali len nárast na rozdiel od klubov bez účasti mesta, ktoré vykazovali pokles aj v roku 2013 a následný nárast nebol tak výrazný ako v kluboch s účasťou mesta. Výrazný rozdiel prišiel v roku 2015 kedy priemerný príjem klubov s účasťou mesta z asignačnej dane výrazne stúpol a v roku 2016 bol dokonca vyšší, čo je zobrazené v tabuľkách 21 a 22.

Tabuľka 21 Priemerný príjem klubov s účasťou mesta za jednotlivé roky

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Príjem z asignačnej dane	2928,71 €	2543,83 €	2645,49 €	2862,86 €	3577,15 €	4182,07 €

Tabuľka 22 Priemerný príjem klubov bez účasti mesta za jednotlivé roky

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Príjem z asignačnej dane	3398,56 €	3332,71 €	3186,00 €	3381,91 €	3603,17 €	4082,58 €

Na základe získaných informácií bola vykonaná prognóza na obdobie ďalších 4 rokov. Prognóza bola vypracovaná prostredníctvom štatistického nástroja XLSTAT v tabuľkovom procesore Microsoft Excel. Pri prognózovaní bol využitý nasledovný postup. Najskôr bol časový rad otestovaný na stacionarizáciu. Pomocou KPSS testu bolo zistené, že p-value je menšie ako α (0,05) a teda, že časový rad je stacionárny a je ho možné použiť na prognózovanie. Pre prognózovanie bol najskôr zvolený model ARIMA (1,0,0). Tento model bol zvolený, nakoľko ide o jeden z najpoužívanejších modelov pre prognózovanie časových radov. Model ARIMA (1,0,0) s predikciou na 4 ďalšie obdobia nedosahoval dostatočnú presnosť prognózy. Jeho stredná absolútna percentuálna chyba – MAPE dosahovala hodnotu vyššiu ako 10 %. Pre zvýšenie presnosti prognózy bol model upravený na ARIMA (1,1,0). Tento model vykázal vyššiu presnosť avšak jeho hodnota MAPE dosahovala stále hodnotu vyššiu ako 5 %. Model bol preto opäť upravený. Nový model ARIMA (1,1,2) s predikciou na 4 ďalšie obdobia dosiahol požadovanú presnosť. Vypočítaná stredná absolútna percentuálna chyba – MAPE pre tento model má hodnotu 2,80 %. Výsledky sú zobrazené v nasledujúcich tabuľkách a obrázkoch.

Tabuľka 23 Výpočet prognózy pre kluby bez účasti mesta

Rok	Príjmy klubov (€)	Predikcia ARIMA	Reziduá	Štandard. reziduá	Standard error	Dolná hranica (95 %)	Horná hranica (95 %)
2011	3398,56	3398,56	0,000	0,000			
2012	3332,71	3452,28	-119,567	-0,949			
2013	3186,01	3298,97	-112,969	-0,897			
2014	3381,91	3192,13	189,776	1,507			
2015	3603,17	3563,65	39,524	0,314			
2016	4082,58	3961,49	121,088	0,962			
2017		4254,07			125,935	4007,250	4500,904
2018		4389,61			259,178	3881,636	4897,595
2019		4428,30			460,940	3524,878	5331,729
2020		4439,34			627,183	3210,091	5668,603

Aby bolo možné model použiť pre prognózovanie je nutné vykonať test prítomnosti autokorelácie v modeli.

Tabuľka 24 Autokorelácia v modeli pre kluby bez účasti mesta

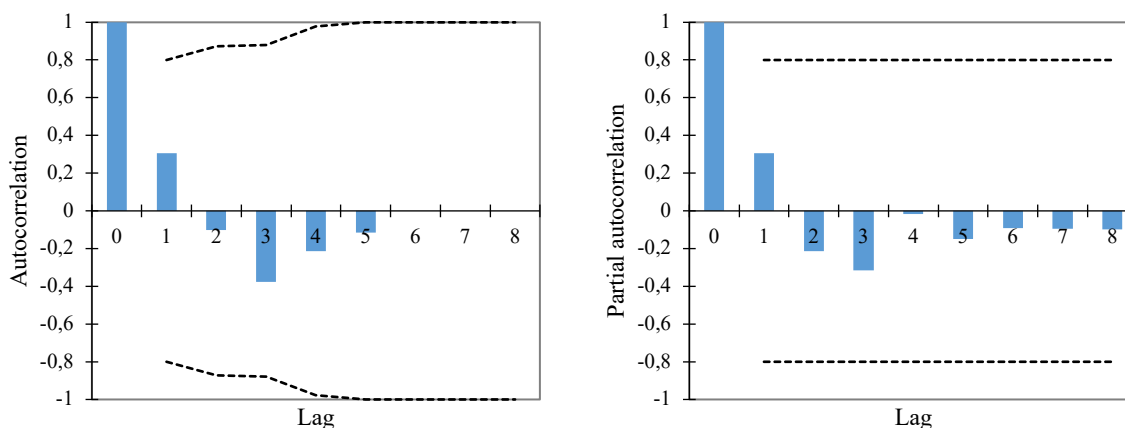
Lag	Autokorelácia	Standard error	Dolná hranica (95 %)	Horná hranica (95 %)	Partial autocorrelation	Standard error	Dolná hranica (95 %)	Horná hranica (95 %)
0	1,000	0,000			1,000	0,000		
1	0,306	0,408	-0,800	0,800	0,306	0,408	-0,800	0,800
2	-0,101	0,445	-0,872	0,872	-0,215	0,408	-0,800	0,800

(pokračovanie)

(pokračovanie)

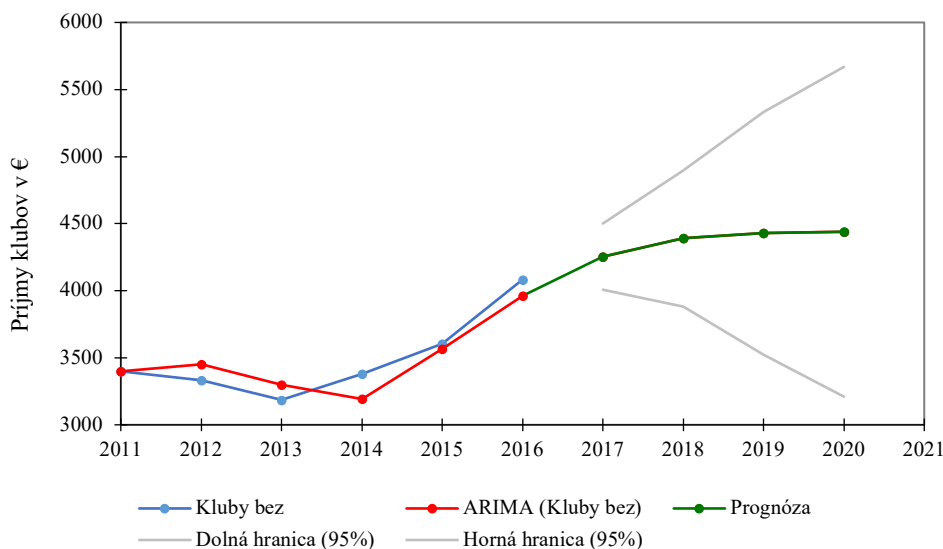
Lag	Autokorelácia	Standard error	Dolná hranica (95 %)	Horná hranica (95 %)	Partial autocorrelation	Standard error	Dolná hranica (95 %)	Horná hranica (95 %)
3	-0,376	0,449	-0,879	0,879	-0,315	0,408	-0,800	0,800
4	-0,213	0,498	-0,977	0,977	-0,016	0,408	-0,800	0,800
5	-0,116	0,513	-1,000	1,000	-0,148	0,408	-0,800	0,800
6	0,000	0,518	-1,000	1,000	-0,093	0,408	-0,800	0,800
7	0,000	0,518	-1,000	1,000	-0,094	0,408	-0,800	0,800
8	0,000	0,518	-1,000	1,000	-0,098	0,408	-0,800	0,800

Pre vyhodnotenie prítomnosti autokorelácie v modeli, boli jednotlivé dáta zakreslené do korelogramov, ktoré sú zobrazené na obrázku 54 nižšie.



Obrázok 54 Autokorelácia a čiastočná autokorelácia reziduí – kluby bez účasti mesta

Podľa korelogramu je možné vidieť, že sa autokorelácia v rezíduách nenachádza a teda model je vhodný na prognózovanie. Stredná absolútna percentuálna chyba – MAPE, ktorá pre tento model má hodnotu 2,80 % dokazuje, že prognóza je vypočítaná s presnosťou na približne 97,20 %. Vypočítaná prognóza ukazuje, že rastúci trend výšky príjmov z asignačnej dane bude pokračovať, no v rokoch 2019 a 2020 sa rast ustáli. Grafické znázornenie prognózy je zobrazené v obrázku 55.



Obrázok 55 Prognóza prostredníctvom ARIMA (1,1,2) – kluby bez účasti mesta

Po vypočítaní prognózy pre kluby bez účasti mesta, bolo potrebné vypočítať prognózu aj pre kluby s účasťou mesta. Podobne ako v predchádzajúcom prípade bol použitý test KPSS pre zistenie stacionarity dát. Pomocou tohto testu bolo zistené, že p-value je menšie ako alpha (0,05) a teda, že časový rad je stacionárny a je ho možné použiť na prognózovanie. Postup modelovania prognózy bol rovnaký ako v predchádzajúcom prípade. Ako prvý bol zvolený model ARIMA (1,0,0), ktorého MAPE dosiahlo hodnotu viac ako 15 %. Ani následne upravený model ARIMA (1,1,0) nedosiahol požadovanú presnosť (do 5 %). Až model ARIMA (1,1,2) s predikciou na ďalšie 4 obdobia dosiahol požadovanú presnosť. MAPE tohto modelu dosiahlo hodnotu 4,93 %. Výsledky pre kluby s účasťou mesta sú zobrazené v nasledujúcich tabuľkách a obrázkoch.

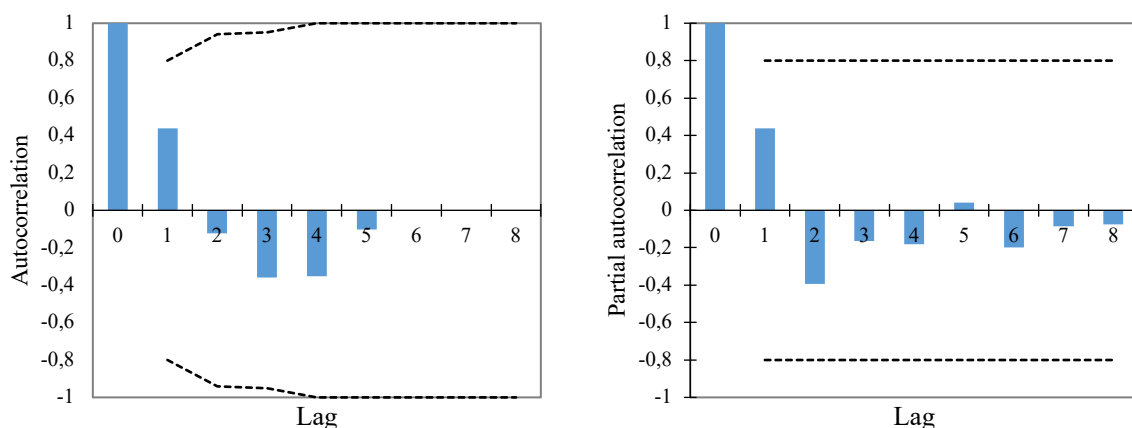
Tabuľka 25 Výpočet prognózy pre kluby s účasťou mesta

Rok	Príjmy klubov (€)	Predikcia ARIMA	Reziduá	Štandard. reziduá	Standard error	Dolná hranica (95 %)	Horná hranica (95 %)
2011	2928,71	2928,71	0,000	0,000			
2012	2543,83	2809,95	-266,124	-1,313			
2013	2645,49	2375,42	270,064	1,333			
2014	2862,86	2813,41	49,442	0,244			
2015	3577,16	3334,61	242,545	1,197			
2016	4182,07	4165,11	16,962	0,084			
2017		4547,11			202,641	4149,942	4944,280
2018		4723,87			443,385	3854,860	5592,897
2019		4803,60			814,705	3206,815	6400,401
2020		4839,56			1151,592	2582,490	7096,648

Tabuľka 26 Autokorelácia v modeli pre kluby s účasťou mesta

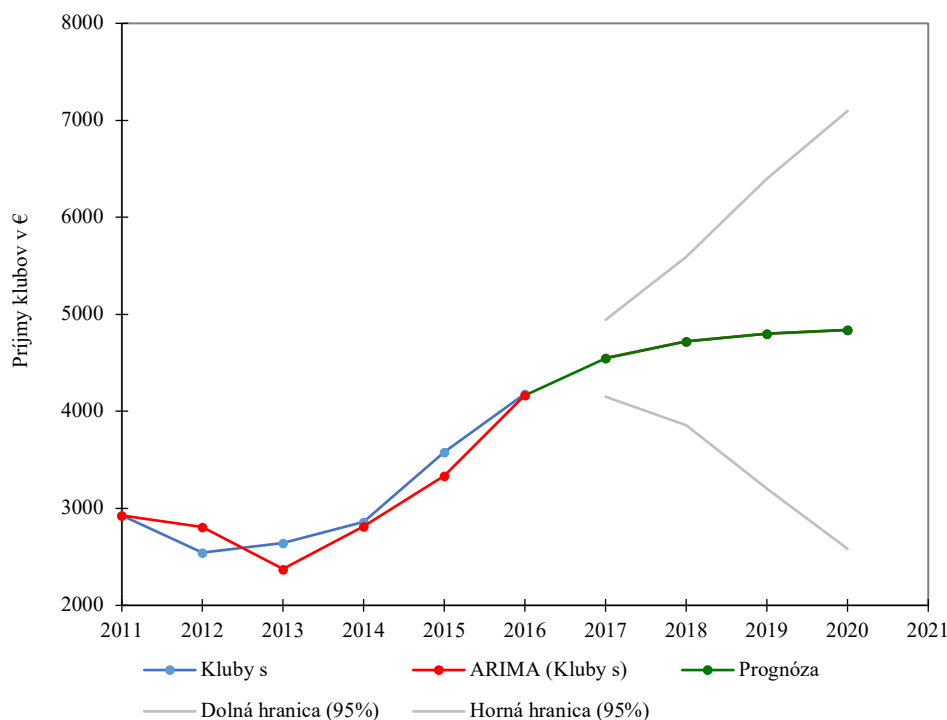
Lag	Autokorelácia	Standard error	Dolná hranica (95 %)	Horná hranica (95 %)	Partial autocorrelation	Standard error	Dolná hranica (95 %)	Horná hranica (95 %)
0	1,000	0,000			1,000	0,000		
1	0,439	0,408	-0,800	0,800	0,439	0,408	-0,800	0,800
2	-0,125	0,481	-0,942	0,942	-0,393	0,408	-0,800	0,800
3	-0,360	0,486	-0,952	0,952	-0,163	0,408	-0,800	0,800
4	-0,352	0,528	-1,000	1,000	-0,180	0,408	-0,800	0,800
5	-0,103	0,566	-1,000	1,000	0,040	0,408	-0,800	0,800
6	0,000	0,569	-1,000	1,000	-0,198	0,408	-0,800	0,800
7	0,000	0,569	-1,000	1,000	-0,085	0,408	-0,800	0,800
8	0,000	0,569	-1,000	1,000	-0,076	0,408	-0,800	0,800

Pre vyhodnotenie prítomnosti autokorelácie v modeli, boli jednotlivé dáta zakreslené do korelogramov, ktoré sú zobrazené na obrázku 56 nižšie.



Obrázok 56 Autokorelácia a čiastočná autokorelácia reziduí – kluby s účasťou mesta

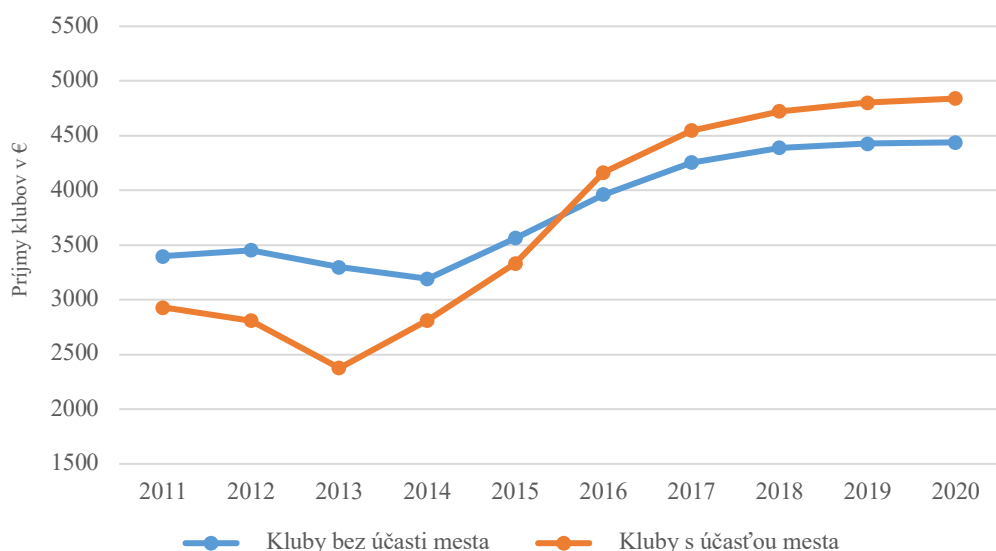
Podľa korelogramu je možné vidieť, že sa autokorelácia v rezíduách nenachádza a teda model je vhodný na prognózovanie. Stredná absolútna percentuálna chyba – MAPE pre tento model dosiahla hodnotu 5,54 % čo znamená, že prognóza je vypočítaná s presnosťou na približne 95 %. Vypočítaná prognóza ukazuje, že rastúci trend výšky príjmov z asignačnej dane bude pokračovať, avšak miernejším tempom ako tomu bolo v rokoch 2014 – 2016. Grafické znázornenie prognózy je zobrazené v obrázku 57.



Obrázok 57 Prognóza prostredníctvom ARIMA (1,1,2) – kluby s účasťou mesta

Zhrnutie

V rámci skúmania tohto vzťahu bol skúmaný vplyv mesta na zisk finančných prostriedkov z asignačnej dane pre klub. Pre lepšie porovnanie bol časový rad rozšírený o 4 obdobia prostredníctvom prognózy cez ARIMA modely. Grafické porovnanie výsledných kriviek pre kluby bez účasti mesta a pre kluby s účasťou mesta je zobrazené na obrázku 58.



Obrázok 58 Porovnanie prognóz príjmov klubov bez účasti a s účasťou mesta

Od roku 2015 sú krivky takmer identické a v piatich prípadoch zo šiestich sú priemerné príjmy klubov s účasťou mesta vyššie ako priemerné príjmy klubov bez účasti mesta. Aj keď absolútna hodnota príjmov klubov bez účasti mesta je v sledovanom období o 1 037,04 € vyššia⁹, je možné vzhľadom na výšku medziročnej zmeny príjmov oboch skupín športových klubov (od roku 2013 vyššia pre kluby s účasťou mesta)¹⁰ tvrdiť, že mesto ako zainteresovaná strana má pozitívny vplyv na rozvoj športového klubu.

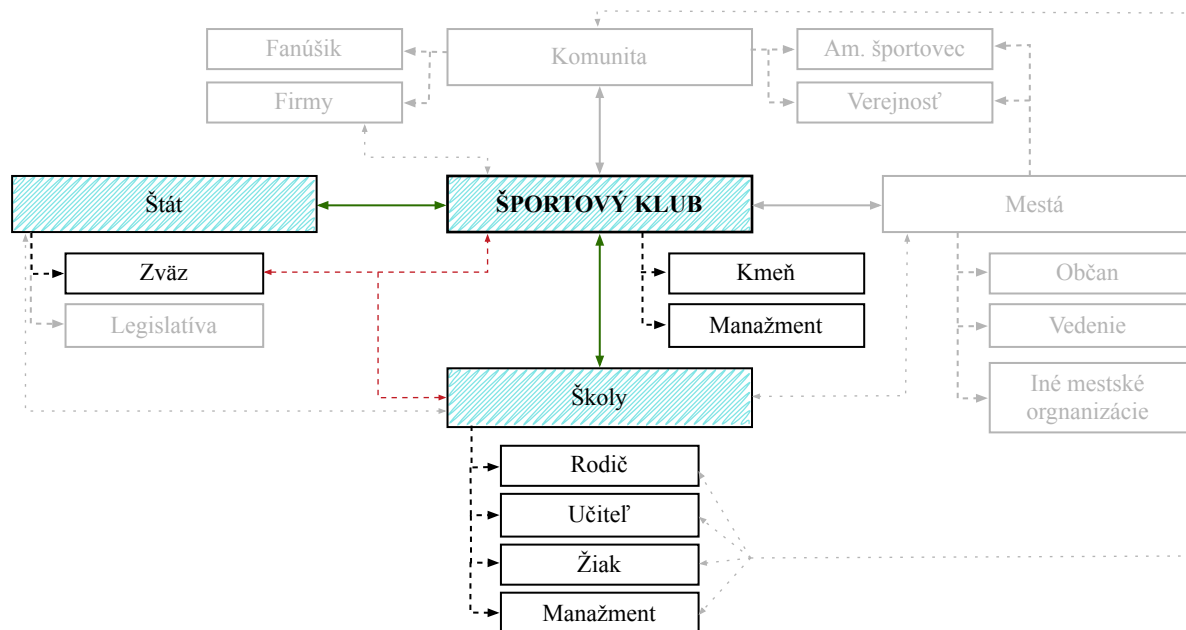
Vzťah medzi športovými klubmi a školami

Vzťah športového klubu so školami predstavuje pre klub potenciálnu možnosť získania mladých športovcov. Avšak nie všetky kluby túto možnosť spolupráce využívajú. Nasledovná časť výskumu je zameraná na zistenie, či je pre kluby z pohľadu počtu registrovaných športovcov do 23 rokov výhodné spolupracovať so školami, alebo nie. Registrovaného športovca do 23 rokov je možné chápať ako športovca mladšieho ako 23 rokov a registrovaného v národnom športovom zväze, ktorý v rámci jedného roka sa zúčastní aspoň na troch oficiálnych športových akciách. Štát v tomto vzťahu v podobe športového zväzu zohráva úlohu potenciálneho partnera v podobe zastrešovateľa spoločných projektov pre kluby a školy. V rámci tejto časti výskumu boli z dôvodu rozsiahlosti a komplexnosti využité informácie získané z dokumentov Slovenského tenisového zväzu.

⁹ Rozdiel absolútnej hodnoty príjmov: 38378,45 € – 37341,42 € = 1037,04 €

¹⁰ Medziročná zmena výšky príjmov športových klubov s účasťou mesta – športových klubov bez účasti mesta

Roky	2012 - 2011	2013 - 2012	2014 - 2013	2015 - 2014	2016 - 2015	2017 - 2016	2018 - 2017	2019 - 2018	2020 - 2019
Rozdiel	-172,48	-281,22	544,83	149,68	432,66	89,41	41,23	41,04	24,92



Obrázok 59 Vzťah medzi športovými klubmi a školami

Zistenia

Primárne vstupné dáta v rámci tejto fázy výskumu boli získané z dotazníkového prieskumu, realizovaného v časovom horizonte máj 2017 – júl 2017. Cieľovou skupinou prieskumu boli základné školy. Na Slovensku bolo v čase prieskumu evidovaných 2 160 základných škôl. Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 425 základných škôl. Veľkosť vzorky pre základné školy bol pri 95 % intervale spoľahlivosti a 5 % prípustnej chybe 327 respondentov a teda je možné brať vzorku respondentov za reprezentatívnu. Sekundárne dáta boli zosumarizované z koncoročných tabuliek, ktoré publikoval Slovenský tenisový zväz ako zastrešovateľ projektu určeného pre kluby a školy. Dotazník bol distribuovaný v rámci projektu VEGA¹¹ a Projektu STZ – Tenis do škôl. Z dotazníka bolo zistené, že z 425 základných škôl 189 bolo aspoň raz zapojených do spoločného projektu so športovým klubom. Aktuálne však len 38 z nich aktívne spolupracuje so športovým klubom. Analýzou sekundárnych údajov bolo zistené, že do projektu je aktívne zapojených 36 klubov v 34 regiónoch.

Prostredníctvom aglomeratívneho hierarchického zhlukovania boli identifikované 3 hlavné zhluky spolupráce športových klubov a základných škôl. Tie boli vypočítané na základe váženej Euklidovskej vzdialenosti (pozri vzorec nižšie) a Wardovej metódy ktorá ako kritérium pre spájanie zhlukov využíva prírastok celkového vnútroskupinového súčtu štvorcov odchýlok pozorovaní od zhlukového priemeru.

$$D_9(x_1, x_2) = \sqrt{\sum_{j=1}^p w_j^2 (y_{j1} - y_{j2})^2} \quad (1)$$

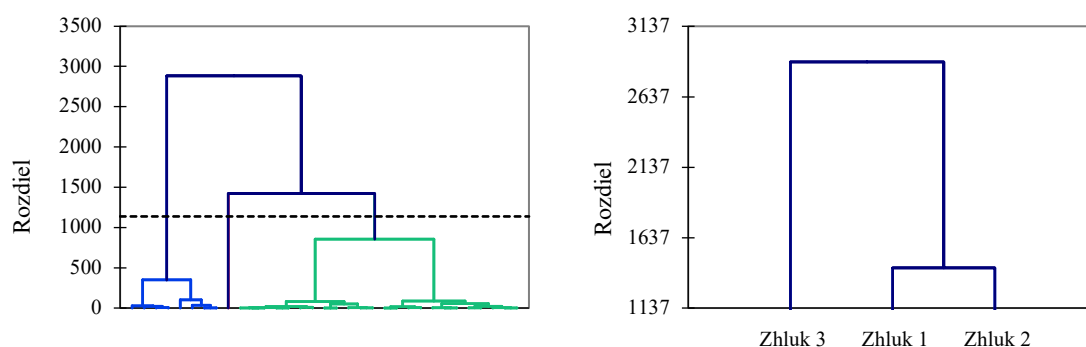
Podľa Némethovej (2007) má Wardova metóda tendenciu odstraňovať malé zhluky, teda tvoriť zhluky zhruba zhodnej veľkosti, čo je možné vidieť aj na dosiahnutých výsledkoch v tabuľke 27 na nasledujúcej strane.

¹¹ VEGA 1/0617/16 Diagnosis of Specifics and Determinants in Strategic Management of Sporting Organizations

Tabuľka 27 Výsledok zhlukovej analýzy

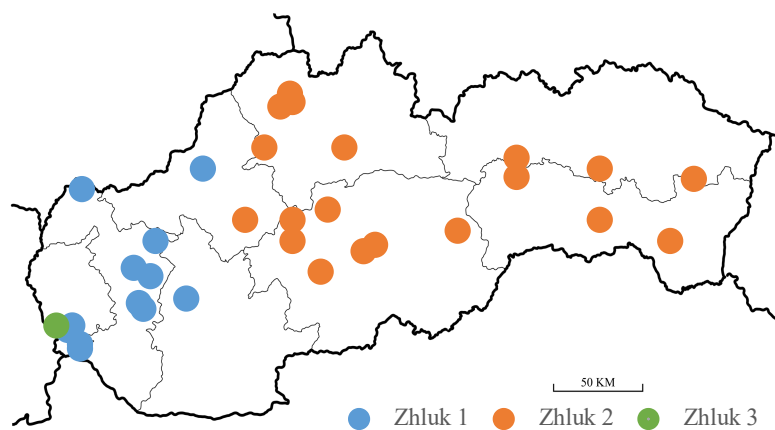
Class	Zhluk 1	Zhluk 2	Zhluk 3
Počet miest v zhluku	14	19	1
Within-class variance	57,985	64,184	0,000
Minimum distance to centroid	0,924	2,413	0,000
Average distance to centroid	5,143	7,016	0,000
Maximum distance to centroid	22,742	14,968	0,000

Výsledkom hierarchického aglomeratívneho zhlukovania je dendrogram, ktorý je zobrazený na obrázku 60.



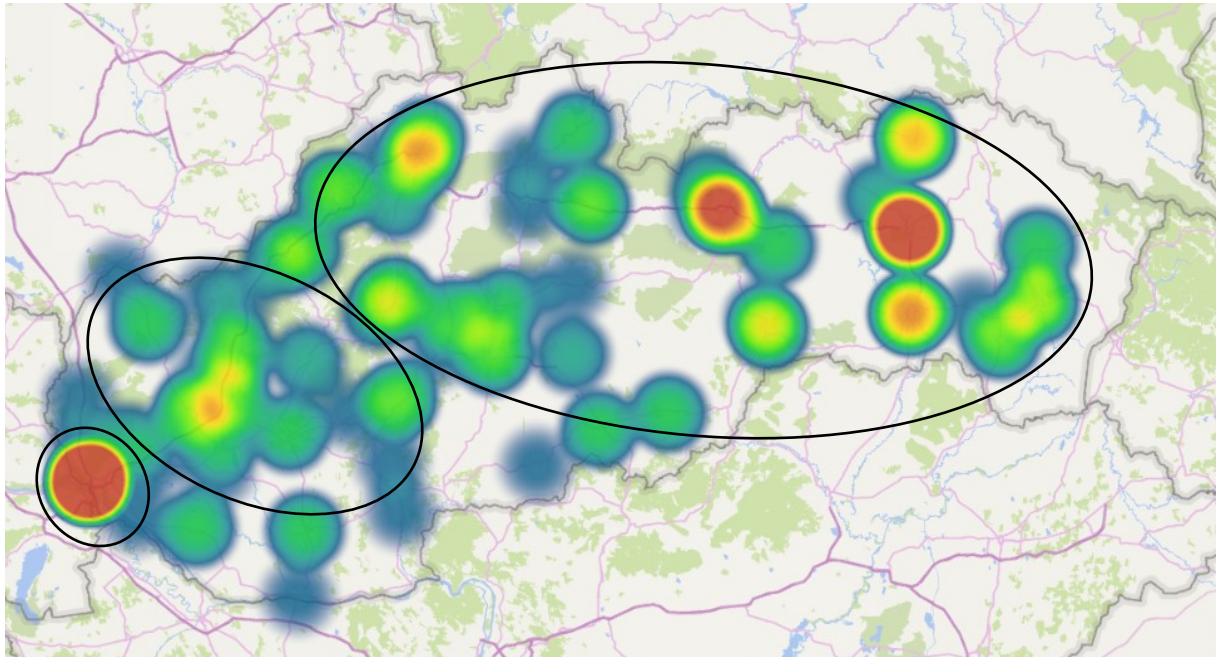
Obrázok 60 Dendrogram hierarchického aglomeratívneho zhlukovania

Dendrogram zobrazuje 3 zhluky. Jeden predstavuje Bratislavu, druhý združuje mestá na západe Slovenska a tretí zvyšok Slovenska. Tieto zhluky boli následne zakreslené do mapy, čo je zobrazené na obrázku 61.



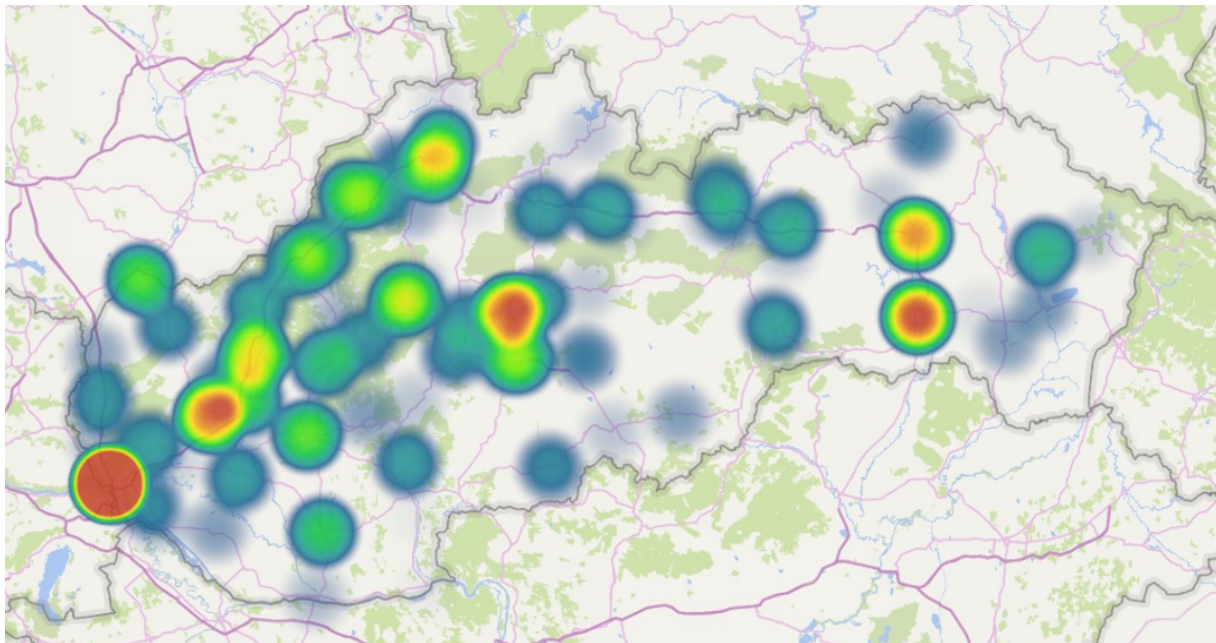
Obrázok 61 Zhluková analýza spolupracujúcich klubov so školami

Spolupráca škôl a tenisových klubov prebieha v rôznych regiónoch Slovenska. Avšak v rôznej intenzite. Nie vo všetkých oblastiach je spolupráca rovnako intenzívna. Intenzitou spolupráce je myslené množstvo spolupracujúcich škôl a klubov v daných regiónoch. Najväčšiu intenzitu je možné pozorovať v oblasti hlavného mesta Bratislava. Následne je intenzita spolupráce zvýšená v oblasti väčších miest, kde kluby spolupracujú aj so školami z okolitých obcí – pozri obrázok 62.



Obrázok 62 Intenzita spolupráce v jednotlivých regiónoch

Na ďalšom obrázku 63 je zobrazený počet aktívnych hráčov do 23 rokov registrovaných v jednotlivých tenisových kluboch. Najviac hráčov je registrovaných v kluboch, ktoré sa nachádzajú v mestách Bratislava, Košice, Banská Bystrica, Trnava a Prešov. Pri porovnaní počtu registrovaných hráčov a intenzity spolupráce je možné vidieť, že v miestach kde je vykazovaná väčšia intenzita spolupráce klubov a škôl je súčasne aj viac registrovaných hráčov do 23 rokov v jednotlivých tenisových kluboch.



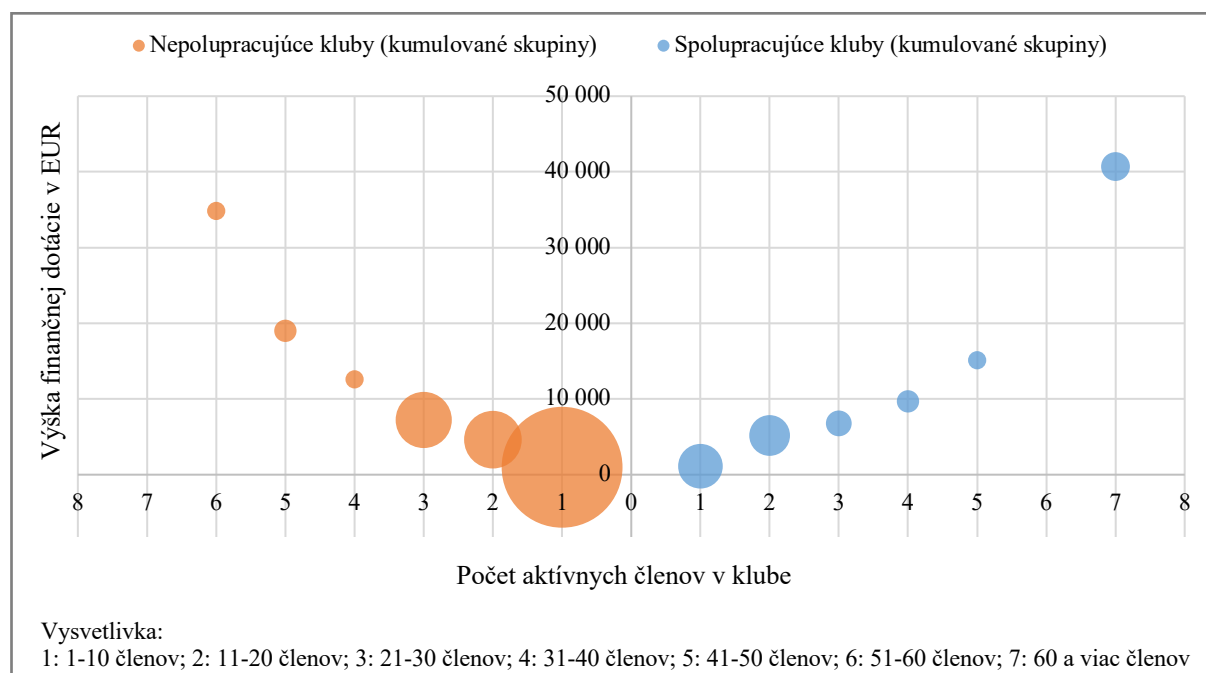
Obrázok 63 Počty aktívnych hráčov v jednotlivých mestách v SR

Tento fakt je zobrazený v kontingenčnej tabuľke 28 – tenisové kluby, ktoré spolupracujú so základnou školou, majú priemerne viac aktívnych členov do 23 rokov ako tie kluby, ktoré so školou nespupracujú.

Tabuľka 28 Porovnanie klubov vzhľadom na ich spoluprácu so školami

Spolupráca škola a tenisový klub		Frequency	Priemerný počet aktívnych členov v kluboch
Valid	Áno	36	24,94
	Nie	134	10,65
	Spolu kluby	170	13,68

Počet aktívnych členov má na základe jednotlivých pravidiel prerozdelenia finančných prostriedkov vplyv aj na financovanie tenisových klubov. Na obrázku 64 je zobrazený vplyv výsledkov spolupráce so školami a počtu aktívnych členov na financovanie jednotlivých tenisových klubov.

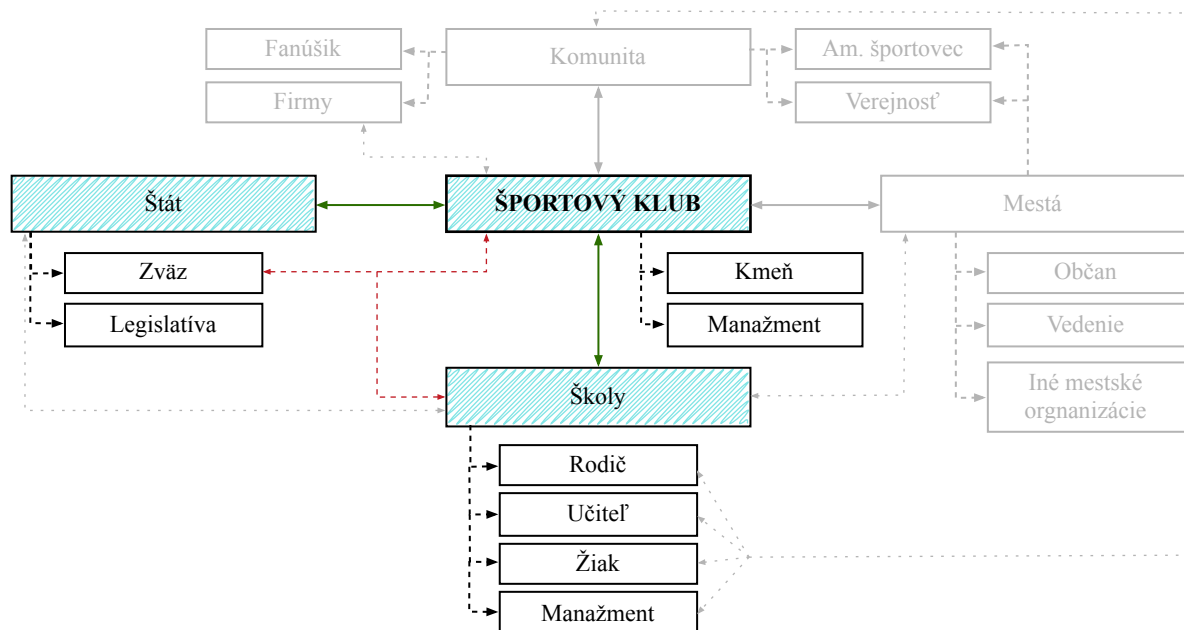


Obrázok 64 Porovnanie spolupracujúcich a nespolocujúcich tenisových klubov a ich finančná dotácia

Obrázok 64 zobrazuje, že tenisové kluby na Slovensku, ktoré nespolocujú majú menej aktívnych členov a preto získavajú prevažne nižšie dotácie. Kluby, ktoré spolupracujú majú viac členov a preto získavajú vyššie dotácie.

Vzťah medzi športovými klubmi a športovým zväzom

Vzťah medzi športovým zväzom a športovým klubom vychádza z hierarchie športového odvetvia na Slovensku. Športový zväz ako zastrešovateľ daného športu prerozdeľuje finančné prostriedky zo štátu jednotlivým klubom podľa ním stanovených kritérií. V rámci tenisového zväzu je jedným z kritérií počet registrovaných športovcov do 23 rokov v športovom klube a druhým dosahovaná kvalita registrovaných športovcov do 23 rokov. V rámci výskumu bola skúmaná otázka, či takto smerované finančné príspevky motivujú kluby k spolupráci so školami v rámci výchovy mladých športovcov. Schéma skúmaných vzťahov je zobrazená na obrázku 65. Štát v tomto vzťahu v podobe športového zväzu zohráva úlohu partnera v podobe poskytovateľa príspevkov za registrovaných športovcov. V rámci tejto časti výskumu boli z dôvodu rozsiahlosti a komplexnosti využité informácie získané z dokumentov Slovenského tenisového zväzu.



Obrázok 65 Vzťah medzi športovými klubmi a zväzmi

Zistenia

Primárne vstupné dáta v rámci tejto fázy výskumu boli získane z dotazníkového prieskumu, ktorého cieľovou skupinou boli základné školy. V čase prieskumu bolo evidovaných 2 160 základných škôl. Do prieskumu sa zapojilo 425. Veľkosť vzorky pre základné školy bol pri 95 % intervale spoľahlivosti a 5 % prípustnej chybe 327 respondentov a teda je možné brať vzorku respondentov za reprezentatívnu. Z dotazníka boli využité informácie o počte spolupracujúcich škôl so športovými klubmi – 38 základných škôl. Sekundárne dáta boli zosumarizované z koncoročných tabuliek, ktoré publikoval Slovenský tenisový zväz ako zastrešovateľ 170 registrovaných tenisových klubov. Z nich je možné konštatovať, že v 170 kluboch bolo v roku 2018 registrovaných 2 326 športovcov do 23 rokov. Z dostupných dokumentov pre rok 2019 je možné vidieť, že počet registrovaných športovcov do 23 rokov vzrástol o 394 na celkový počet 2 720 športovcov.

Tabuľka 29 Počet registrovaných športovcov do 23 rokov

	2018	2019
Príspevok na jedného registrovaného športovca do 23 rokov	267,82 €	248,00 €
Počet registrovaných športovcov do 23 rokov	2326	2720
Počet klubov	170	170
Priemerný príspevok na klub	3664,40 €	3960,00 €

Garancia fixného príjmu pozitívne vplyva na rast počtu registrovaných športovcov (tabuľka 29). Vplyv týchto príspevkov na spoluprácu športových klubov so základnými školami je možné zistiť po komparácii výsledkov získaných z dotazníka a sekundárnych dát z dokumentov Slovenského tenisového zväzu.

Tabuľka 30 zobrazuje vplyv spolupráce športových klubov so školami na ich počet registrovaných športovcov do 23 rokov.

Tabuľka 30 Vplyv spolupráce klubov so školami na počet registrovaných športovcov do 23 rokov

	2018	2019
Počet klubov spolupracujúcich so základnými školami	36	36
Počet registrovaných športovcov do 23 rokov – spolupracujúce kluby	898	1056
Zmena – celkový počet	+158	
Zmena – v prepočte na jeden klub	+4,39	
Počet klubov nespupracujúcich so základnými školami	134	134
Počet registrovaných športovcov do 23 rokov – nespupracujúce kluby	1428	1664
Zmena – celkový počet	+236	
Zmena – v prepočte na jeden klub	+1,78	

Z tabuľky 30 môžeme vidieť, že športové kluby spolupracujúce so školami zaznamenali medziročne 2x vyšší nárast počtu registrovaných športovcov do 23 rokov ako športové kluby nespupracujúce so školami. Vplyv tejto spolupráce na výšku finančných príspevkov je zobrazený v tabuľke 31.

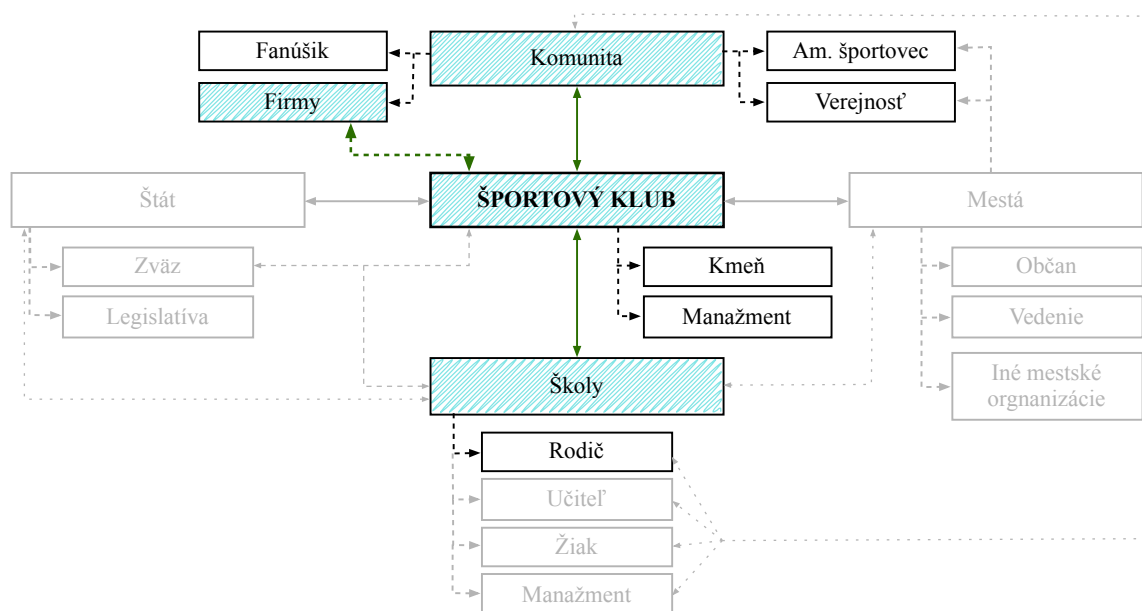
Tabuľka 31 Vplyv spolupráce klubov so školami na výšku príspevkov

	2018	2019
Počet klubov spolupracujúcich so základnými školami	36	36
Počet registrovaných športovcov do 23 rokov – spolupracujúce kluby	898	1056
<i>Príspevok na jedného registrovaného športovca do 23 rokov</i>	<i>267,82 €</i>	<i>248,00 €</i>
<i>Priemerný príspevok na klub</i>	<i>6680,62 €</i>	<i>7274,66 €</i>
Zmena – v prepočte na jeden klub	+594,04 €	
Počet klubov nespupracujúcich so základnými školami	134	134
Počet registrovaných športovcov do 23 rokov – nespupracujúce kluby	1428	1664
<i>Príspevok na jedného registrovaného športovca do 23 rokov</i>	<i>267,82 €</i>	<i>248,00 €</i>
<i>Priemerný príspevok</i>	<i>2854,08 €</i>	<i>3079,64 €</i>
Zmena – v prepočte na jeden klub	+220,56 €	

Garancia fixného príjmu za registrovaného športovca má pozitívny vplyv na počet registrovaných športovcov do 23 rokov. Následnou komparáciou týchto zistení s počtom spolupracujúcich škôl so športovými klubmi, bolo zistené že tieto príspevky zvyšujú motiváciu športových klubov spolupracovať so školami. Kluby ktoré spolupracujú so školami zaznamenali nárast príspevku v priemere vo výške 594,04 €. Kluby ktoré nespupracujú so školami zaznamenali nárast príspevku v priemere len vo výške 220,56 €. Rozdiel priemerného medziročného nárastu príspevku je výške 373,48 €.

Vzťah medzi športovými klubmi a komunitou

Dôležitosť vzťahu športového klubu s komunitou bol preukázaný už v prvých dvoch častiach výskumu. Komunita predstavuje pre športový klub veľké množstvo príležitostí a to nielen z oblasti budovania dobrého mena, či rozvoja mládeže, ale aj z oblasti financovania. Jednou z možností financovania z verejných zdrojov je okrem darov či iných dotácií aj asignačná daň. Tú môžu jednotliví členovia komunity darovať ľubovoľne organizácii podľa svojho uváženia. Pre klub táto daň predstavuje potenciálny jednorazový ročný príjem vo výške aj niekoľko tisíc eur.



Obrázok 66 Vzťah medzi športovými klubmi a komunitou

Zistenia

Kluby môžu získať tieto finančné prostriedky od vlastných členov, verejnosti, fanúšikov či rodičov detí, ktoré v ich klube pôsobia. V rámci tejto problematiky bol výskum zameraný na skúmanie motivácie darcov asignačnej dane pre kluby zamerané na individuálne resp. kolektívne športy. Motivácia darcov je zachytená v percentuálnej medziročnej zmene príjmov športových klubov z asignačnej dane.

Ako prvé bolo potrebné zistiť výšku ročných príjmov športových klubov zameraných na individuálne športy a športových klubov zameraných na kolektívne športy. Vstupné dáta pre túto časť výskumu boli získané od občianskeho združenia WellGiving, ktoré eviduje výšku príspevkov z asignačnej dane pre jednotlivé organizácie na Slovensku. V rámci dostupných údajov, boli spracované dáta 654 športových klubov, za posledných 6 evidovaných rokov t.j. od roku 2011 do roku 2016. Následne boli rozdelené na tie, ktoré sa zameriavajú na kolektívne športy a na tie, ktoré sa zameriavajú na individuálne športy. Výška priemerných príspevkov je zobrazená v tabuľke 32.

Tabuľka 32 Výška priemerných príjmov z asignačnej dane vzhľadom na zameranie športového klubu

Zameranie klubu	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Individuálne športy	1600,64 €	1765,38 €	1744,43 €	2285,23 €	2276,10 €	2763,48 €
Kolektívne športy	2399,11 €	2511,59 €	2645,77 €	2985,11 €	3296,31 €	4601,80 €

Pre výpočet percentuálnej zmeny bolo potrebné zistiť rozdiel medzi výškou príjmov v jednotlivých rokoch. Tento výpočet je zobrazený v tabuľke 33.

Tabuľka 33 Medziročná zmena výšky príjmu z asignačnej dane vzhľadom na zameranie športového klubu

Zameranie klubu	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Individuálne športy	0 €	164,74 €	-20,95 €	540,79 €	-9,13 €	487,38 €
Kolektívne športy	0 €	112,47 €	134,18 €	339,34 €	311,20 €	1305,49 €

Percentuálna zmena bola vypočítaná podielom medziročnej zmeny príjmu a príjmu v daný rok. Vypočítané percentuálne zmeny pre jednotlivé roky sú zobrazené v tabuľke 34.

Tabuľka 34 Percentuálna medziročná zmena výšky príjmu z asignačnej dane vzhľadom na zameranie športového klubu

Zameranie klubu	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Priemer
Individuálne športy	0 %	9 %	-1 %	24 %	0 %	18 %	9,81 %
Kolektívne športy	0 %	4 %	5 %	11 %	9 %	28 %	11,75 %

Analýzou bolo zistené, že motivácia darcov je priemerne vyššia v rámci klubov zameraných na kolektívny šport. Vplyv percentuálnej zmeny príjmu na celkovú výšku príjmov z asignačnej dane v rámci jednotlivých kategórií športových klubov je zobrazený v tabuľke 35 nižšie.

Tabuľka 35 Výška príjmov z asignačnej dane s ohľadom na výchovu mládeže v športových kluboch

Zameranie klubu	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Individuálne športy (mládež)	1683,07 €	1780,28 €	1800,37 €	2382,93 €	2343,49 €	2913,57 €
Individuálne športy (dospelí)	1224,43 €	1696,11 €	1489,17 €	1839,32 €	1968,53 €	2078,52 €
Kolektívne športy (mládež)	2704,15 €	2722,93 €	3114,92 €	3517,71 €	3697,41 €	4411,13 €
Kolektívne športy (dospelí)	1972,06 €	2215,72 €	1988,94 €	2239,46 €	2734,77 €	4868,75 €

Medziročná zmena príjmov z asignačnej dane v rámci týchto skupín športových klubov je zobrazená v tabuľke 36.

Tabuľka 36 Medziročná zmena výšky príjmov z asignačnej dane s ohľadom na výchovu mládeže v športových kluboch

Zameranie klubu	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Individuálne športy (mládež)	0	97,21 €	20,08 €	582,57 €	-39,44 €	570,08 €
Individuálne športy (dospelí)	0	471,68 €	-206,94 €	350,15 €	129,21	109,98 €
Kolektívne športy (mládež)	0	18,77 €	392,00 €	402,79 €	179,69 €	713,72 €
Kolektívne športy (dospelí)	0	243,66 €	-226,77 €	250,52 €	495,31 €	2133,98 €

Percentuálna zmena bola rovnako ako v predchádzajúcom prípade vypočítaná podielom medziročnej zmeny príjmu a príjmu v danom roku. Vypočítané percentuálne zmeny pre jednotlivé roky sú zobrazené v tabuľke 37 na nasledujúcej strane.

Tabuľka 37 Percentuálna medziročná zmena výšky príjmov z asignačnej dane s ohľadom na výchovu mládeže v športových kluboch

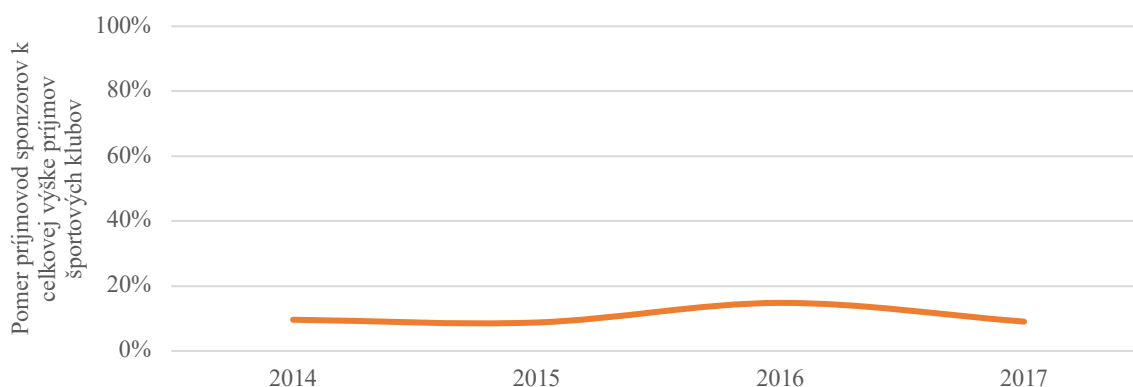
Zameranie klubu	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Priemer
Individuálne športy (mládež)	0	5 %	1 %	24 %	-2 %	20 %	9,78 %
Individuálne športy (dospelí)	0	28 %	-14 %	19 %	7 %	5 %	8,96 %
Kolektívne športy (mládež)	0	1 %	13 %	11 %	5 %	16 %	9,15 %
Kolektívne športy (dospelí)	0	11 %	-11 %	11 %	18 %	44 %	14,54 %

Z analýzy príjmov z asignačnej dane u 654 športových klubov bolo zistené, že motivácia ich darcov je vyššia u tých klubov, ktoré sa zameriavajú na kolektívne športy. Pri hlbšom skúmaní bolo zistené, že v rámci klubov zameraných na individuálne športy bola motivácia vyššia u tých, ktoré sa zameriavajú na výchovu mládeže. U klubov zameraných na kolektívne športy však bolo zistené, že vyššia motivácia darcov je u klubov so zameraním na seniorský šport.

Zistenia – firmy

V rámci analýzy vzťahov medzi športovými klubmi a firmami bol skúmaný stav povedomia sponzoringu na Slovensku, pohľad športových klubov na sponzoring a vplyv sponzorských príspevkov na celkovú výšku príjmov športových klubov.

V analýze postavenia sponzorov v problematike financovania slovenských športových klubov bolo oslovených 11 športových klubov s otázkou Ako vnímate sponzoring a aké benefity podľa Vás prináša? Napriek tomu, že respondenti uvideli ako hlavné benefity sponzoringu prínos finančných prostriedkov pre športový klub, vnímajú sponzoring aj ako vzťah s organizáciou zameraný na rozvoj klubu, vzájomnú spoluprácu či propagáciu partnera, ktorá má výrazný vplyv na jeho reputáciu (povedomie). Prieskum, ktorý realizovala spoločnosť GfK Slovakia v marci 2017 na vzorke 1000 respondentov ukázal, že spontánne najznámejším sponzorom je na Slovensku spoločnosť LIDL, potom Orange a TV Markíza (Trend, 2017). Medzi sponzormi na Slovensku však je možné vidieť aj zástupcov oblasti hazardu či alkoholu. Roman Krajniak sa na svojom blogu vyjadril, že síce sponzor dokáže ovplyvňovať masy – hlavne deti a mládež, no je veľmi kontroverzné označovať zlých a dobrých sponzorov (Krajniak, 2017). A to hlavne pri ich nedostatku. Z analýzy 150 dokumentov (výročných správ) z 52 slovenských športových klubov bolo zistené, že príjmy od sponzorov tvoria približne **len 10 %** z celkových príjmov športových klubov. V rámci tejto analýzy bol skúmaný pomer získaných finančných prostriedkov od sponzorov a celkovou výškou príjmov. Dokumenty vybraných klubov boli z obdobia 2014 – 2017. Z analyzovaných údajov je možné na obrázku 67 vidieť, že za posledné 4 roky je pomer príjmov od sponzorov k celkovej výške príjmov športových klubov vyrovnaný.



Obrázok 67 Pomer sponzoringu na celkových príjmoch športových klubov

Pre porovnanie z výročných správ zahraničných klubov je možné konštatovať, že príjmy od sponzorov v zahraničných kluboch tvoria v priemere až **38 %** z celkového príjmu športových klubov (Výročná správa, 2016a; 2016b; 2017b; 2017c; 2017d; 2017e; 2018a; 2018b; 2018c), čo predstavuje takmer 4 násobok výšky príjmov klubov na Slovensku.

Zhrnutie zistení z 3. fázy výskumu

Z analyzovaných vzťahov v rámci tretej fázy výskumu bolo možné identifikovať štyri kľúčové prípady „osvedčenej praxe“ a to vo vzťahu športovej organizácie s mestom, verejnosťou/komunitou, športovými zväzmi a školami.

Osvedčená prax z oblasti riadenia vzťahov športového klubu s mestami (OP1)

V rámci tejto oblasti bolo zistené, že športové kluby, ktoré spolupracujú s mestom (v podobe mestských klubov) získavajú vyššie príspevky z asignačnej dane ako športové kluby, v ktorých mesto nie je zainteresované. *Je možné povedať, že je pre kluby pozitívne ak v rámci svojej činnosti aktívne spolupracujú s mestom* a to nielen na svojich projektoch ale aj na projektoch mesta.

Osvedčená prax z oblasti riadenia vzťahov športového klubu so školami (OP2)

Skúmaním problematiky spolupráce športového klubu so školou bolo zistené, že takýto vzťah má výrazný vplyv na financovanie klubu. Športové kluby by mali aktívne pristupovať k tejto problematike a to hlavne z pohľadu tvorby a budovania vzťahu so školou. Je potrebné, aby športové kluby aktívne komunikovali so školami, participovali na projektoch a tvorili tak spoločne mládežnícku základňu športového klubu.

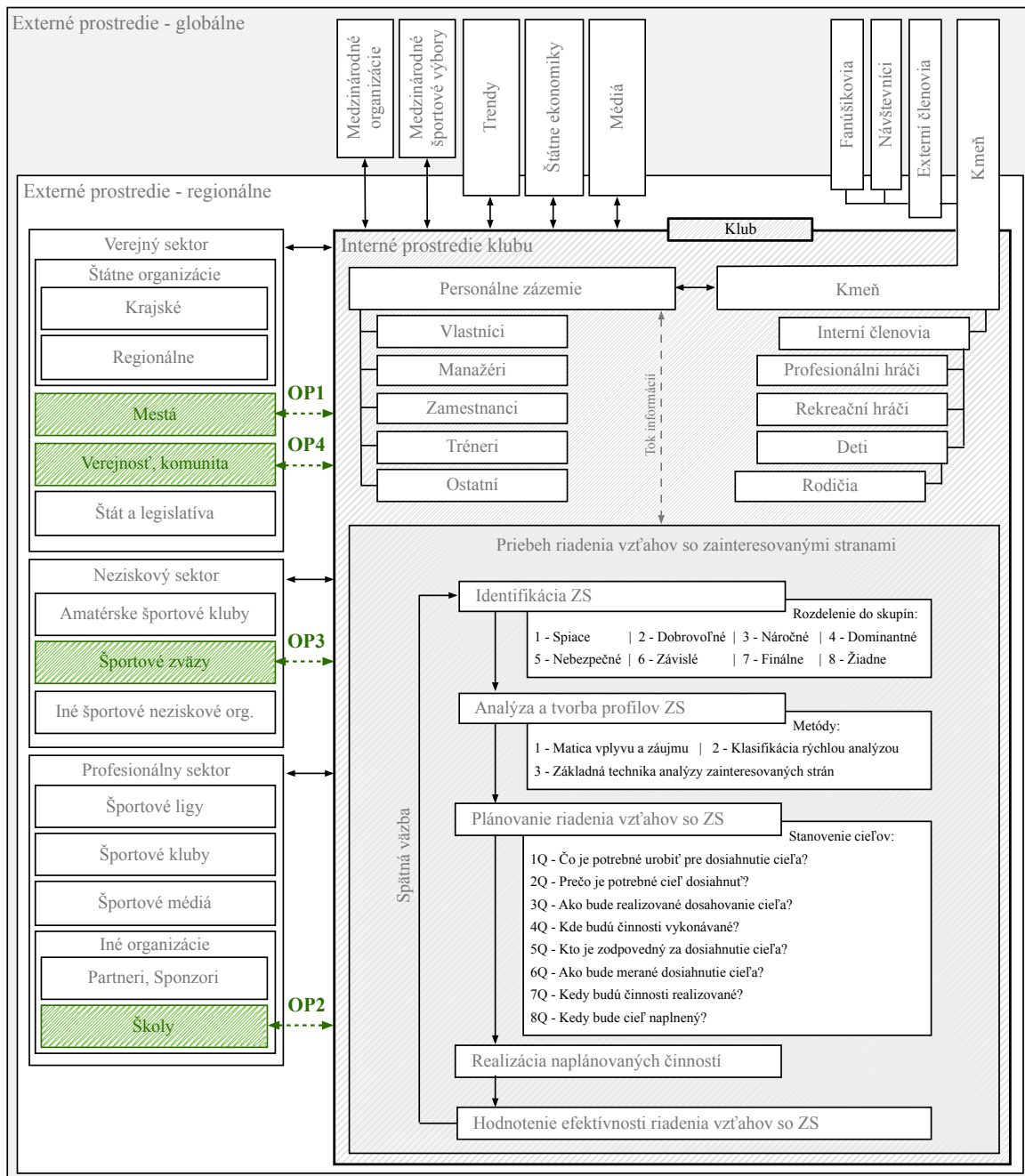
Osvedčená prax z oblasti riadenia vzťahov športového klubu so športovým zväzom (OP3)

Športový klub na Slovensku vykonáva činnosť pod záštitou športového zväzu. V rámci svojej činnosti by športové kluby mali aktívne participovať na projektoch zastrešovaných športovým zväzom. Spoločná participácia môže pomôcť nielen prehlbovaniu vzájomných vzťahov medzi športovým klubom a športovým zväzom, budovaniu povedomia športu, ale aj športovému klubu v rámci jeho vlastnej činnosti (financovanie, rozvoj mládeže, budovanie povedomia, a podobne).

Osvedčená prax z oblasti riadenia vzťahov športového klubu s komunitou (OP4)

V tejto problematike je potrebné, aby športový klub aktívne pristupoval k prehlbovaniu vzťahov s jednotlivými zainteresovanými stranami v rámci komunity. Zámer podporiť klub zo strany verejnosti je síce odlišný pre športové kluby kolektívnych a individuálnych športov, dôležité avšak je, že existuje. Športové kluby vďaka tomu správnou komunikáciou v rámci komunity môže získať dôležité finančné prostriedky pre činnosť klubu.

Zakreslenie jednotlivých vzťahov „osvedčenej praxe“ do modelového riešenia je možné vidieť na obrázku 68.



Obrázok 68 Identifikovaná osvedčená prax z tretej fázy výskumu

3.6. Verifikácia hypotéz a zodpovedanie výskumných otázok

Výskumné otázky a hypotézy dizertačnej práce boli sformulované na základe analýzy súčasného stavu skúmanej problematiky. Odpovede na výskumné otázky boli získané na základe výsledkov predchádzajúcich troch fáz výskumu, ktoré boli taktiež podkladom pre testovanie platnosti hypotéz. Podklady tvorili informácie získané z ročných výročných správ športových klubov či iných zdrojov sekundárnych údajov, rozhovorov a dotazníka. Komparáciou získaných informácií je možné verifikovať hypotézy nasledujúcim spôsobom:

H1: Ak interní členovia športového klubu pôsobia v klube viac ako rok tak ich spokojnosť s pôsobením v danom klube je vyššia.

Platnosť hypotézy bola testovaná na základe dvoch indikátorov. Prvým sú zistenia o spokojnosti/nespokojnosti interných členov analyzovaných klubov v USA, druhým sú zistenia o spokojnosti/nespokojnosti interných členov analyzovaných klubov v Európe. Analýzou názorov 203 interných členov analyzovaných športových klubov z toho 120 bývalých a 83 stále zamestnaných, bola skúmaná ich spokojnosť s prácou v športovom klube a zároveň boli skúmané ich motivácie – prečo prácu vykonávajú a taktiež demotivácie – prečo z práce odišli, resp. odporúčania pre zlepšenie od bývalých zamestnancov pre zamestnávateľov. Zamestnanci museli na škále od 1 – 5 ohodnotiť spokojnosť so vzájomnou spoluprácou. Následne prostredníctvom voľných odpovedí mali respondenti možnosť vyjadriť svoj názor na pozitíva a negatíva spolupráce a taktiež mohli uviesť odporúčania pre manažment organizácie.

Analýzou hodnotenia spokojnosti zamestnancov na škále 1 – 5 v USA bolo zistené, že zamestnanci s pracovným pomerom dlhším ako jeden rok sú menej spokojní ako tí, ktorí sú zamestnaní menej ako jeden rok. Výsledná spokojnosť bola spracovaná ako priemer všetkých hodnotení v rámci USA. Výsledok vyjadrený v percentách je zobrazený v tabuľke 38.

Tabuľka 38 Výsledky spokojnosti interných členov v USA

	Spokojnosť zamestnancov s pracovným pomerom kratším ako rok	Spokojnosť zamestnancov s pracovným pomerom dlhším ako rok	Rozdiel
Bývalí zamestnanci	79 %	60 %	19 %
Stále zamestnaní	90 %	66 %	23 %

Analýzou hodnotenia spokojnosti zamestnancov na škále 1 – 5 v Európe bolo zistené, že zamestnanci s pracovným pomerom dlhším ako jeden rok sú menej spokojní ako tí, ktorí sú zamestnaní menej ako jeden rok. Výsledná spokojnosť bola spracovaná ako priemer všetkých hodnotení v rámci Európy. Výsledok vyjadrený v percentách je zobrazený v tabuľke 39.

Tabuľka 39 Výsledky spokojnosti interných členov v Európe

	Spokojnosť zamestnancov s pracovným pomerom kratším ako rok	Spokojnosť zamestnancov s pracovným pomerom dlhším ako rok	Rozdiel
Bývalí zamestnanci	85 %	69 %	16 %
Stále zamestnaní	84 %	73 %	11 %

Sumarizáciou analýz (výsledkov z USA a Európy) bolo zistené že zamestnanci v športových kluboch s pracovným pomerom dlhším ako jeden rok sú menej spokojný ako tí, ktorí sú zamestnaní menej ako jeden rok (tabuľka 40).

Tabuľka 40 Výsledky spokojnosti interných členov všetkých analyzovaných klubov

	Spokojnosť zamestnancov s pracovným pomerom kratším ako rok	Spokojnosť zamestnancov s pracovným pomerom dlhším ako rok	Rozdiel
Bývalí zamestnanci	82 %	65 %	17 %
Stále zamestnaní	87 %	70 %	17 %

Vzhľadom na zistené informácie je možné povedať, že interný členovia, ktorí boli alebo stále sú zamestnaní v športových kluboch sú po viac ako ročných skúsenostiach s prácou

v klube menej spokojní ako tí, ktorí sú zamestnaní v klube menej ako rok. Na základe týchto predpokladov je možné tvrdiť, že **platnosť hypotézy 1 sa zamieta**.

Hlbším skúmaním problematiky bola zodpovedaná aj výskumná otázka **V2a: Aké sú hlavné príčiny zlyhania nadviazaných vzťahov medzi klubmi a ich zainteresovanými stranami?** Hlavné dôvody zlyhania v rámci vzťahu medzi športovým klubom a internými zainteresovanými stranami boli z vyjadrení jednotlivých interných členov nasledovné:

- zlyhávajúca komunikácia zo strany vedenia voči zamestnancom a medzi oddeleniami klubu navzájom,
- nízke investície do rozvoja (školenia) zamestnancov,
- nedostatočný ľudský prístup zo strany vedenia voči zamestnancom,
- nedostatočná flexibilita práce,
- nespravodlivosť v rámci odmeňovania zamestnancov,
- neumožnenie dostatočného kariérneho rastu.

Všetky tieto skutočnosti hovoria o slabej spokojnosti a motivácii zamestnancov. Takéto skúsenosti zamestnanci najčastejšie získajú až po tom, čo sú v klube zamestnaní dlhšie (viac ako rok). Z pohľadu klubu je veľmi nevýhodné mať vysokú fluktuáciu zamestnancov, nakoľko to zvyšuje finančné náklady na získavanie nových zamestnancov a časové náklady, ktoré je potrebné investovať do zaškoľovania a adaptáciu nováčikov.

H2: Zainteresovanosť miest v športových kluboch má pozitívny vplyv na zisk finančných prostriedkov z asignačnej dane.

Platnosť hypotézy bude testovaná na základe výskumu zameraného na príjem športových klubov z asignačnej dane na Slovensku. Výskum bol zameraný na 654 športových klubov. Skúmaním ich štruktúr bolo zistené, že 67 z nich je s aktívnou účasťou mesta. V roku 2018 boli dostupné informácie o výške príspevkov z rokov 2011 – 2016.

Tabuľka 41 Príjem športových klubov z asignačnej dane

	Športové kluby s účasťou mesta	Športové kluby bez účasti mesta
Celkový príjem z asignačnej dane za obdobie 2011 – 2016	18 740,11 €	20 984,93 €

Na prvý pohľad by sa zdalo, že vplyv mesta nemá pozitívny vplyv pre športové kluby na zisk finančných prostriedkov z asignačnej dane. Avšak nakoľko od roku 2013 práve športové kluby s účasťou mesta zaznamenali vyšší nárast príjmov finančných prostriedkov z asignačnej dane – **1,58 násobok** ako športové kluby bez účasti mesta – **1,28 násobok**, zaujímavé je aj obdobie po roku 2016. Preto bola vykonaná prognóza prostredníctvom modelov ARIMA na ďalšie 4 obdobia – t.j. do roku 2020.

Prognóza prostredníctvom modelov ARIMA bola spracovaná so strednou absolútnou percentuálnou chybou MAPE = 5,54 % (krivka klubov bez účasti mesta) a 2,80 % (krivka klubov s účasťou mesta). Je preto možné povedať, že celková prognóza bola spracovaná s presnosťou 96 %.

Tabuľka 42 Prehľad príjmov športových klubov z asignačnej dane na obdobie 2013-2020

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Športové kluby s účasťou mesta	2375,43 €	2813,42 €	3334,61 €	4165,11 €	4547,11 €	4723,88 €	4803,61 €	4839,57 €
Športové kluby bez účasti mesta	3298,98 €	3192,14 €	3563,65 €	3961,49 €	4254,08 €	4389,62 €	4428,30 €	4439,35 €

Výrazný rast príjmov športových klubov s účasťou mesta medzi rokmi 2013 – 2016 sa ustálil a v rámci prognózovaného obdobia má podobný trend rastu. Vzhľadom na zistené informácie je možné povedať, že zainteresovanosť mesta v športovom klube má pozitívny vplyv na výšku získaných finančných prostriedkov z asignačnej dane. Na základe týchto predpokladov je možné tvrdiť, že *platnosť hypotézy 2 sa potvrdila*.

Hlbším skúmaním problematiky vzťahu športového klubu s mestom resp. komunitou regiónu v rámci ktorého športový klub pôsobí boli nájdené odpovede na výskumnú otázku **V2b: Aké sú hlavné motívy pre zainteresované strany, pre nadviazanie spolupráce so športovými klubmi?**. Odpovede boli nájdené v prvej a druhej fáze výskumu, kde bolo zistené, že medzi hlavné motívy vzájomnej spolupráce zainteresovaných strán a športových klubov v rámci miestnej komunity patrí:

- propagácia zainteresovanej strany,
- finančná podpora zo strany športového klubu,
- zvýhodnené vstupné na zápasy,
- poskytnutie priestorov na športovanie,
- podpora športovania mládeže,
- budovanie športovísk.

H3: *Ak športový klub spolupracuje so školou, tak má viac registrovaných športovcov do 23 rokov, ako športový klub, ktorý so školou nespupracuje.*

Vzhľadom na nedostupnosť potrebných informácií od športových zväzov bola platnosť hypotézy testovaná komparáciou získaných informácií o športových kluboch od slovenského tenisového zväzu a počtoch spolupracujúcich škôl s konkrétnymi športovými klubmi. Nakoľko táto hypotéza predpokladá, že existuje závislosť medzi počtom registrovaných hráčov do 23 rokov a spoluprácou klubu so školou bolo potrebné zistiť počet registrovaných športovcov v kluboch a ich spoluprácu so školami. Informácie o počte športových klubov a počte ich registrovaných športovcov boli získané od Slovenského tenisového zväzu. Ich spolupráca so školami bola skúmaná vo vyššie uvedenom dotazníku.

Tabuľka 43 Prehľad spolupracujúcich škôl a športových klubov

	Celkom	Spolupracuje	Nespolupracuje
Športové kluby	200	36	164
Školy	425	38	387

Ako bolo preukázané na začiatku 3. fázy výskumu. Mladiství majú na Slovensku široké spektrum možností športovania, vrátane športovania v škole. Škola preto predstavuje pre kluby potenciálnu základňu mladých talentov. Avšak nie každé dieťa má motiváciu alebo dostatočné schopnosti na to, aby sa dokázalo prepracovať do športového klubu na takú úroveň, aby z neho mohol byť registrovaný športovec. Nie je preto možné s istotou tvrdiť, že spolupráca medzi školou a klubom bude pre klub prínosná z hľadiska počtu registrovaných športovcov do 23 rokov.

Bol preto tento vzťah hlbšie skúmaný. Z analýzy bolo zistené, že v rámci Slovenského tenisového zväzu spolupracuje s 38 školami 36 športových klubov. Tie je možné na Slovensku rozdeliť do 3 zhlukov. Prvý tvoria kluby z Bratislavy, druhý tvoria kluby zo západného Slovenska a tretí tvoria ostatné kluby (kapitola 3.5). V rámci skúmania platnosti hypotézy je však zaujímavejším zistením, že kluby, ktoré aktívne spolupracujú so školami majú registrovaných v priemere 25 športovcov do 23 rokov pričom kluby, ktoré nespupracujú so školami majú registrovaných v priemere len 11 športovcov do 23 rokov. Je teda možné konštatovať, že rozdiel je dvojnásobný.

Stav v iných športoch je veľmi podobný. Futbalový, aj hokejový zväz vytvárajú podobné podmienky pre športové kluby, ktoré zastrešujú. Vytvárajú projekty pre rozvoj futbalu resp. hokeja prostredníctvom projektov zameraných na mládež ako napríklad „Dajme spolu gól“, resp. „Deti na hokej“. Športové kluby na Slovensku majú bez ohľadu na typ športu podobné problémy, či už v oblasti financovania, rozvoja mládeže, či zastaranej infraštruktúry. Na základe týchto informácií je možné zistenia z tenisu v rámci Slovenska zovšeobecniť a teda tvrdiť, že *platnosť hypotézy 3 sa potvrdila*.

Hlbším skúmaním problematiky vzťahu športového klubu so školami boli nájdené odpovede na výskumné otázky *V2b: Aké sú hlavné motívy pre zainteresované strany, pre nadviazanie spolupráce so športovými klubmi? a V2: Aké podmienky musia byť splnené, pre dlhodobú udržateľnosť vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami?*. Odpovede boli nájdené v prvej a druhej fáze výskumu v rámci skúmania vzájomnej spolupráce zainteresovaných strán a športových klubov v rámci miestnej komunity a v tretej fáze výskumu v rámci dotazníkového prieskumu distribuovaného medzi základnými školami. V dotazníku boli v otázkach

- „Ako by ste ohodnotili spoluprácu so športovým klubom?“,
- „Uveďte dôvody nespôlupráce so športovým klubom.“,
- „Čo by ste na spolupráci v budúcnosti zlepšili?“,

získované informácie o spokojnosti so spoluprácou so športovým klubom resp. dôvody nespôlupráce. Z odpovedí respondentov bolo zistené, že školy hodnotia spokojnosť so spoluprácou so športovým klubom na 82 %. Pre zvýšenie spokojnosti so spoluprácou so športovým klubom by školy odporúčali zlepšiť vzájomnú komunikáciu a materiálne zabezpečenie spolupráce. Nespôlupracujúce školy uvideli ako hlavné dôvody nespôlupráce veľkú vzdialenosť od športového klubu, čas, a pasivitu zo strany športového klubu.

Hlavné motívy pre nadviazanie spolupráce boli zistené v rámci skúmania H2, avšak v rámci skúmaných vzťahov medzi športovými klubmi a školami je ich možné doplniť nasledovne: *hlavným motívom spolupráce školy s športovým klubom je získanie partnera, ktorý škole pomôže či už finančne, materiálne alebo iným spôsobom*.

V rámci hľadania podmienok spolupráce boli identifikované nielen podmienky ale aj prekážky spolupráce. Medzi identifikované podmienky úspešnej spolupráce je možné zaradiť:

- nevyhnutnosť vzájomnej otvorenej a dôvernej komunikácie,
- aktívna a intenzívna spolupráca,
- materiálne zabezpečenie,
- možnosť konzultácie problémov,
- správna organizácia a riadenie spolupráce.

Ako hlavné prekážky v spolupráci školy uviedli vzdialenosť medzi nimi a športovým klubom, časové obmedzenia spolupráce, pasívny prístup športového klubu a neochotu žiakov zapojiť sa do spolupráce.

H4: Ak zväz garantuje fixný príjem pre športové kluby za každého registrovaného športovca do 23 rokov, tak sa zvýši motivácia športových klubov spolupracovať so školami.

Táto hypotéza nadväzuje na hypotézu 3, v ktorej bola skúmaná spolupráca medzi športovými klubmi a školami. Vzhľadom na fakt, že športový zväz prerozdeľuje finančné príspevky športovým klubom na základe kritérií, kde jedným z nich je počet registrovaných športovcov do 23 rokov, bola skúmaná motivácia športových klubov registrovať mladých športovcov do 23 rokov pre získanie vyššieho príspevku od športového zväzu. Platnosť hypotézy bola overovaná podobne ako v prípade hypotézy 3 komparáciou informácií získaných z dotazníka a informácií získaných od Slovenského tenisového zväzu.

Motivácia klubov bola v tejto hypotéze vyjadrená ako medziročná zmena (nárast) počtu registrovaných športovcov do 23 rokov. Z dotazníka bolo zistené, že aktívne spolupracuje so športovými klubmi 36 základných škôl. Z analýzy sekundárnych údajov bolo zistené, že v 170 kluboch bolo v roku 2018 registrovaných 2 326 športovcov do 23 rokov. Z dostupných dokumentov od Slovenského tenisového zväzu pre rok 2019 bolo zistené, že počet registrovaných športovcov do 23 rokov vzrástol o 394 na celkový počet 2 720 športovcov.

Tabuľka 44 Vyhodnotenie medziročnej zmeny počtu registrovaných športovcov do 23 rokov

	2018	2019
Počet klubov spolupracujúcich so základnými školami	36	36
Počet registrovaných športovcov do 23 rokov – spolupracujúce kluby	898	1056
Zmena – celkový počet	+158	
Zmena – v prepočte na jeden klub	+4,39	
Počet klubov nespupracujúcich so základnými školami	134	134
Počet registrovaných športovcov do 23 rokov – nespupracujúce kluby	1428	1664
Zmena – celkový počet	+236	
Zmena – v prepočte na jeden klub	+1,78	

Ako je možné vidieť (tabuľka 44) športové kluby spolupracujúce so školami zaznamenali medziročne viac ako 2x vyšší nárast počtu registrovaných športovcov do 23 rokov ako športové kluby nespupracujúce so školami. Z uvedeného je možné usúdiť, že garancia fixného príjmu od športového zväzu za každého registrovaného športovca do 23 rokov má pozitívny vplyv na počet registrovaných športovcov do 23 rokov v športových kluboch. Na základe týchto informácií je možné tvrdiť, že **platnosť hypotézy 4 sa potvrdila**.

Vzhľadom na nadväznosť hypotézy 4 na predchádzajúcu hypotézu 3 boli odpovede na výskumné otázky **V2b**: *Aké sú hlavné motívy pre zainteresované strany, pre nadviazanie spolupráce so športovými klubmi?* a **V2**: *Aké podmienky musia byť splnené, pre dlhodobú udržateľnosť vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami?* zodpovedané v rámci overenia hypotézy 3.

H5: *Osobná motivácia darcov 2 % dane je vyššia pre individuálne športy ako pre kolektívne športy.*

Táto hypotéza nadväzuje na hypotézu 2, v ktorej bol skúmaný vplyv zainteresovanosti mesta na zisk finančných prostriedkov z asignačnej dane pre športový klub. Hypotéza 5 skúma túto problematiku hlbšie z hľadiska zamerania a štruktúry klubu. Platnosť hypotézy bude testovaná na základe výskumu zameraného na príjem športových klubov z asignačnej dane na Slovensku. Výskum bol zameraný na 654 športových klubov a ich príjem z asignačnej dane v rozmedzí rokov 2011 – 2016.

Skúmaním bolo zistené, že z 654 športových klubov je 306 zameraných na individuálny šport a 348 na kolektívny šport. Z klubov zameraných na individuálny šport sa 251 zameriava na výchovu mládeže a 55 sa na výchovu mládeže nezameriava. Z klubov zameraných na kolektívny šport sa 203 zameriava na výchovu mládeže a 145 sa na výchovu mládeže nezameriava. Za skúmané časové obdobie šiestich rokov bol priemerný príjem z asignačnej dane klubov, ktoré sa zameriavajú na individuálne športy **2 072,54 €**. Priemerný príjem

z asignačnej dane klubov, ktoré sa zameriavajú na kolektívne športy v tomto období dosiahli hodnotu **3 073,28 €**.

Pre vyhodnotenie hypotézy bolo potrebné zistiť medziročnú zmenu výšku príjmu pre jednotlivé skupiny športových klubov. Výpočet percentuálnej medziročnej zmeny príjmu z asignačnej dane je zobrazený v tabuľke 45.

Tabuľka 45 Výpočet percentuálnej medziročnej zmeny príjmu z asignačnej dane

Zameranie klubu	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Priemer
Výška príjmov v jednotlivých rokoch							
Individuálne športy	1600,64 €	1765,38 €	1744,43 €	2285,23 €	2276,10 €	2763,48 €	2072,54 €
Kolektívne športy	2399,11 €	2511,59 €	2645,77 €	2985,11 €	3296,31 €	4601,80 €	3073,28 €
Medziročná zmena							
Individuálne športy	0 €	164,74 €	-20,95 €	540,79 €	-9,13 €	487,38 €	193,81€
Kolektívne športy	0 €	112,47 €	134,18 €	339,34 €	311,20 €	1305,49 €	367,11€
Percentuálna medziročná zmena							
Individuálne športy	0 %	9 %	-1 %	24 %	0 %	18 %	9,81 %
Kolektívne športy	0 %	4 %	5 %	11 %	9 %	28 %	11,75 %

Športové kluby zameriavajúce sa na kolektívne športy dosiahli priemerne 11,75 % medziročný percentuálny nárast výšky príjmov z asignačnej dane. Naproti tomu kluby zameriavajúce sa na individuálne športy dosiahli priemerne 9,81 % medziročný percentuálny nárast výšky príjmov z asignačnej dane. Na základe týchto informácií je možné tvrdiť, že **platnosť hypotézy 5 sa zamietá**.

Hlbším skúmaním príjmov z asignačnej dane športových klubov zameraných na kolektívne športy bolo zistené, že príjmy z asignačnej dane vo výške aj niekoľko 10 000 € sú dosahujú športové kluby, ktoré pôsobia na najvyššej úrovni. Príjmy ostatných športových klubov (zameriavajúcich sa na kolektívne športy) dosahujú hodnotu nižšiu ako športové kluby zamerané na individuálne športy.

V3: Aký je zásadný zdroj financovania športových klubov v súvislosti s kľúčovými zainteresovanými stranami? Pri skúmaní tejto problematiky bolo zistené, že zainteresované strany tvoria dôležitú súčasť financovania športových klubov na Slovensku. Hlavnou motiváciou darcovstva 2 % dane, je pomoc športovému klubu, v ktorom pôsobí buď darca, jeho dieťa, príbuzní, či známy. Firmy – sponzori sú pre športové kluby dôležité, avšak na Slovensku nemajú tak výrazný podiel na celkovej výške príjmov. V rámci skúmania výskumnej otázky **V3a:** Je motivácia darovania 2 % dane odlišná pre individuálne a kolektívne športy? bola zistená vyššia motivácia darcov 2 % dane pre športové kluby zameriavajúce sa na kolektívne športy. Pri hľadani odpovede na výskumnú otázku **V3b:** Sú sponzori kľúčovou zainteresovanou stranou v rámci financovania športových klubov na Slovensku? bolo zistené, že sponzori sú súčasťou financovania športových klubov na Slovensku avšak v 4x menšej miere ako v zahraničí.

VI: Aké sú kľúčové zainteresované strany pre športové kluby

Túto výskumnú otázku bolo možné zodpovedať, po zodpovedaní všetkých ostatných výskumných otázok. Z jednotlivých fáz výskumu je možné konštatovať, že medzi kľúčové zainteresované strany slovenských športových klubov patria športový zväz, mestá, komunita, firmy a školy.

3.7. Zhrnutie zistení výskumu

Z jednotlivých fáz výskumu boli identifikované odporúčania pre športové kluby, ktoré v rámci zhrnutia boli zjednotené a spracované v štruktúre nástrojov *marketingového mixu 4C*. Túto štruktúru navrhol Lauterborn v roku 1990. Je viac spotrebiteľsky orientovaná ako 4P a lepšie zachytáva prechod od hromadného marketingu k špecializovanému marketingu akým je napríklad športový marketing (Lauterborn, 1990; Kotler, Keller, 2006).

Spotrebiteľ (Customer)

Športová organizácia by mala dbať na potreby svojich „zákazníkov - spotrebiteľov“, aby ich dokázali zaujať, prilákať na realizované podujatia, či podnietili k inej participácii. Medzi spotrebiteľov je možné zaradiť fanúšikov, občanov mesta, členov miestnej komunity, či iné organizácie, ktoré sú alebo môžu byť v interakcii so športovou organizáciou.

V rámci komunity existuje viacero zainteresovaných strán, ktoré sú v priamom alebo nepriamom vzťahu so športovým klubom a je dôležité, aby klub pôsobil na ne dobrým dojmom. Potreby jednotlivých zainteresovaných strán, môžu športové kluby analyzovať prostredníctvom aktívnej interakcie. Preto je vhodné aby klub podporoval tieto zainteresované strany alebo aby sa spolupodieľal na ich aktivitách a to napríklad prostredníctvom budovania športovísk pre deti, podpory športu detí prostredníctvom rôznych športových kempov, podpory amatérskych športových klubov, podpory ženského športu, organizovania podujatí pre konkrétne zainteresované strany komunity, finančnej resp. materiálnej podpory škôl a zdravotníckych zariadení, tvorby zbierok pre vybrané zainteresované strany, spolupráce s mestom nielen na vlastných projektoch, ale aj na projektoch mesta a prostredníctvom charitatívnych a dobrovoľníckych aktivít pre vybrané zainteresované strany.

Náklady (Cost)

Náklady predstavujú nielen výslednú cenu ponúkaného produktu, ale aj náklady na čas, služby či iné náklady spojené s tvorbou produktu. V rámci tohto nástroja marketingového mixu sú spracované odporúčania nielen z pohľadu nákladov na ponúkaný produkt, ale aj z pohľadu získavania finančných prostriedkov pre jeho realizáciu.

Športové organizácie vynakladajú náklady na produkt aj nepriamo. Medzi nepriame náklady je možné zaradiť investovanie finančných prostriedkov do chodu klubu, zázemia a tiež aj do personálu – hráčov i zamestnancov. Investície do personálu nemusia vždy znamenať ich výmenu. Je dobré ak klub nemá vysokú fluktuáciu kľúčových zamestnancov (tréneri, hráči). Preto je vhodné ak sa kluby zamerajú v rámci investovania napríklad do ich rozvoja v podobe certifikácie, či vzdelávania. Spätné investície do klubu majú vplyv na rast hodnoty i návštevnosti klubu.

V rámci získavania finančných prostriedkov pre športový klub je dôležitá spolupráca s kľúčovými zainteresovanými stranami. Konkrétnym príkladom vhodnej spolupráce je vzťah športového klubu so školou. Športové kluby by mali aktívne pristupovať k tejto problematike a to hlavne z pohľadu tvorby a budovania vzájomných vzťahov. Je potrebné, aby športové kluby aktívne komunikovali so školami, participovali na projektoch a tvorili tak spoločne mládežnícku základňu športového klubu, nakoľko jej veľkosť má vplyv na financovanie klubu zo strany športového zväzu.

Dôležitým zdrojom financovania športových organizácií na Slovensku sú aj členovia komunity. Je preto veľmi dôležité aby zástupcovia športových organizácií pristupovali k prehľbovaniu vzťahov s jednotlivými zainteresovanými stranami v rámci komunity. Zámer podporiť klub z ich strany je síce odlišný pre športové kluby kolektívnych a individuálnych športov, dôležité avšak je, že existuje. Športové kluby vďaka tomu správnu komunikáciou v rámci komunity môžu získať dôležité finančné prostriedky.

Komunikácia (Communication)

Cieľom komunikácie je nadviazanie kontaktu s vybranou zainteresovanou stranou, a následná transformácia informácie. Komunikácia medzi zainteresovanými stranami by mala byť zameraná na problematiku vzájomnej spolupráce, pričom by mala byť realizovaná napríklad prostredníctvom rokovaní, či meetingov. Medzi ďalšie spôsoby komunikácie je možné zaradiť reklamu, PR, tlačené i digitálne médiá a osobný kontakt. Dôležité je aby športové organizácie zdieľali obsah prispôbený pre svoje kľúčové zainteresované strany prostredníctvom vybraných médií. Okrem digitálneho a tlačeného obsahu je tiež dobré ak kluby vytvárajú aktivity pre priame nadviazanie vzťahu so zainteresovanými stranami, ktoré sa reálne zúčastňujú zápasov či iných klubových akcií. Pre ne môžu športové kluby ponúknuť rôzne cenové bonusy na celosezónne vstupenky, či zapojenie vlastníkov týchto sezónnych vstupeniek do rôznych dobrovoľníckych aktivít klubu.

Pohodlie (Convenience)

Z pohľadu spotrebiteľa predstavuje uspokojenie potrieb s maximálnym pohodlím. V ére internetu je možné pohodlie chápať ako získanie informácií, či nadviazanie kontaktu s športovým klubom z pohodlia domova. Pre športové kluby to znamená využívanie sociálnych sietí ako facebook, instagram, či twitter na zdieľanie prispôbeného obsahu pre zainteresované strany ako napríklad: rozhovory s hráčmi, reportáže so zamestnancami, či skalnými fanúšikmi. Dôležitá je však aj frekvencia pridávania príspevkov. Štúdie ukázali, že spôsob komunikácie cez sociálne siete nie je rovnaký. Každá sociálna sieť si vyžaduje individuálny prístup. Optimálny denný počet príspevkov pre sociálnu sieť Twitter je 6, pre sociálnu sieť Facebook je 2 a pre sociálnu sieť Instagram sú 3 príspevky. Jednotlivé príspevky by mali byť uverejňované podľa času kedy fanúšikovia daného klubu najčastejšie navštevujú vybrané sociálne siete. Vo všeobecnosti sa odporúča čas medzi 13tou a 16tou hodinou. Súčasťou tohto typu komunikácie so zainteresovanými stranami je tiež šírenie digitálneho obsahu prostredníctvom mobilných aplikácií. Šírenie digitálneho obsahu však musí byť pravidelné, aby mali fanúšikovia pocit, že sú v dennom kontakte s klubom.

3.7.1. Kľúčové faktory v oblasti riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií

Z výskumu bolo zistené, že hlavným problémom športových klubov v rámci vzťahov s internými členmi je ***klesajúca spokojnosť tých členov, ktorí sú zamestnaní v športovom klube viac ako rok***. Z jednotlivých vyjadrení bolo zistené, že medzi hlavné problémové faktory je možné zaradiť nízku flexibilitu práce, veľmi dlhé pracovné doby, či nerovnomernosť zaťaženia práce počas/mimo sezóny. Medzi hlavné odporúčania pre elimináciu týchto problémov je možné zaradiť zlepšenie komunikácie medzi oddeleniami, umožnenie kariérneho rastu, vytváranie väčšieho množstva individuálnych cieľov a taktiež oceňovanie zamestnancov v podobe podpory ich rozvoja.

Taktiež bolo zistené, že ***kluby majú s médiami aktívny vzťah nakoľko predstavujú silného partnera v rámci budovania vzťahov so sponzormi***. Ak chcú kluby získať lukratívne sponzorské zmluvy je potrebné nielen, aby boli úspešné v rámci európskych pohárov, ale tiež aby v rámci regionálnych médií pozitívne reprezentovali svojich partnerov a to napríklad v podobe upútaviek na podujatia a pod.

V rámci skúmania bolo zistené, že **pre športové kluby je veľmi dôležitý vzťah s ich fanúšikmi a komunitou**, v ktorej klub pôsobí. Dôležitou súčasťou budovania vzťahov s fanúšikmi je tiež šírenie digitálneho obsahu prostredníctvom mobilných aplikácií. Šírenie digitálneho obsahu však musí byť pravidelné, aby mali fanúšikovia pocit, že sú v dennom kontakte s klubom. Veľmi efektívnym sa javí nielen využívanie sociálnych sietí ako Facebook, Instagram a Twitter, ale aj mobilných aplikácií prostredníctvom ktorých fanúšikovia dostanú žiadaný obsah rýchlejšie. V rámci analýzy bolo zistené, že vhodným obsahom sú nielen novinky, aktualita z diania v klube ale aj bežné denné príspevky z tréningov či iných klubových aktivít. Tiež je dôležité, aby klub vytváral rôzne aktivity pre fanúšikov z regiónu, v ktorom klub pôsobí. Medzi tieto aktivity je možné zaradiť autogramiády, tlačové besedy či zľavy na vstupenky. V rámci komunity existuje viacero zainteresovaných strán, ktoré sú v priamom alebo nepriamom vzťahu so športovým klubom. Medzi aktivity ktoré klubom dopomôžu k lepším vzťahom v rámci komunity je možné zaradiť budovanie športovísk, podporu škôl a zdravotníckych zariadení, podporu miestnych fanúšikov, podporu regionálnych podujatí, tvorbu zbierok pre vybrané zainteresované strany.

Analýza športových klubov v zahraničí tiež ukázala, že je dôležité aby **klub neustále investoval do rozvoja svojej infraštruktúry, personálu, nových hráčov i rozvoja mládeže**. V rámci rozvoja mládeže na Slovensku bolo preukázané, že je pre klub dôležitý vzťah so školou i so športovým zväzom, ktorý daný šport zastrešuje. Pre získavanie finančných prostriedkov, ktoré ako bolo preukázané v analýze súčasného stavu problematiky je problémom slovenských športových klubov, je pre kluby výhodné spolupracovať s mestom i aktívne komunikovať s členskou základňou klubu, ktorá následne môže klubu v rámci asignačnej dane priniesť aj niekoľko tisíc eur.

4. MODELOVÉ RIEŠENIE

Model riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií poskytuje komplexný pohľad na postavenie športovej organizácie v prostredí a to z dvoch rovín. Prvou je jej postavenie voči zainteresovaným stranám a druhou je priebeh riadenia vzťahov s jednotlivými zainteresovanými stranami v prostredí. V rámci prvej roviny model vsadzuje športový klub do dvojúrovňového prostredia – regionálna úroveň a globálna úroveň.

Globálna úroveň predstavuje prostredie mimo štátu v ktorom športový klub pôsobí. Smer vplyvu zainteresovaných strán z tohto prostredia je hlavne smerom k športovému klubu, avšak aj športový klub má resp. môže mať vplyv na tieto zainteresované strany, avšak v menšej miere. Zainteresované strany, ktoré majú výrazný vplyv na športový klub sú medzinárodné organizácie, medzinárodné športové organizácie, ktorých vplyv hlavne je v podobe rôznych legislatívnych noriem, obmedzení, či nariadení. Zahranicné štátne ekonomiky môžu nepriamo ovplyvniť klub napríklad zmenou legislatívy u dôležitého partnera, čo môže ovplyvniť vzťah s partnerom. Je preto dôležité v rámci takýchto vzťahov sledovať aj legislatívne zmeny ovplyvňujúce vzájomné vzťahy s ovplyvnenými zainteresovanými stranami. Médiá a trendy sú zainteresované strany, ktoré v rámci globálneho prostredia z pohľadu slovenských klubov sú ťažko ovplyvniteľné, avšak majú výrazný vplyv na športový klub. Vplývajú na komunitu, verejnosť, kultúru, či iné zainteresované strany v rámci regionálnej úrovne, čím výrazne ovplyvňujú postavenie športového klubu v prostredí. Je preto dôležité aby športový klub sledoval meniace sa trendy a dynamicky reagoval na zmeny v prostredí. Globálna úroveň obsahuje aj zainteresované strany, ktoré sú súčasťou športového klubu. Medzi takéto zainteresované strany v dnešnom globálnom svete možno zaradiť externých členov ako napríklad návštevníkov na štadiónoch, či fanúšikov. Tí dokážu cestovať na zápasy aj tisícky kilometrov, aby podporili svoj klub. Ovplyvňujú nielen reputáciu športového klubu, ale aj jeho financovanie prostredníctvom návštevnosti štadiónov, asigračnej dane, alebo iných darov.

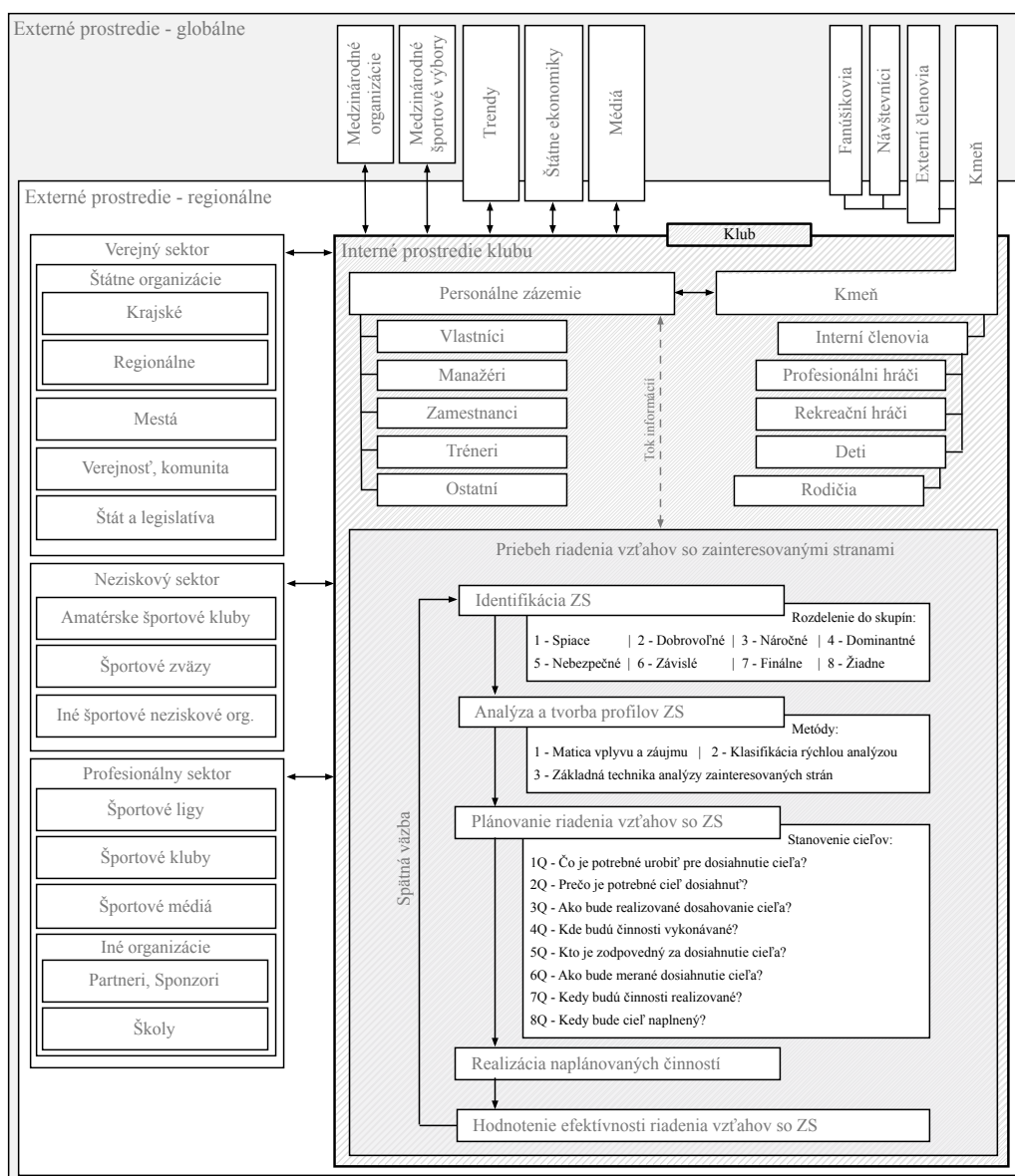
Regionálna úroveň zastrešuje zainteresované strany, ktoré sú športovým klubom ovplyvňované resp., ktoré vplývajú na športový klub v rámci štátu v ktorom pôsobí. Do tejto úrovne možno tiež zaradiť externých členov športového klubu, médiá, ekonomiky zahraničných štátov a trendy. V rámci regionálnej úrovne však možno hovoriť o výraznejšom vplyve smerom do športového klubu k zainteresovaným stranám. Športové kluby dokážu viac ovplyvniť regionálne trendy i lokálne médiá. Avšak výraznejší vplyv je obojstranný a preto musia byť športové kluby v rámci tejto úrovne viac obozretné. Fanúšikovia a návštevníci z regionálneho prostredia sú pre športový klub veľmi dôležití, pretože predstavujú hlavnú cieľovú skupinu, ktorá tvorí návštevnosť na štadiónoch, buduje dôveru a reputáciu športového klubu. V rámci Regionálneho prostredia existujú 3 sektory externých zainteresovaných strán a to verejný, neziskový a profesionálny sektor. Zainteresované strany z týchto sektorov sú so športovým klubom vo vzájomnej väzbe. Nie všetky väzby majú rovnaký vzájomný vplyv, hlavne zainteresované strany z verejného sektora majú väčší vplyv na športové kluby. Štátne organizácie napríklad VÚC, prostredníctvom projektov poskytujú športovým klubom možnosti podpory z pohľadu financovania i rozvoja športového klubu. Zmeny legislatívy štátu, majú výrazný vplyv na činnosť športového klubu – zavedenie povinných odvodov, či iné úpravy legislatívy môžu mať výrazne negatívny vplyv na športové kluby. Nepripravenosť na chystané zmeny môže byť pre športové kluby kritická. Mestá, verejnosť a komunita predstavujú pre športový klub potenciálnych partnerov. Zainteresovanosť miest v športových kluboch je pre kluby prospešná nielen z finančného hľadiska, ale aj z hľadiska rozvoja infraštruktúry športového klubu. Verejnosť a komunita predstavujú silného vyjednávacieho partnera pre športový klub. Podpora zo strany komunity je pre športový klub kľúčová, nakoľko pozitívna verejná mienka voči športovému klubu, či chuť podporiť ho, je veľmi dôležitá pri riešení problematiky verejných projektov, alebo taktiež podpory prostredníctvom asigračnej dane. V rámci zainteresovaných strán z neziskového sektora má na športový klub najvýraznejší športový zväz. Prostredníctvom prerozdeľovaných príspevkov priamo ovplyvňuje financovanie

športového klubu. Prostredníctvom zastrešovaných projektov poskytuje športovým klubom podporu rozvoja či už v rámci ich mládeže, povedomia, či taktiež infraštruktúry. Vplyv športového klubu ako „jednotlivca“ zo skupiny klubov je individuálna, podľa veľkosti klubu, no z pravidla nevýrazná. Avšak vplyv športových klubov ako celku na športový zväz je výrazný. Je preto dôležité, aby tento vzájomný vzťah bol vyvážený. Amatérske športové kluby, či iné športové neziskové organizácie zväčša nemajú výrazný vplyv na športový klub, no športový klub môže mať výrazný vplyv na ne. Prostredníctvom podpory finančným, materiálovým, alebo iným spôsobom môžu týmito zainteresovaným stranám výrazne pomôcť v rámci ich športovej činnosti, čo môže mať pozitívny vplyv v procese budovania povedomia v komunite a podobne. Zainteresované strany z profesionálneho sektora sú najviac späté s priamou činnosťou športového klubu. Športová liga predstavuje zainteresovanú stranu, ktorá zastrešuje súťaž v rámci oblastí činnosti športového klubu. V rámci harmonogramu stanovuje dátumy vzájomných zápasov športových klubov. Koordinuje priebeh súťaže a zodpovedá za jej kontinuitu. Športové kluby predstavujú priamych rivalov v rámci športovej ligy. Vzájomné vzťahy sú výrazne ovplyvňované internými členmi klubov, či už z personálneho zázemia alebo kmeňa športového klubu. Z nich majú najvýraznejší vplyv na konkurenčné športové kluby fanúšikovia. Fanúšikovia konkurenčných športových klubov môžu ovplyvniť svojim správaním športové podujatia, bezpečnosť hráčov či iných funkcionárov športového klubu (rivala). Súťaživosť a snaha podporovať svoj klub je často vyhrotená až do agresívneho správania, čo predstavuje z hľadiska bezpečnosti, fair play, či budovania reputácie veľké riziko. Pre zníženie rizika by mali športové kluby využívať moderné technológie, bezpečnostné služby či aktívnu komunikáciu so zástupcami skalných fanúšikov. Športové kluby si nekonkurujú len súťažne. V rámci financovania klubu je totiž možné povedať, že zdroje sú obmedzené a nakoľko jedným zo zdrojov sú aj sponzori či verejnosť (prostredníctvom asignačnej dane, darov a podobne), je pre kluby „súťaž“ o sponzora či náklonnosť verejnosti veľmi dôležitá. Športové kluby musia preto dbať na korektné vzájomné vzťahy, aby v rámci budovania vzťahov s kľúčovými zainteresovanými stranami nedochádzalo ku konfliktom, nakoľko tie by mali prostredníctvom športových médií široký dosah na vzťahy športového klubu s externými zainteresovanými stranami v regionálnom prostredí. Športové médiá prostredníctvom ich dosahu na kľúčové zainteresované strany môžu mať výrazný pozitívny aj negatívny vplyv na vzťahy športového klubu so zainteresovanými stranami. Je dôležité aby športový klub prostredníctvom týchto médií budoval svoju reputáciu v prostredí a zvyšoval tak svoje postavenie. Poslednú skupinu organizácií v rámci profesionálneho sektora tvoria partneri, sponzori a školy. Partneri môžu pomôcť športovému klubu pomôcť finančne i nefinančne (finančná dotácia a iné finančné benefity, dary, poskytnutie priestorov pre výkon športovej činnosti, či poskytnutie vlastných služieb ako napríklad ekonomický softvér). Športový klub môže ako protislužbu poskytnúť partnerovi svoje priestory pre športové aktivity jeho zamestnancov, propagáciu jeho značky na vybraných miestach a podujatiach, či participáciu na jeho športových projektoch. Školy predstavujú zainteresovanú stranu ktorá poskytuje športovým klubom potenciálnu pomoc pri budovaní mládežníckej základne. Tvorbou projektov pre základné školy, alebo participáciou na projektoch zastrešovaných od VÚC, či športového zväzu, môžu športové kluby vytvoriť partnerské vzťahy so základnými školami. Takýto vzťah môže mať pozitívny vplyv na počet detí, ktoré by chceli v danom športovom klube športovať na vyššej úrovni. Avšak takýto vzťah sa nevybuduje sám, je potrebná aktívna participácia oboch zainteresovaných strán a preto nie je možné s istotou tvrdiť, že nadviazanie vzťahu so školou bude mať automaticky pozitívny vplyv na rozvoj mládežníckej základne športového klubu.

Interné prostredie športového klubu sa skladá zo zainteresovaných strán, ktoré je možné rozdeliť do dvoch skupín – personálne zázemie a kmeň. Personálne zázemie tvoria vlastníci klubu, manažéri, zamestnanci, tréneri a ostatný personál. Jednotlivé zainteresované strany majú rôzny vplyv na činnosť klubu – podľa úrovne ich moci. Najvyššiu moc majú vlastníci a manažéri, ktorí rozhodujú o činnosti športového klubu. Zamestnanci, tréneri, či ostatný personál nemajú rozhodovacie právomoci, avšak majú moc vplývať na činnosti klubu – hlavne

ako kolektív. Ich moc spočíva v ťažkej zastupiteľnosti, či až nenahraditeľnosti. Zodpovedných, kvalifikovaných, či certifikovaných zamestnancov a trénerov je na trhu nedostatok (v rámci centier talentovanej mládeže pôsobí na SR len 264 trénerov najvyššieho stupňa kvalifikácie). Preto musia vlastníci a manažéri budovať také pracovné prostredie, aby tieto zainteresované strany nemali dôvod k odchodu z klubu. Kmeň, tvoriaci druhú skupinu interných zainteresovaných strán športového klubu pozostáva z profesionálnych hráčov, rekreačných hráčov, detí a ich rodičov. Pre činnosť profesionálneho športového klubu majú najvyššiu dôležitosť profesionálni hráči, tí na základe svojich schopností a dosahovaných výsledkov určujú celkovú úroveň športového klubu. Deti a ich rodičia tvoria dôležitú súčasť budovania mládežníckej základne športového klubu. Rekreační hráči sú pre klub dôležití nakoľko sa taktiež vykonávajú športovú činnosť pod záštitou športového klubu, avšak netvoria profesionálnu pridanú hodnotu pre športový klub.

Jadrom modelového riešenia je priebeh riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športového klubu. V rámci riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami musí športový klub vykonať nasledovné činnosti: identifikácia ZS, analýza a tvorba profilov ZS, plánovanie riadenia vzťahov so ZS, riadenie vzťahov so ZS a následné hodnotenie efektívnosti riadenia vzťahov so ZS. Grafickú podobu modelu je možné vidieť na obrázku 69.



Obrázok 69 Model riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií

Komplexná interakcia medzi jednotlivými prvkami priebehu riadenia vzťahov športových organizácií so zainteresovanými stranami je zabezpečená *inovatívny prepojením* činností, analýz a metodík v rámci celého priebehu riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.

Priebeh riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami obsahuje činnosti ktoré sú v súlade s princípmi corporate governance (National Committee on Corporate Governance, 2019). Začína identifikáciou zainteresovaných strán. Tento krok spočíva v analýze prostredia v ktorom športový klub pôsobí. Zodpovední pracovníci identifikujú všetky subjekty v prostredí (externom aj internom) ktoré majú vplyv na športový klub a taktiež aj tie ktoré činnosť športového klubu ovplyvňuje. Následne ich rozdelia do 7 skupín podľa úrovne ich naliehavosti, legitimity a moci. Do prvej skupiny „spiacich“ zainteresovaných strán môžu zaradiť subjekty s ktorými majú alebo žiadnu vzájomnú interakciu ako napríklad potenciálni sponzori, či mesto (v prípade, že s ním nespolupracujú). Do druhej skupiny zaradia organizácie, ktoré spolupracujú s športovým klubom v rámci dobročinných aktivít ako napríklad komunita či školy. Tretiu skupinu tvoria zainteresované strany, ktoré majú výrazné požiadavky na športový klub ako napríklad športový zväz, médiá, či verejnosť. Do štvrtej skupiny možno zaradiť subjekty, ktoré výrazne ovplyvňujú aktivity športového klubu ako napríklad štát, kultúra, zamestnanci či tréneri. V rámci piatej skupiny je možné hovoriť o ZS s nielen vplyvom ale aj požiadavkami na športový klub. Do tejto skupiny možno zaradiť fanúšikov, návštevníkov, či iných externých členov športového klubu. Šiestu skupinu tvoria ostatní členovia klubu okrem manažmentu, ktorí tvoria poslednú 7mu skupinu.

Po identifikácii zainteresovaných strán pristúpi manažment, analýze identifikovaných zainteresovaných strán. Cieľom tejto analýzy je zníženie rizika neskoršieho odhalenia problémov v rámci vzájomných vzťahov. V rámci tejto analýzy môže manažment športového klubu využiť metódu rýchlej analýzy zainteresovaných strán, základnej techniky analýzy zainteresovaných strán a analýzu prostredníctvom matice vplyvu a záujmu.

Rýchla analýza zainteresovaných strán. Vstupné údaje do analýzy tvoria skupiny zainteresovaných strán, ktoré boli identifikované v prvom kroku. V rámci tejto analýzy je potrebné identifikované zainteresované strany klasifikovať (ohodnotiť) a to z hľadiska ich priority v rámci riešenia potreby športového klubu, záujmu ZS o riešenie potrieb športového klubu a vplyvu ZS na riešenie potrieb športového klubu. Klasifikáciu je možné vykonať napríklad na stupnici od 1 – 10, pričom vyššie číslo znamená vyššiu prioritu pre klub, vyšší záujem ZS a vyšší vplyv ZS na športový klub. Ako príklad je možné uviesť ohodnotenie dvoch zainteresovaných strán športových klubov – tabuľka 46.

Tabuľka 46 Rýchla analýza zainteresovaných strán - príklad

Zainteresovaná strana	Priorita	Záujem	Vplyv
Škola	7	3	6
Komunita	5	8	8

Na základe spracovania tejto analýzy si manažment uvedomí dôležitosť jednotlivých zainteresovaných strán a ich vplyvu na športový klub.

Základná technika analýzy zainteresovaných strán. V rámci tejto analýzy sa nadväzuje na predchádzajúce spracované údaje – identifikované zainteresované strany a ich klasifikáciu. V tejto analýze manažéri slovné popisujú očakávania jednotlivých zainteresovaných strán, možnosti participácie zainteresovaných strán na riešení potrieb športového klubu, možnosti uspokojenia očakávaní zainteresovaných strán, možné problémy, ktoré by mohli vo vzájomných vzťahoch nastať, a celkový vplyv zainteresovaných strán na športový klub. V rámci popisu jednotlivých skutočností využívajú manažéri rôzne techniky pre podporu

rozhodovania. Medzi tieto techniky je možné zaradiť napríklad brainstorming, PMI metódu, rozhodovaciu maticu, či rozhodovací strom.

Matica vplyvu a záujmu. Cieľom tejto analýzy je zdôrazniť kľúčové zainteresované strany. Vstupom do tejto analýzy sú informácie získané z predchádzajúcich analýz – nakoľko pre identifikáciu kľúčových zainteresovaných strán je potrebné jednotlivé zainteresované strany dobre poznať. V rámci tejto analýzy sú zainteresované strany rozdelené podľa úrovne ich vplyvu a záujmu o športovú organizáciu do 4 skupín (Bryson, 2004) – kľúčoví hráči, ovplyvňovatelia, ovplyvňovaní a okrajoví hráči. Rozdelenie do skupín je vykonávané na základe posúdenia úrovne vplyvu a záujmu zainteresovaných strán. Zainteresované strany zaradené do skupiny kľúčových hráčov, predstavujú najdôležitejšie zainteresované strany pre športovú organizáciu, pretože majú nielen vysokú úroveň vplyvu na športový klub, ale aj vysokú mieru záujmu o športový klub. Skupinu ovplyvňovateľov tvoria zainteresované strany s vysokou mierou vplyvu a nízkou mierou záujmu. Skupinu ovplyvňovaných tvoria zainteresované strany s nízkou mierou vplyvu a vysokou mierou záujmu o športový klub. Zainteresované strany s nízkou mierou vplyvu aj záujmu tvoria skupinu okrajových hráčov.

Celkový prínos vytvorenia profilov a zainteresovaných strán pre manažérov športových organizácií je v odhalení potenciálnych prínosov i hrozieb smerujúcich na športové organizácie zo strany zainteresovaných strán. Po spracovaní profilov je potrebné naplánovať spoluprácu s jednotlivými zainteresovanými stranami. V rámci tohto plánovania riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami je vhodné využiť kombináciu metodiky SMART metodiky ôsmich otázok plánovania činnosti. To znamená, že vzťahy by boli naplánované tak aby definované ciele spĺňali požiadavky špecifickosti, merateľnosti, dosiahnuteľnosti, realistikosti a časového ohraničenia. Súčasne však ku každému z definovaných cieľov je potrebné zodpovedať na 8 otázok (*Prečo je potrebné cieľ dosiahnuť? Čo je potrebné urobiť pre dosiahnutie cieľa? Ako bude realizované dosahovanie cieľa? Kde budú činnosti realizované? Kto je zodpovedný za dosiahnutie cieľa? Ako bude merané dosiahnutie cieľa? Kedy budú činnosti realizované? Kedy bude cieľ naplnený?*).

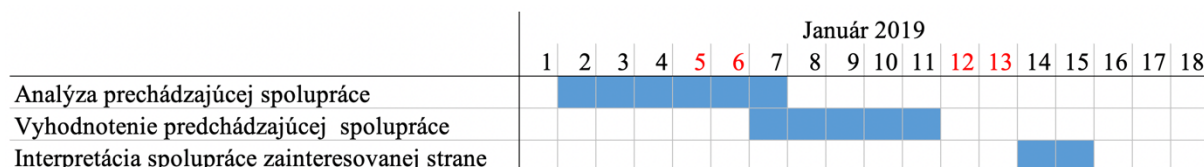
V prvej otázke je potrebné, aby manažéri uvedomili, prečo si stanovili konkrétny cieľ. Či jeho naplnenie vyrieši problém. Po zodpovední tejto otázky nasleduje otázka v ktorej manažéri musia čo najpodrobnejšie popísať čo všetko je potrebné vykonať, aby bol stanovený cieľ dosiahnutý. Je dôležité aby pri popise manažéri reálne popisali všetky činnosti spojené s plnením stanoveného cieľa, nakoľko na túto otázku nadväzuje priamo ďalšia otázka, ktorou je ako bude realizované dosahovanie cieľa. V tejto otázke manažéri popisujú identifikované činnosti ktoré budú musieť jednotliví členovia klubu vykonať, pre to aby bol cieľ naplnený. Ďalšou otázkou je stanovenie miesta, kde sa budú jednotlivé činnosti realizovať – napríklad konkrétne športoviská a podobne. Nasleduje jedna z najdôležitejších otázok a to kto je zodpovedný za dosiahnutie cieľa. V tejto otázke prostredníctvom RACI matice v ktorej sú definované úrovne zodpovednosti zainteresovaných členov klubu za jednotlivé aktivity, ktoré boli definované v predchádzajúcich otázkach. Príklad je zobrazený v tabuľke 47.

Tabuľka 47 RACI matica - príklad

	Vlastník klubu	Manažér XY	Zamestnanec XY
Analýza prechádzajúcej spolupráce	I	R	R
Vyhodnotenie predchádzajúcej spolupráce	C	R	
Interpretácia výsledkov zainteresovanej strane	A	R	
R – zodpovedný A – schvaľuje C – konzultuje I – je informovaný			

RACI matica obsahuje činnosti, ktoré je potrebné vykonať pre dosiahnutie cieľa. K jednotlivým činnostiam sú priradené rôzne zodpovednosti. Vďaka prideleniu týchto

zodpovedností je možné lepšie priebežne kontrolovať dosahovanie cieľa. Aby bolo možné identifikovať dosiahnutie cieľa, je potrebné vedieť, ako sa bude merať jeho dosahovanie. Preto pri odpovedaní na ďalšiu otázku je potrebné identifikovať ukazovatele, podľa ktorých bude možné odmerať dosiahnutie cieľa. Posledné dve otázky sú zamerané na čas a to kedy budú jednotlivé činnosti realizované a kedy bude cieľ naplnený. Pre stanovenie časovej následnosti činností je vhodné využiť Ganttov diagram v ktorom je možné prehľadne sledovať nadväznosť jednotlivých činností vrátane optimálnej a kritickej časovej cesty¹². Príklad Ganttového diagramu je zobrazený v obrázku 70.



Obrázok 70 Ganttov diagram – príklad

Poslednou otázkou na ktorú ne potrebné odpovedať, je kedy bude stanovený cieľ dosiahnutý. Ide o presné stanovenie hodnoty, či termínu, ktorý definuje cieľ ako splnený. Ako príklad je možné uviesť – cieľ spolupráce bude naplnený, ak k 31.12. 2019 bude návštevnosť na štadióne vyššia o 5 %. Pričom návštevnosť predstavuje počet ľudí, ktorí sa zúčastnia zápasu na štadióne.

Ďalším krokom je realizácia naplánovaných aktivít v podobe riadenia vzájomných vzťahov so zainteresovanými stranami. Športový manažéri v tomto kroku koordinujú jednotlivé aktivity a snažia sa dosiahnuť naplánované ciele. V prípade vzniknutých problémov prostredníctvom rozhodovacích metód sa snažia vybrať čo najvhodnejšie riešenie problémovej situácie.

Posledným krokom je hodnotenie efektívnosti riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. V tomto kroku je hodnotené splnenie cieľov spolupráce, na základe stanovených identifikátorov. Po vyhodnotení naplnenia stanovených cieľov pripraví manažéri správu v ktorej zosumarizujú zistenia a následne ju interpretujú spolupracujúcemu partnerovi. Na základe analýzy spätnej väzby vyhodnotia celkovú spoluprácu a celý priebeh spolupráce začne od začiatku.

4.1. Priebeh riadenia vzťahov zameraný na vybrané zainteresované strany

V rámci popisu modelového riešenia bol vo všeobecnej rovine popísaný aj priebeh riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Na základe identifikovaných kľúčových zainteresovaných strán, bolo vytvorené modelové riešenie aj so zameraním na vzťahy športových klubov so školami, partnermi, mestami a komunitou.

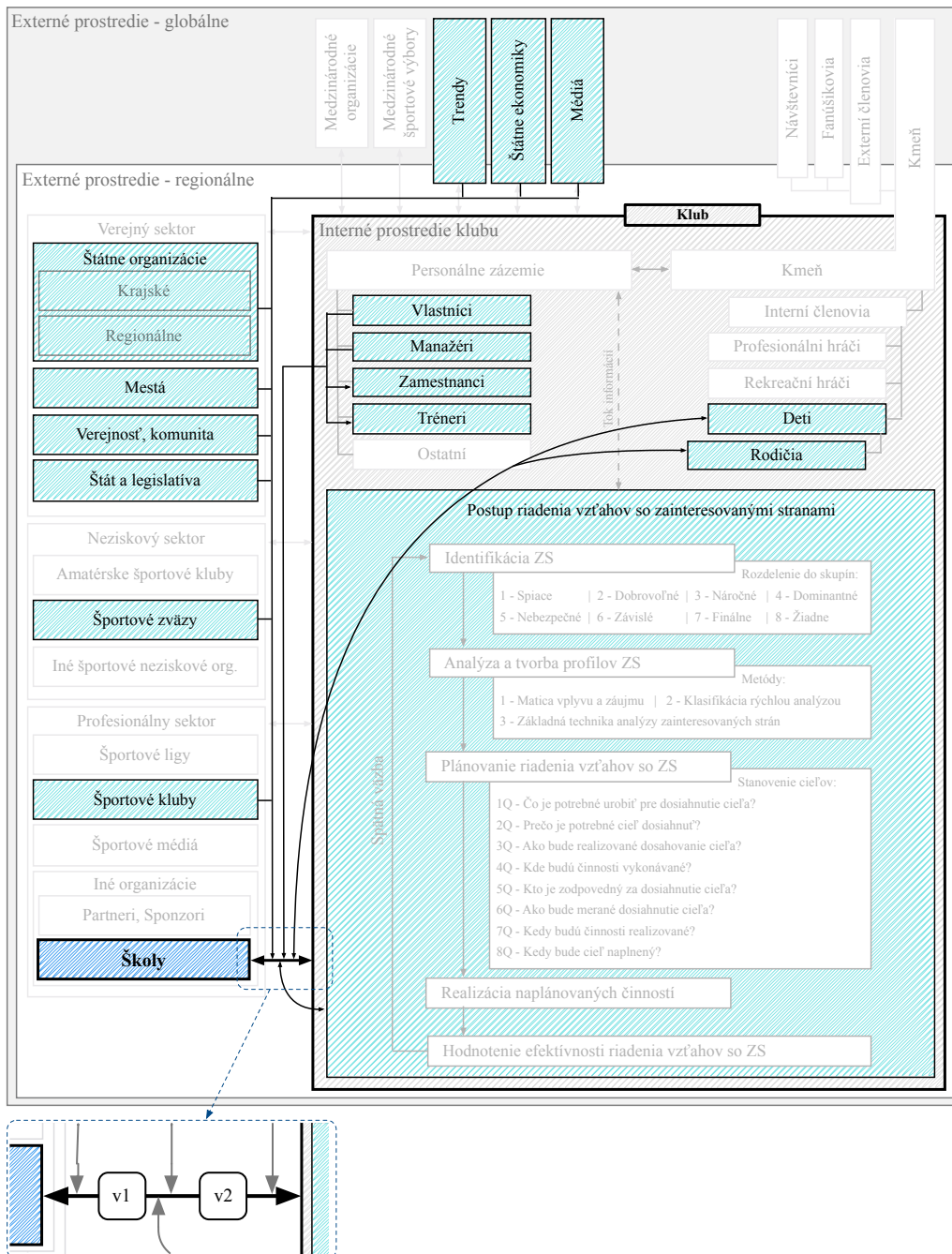
Jednotlivé modelové riešenia zobrazujú vybrané vzťahy a zainteresované strany, ktoré vzťah ovplyvňujú, resp., ktoré sú vybraným vzťahom ovplyvňované.

Vzťah športového klubu so školami

Vzťah športového klubu so školami je ovplyvňovaný zainteresovanými stranami z interného i externého prostredia. Z interného prostredia majú najväčší vplyv na tento vzťah vlastníci, ktorí rozhodujú o nadviazaní i dlhodobom budovaní vzťahu so školami. Z interných zainteresovaných strán na priebeh vzťahu vplývajú aj ostatní zamestnanci i deti a ich rodičia, ktorí sa priamo podieľajú na budovaní vzájomného vzťahu. Z externého prostredia majú vplyv na tento vzťah iné športové kluby, športové zväzy, štát, komunita, mestá, štátne organizácie,

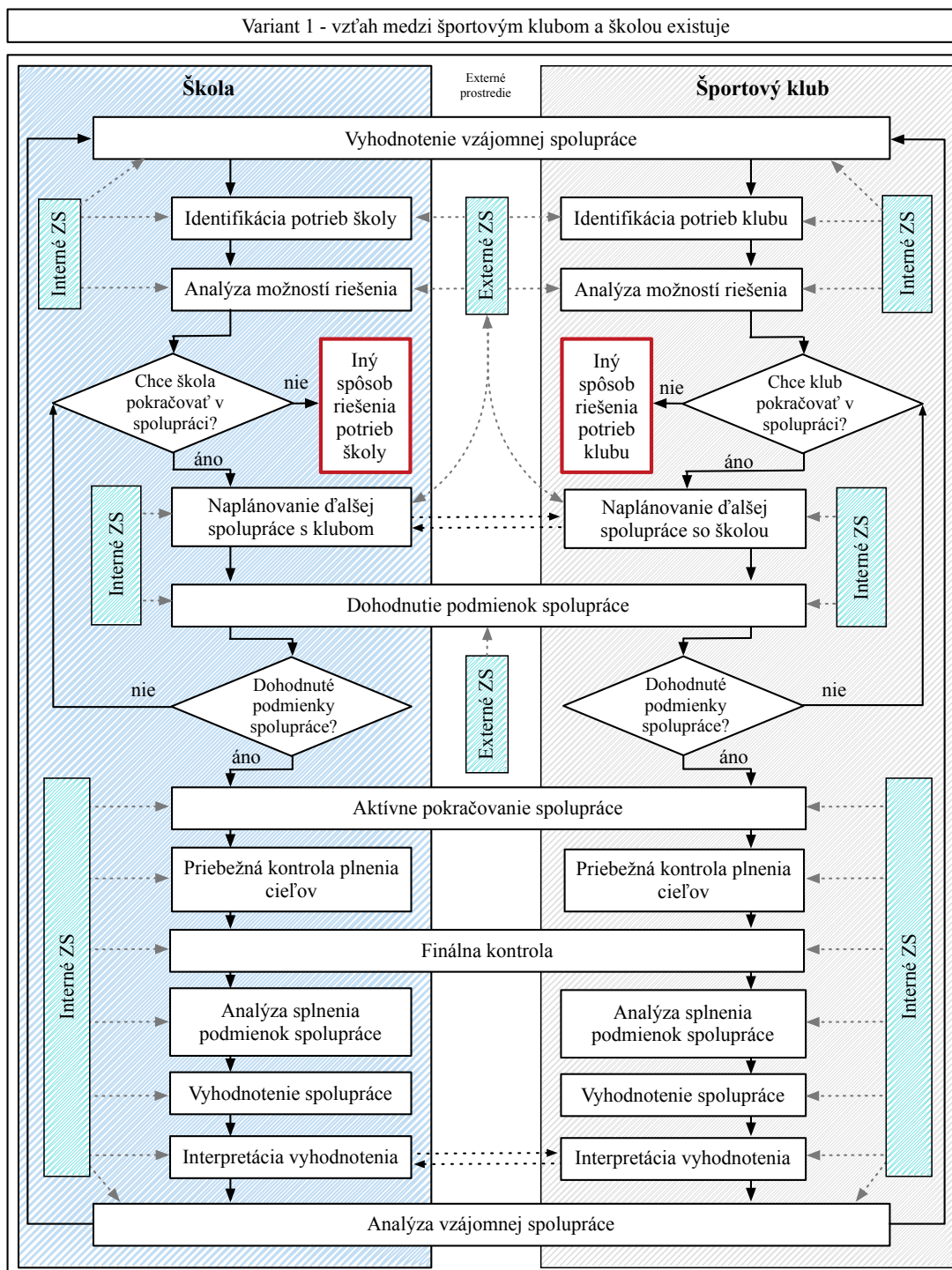
¹² Kritická cesta je časovo najdlhšia možná cesta z počiatočného bodu grafu do koncového bodu grafu. Každá kritická cesta sa skladá zo zoznamu činností, na ktoré by sa mal manažér projektu najviac zamerať, ak chce zabezpečiť včasné dokončenie projektu. Dátum dokončenia posledného úlohy na kritickej ceste je zároveň dátumom dokončenia projektu.

trendy, štátne ekonomiky i médiá. Športové kluby tvoria konkurenciu, ktorá ohrozuje vzájomný vzťah, nakoľko školy sa môžu rozhodnúť s ktorým športovým klubom nadviažu spoluprácu. Je dôležité aby športové kluby aktívne spolupracovali so školami a tak eliminovali hrozbu plynúcu od iných športových klubov. Športové zväzy vytvárajú projekty, pre vzájomnú spoluprácu škôl a športových klubov. Štát vzťah ovplyvňuje prostredníctvom legislatívy. Verejný prostredníctvom verejnej mienky ovplyvňuje vzťahy športových klubov v regióne. Mestá, VÚC a iné verejné organizácie prostredníctvom tvorby projektov a prerozdelenia finančných prostriedkov majú priamy vzťah na možnosti nadviazania vzájomných vzťahov medzi športovými klubmi a školami. Najmenší vplyv na vzťah majú zainteresované strany z globálneho prostredia. Napriek tomu, že ich vplyv nie je veľmi významný, je potrebné ich vplyv monitorovať.



Obrázok 71 Vzťah športového klubu so školami

Vzájomný vzťah medzi športovým klubom a školou môže mať dva varianty. Obrázok 72 zobrazuje odporúčaný priebeh vzťahu medzi športovým klubom a školou v prípade variantu 1 – v prípade, že vzťah už existuje.

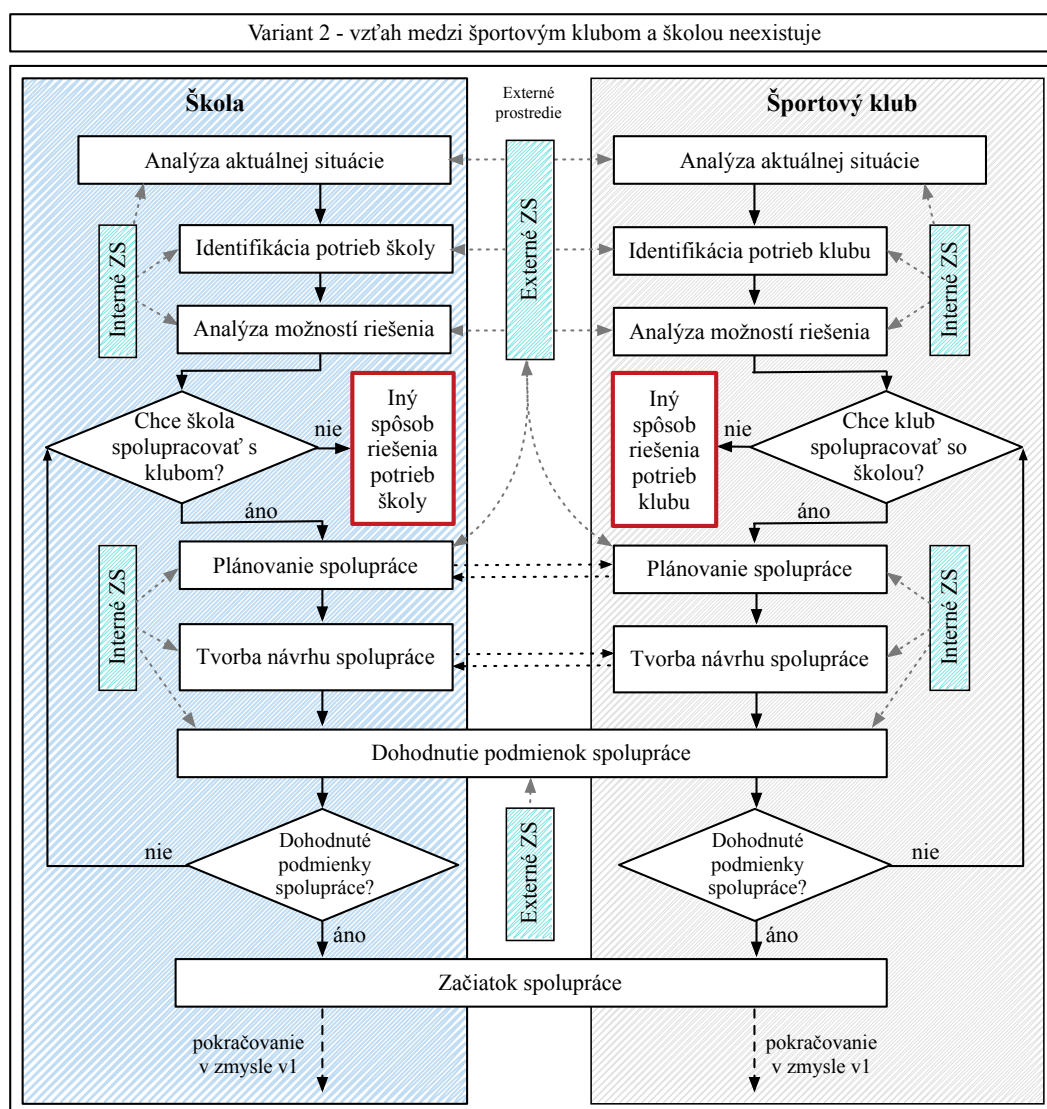


Obrázok 72 Vzťah športového klubu so školami – variant 1

Tento vzťah začína činnosťou – „Vyhodnotenie vzájomnej spolupráce“. V rámci tejto činnosti zodpovedné osoby vyhodnotia predchádzajúcu spoluprácu. Následne v druhom kroku identifikujú potreby klubu – či sa parametre aktuálnych potrieb nezmenili, či nepridali nové a podobne. Manažéri taktiež identifikujú zmeny v oblasti zainteresovaných strán ich profilov a potrieb. Na základe identifikovaných potrieb vykonávajú analýzu možností riešenia. V rámci analýzy manažéri hľadajú najvhodnejšie možnosti riešenia pričom analyzujú, či je možné

vybrané aktuálne potreby športového klubu vyriešiť spolupracou so školou. Ak nie, tak tento proces končí a manažéri musia hľadať iné možnosti riešenia (možnosti v rámci spolupráce s inou zainteresovanou stranou). Ak áno, tak manažéri naplánujú pokračujúcu spoluprácu so školou. V rámci plánovania aktívne komunikujú s potenciálnym partnerom. Zároveň v tomto kroku je potrebné odpovedať, na 8 otázok ktoré boli popísané v opise modelového riešenia. Po naplánovaní jednotlivých činností prichádza k uzatvoreniu dohody o spolupráci. Ak sa obe strany nedohodnú na spolupráci, tak sa proces vracia do bodu rozhodovania či je reálne problém vyriešiť spolupracou so školou. Ak nie tak proces končí, no ak áno, tak opäť prebieha plánovacia etapa, ktorej súčasťou bude aj výber nových potenciálnych partnerov. Ak sa sa však obe strany na spolupráci dohodnú, tak prichádza krok „Aktívne pokračovanie spolupráce“. Tento krok zahŕňa spoločnú realizáciu naplánovaných aktivít. Tie sú následne priebežne kontrolované. Po skončení realizovaných aktivít je vykonaná finálna kontrola plnenia cieľov. Tie sú kontrolované na základe vopred stanovených indikátorov. Nasledujúcimi krokmi sú vyhodnotenie a interpretácia – tá zahŕňa aktívnu vzájomnú komunikáciu so školou o splnení/nesplnení naplánovaných cieľov. Posledným krokom je celková analýza vzájomnej spolupráce, ktorej výsledky sú podkladom pre opätovné nadviazanie spolupráce.

Ďalší variant vzťahu medzi športovým klubom a školou predstavuje ešte neexistujúci vzťah. Variant 2 je zobrazený na obrázku 73.



Obrázok 73 Vzťah športového klubu so školami – variant 2

Tento model predstavuje potenciálny vznik vzťahu medzi športovým klubom a školou. Tento model začína analýzou aktuálnej situácie športového klubu. V rámci tejto činnosti manažéri analyzujú interné a externé prostredie športového klubu. V tejto časti využívajú techniku identifikácie zainteresovaných strán a tvorbu ich profilov – aby čo najlepšie pochopili ich potreby. Následne identifikujú potreby klubu a pri analýze možností riešenia potrieb klubu, hľadajú možnosti, ako tieto potreby vyriešiť v rámci spolupráce s vybranými zainteresovanými stranami. Ak sa klub nerozhodne spolupracovať so školou tak proces končí a manažéri hľadajú iný spôsob ako vyriešiť identifikované potreby. Ak sa manažéri rozhodnú spolupracovať so školou, tak nasleduje ďalší krok – „Plánovanie spolupráce“. V rámci tohto kroku je potrebné odpovedať na 8 otázok, tak ako bolo popísané v popise modelového riešenia. V rámci tohto kroku sa aktívne komunikuje s potenciálnymi partnermi. Po výbere vhodných partnerov manažéri vytvoria rôzne návrhy spolupráce, ktorých podobu komunikujú s zástupcami potenciálnych partnerov. Ďalším krokom je dohodnutie podmienok spolupráce. Ak sa obe zainteresované strany nedohodnú na spoločnej spolupráci tak sa proces vracia do kroku zodpovedania otázky či chce klub spolupracovať so školou pri riešení svojich potrieb. Ak nie proces končí, ak áno tak manažéri musia nájsť nového potenciálneho partnera. Avšak ak sa podmienky spolupráce dohodnú, tak sa nadviaže vzájomný vzťah medzi športovým klubom a školou a celý proces pokračuje podľa verzie 1.

Vzťah športového klubu s partnermi

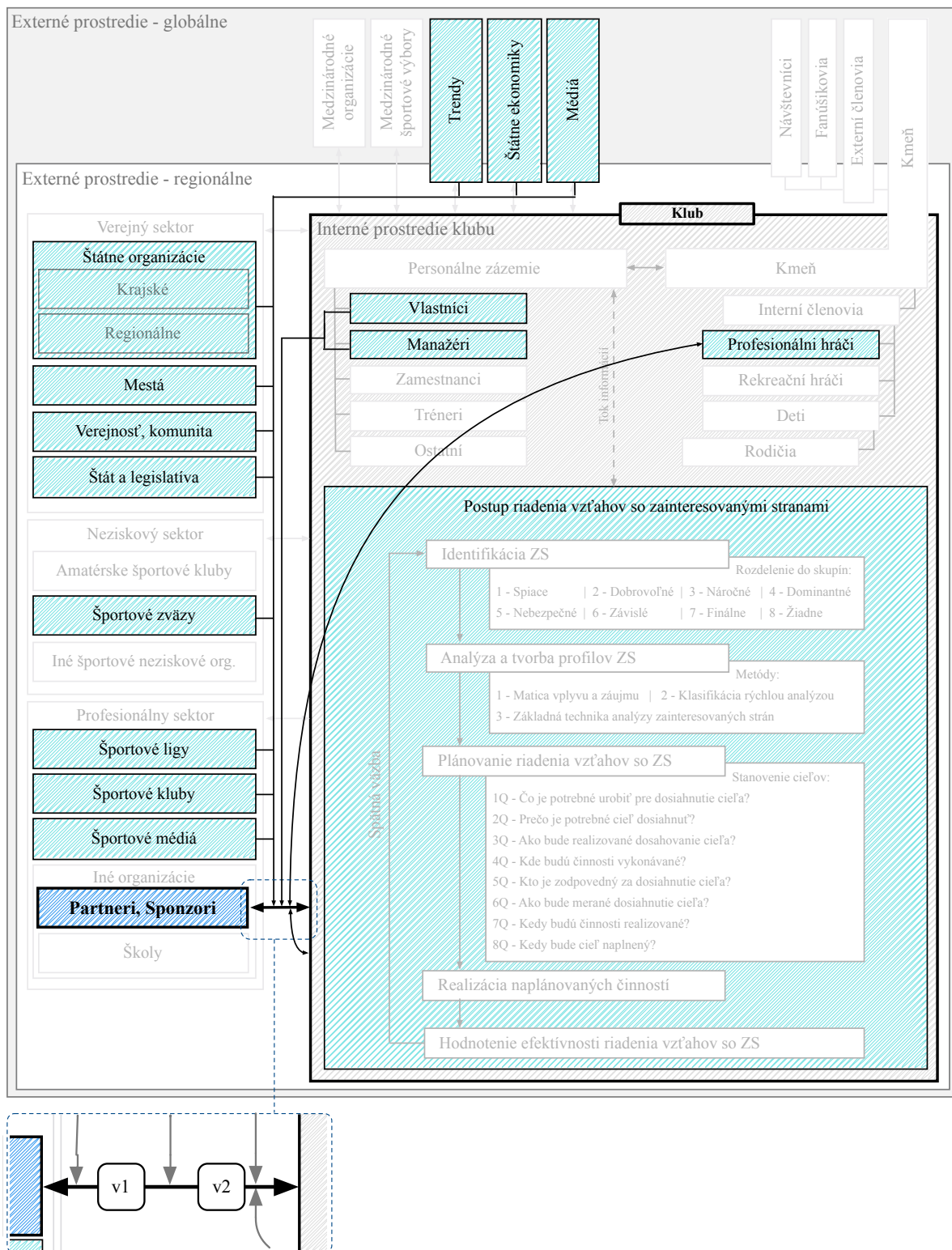
Vzťah športového klubu s partnermi je taktiež ovplyvňovaný zainteresovanými stranami z interného a externého prostredia.

Z interného prostredia majú vplyv na tento vzťah vlastníci, ktorí rozhodujú o nadviazaní i dlhodobom budovaní vzťahu s partnermi. Avšak výrazný vplyv majú aj profesionálni hráči, ktorí sú často lákadlom pre nových potenciálnych partnerov, ktorí očakávajú od spolupráce budovanie povedomia v komunite na čo majú vplyv profesionálni hráči. Tí sú však spätne tiež týmto vzťahom ovplyvňovaní, nakoľko športový klub potrebuje finančné prostriedky, aby ich bol schopný zaplatiť resp. kúpiť.

Z externého prostredia ovplyvňujú tento vzťah iné športové kluby (prestávajú konkurenta pre športový klub v rámci získavania a udržiavania vzťahov so sponzormi), športové médiá (ktoré tvoria verejnú mienku športového klubu, či taktiež podporujú budovanie jeho povedomia v komunite), športové ligy a športové zväzy (prostredníctvom svojich nariadení ovplyvňujú možnosti propagácie partnerov športových klubov na ich dresoch), štát a legislatíva (prostredníctvom nariadení a obmedzení v oblasti sponzoringu), komunita (prostredníctvom verejnej mienky a záujmu, ktorý je zo strany sponzorov dôležitý), mestá a VÚC (ako aktívny partneri športových klubov, môžu mať priamy vplyv na výber nových partnerov).

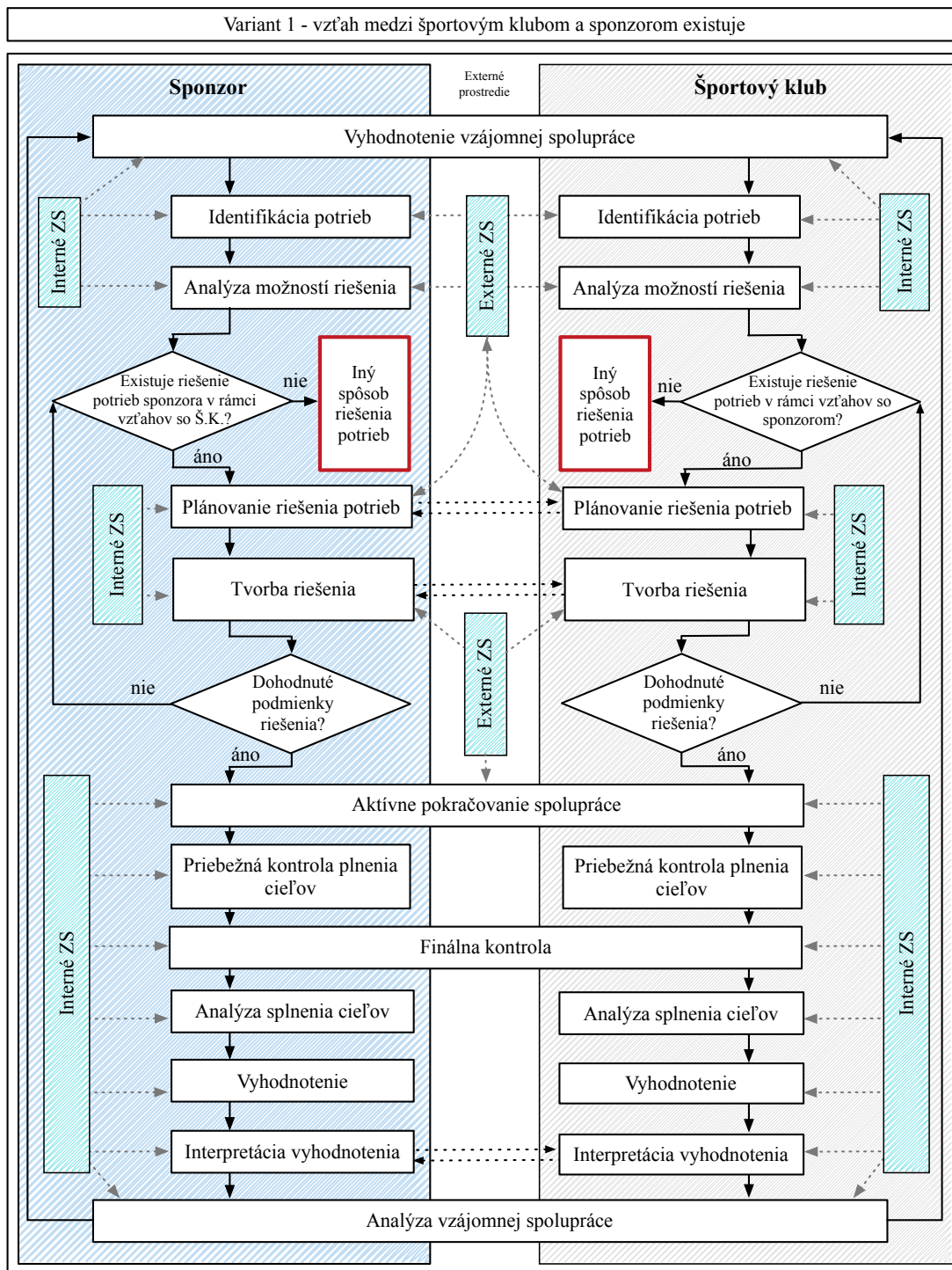
Z externého globálneho prostredia majú vplyv na tento vzťah trendy, štátne ekonomiky a svetové médiá, ktoré vplývajú na vývoj športového regionálneho prostredia a tým aj na jednotlivé vzťahy medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami. Vplyv týchto zainteresovaných strán športový klub nedokáže priamo ovplyvniť, avšak pre zníženie rizika z ich vplyvu je potrebné ich vplyv monitorovať.

Obrázok 74 zobrazuje vzťah športového klubu s partnermi/sponzormi a jednotlivé zainteresované strany ktoré naň vplývajú (sú nim ovplyvňované).



Obrázok 74 Vzťah športového klubu s partnermi

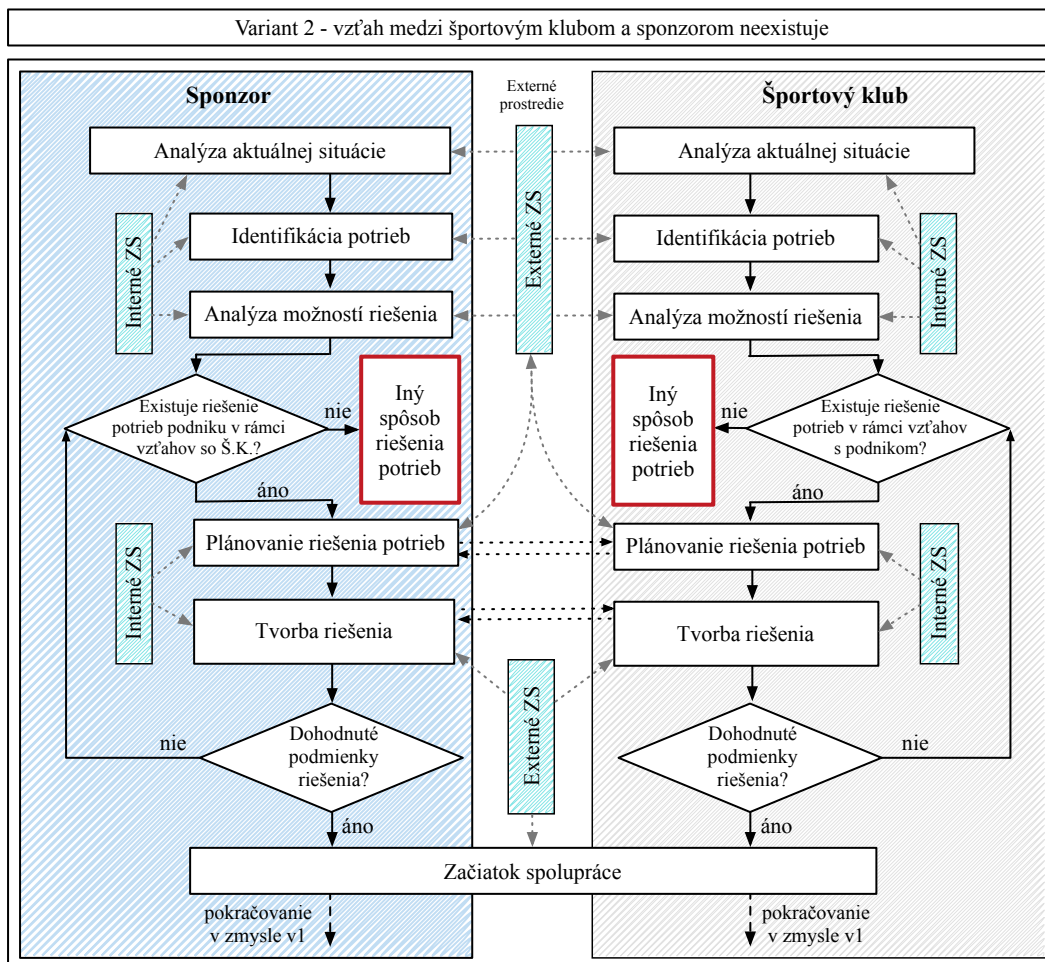
V rámci vzťahu medzi športovým klubom a partnermi môžu nastať dva varianty situácie. Prvý variant predstavuje existujúci vzťah medzi športovým klubom a partnerom v ktorom obe strany vzťah budujú. Druhý variant predstavuje neexistujúci vzťah/potenciálny vzťah medzi športovým klubom a partnerom/sponzorom. Na obrázku 75 je zobrazený priebeh variantu 1.



Obrázok 75 Vzťah športového klubu s partnermi – variant 1

Aktivity vykonávané zo strany športového klubu v rámci tohto vzťahu prebiehajú rovnako ako v predošlom popisovanom vzťahu (vzťah športového klubu a školy). Hlavné rozdiely sú v rámci analýzy možností riešenia, kedy musia manažéri podľa identifikovaných potrieb a analyzovaných zainteresovaných strán vytvoriť aj segmentáciu potenciálnych partnerov. Druhý hlavný rozdiel je v činnosti „Aktívne pokračovanie spolupráce“, v rámci ktorej musia manažéri aktívne komunikovať s partnermi ohľadom dohodnutých benefitov (využívania služieb a priestorov športového klubu), tak aby boli potreby partnera/sponzora uspokojované v čo najväčšej miere.

V rámci druhého variantu (Obrázok 76) sú taktiež činnosti obdobné, ako v prvom popísanom prípade. Hlavné rozdiely v tomto prípade tvorí úvodná analýza situácie, v ktorej je potrebné, aby manažéri vnímali vplyv externého prostredia, ktorý môže výrazne ovplyvňovať možnosti vzájomných spoluprác – napríklad zákaz tabakových reklám v priebehu športových podujatí výrazne ovplyvní možnosti pre nadviazanie spolupráce medzi športovým klubom a zástupcom tabakovej spoločnosti. Druhý výrazný rozdiel je v rámci aktivity rozhodovania či je možné potreby klubu vyriešiť aj iným spôsobom, ako vzťahom s vybranými partnermi. V tejto oblasti musia manažéri športových klubov zvažovať široké spektrum možností. Je dôležité, aby športové kluby zvažili všetky možnosti riešenia ich potrieb, najmä v problematike ich financovania.



Obrázok 76 Vzťah športového klubu s partnermi – variant 2

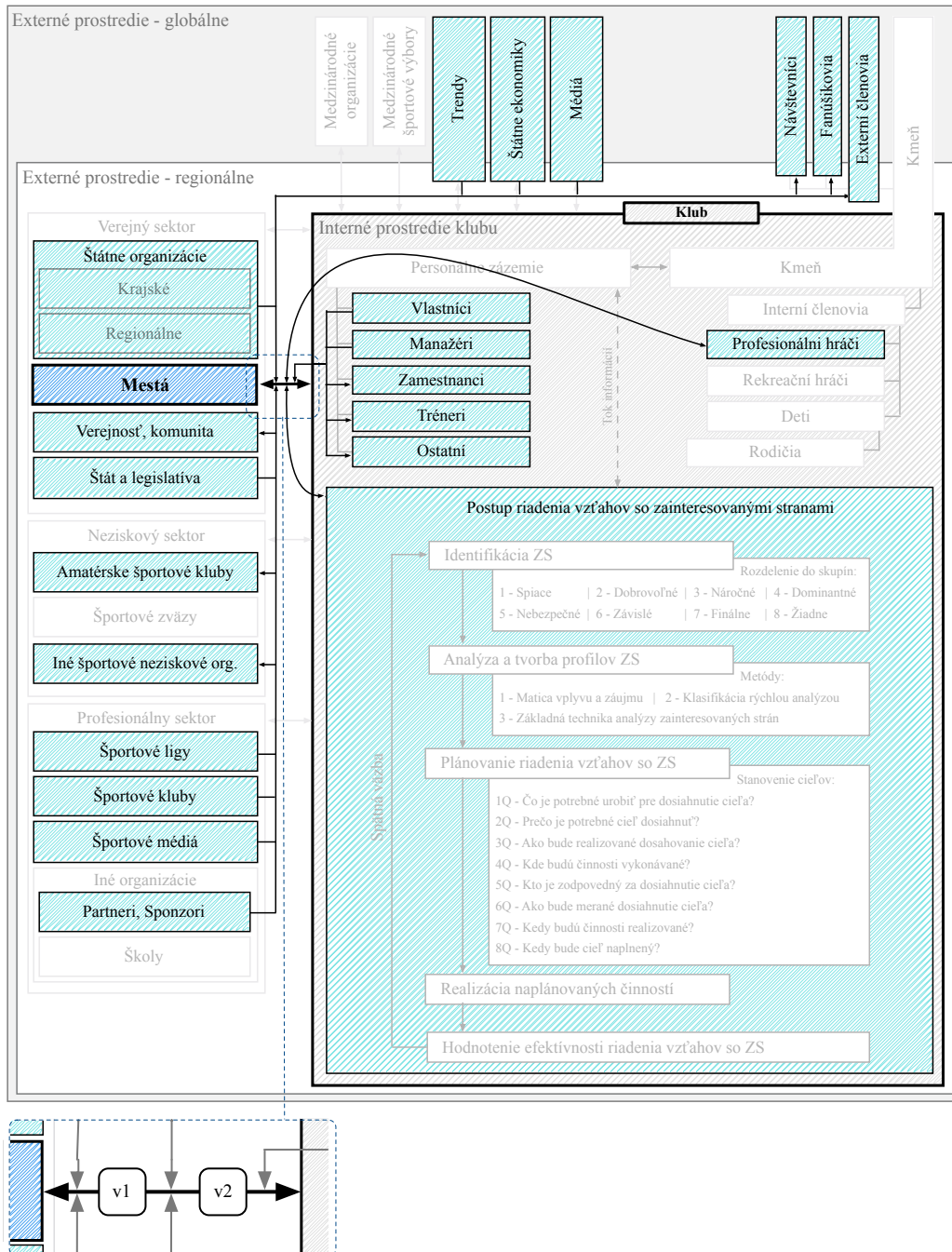
Hlavný rozdiel vo vzťahoch športových klubov s partnermi a školami je v zameraní spolupráce. V prvom prípade je spolupráca zameraná na tretiu stranu – deti. Ich podpora a celkový rozvoj ich schopností s dlhodobým cieľom získania nových športovcov. Vzťah so sponzormi je zameraný na riešenie potrieb športového klubu a to hlavne v oblasti financovania, propagácie, budovania povedomia, reputácie a iných benefitov.

Vzťah športového klubu s mestami

Vzťah športového klubu s mestami je rovnako ako v predošlých prípadoch ovplyvňovaný zainteresovanými stranami z interného a externého prostredia. Podobne ako so sponzormi je aj tento vzťah ovplyvňovaný zo strany vlastníkov, manažérov a profesionálnych hráčov. Avšak navyše tento vzťah spätne vplyva na zamestnancov, trénerov a ostatných zamestnancov klubu. Tento spätný vplyv na interných členov klubu je hlavne v rámci mestských športových klubov

t.j. športových klubov v ktorých má mesto priame zastúpenie. Z externého prostredia vplyvajú na vzťah sponzori, športové médiá, iné športové kluby, športové ligy, amatérske športové kluby, neziskové organizácie, štát, verejnosť, či iné štátne organizácie.

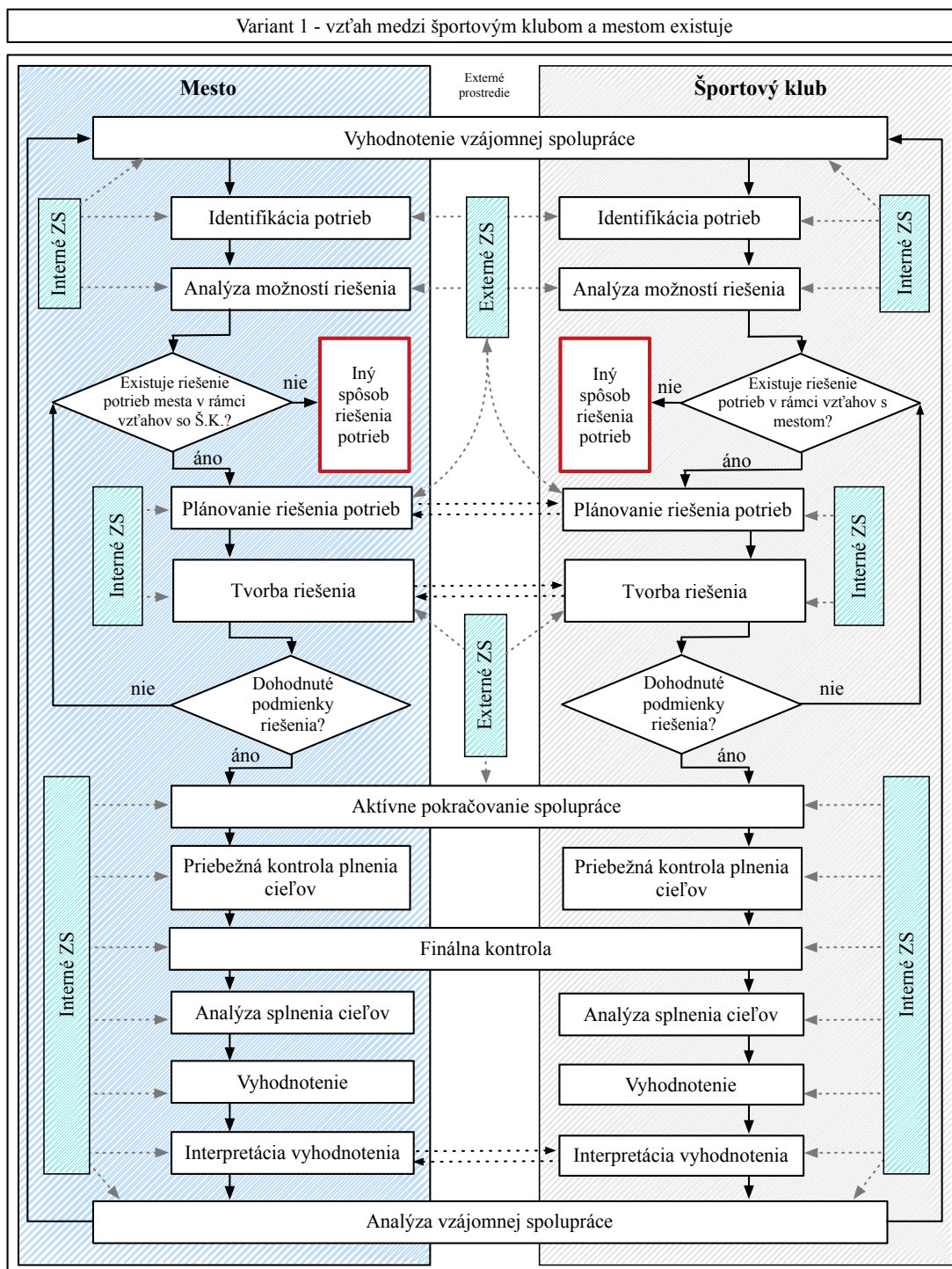
Obrázok 77 zobrazuje vzťah športového klubu s mestom a jednotlivé zainteresované strany ktoré naň vplyvajú (sú nim ovplyvňované).



Obrázok 77 Vzťah športového klubu s mestom

Hlavný rozdiel vzťahu športového klubu s mestom a partnermi je vo vplyve externých zainteresovaných strán. Tie sa vo vzťahu s mestom zameriavajú na záujem zo strany mesta. Vzťah medzi športovým klubom a mestom je založený hlavne na podpore financovania športového klubu resp. na podpore spoločných aktivít a aktivít realizovaných zo strany športového klubu. Potenciálni partneri športového klubu, iné športové kluby, športové

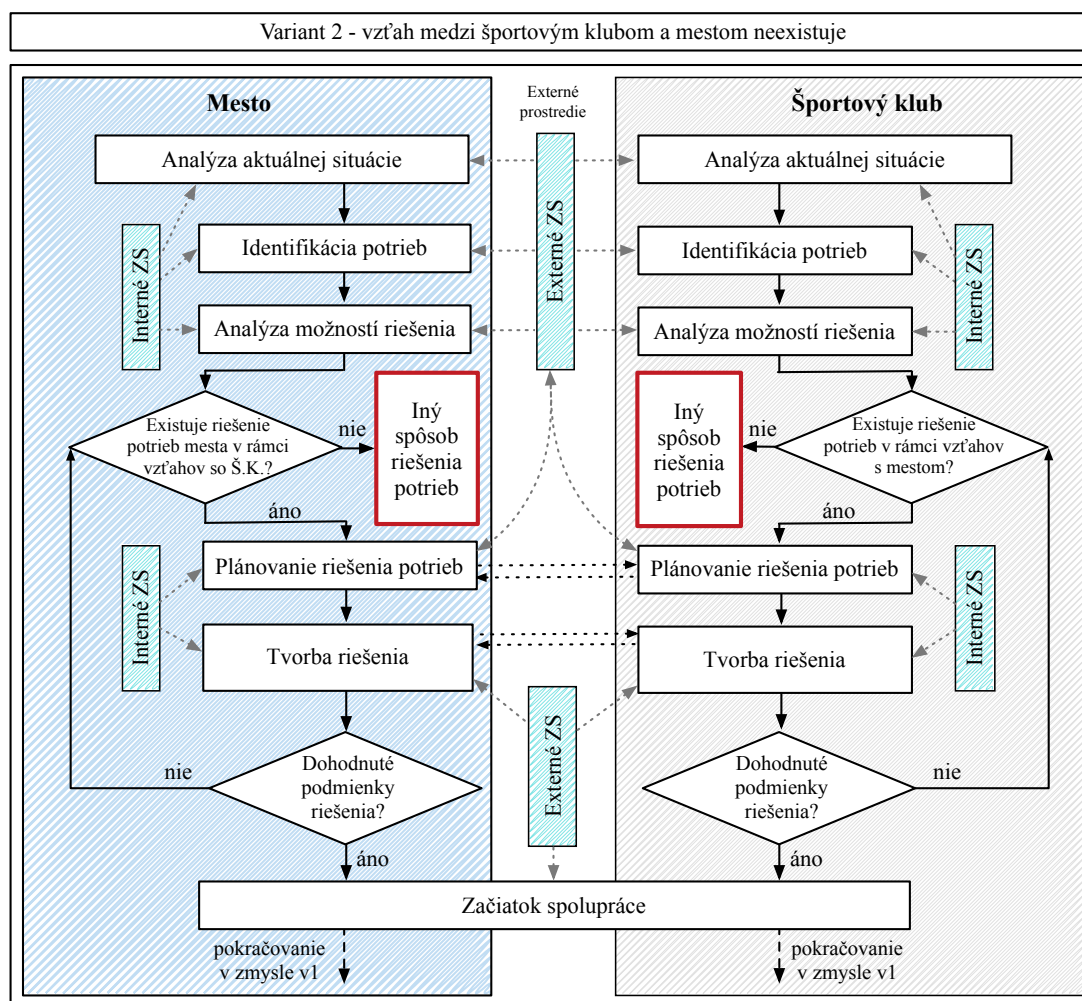
neziskové organizácie, amatérske športové kluby a komunita predstavujú zainteresované strany, ktoré taktiež môžu požadovať od mesta podporu pre realizáciu svojich činností. Je potrebné, aby športové kluby sledovali stav potrieb zainteresovaných strán v rámci prostredia. Ďalšou skupinou zainteresovaných strán vplyvujúcich na tento vzťah sú štát a štátne organizácie (VÚC), ktoré vytvárajú rôzne projekty pre podporu športových klubov resp. pre ich financovanie. V rámci externého prostredia globálneho je možné hovoriť taktiež vplyve zo strany globálnych trendov, iných štátnych ekonomík i médií. No dôležitý je aj vplyv externých členov klubu ktorými sú návštevníci a fanúšikovia. Ich požiadavky môžu ovplyvňovať spoločné projekty športového klubu s mestom. Rovnako tak môže zainteresovanosť mesta v športovom klube priamo ovplyvňovať návštevníkov a fanúšikov.



Obrázok 78 Vzťah športového klubu s mestom – variant 1

Na obrázku 78 bolo možné vidieť variant 1 priebehu vzťahu mesta a športového klubu. V tomto prípade bolo možné vidieť tak ako pri ostatných vzťahoch priebeh jednotlivých činností realizovaných v rámci opakovanej spolupráce s mestom. Obrázok 79 zobrazuje priebeh novovznikajúceho vzťahu medzi športovým klubom a mestom.

Rozdiely v tomto modeli sa nachádzajú v analýze možností riešenia. Športový klub – jeho manažéri musia v rámci analýzy uvažovať o viacerých možnostiach využitia mesta ako svojho partnera – finančný partner, partner v rámci komunity, marketingový partner a podobne. Je dôležité aby manažéri správne identifikovali potreby klubu a k správnym potrebám vybrali riešenie prostredníctvom spolupráce s mestom.

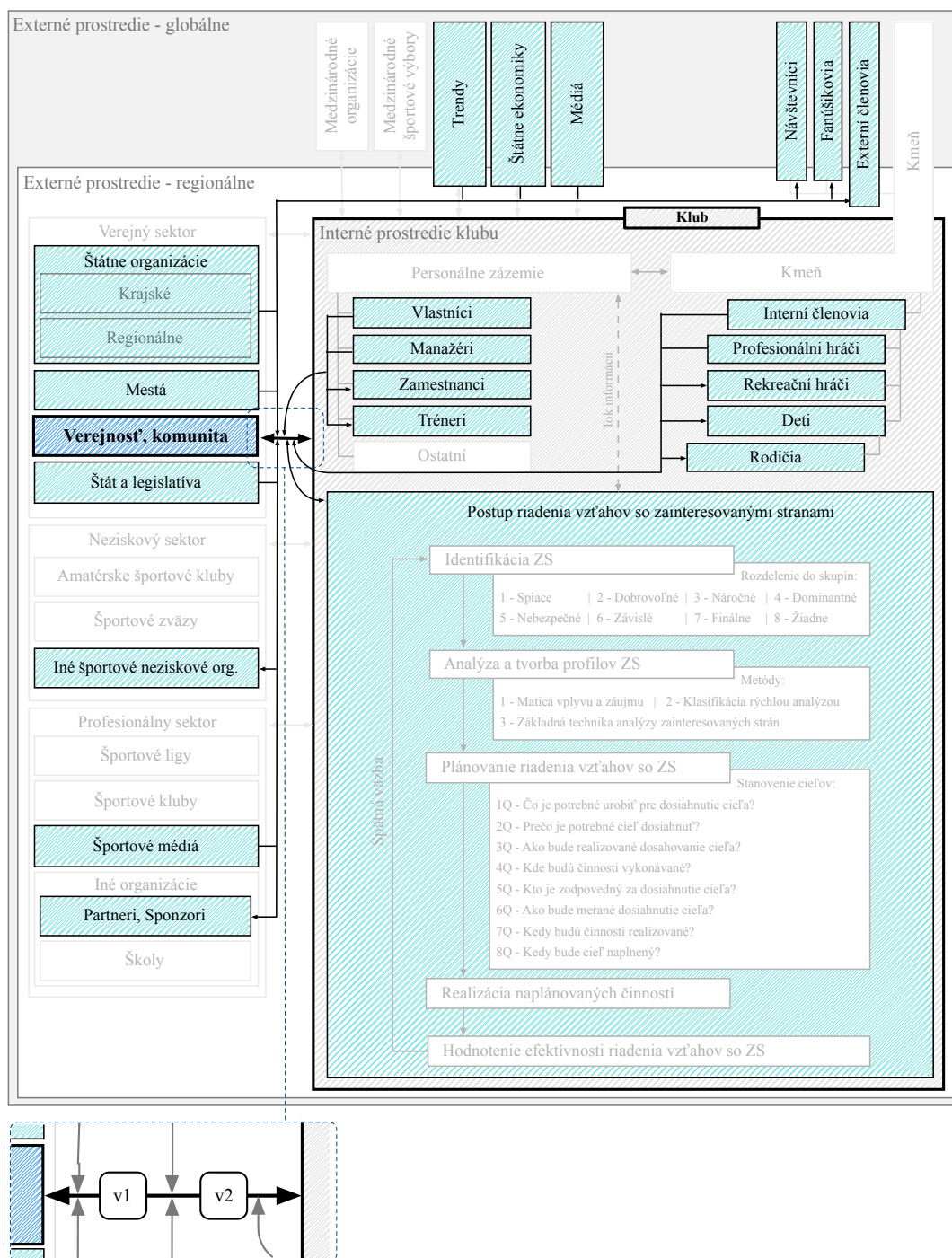


Obrázok 79 Vzťah športového klubu s mestom – variant 2

Vzťah športového klubu s komunitou

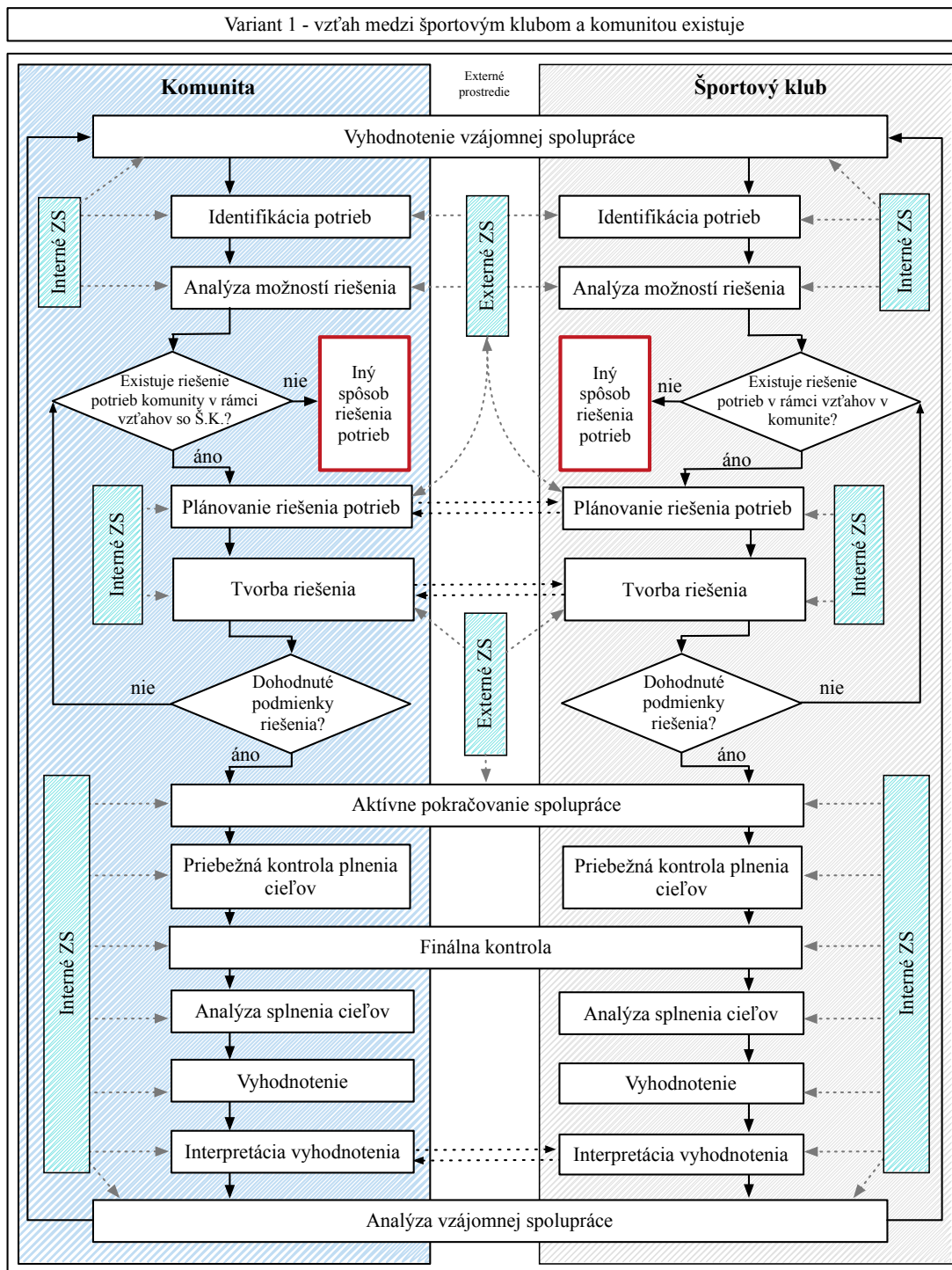
Vzťah športového klubu s komunitou (obrázok 80) je jeden z najdôležitejších. Komunita predstavuje veľmi silného partnera no aj nepriateľa. Je potrebné aby vzťah s komunitou športový klub dlhodobo budoval. Podobne ako v predošlých prípadoch ovplyvňovaný zainteresovanými stranami z interného a externého prostredia. Je ovplyvňovaný takmer všetkými internými členmi športového klubu, nakoľko z pravidla členovia klubu patria k miestnej komunite občanov. Najväčší vplyv na tento vzťah zo strany klubu majú vlastníci, manažéri a taktiež aj profesionálni hráči – podobne ako tomu je v prípade sponzorov. Tento vzťah však spätne ovplyvňuje dôležité interné zainteresované strany klubu (zamestnanci, tréneri, deti, rodičia, rekreační hráči) a to prostredníctvom šírenia povedomia o športovom

klube (reputácie), čo má vplyv na ochotu pracovať, športovať, či zo strany rodičov vychovávať a rozvíjať športové schopnosti dieťaťa v danom športovom klube.



Obrázok 80 Vzťah športového klubu s komunitou

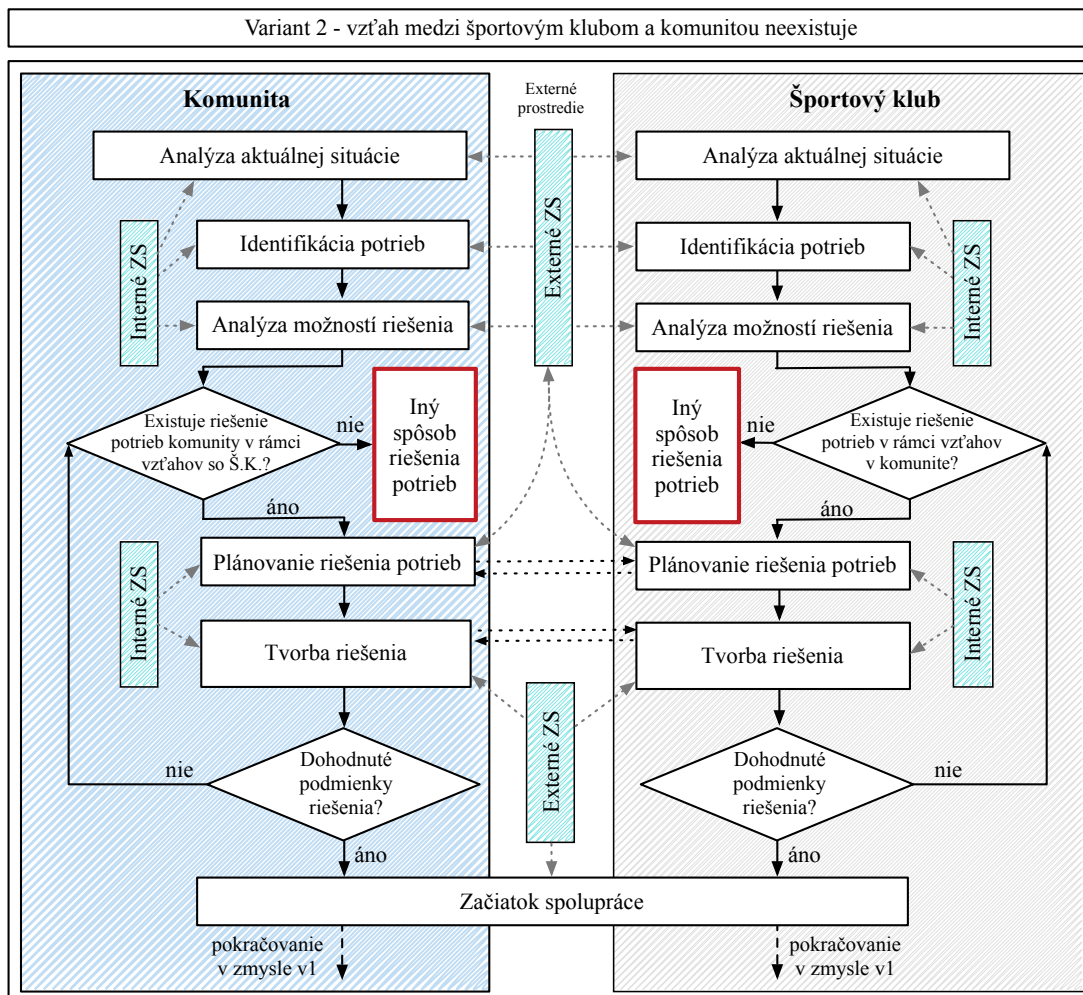
Externé zainteresované strany s najväčším vplyvom na tento vzťah v rámci regiónu sú športové a iné médiá, mestá, VÚC a externí členovia športového klubu. Tí majú priamy vplyv nielen na budovanie a šírenie povedomia o športovom klube, ale aj na organizáciu spoločných udalostí realizovaných v rámci komunity. Sponzori predstavujú pozitívnu potenciálnu zainteresovanú stranu, ktorá môže finančne pomôcť pri realizácii jednotlivých projektov športového klubu v komunite. Iné športové neziskové organizácie môžu predstavovať v tomto vzťahu cieľovú zainteresovanú stranu, pre ktorú by športové kluby vo vzťahu s komunitou realizovali spoločné podporné aktivity – zbierky, súťaže, benefičné aukcie a podobne.



Obrázok 81 Vzťah športového klubu s komunitou – variant 1

Rovnako ako v predošlých vzťahoch aj tento má dva varianty. Prvým je variant existujúcich klubov – teda už pôsobiacich v rámci komunity (Obrázok 81). Hlavný rozdiel oproti predošlým vzťahom je ten, že vzťah s komunitou bude pre klub stále existovať a preto ho musí správne riadiť. Je len na manažeroch športového klubu v rámci akých riešení potrieb klubu využijú vzťah s komunitou. Vzťah s komunitou môže športovému klubu pomôcť riešiť problematiku zamestnanosti, počtu registrovaných mládežníckych športovcov, financovania, či tvorby a budovania povedomia v rámci regiónu. Druhým veľkým rozdielom je komunikácia. V rámci úvodnej segmentácie – identifikácie zainteresovaných strán je možné označiť komunitu ako celok za dôležitú zainteresovanú stranu. Avšak prichádza otázka ako s touto

zainteresovanou stranou nadviazať kontakt? V rámci komunikácie s inými zainteresovanými stranami nie je problém, nakoľko zástupcovia škôl, sponzorov a podobne majú definované kontaktné údaje/oddelenia/osoby. V komunite to však neplatí. Komunita je zložená z neformálneho vzťahu skupín, jednotlivcov, či podnikateľských subjektov. Je preto dôležité aby športoví manažéri v rámci analýzy možnosti riešenia vybranej potreby športového klubu, segmentovali subjekty v komunite a zamerali sa na vybrané, ktoré je možné konkrétne osloviť resp., ktoré sú schopné priamo sa podieľať na riešení potrieb športového klubu.



Obrázok 82 Vzťah športového klubu s komunitou – variant 2

Druhý variant tohto vzťahu (Obrázok 82), môže nastať, len v prípade novovznikajúceho klubu, ktorý v rámci komunity ešte nepôsobí. V tomto prípade je klub pre komunitu nový a je potrebné, aby pri nadviazovaní vzťahu s komunitou najskôr analyzoval aktuálnu situáciu v komunite. Táto analýza musí obsahovať nielen identifikáciu ZS, a tvorbu ich profilov, ale aj identifikáciu potrieb komunity a jej členov. Následne klub pokračuje v zmysle prvého variantu tohto vzťahu, kedy na riešenie vybraných potrieb klubu využíva vzťah s komunitou.

Vzťah s komunitou má však ešte jedno špecifikum oproti ostatným vzťahom športových klubov s ich zainteresovanými stranami. Tak ako klub rieši aktívne svoje potreby prostredníctvom vzťahu s jednotlivými zainteresovanými stranami, tak aj zainteresované strany riešia svoje potreby prostredníctvom vzťahov s športovými klubmi či inými zainteresovanými stranami. Avšak v rámci riešenia potrieb s využitím vzťahu so športovým klubom má komunita spomedzi všetkých analyzovaných zainteresovaných strán najvyššiu naliehavosť. To znamená, že v rámci postavenia športového klubu voči svojim zainteresovaným stranám má komunita najviac potrieb, ktoré je možné vyriešiť prostredníctvom vzťahu so športovým klubom. Preto

v rámci tohto vzťahu musí klub myslieť aj na to, že musí uspokojovať nielen svoje potreby ale aj potreby komunity.

4.2. Aplikácia identifikovanej osvedčenej praxe v modelovom riešení

Z jednotlivých fáz výskumu bola identifikovaná osvedčená prax pre jednotlivé vzťahy medzi športovým klubom a jeho zainteresovanými stranami.

V rámci budovania vzťahov so sponzormi je potrebné, aby športové kluby na Slovensku aktívne pracovali na svojom povedomí nielen v rámci komunity, ale aj celého regionálneho prostredia – z ktorého môžu získať sponzorov. Pre podporu rozvoja reputácie je vhodné aby využívali regionálne médiá a sociálne siete, prostredníctvom ktorých by mali informovať komunitu i širokú verejnosť pripravovaných podujatiach, či iných klubových novinkách. Lepšia reputácia a silnejšie povedomie v rámci komunity by mala pozitívne vplyvať na vzťahy so sponzormi.

Ako bolo spomínané komunita je veľmi silnou zainteresovanou stranou pre športový klub. V rámci budovania vzťahov s komunitou, je vhodné aby sa klub spolupodieľal na rozvoji športu v komunite. Medzi aktivity ktoré klub môže vykonať patrí budovanie športovísk pre deti, podpora amatérskych športových klubov, tvorba zbierok pre vybrané zainteresované strany, realizácia alebo podpora organizácie podujatí v komunite, podpora miestnych fanúšikov v rámci rozvoja fanúšikovskej základne. Pozitívne vzťahy s komunitou môžu prispieť nielen k lepšej reputácii, ale aj k zvýšeniu príjmov z asignačnej dane.

Fanúšikovia tvoria veľmi dôležitú súčasť športu a tiež aj športového klubu. Športové kluby musia byť v kontakte so svojimi fanúšikmi. V tejto oblasti sú v dnešnej dobe veľmi nápomocné sociálne médiá. Športové kluby by mali mať poverenú osobu/oddelenie, ktoré by na sociálne siete pridávali prispôbený obsah pre fanúšikov, napríklad: rozhovory s hráčmi, reportáže so zamestnancami, či skalnými fanúšikmi a to v pravidelných intervaloch, aby mali fanúšikovia pocit, že sú v dennom kontakte s klubom. Okrem digitálneho obsahu by mali športové kluby pre fanúšikov, ktorí sa reálne zúčastňujú zápasov, či iných klubových akcií ponúknuť rôzne cenové bonusy na celosezónne vstupenky, autogramiády, tlačové besedy, či zapojenie vlastníkov týchto sezónnych vstupeniek do rôznych dobrovoľníckych aktivít klubu

Vo vzťahu športového klubu so školami je potrebné aby športové kluby aktívne komunikovali so školami, participovali na projektoch a tvorili tak spoločne mládežnícku základňu športového klubu.

V rámci zodpovednosti športového klubu voči sebe samému je dôležité, aby manažéri a vlastníci dbali na rozvoj svojich zamestnancov v podobe vzdelávania či certifikácie. Nakoľko sa tak môžu vyhnúť interným konfliktom plynúcich z nespokojnosti zamestnancov. Medzi hlavné odporúčania pre elimináciu týchto problémov je možné zaradiť zlepšenie komunikácie medzi oddeleniami, umožnenie kariérneho rastu, vytváranie väčšieho množstva individuálnych cieľov, udržiavanie kultúry organizácie, zmenu osobného prístupu vo forme väčšej ľudskosti, menšej kritiky a spravodlivého ohodnotenia ich práce.

4.3. Implementácia modelového riešenia

Pre implementáciu modelu do prostredia športu je nevyhnutná ochota športových manažérov zaoberať sa aktívne problematikou zainteresovaných strán. Pochopenie problematiky dôležitosti zainteresovaných strán pre športové organizácie je nielen otázkou športových manažérov, ale aj vlastníkov športových klubov, ktorí musia dať priestor svojim zamestnancom pre riešenie tejto problematiky. Implementácia modelu je teda podmienená splnením niekoľkých požiadaviek. Medzi najhlavnejšie podmienky je možné chápať **uznanie dôležitosti problematiky zainteresovaných strán** v športových organizáciách zo strany športového klubu.

Možnosť implementácie tohto modelu do praxe závisí taktiež od **ochoty spolupracovať so športovým klubom zo strany zainteresovaných strán**. V prípade neochoty spolupráce zo strany zainteresovanej strany je snaha športového klubu o nadviazanie vzťahu zbytočná. Je potrebné aby manažéri správne analyzovali prostredie, identifikovali zainteresované strany a vytvorili ich profily. Pre správnu kategorizáciu zainteresovaných strán potrebujú mať manažéri **analytické zručnosti**. Následne v rámci nadviazaného vzťahu potrebujú manažéri vedieť správne komunikovať so zainteresovanými stranami, zvládať nepredvídané situácie, riadiť ľudí a preto je možné povedať, že je nevyhnutné aby mali aj **manažérske zručnosti**. Tie im pomôžu aj v rámci súperenia na trhu o vybrané zainteresované strany s konkurenciou. **Korektný prístup** je priam nevyhnutný pre nadviazanie a budovanie dlhodobých vzťahov so zainteresovanými stranami. Zároveň buduje aj vzájomnú dôveru, ktorá je v dnešnej dobe veľmi dôležitá a to najmä z pohľadu vzájomného poznania informácií. Zneužitie dôverných informácií alebo ich zatajenie môže mať katastrofálne následky pre ďalšie budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami. Z hľadiska dlhodobej udržateľnosti vzájomných vzťahov medzi športovými organizáciami a ich zainteresovanými stranami je nevyhnutné sa takýmto praktikám vyhnúť. Ďalšími neželanými praktikami sú vydieranie partnera, tvorba nekorektných zmlúv, neplnenie stanovených požiadaviek plynúcich zo zmluvy, nedodržanie časových termínov, či nesplnenie vopred stanovených cieľov.

Možnosť implementácie modelu je tiež závislá od faktorov, ktoré klub, či jeho zainteresované strany nemôžu ovplyvniť. Ide o prostredie v ktorom organizácie pôsobia. Ak **štát** prostredníctvom svojich legislatívnych nariadení vytvorí obmedzenia, ktoré budú prekážkou pre nadviazanie vzájomnej spolupráce medzi športovou organizáciou a jej zainteresovanou stranou (napríklad zákaz tabakových reklám, zavedenie povinných odvodov pre športovcov), nebude možné v týchto oblastiach model aplikovať. Avšak je len na zručnostiach športových manažérov, ako sa s vplyvom štátu vyrovnajú. V rámci prostredia štát nie je jedinou zainteresovanou stranou ovplyvňujúcou možnosť implementácie tohto modelu. **Každá zo zainteresovaných strán** má od vzájomnej spolupráce so športovým klubom isté očakávania (požiadavky). Ak ich im vzájomná spolupráca so športovým klubom neprinesie, tak nebudú mať záujem v spolupráci pokračovať. Medzi hlavné očakávania zo strany zainteresovaných strán na spoluprácu so športovým klubom je možné zaradiť:

- znižovanie nákladov organizácie,
- zlepšenie vzájomnej reputácie,
- rozvoj organizácie a jej ľudského potenciálu,
- zisk nových partnerov, finančných zdrojov a poznatkov.

Preto je dôležité počas celej doby vzájomnej spolupráce **aktívne komunikovať**, priebežne plnenie požiadaviek kontrolovať, a predchádzať tak nedorozumeniam a konfliktným situáciám. V tejto oblasti je opäť dôležité, aby manažéri využili svoje manažérske zručnosti pre efektívnu komunikáciu so zástupcami zainteresovaných strán.

Priebeh implementácie modelového riešenia v športovej organizácii

Priebeh implementácie modelového riešenia v rámci športovej organizácie je závislý od viacerých faktorov (podmienok). Pre úspešnú implementáciu je potrebné vedieť nielen následnosť činností potrebných pre implementovanie modelového riešenia, ale aj čo je potrebné urobiť v prípade, že niektorá z podmienok nebude splnená.

Základným predpokladom zo strany športového klubu pre implementovanie modelového riešenia je vymedzenie potrebných zdrojov (finančných, časových, personálnych). V prípade ak športový klub nevymedzí dostatočné zdroje nebude možné realizovať jednotlivé prvky modelového riešenia. Je potrebné aby boli vyčlenení zamestnanci zodpovední za realizáciu jednotlivých činností, aby dostali dostatočný časový priestor (nielen pre možnosť implementácie modelového riešenia do rozhodovacích procesov športovej organizácie, ale aj

pre následné vykonávanie jednotlivých činností modelového riešenia) a taktiež aj finančnú podporu v rámci vyjednávania podmienok spolupráce so zainteresovanými stranami.

Počas priebehu implementácie je vhodné využiť RACI maticu pre pridelenie zodpovedností a právomocí zodpovedným pracovníkom za jednotlivé aktivity v rámci implementačného plánu. Ak nebudú mať zamestnanci jasne stanovené právomoci a zodpovednosti nebude možné kontrolovať plnenie ich úloh, vyvodit' zodpovednosť za nesplnenie termínov. Navyše nebude možné pridelit' zodpovedným osobám prámc pre prideloovanie úloh. Je preto dôležité aby v rámci priebehu implementácie jasne definované osoby a ich zodpovednosti a právomoci za jednotlivé činnosti v priebehu implementácie.

Aby bolo možné priebeh implementácie priebežne kontrolovať, musí byť spracovaný plán implementácie obsahujúci míľniky, ktoré budú mať stanovený merateľný cieľ. Priebežné monitorovanie plnenia míľnikov, môže znížiť možnú mieru zlyhania. Ak by nebol stanovený plán, nemuselo by byť zodpovedným pracovníkom jasné, aké činnosti majú v danom čase vykonávať a konečnom dôsledku by cieľ nemusel byť naplnený. Pre zníženie miery rizika nedosiahnutia očakávaného cieľa je vhodné pre plánovanie činností využiť odporúčanú metodiku plánovania prostredníctvom odpovedania na osmem otázok.

Medzi najčastejšie zlyhania v rámci implementácie možno zaradiť celkovú absenciu plánu implementácie, neprispôsobenie plánu prostrediu v ktorom organizácia pôsobí, neprispôsobenie plánu možnostiam organizácie, nedefinovanie zodpovedných osôb za jednotlivé časti implementácie, neochotu prijatia zmien zo strany zamestnancov, priradenie zodpovednosti a právomoci nesprávnym osobám, nastavenie nerealistických cieľov, absenciu meracieho mechanizmu cieľov, nedostatočnú komunikáciu medzi zodpovednými pracovníkmi a nedefinovanie možných rizík implementácie (Aileron, 2011).

Riziká implementácie predstavujú pravdepodobnosť možnosti a úroveň závažnosti zlyhania v rámci implementačného procesu. Rozdielnosť športových klubov (druh športu, veľkosť, a podobne) spôsobuje, že nie je možné identifikovať a posúdiť konkrétne riziká zastrešujúce všetky športové kluby.

Posúdenie rizika predstavuje zníženie pravdepodobnosti vzniku a závažnosti následkov vyplývajúcich z identifikovaného rizika. Aby bolo možné posúdiť riziká implementačného procesu v športových organizáciách je potrebné, aby manažéri získali dostatok relevantných informácií. Následne po identifikácii rizík a spracovaní všetkých získaných informácií o rizikách je možné prejsť k ich posúdeniu. Pre posúdenie rizík je možné využiť napríklad maticu posúdenia rizika (obrázok 83). Na základe kombinácie závažnosti a pravdepodobnosti vzniku rizika je možné jednotlivé identifikované riziká klasifikovať.

			Katastrofická A	Hazardná B	Významná C	Nepatrná D	Zanedbateľná E
Pravdepodobnosť rizika	Častá	5	5A	5B	5C	5D	5E
	Náhodná	4	4A	4B	4C	4D	4E
	Nepatrná	3	3A	3B	3C	3D	3E
	Nepravdepodobná	2	2A	2B	2C	2D	2E
	Veľmi nepravdepodobná	1	1A	1B	1C	1D	1E
			Závažnosť rizika				

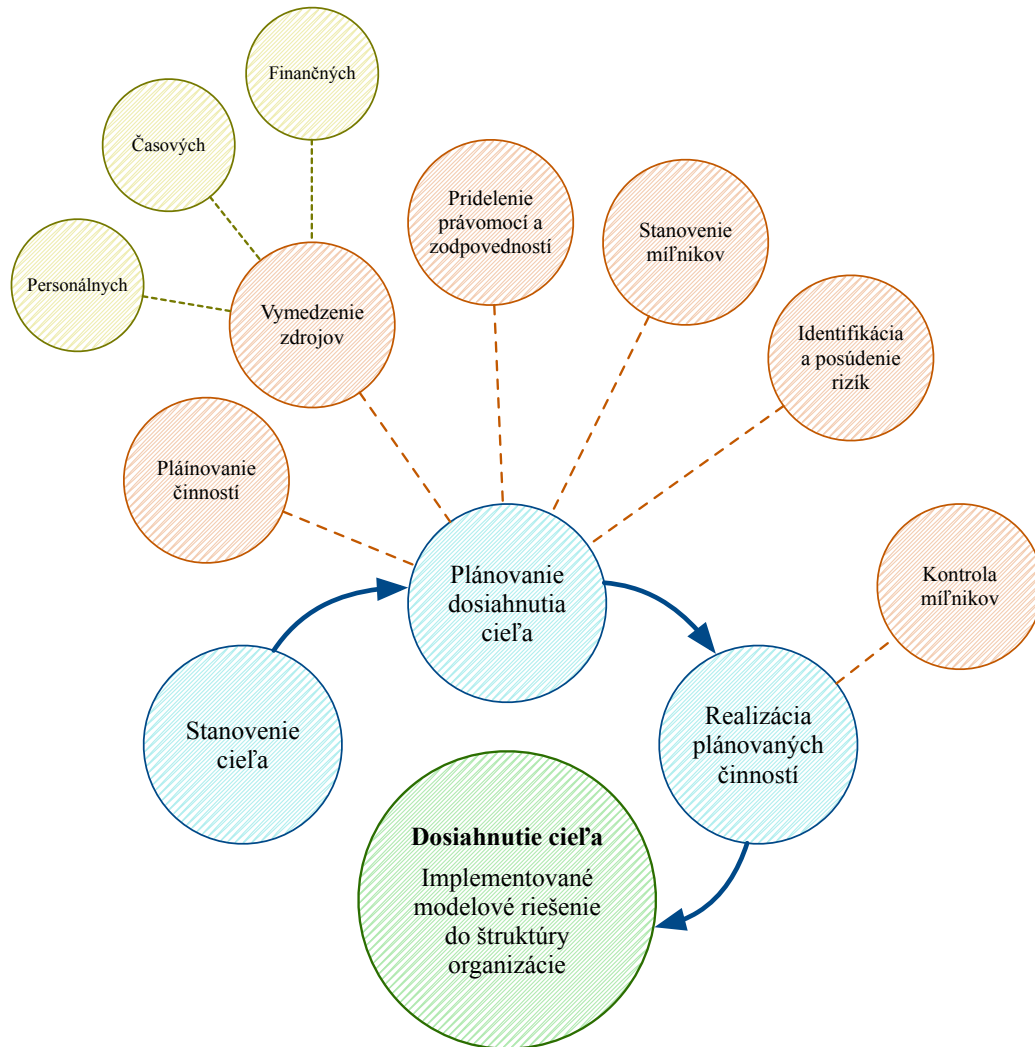
Pravdepodobnosť: 5 – vyskytuje sa pravidelne, 4 – vyskytuje sa nepravidelne, 3 – vyskytuje sa zriedkavo, 2 – nevie sa o jeho výskyte, 1 – veľmi nepravdepodobné, aby sa riziko vyskytlo.

Závažnosť: A – odchod zamestnanca, B – vyhovenie zamestnanca, C – nadmerná fyzická alebo psychická vyčerpanosť, D – obmedzenie vykonávaných činností, vykonávanie núdzových činností, E – malé následky.

Obrázok 83 Matica posúdenia rizika
(Safety Management Manual, 2013)

Ak je riziko priradené do zeleného pásma, tak je riziko akceptovateľné, ak je v červenom pásme, tak nie je akceptovateľné. Riziko z červeného pásma je následne potrebné znížiť a to prostredníctvom aplikovania opatrení.

Na základe Úspešný priebeh implementácie modelového riešenia je závislý od splnenia viacerých podmienok, ktoré nielen, že na seba nadväzujú, ale zároveň sú aj vzájomne previazané. Ich prepojenie je zobrazené na nasledovnom obrázku 84.



Obrázok 84 Väzby podmienok implementácie modelového riešenia

5. DISKUSIA

Problematika športu na Slovensku začína byť každým rokom viac a viac diskutovanou témou. Najväčším problémom v tejto oblasti je financovanie športových organizácií. Veľký prelom prišiel začiatkom roka 2016, kedy začal platiť nový Zákon č. 440/2015 Z. z. Zákon o športe. Ten so sebou priniesol viacero zmien no hlavnou a najviac diskutovanou bol vzorec financovania športových organizácií.

Jednotlivé zainteresované strany majú rôzne pohľady na pozitíva a negatíva, ktoré so sebou nový zákon priniesol. Predseda školského výboru NRSR Ľubomír Petrák sa vyjadril, že hlavnými pozitívami nového zákona je zadefinovanie pojmov a minimálneho množstva financií pre športové organizácie. Žaneta Surmajová z Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu vníma ako hlavné pozitíva „automat“ na pridelovanie financií zo štátneho rozpočtu, nakoľko predtým sa pridelovali financie na základe projektov a subjektívneho schvaľovania. Nový zákon teda eliminoval subjektívny faktor pri rozdeľovaní financií. Anton Siekel – prezident Slovenského olympijského výboru vníma nový zákon negatívne nakoľko prináša veľký dôraz na kontrolu, procesy a športová aktivita sa podľa neho sa stáva viac a viac regulovanou spomedzi všetkých ostatných. Hlavná kontrolórka športu Alica Fisterová však vníma zákon pozitívne nakoľko zlepšuje transparentnosť verejných financií a nastavuje pravidlá a postupy pre národné športové zväzy (Štúdio šport špeciál, 2018).

Igor Moška – generálny sekretár STZ vyzdvihuje hlavne prínos v podobe zavedených pravidiel vo financovaní športu a zavedenom vzorci, ktorý definuje verejný záujem v športe. Prezident Slovenského zväzu hádzanej Jaroslav Holeša vníma ako najväčšie pozitívum, že zákon si vytvorilo športové prostredie, no ako mínus vníma, zaťažujúcu administratívu a to, že v zákone neboli zapracované všetky požiadavky ktoré mali. Prezident SZLH Martin Kohút ako hlavné negatívum vníma veľa nových administratívnych požiadaviek. Zdenko Križ z Konfederácie športových zväzov vníma pozitívne definovanie športovca a športovej činnosti ako takej no za hlavné negatívum vníma zvýšené požiadavky na administratívu (Štúdio šport špeciál, 2018).

Ministerka školstva, vedy, výskumu a športu Martina Lubyová vníma nový zákon pozitívne a to z troch hľadísk. Ako prvé je garancia financovania pre športové organizácie a pravidelné postupné každoročné zvyšovanie financovania (v roku 2019 pôjde do športu o 10 miliónov eur viac ako v roku 2018). Druhé veľké pozitívum je prechod od subjektívneho rozhodovania štátnych dotácií k objektívnemu automatu, ktorý prerozdeľuje financie na základe vopred stanovených objektívnych kritérií => prechod k transparentnosti. Posledným hlavným prínosom je úprava pracovno-právnych vzťahov športovcov (Lubyová, 2018).

Peter Sepéši – prokurátor odboru legislatívy GP považuje za hlavné pozitívum zapracovanie širokého spektra požiadaviek zainteresovaných strán (Sepéši, 2018). Roman Krajniak – odborník na športový marketing, podobne ako aj iné spomínané zainteresované strany je rád, že nový zákon priniesol do športu poriadok (Krajniak, 2018).

Daniel Jendrichovský – generálny manažér Good Angels Košice vyjadril sklamanie s príchodom administratívnej záťaže. Vyzdvihol však definovanie sponzoringu a *pomoc deťom*, nakoľko sú podľa neho spolu s rodičmi alfou a omegou pre športové kluby (Jendrichovský, 2018)

Celkovo je možné povedať, že nový zákon priniesol do oblasti športu nielen poriadok a systém prerozdeľovania financií, no taktiež aj viac administratívnej práce.

Zákon však nie je dokonalý a chýbajú v ňom dôležité opatrenia ako napríklad super odpočet¹³ pre sponzorov. Podľa Holešu (2018) je super odpočet zaujímavý hlavne preto, aby

¹³ Super odpočet je daňový nástroj umožňujúci odpočítať si z daňového základu sponzorskú investíciu avšak pri danom koeficiente sa suma znásobí. Napríklad pri investovanom 1€ a koeficiente 1,5 sa odpočíta 1,5€. (Lubyová, 2018)

rozhýbal marketing na Slovensku, nakoľko aktuálne slovenské firmy nemajú záujem o sponzoring športových klubov na Slovensku. Ten musí byť podľa Kohúta (2018) zaujímavý pre obe zainteresované strany.

Podľa Krajniaka (2018) je kameňom úrazu v tejto oblasti daňové zaťaženie na Slovensku, ktoré spôsobuje, že firmy nemajú prirodzený záujem o podporu športu. Dodáva, že štát tieto peniaze od daňovníkov nedáva do športu v dostatočnej miere. Slovensko má piate najvyššie daňové zaťaženie v EÚ a výška príspevku do športu na 1 obyvateľa je 30€. Francúzsko, ktoré má najvyššie daňové zaťaženie v EÚ má výšku príspevku do športu na 1 obyvateľa 275 €. Riešenie tejto situácie je podľa Krajniaka v nájdení *motivácie pre firmy, aby podporovali šport*.

Ďalšou možnosťou ako pomôcť športovým klubom v oblasti financovania sú športové poukazy (Štúdio šport špeciál, 2018). S touto myšlienkou sa stotožňuje aj Daniel Jendrichovský a Alica Fisterová, ktorí tvrdia, že veľkú príležitosť pre športové kluby v oblasti financovania predstavuje aj *asignačná daň* (Jendrichovský, 2018; Fisterová, 2018). Čo bolo dokázané aj analýzou príjmov v 654 športových kluboch.

5.1. Teoretické a praktické overenie modelového riešenia

Teoretické overovanie modelového riešenia pozostáva z diskusie vybraných dôležitých častí modelového riešenia s existujúcim poznaním svetových aj domácich autorov z oblasti športového manažmentu i riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.

Hlavnou zložkou modelu je postavenie športového klubu voči zainteresovaným stranám v rámci prostredia, ktoré bolo rozdelené na regionálne a globálne. Rozdelenie zainteresovaných strán z hľadiska ich lokácie potvrdzujú aj El-Gohary, Osman a El-Dirany (2006). V rámci regionálneho prostredia boli zainteresované strany podľa Hoya a kol. (2012) v modeli rozdelené do troch skupín – verejný, neziskový a profesionálny sektor. Identifikácia jednotlivých zainteresovaných strán v rámci prostredia vychádzala z charakteristiky zainteresovaných strán, podľa ktorej zainteresované strany predstavujú subjekty v prostredí, ktoré ovplyvňujú alebo sú ovplyvňované organizáciou, resp. bez ktorých by organizácia nebola schopná existovať (Rhenman, 1964; Ahlstedt, Jahnukainen, 1971; Freeman, Reed, 1983; Bowie, 1988; Doležal a kol., 2012; Průcha a Veteška, 2014; Hrazdilová-Bočková, 2016).

Ako kľúčové časti modelu je možné chápať jednotlivé prvky postupu riadenia vzťahov športového klubu so zainteresovanými stranami. Prvým je **identifikácia** zainteresovaných strán. Pre ich identifikáciu sa využívajú rôzne techniky zahŕňajúce plánovanie činností, formuláciu problémov a hľadanie riešení, hľadanie partnerov, preskúmanie možností implementácie návrhu, monitorovanie a hodnotenie stanovených cieľov (Bryson, 2004; Bryson, Humphrey, 2004). Autori (Mangifera, 2018; Katz a kol., 2018) tvrdia, že identifikácia zainteresovaných strán je nevyhnutná pre zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti organizácie, tvorby koalícií a dosahovanie plánovaných podnikových cieľov. Iní autori (Weerasinghe et al., 2018; Vicente a kol., 2018) dopĺňajú, že je nevyhnutná pre následné analýzy zainteresovaných strán. V procese analýzy zainteresovaných strán a tvorby ich profilov má mimoriadny význam **vzájomná komunikácia** (Sharp, Finkelstein, Galal, 1999). Tá podľa autorov (Siddique, Ahad, Ud Din, 2019) znižuje mieru možnosti zlyhania vzájomných vzťahov organizácií a ich zainteresovaných strán. Jej dôležitosť z hľadiska spoločných projektov zdôrazňujú autori (Derakhshan, Turner, Mancini, 2019; Francisco de Oliveira, Rabechini, 2019), ktorí dodávajú, že komunikácia so zainteresovanými stranami je nevyhnutná pre fungovanie nielen vzájomných projektov, ale aj individuálnych projektov organizácie. Preto je dôležité dôkladne **analyzovať a vytvoriť profily** identifikovaných zainteresovaných strán. Správne vytvorené profily zainteresovaných strán pomáhajú organizáciám poznať svoje zainteresované strany (Bautista, Mazaj, Cárdenas, 2018), ich očakávania aj potreby (Shnayder, Van Rijnsoever, 2018). Analýza zainteresovaných strán zdôrazňuje význam intenzívnej angažovanosti zainteresovaných strán na viacerých úrovniach procesov organizácie. Pochopenie hodnôt,

potrieb a očakávaní predstavuje východiskový bod pre proces plánovania spoločných aktivít, projektov a podobne (Schindler, Dionisio, Kingham, 2018). Autori (Beare, 1989; Kusters a kol., 2017; Argenti, 2018) odporúčajú pri **plánovaní** využívať rôzne techniky, ktorými sú napríklad tímová práca, využívanie brainstormingu, myšlienkových máp, Ganttového diagramu, analýzy kritickej cesty, stanovenie štruktúry riešenia problému, stanovenie cieľa, spôsobu jeho dosiahnutia a spôsobu jeho hodnotenia. V rámci následnej **realizácie vykonávaných činností** je potrebné dbať na disciplínu, jednotu smerovania tímu, podriadenie individuálnych záujmov, záujmom tímu, spravodlivo rozdeľovať prácu a dbať na iniciatívu zamestnancov. Manažéri nie sú zodpovední len za dosahovanie cieľov, ale aj za rozvoj morálky na pracovisku, rozvoj kultúry, atmosféry a vzájomnej dôvery zamestnancov (Fayol, 1917). Mali by dať zamestnancom priestor pre nové myšlienky, podporiť ich záujem o problematiku a prispôbiť k tomu aj ich odmeny tak, aby zvýšili ich motiváciu a produktivitu (Hoye a kol., 2018). Avšak je nutné dbať na to, aby záujmy jednotlivcov boli podriadené záujmom tímu/organizácie, nakoľko musí v tíme platiť zásada jednoty – aktivity a záujmy všetkých zamestnancov smerujú za dosiahnutím spoločného cieľa (Fayol, 1917). Po dosiahnutí cieľa je potrebné celý priebeh vyhodnotiť a spracovať **spätnú väzbu**. Spätná väzba musí byť spracovaná nielen pre spolupracujúceho partnera ale aj zamestnancov čo sa na činnostiach podieľali, nakoľko podporuje ich osobný aj profesionálny rast. Umožňuje uvedomiť si zamestnancom, čo každý z nich môže zmeniť, aby zlepšil svoje výsledky, resp. prínos pre kolektív. Pre vytvorenie spätnej väzby je potrebné, aby zodpovední pracovníci zhodnotili naplnenie cieľov a priebeh ich plnenia. Zamerali sa na identifikátory cieľov, a vyhodnotili mieru naplnenia cieľov. Zároveň je však dôležité, aby zosumarizovali celý priebeh dosahovania cieľov – úskalia, problémy a ich riešenia, dodržiavanie termínov, disciplínu, jednotu kolektívu a nové myšlienky, či postupy ktoré boli pre celkový úspech prínosné (Jen, 2007; Han a kol., 2018; Gibbons a kol., 2018).

Praktické overovanie pozostáva z diskusie funkčnosti a implementácie modelového riešenia so zástupcami organizácií z praxe. Model bol overovaný v podmienkach Basketbalového tímu Prievidza, Základnej školy Rázusová, Tenisového klubu Čadca, mesta Čadca a Tenisového klubu TC EMPIRE Trnava. Overovanie prebiehalo v dvoch fázach. V prvej bolo modelové riešenie distribuované do organizácie, a následne s časovým odstupom bola zbieraná spätná väzba.

Modelové riešenie v podmienkach BC Prievidza

Zástupcovia klubu sa vyjadrili, že model je zrozumiteľný, obsahuje logické kroky jednotlivé aktivity by mohli byť pre klub prínosné. Nakoľko klub v rámci riešenia problematiky rozvoja mládeže / mládežníckej základne už niektoré z aktivít vykonáva nebráni sa celkovému riešeniu problematiky v zmysle modelu. Klub sa aktuálne snaží spolupracovať so školami v meste. V sezóne 2017/18 usporiadali výtvarnú súťaž s témou „Basketbal mojimi očami“, kde získali víťazné triedy zadarmo vstup na basketbalový zápas (zákulisie, fotenie s hráčmi...). V minulej sezóne (2017/18) začali systematicky navštevovať všetky základné školy v meste Prievidza a blízkom okolí. Prvotná iniciatíva návštevy škôl bola zo strany klubu, no postoj škôl nebol vždy pozitívny (niektoré školy k spolupráci zaujali negatívne stanovisko). Návšteva školy spočívala v tom, že hráči sa na telesnej výchove rozprávali so žiakmi o potrebe športu v živote, zdravom životnom štýle a kariére profesionálneho športovca a následne si zahráli basketbal. Ďalšou aktivitou zameranou na spoluprácu klubu so školami v rámci mesta je snaha zorganizovať školskú basketbalovú ligu pod záštitou klubu na ktorú vďaka hlasovaniu ľudí klub vyhral dotáciu od Reifeisen banky GESTO PRE MESTO. Je tu však problém so skoordínaním škôl, preto je pravdepodobné, že basketbalová liga bude nahradená jednorazovým turnajom. Spolupráca so školami je teda na pravidelnej úrovni, avšak nie je strategicky riadená hlavne z dôvodu menšej iniciatívy zo strany škôl. Treba pritom povedať, že basketbal je v Prievidzi šport č. 1.

Je možné konštatovať, že snaha spolupracovať so školami **zlyháva** na základoch faktorov a **to ochote spolupracovať** so športovým klubom zo strany zainteresovaných strán.

Aktuálne vplyv realizovaných aktivít zo strany klubu na nárast mládežníckej základne z pohľadu profesionálneho mužského klubu nemožno odhadnúť, nakoľko Mládežnícka basketbalová akadémia Prievidza (MBA Prievidza) a Basketbalový klub BC Prievidza sú právne nezávislé subjekty riadené samostatne.

Z pohľadu BC Prievidza je však na základe spolupráce so základnými školami možné vidieť marketingové účinky realizovaných aktivít a to vo forme zvýšenej návštevnosti rodín s deťmi a teda zvýšenej návštevnosti celkovo. Ďalej ide o pozitívnu publicitu, kedy vytvorila reportáže či už regionálna televízia RTV Prievidza alebo sme.sk.

Spolupráca medzi športovým klubom školou teda v Prievidzi funguje skôr na úrovni, že školy vychádzajú v ústrety klubu, ktorý spoločné aktivity iniciuje, rovnocenný partnerský vzťah sa zatiaľ nadviazať nepodarilo. Podľa vyjadrení zástupcov BC Prievidza je lepšia komunikácia so školami z ktorých absolventi sú naši súčasní hráči, prípadne sú inak priamo prepojené s klubom prostredníctvom konkrétnych osôb.

Ako bolo spomínané o rozvoj mládeže sa stará právne nezávislý subjekt MBA Prievidza, ktorému sa neustále členská základňa rozrastá. „V prípravkách MBA máme okolo 60 detí, ďalších 60 sa pripravuje v krúžkoch základných škôl. Dlhodobo spolupracujeme s viacerými školami v Prievidzi a na konci predchádzajúcej sezóny sme rozbehli projekt všeobecnej pohybovej prípravy so zameraním na basketbal pre deti z materských škôl. Ten sa stretol s pozitívnou odozvou. Deti v tomto veku máme v klube okolo 25 a neustále pribúdajú.“ V rámci činností pre zameriavajúcich sa na nábor detí klub poskytuje možnosť si tréningy vyskúšať počas prvého mesiaca bezplatne. Klub dostáva podporu aj od BC Prievidza, ktorý ich aktívne podporuje marketingovo. O propagáciu sa však snaží aj samotný klub MBA a to v podobe reklamy na sociálnych sieťach či prostredníctvom priamej komunikácie hráčov s fanúšikmi.

Realizácia aktivít v zmysle modelového riešenia

Športový klub BC Prievidza tak ako väčšina športových klubov na Slovensku je „malým“ klubom. To znamená, že vrcholový manažment klubu je tvorený troma až piatimi ľuďmi. Títo ľudia sú zodpovední za hlavné oblasti riadenia klubu. Využívanie RACI matice by bolo v tomto prípade neefektívne, nakoľko je „každý zodpovedný za všetko“.

Ostatné činnosti (analýza zainteresovaných strán, plánovanie cieľov a ich dosahovania, spôsob merania dosiahnutých cieľov, či časové plánovanie pomocou Ganttového diagramu) sú činnosti s ktorými sa klub stotožňuje a viaceré z nich reálne využíva.

Faktory ovplyvňujúce modelové riešenie

Po oboznámení sa z modelovým riešením zástupcovia klubu na základe predchádzajúcich skúseností identifikovali 7 faktorov v ktorých môže modelové riešenie v praxi zlyhať. Na základe ich vplyvu na modelové riešenie boli faktory ohodnotené na škále 1 – 5¹⁴.

Tabuľka 48 Faktory vplývajúce na modelové riešenie

FAKTOR	VPLYV NA MODELOVÉ RIEŠENIE
Ľudský faktor – arogancia zo strany zainteresovaných strán	4
Komunikácia so zainteresovanou stranou	5
Tretia strana – autorita (štát, zväz...)	4
Financovanie	3
Benefity	3
Osobná zainteresovanosť	5
Ochota spolupracovať so športovým klubom zo strany ZS	5

¹⁴ (1 = minimálny vplyv, 5 = maximálny vplyv)

Ľudský faktor má výrazný vplyv na možnosť nadviazania i budovania vzájomných vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami. Nekorektný a často až arogantný prístup zo strany zástupcov zainteresovaných strán znemožňuje športovým klubom budovať vzťahy s nimi a to bez ohľadu na smerovanie spolupráce k podpore tretích strán (mládež, šport v komunite a podobne).

Komunikácia so ZS je v rámci vzájomných vzťahov nevyhnutná. Bez nej nie je možné vzájomné vzťahy nadviazať a ani následne ďalej rozvíjať. Je ju preto možné chápať ako základný kameň fungujúcej spolupráce.

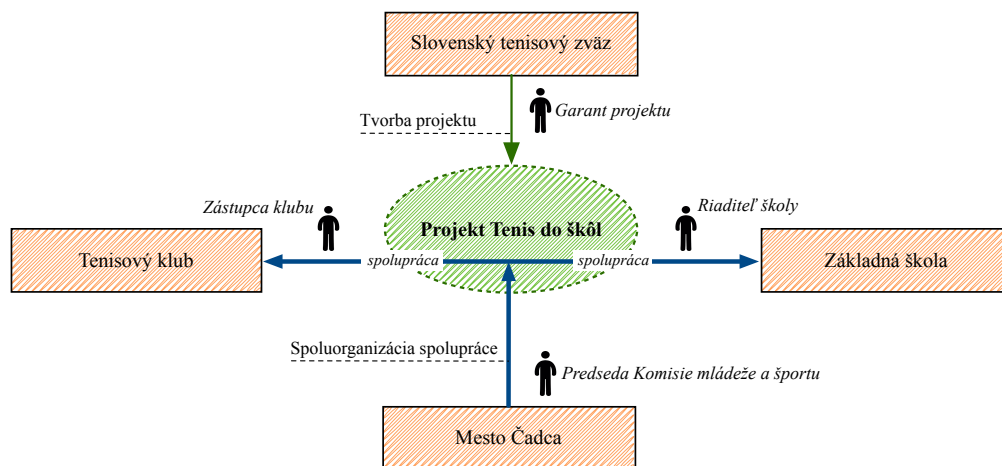
Veľmi výrazným faktorom vplyvujúcim na vzájomné vzťahy medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami je prítomnosť / absencia tretej strany (authority), ktorá by daný vzťah zastrešovala, resp. podporovala. Medzi tieto authority je možné chápať športové zväzy, resp. štátne organizácie, ktoré prostredníctvom projektov budujú vzťahy medzi športovými klubmi a vybranými zainteresovanými stranami (školy, komunitné organizácie, mestá...).

Zo skúseností bolo zistené, že zainteresované strany pri nadviazovaní vzájomných vzťahov očakávajú benefity a v prípade vzniknutých nákladov ich zaujíma, kto bude financovať vzájomnú spoluprácu. Uspokojenie potrieb po benefitoch, či zvládnutie problematiky financovania spolupráce so zainteresovanou stranou je možné chápať ako faktory obmedzujúce hladký priebeh budovania vzťahov medzi športovým klubom a zainteresovanou stranou, avšak nie za faktory nezvládnuteľné, či kritické.

Za faktory s významným, resp. až kritickým vplyvom je možné považovať ochotu spolupracovať so športovým klubom zo strany ZS a osobnú zainteresovanosť predstaviteľov športového klubu v štruktúrach zainteresovanej strany. Bez ochoty spolupracovať nie je možné budovať vzájomný vzťah so zainteresovanou stranou. V dnešnej dobe často závisí od zástupcov ZS, či budú ochotní vôbec so športovým klubom komunikovať, alebo nie. Osobná zainteresovanosť v štruktúre ZS v podobe bývalých členov športového klubu, je často kľúčovým faktorom rozhodujúcim o tom, či ZS bude ochotná komunikovať so športovým klubom alebo nie. Celá spolupráca často závisí od schopností jednotlivca presadiť záujmy športového klubu o spoluprácu so ZS. Je preto veľmi dôležité, aby športové kluby budovali aj so svojimi bývalými zamestnancami dobré vzťahy, nakoľko práve oni môžu byť v budúcnosti kľúčovým prvkom rozhodujúcim o nadviazaní vzťahu s potenciálnym partnerom.

Modelové riešenie v podmienkach mesta Čadca, základnej školy Rázusova a TK Čadca

Modelové riešenie overované v podmienkach vybraných organizácií bolo zamerané na rozvoj mládeže, nakoľko túto problematiku považujem za jednu z najvýznamnejších. Overením bolo zistené, že organizácie sa so štruktúrou modelového riešenia stotožňujú a vzhľadom na skúsenosti poukazujú na faktory, ktoré môžu fungovanie modelu v praxi výrazne ovplyvniť.



Obrázok 85 Spolupráca zainteresovaných strán v oblasti športu v meste Čadca

Problematika rozvoja mládeže v meste Čadca je pod záštitou Komisie mládeže a športu. V rámci realizácie projektov od športových zväzov resp. iných tretích strán sa zástupcovia tejto komisie zúčastňujú rokovaní o nastavovaní podmienok spolupráce zainteresovaných strán.

Pri zavádzaní projektu STZ „Tenis do škôl“ boli za aktívnej účasti predsedu Komisie mládeže a športu v Čadci, garanta projektu STZ, zástupcu tenisového klubu a riaditeľky základnej školy dohodnuté podmienky vzájomnej spolupráce. Následne boli odkomunikované jednotlivé činnosti medzi zástupcami tenisového klubu a učiteľmi telesnej výchovy (v tomto prípade bola zo strany tenisového klubu poskytnutá možnosť realizovať hru na ich vonkajších antukových kurtoch). Zároveň boli škole odovzdané „pomôcky“ pre realizáciu dohodnutých aktivít v priestoroch školy. Súčasťou spolupráce boli aj komplexné tréningové a vzdelávacie plány pre pedagógov.

Predseda Komisie mládeže a športu v Čadci sa je z nadviazanej spolupráce veľmi potešený, a to hlavne z toho dôvodu, že sa v dnešnej ekonomickej situácii podarilo do školského fondu zabezpečiť pomôcky pre podporu výuky. Zároveň sa vyjadril, že by bol veľmi rád keby *„do budúca táto spolupráca prinesie ovocie a podarí na nám pritiahnúť aj ďalšie zaujímavé projekty do škôl v Čadci. Mojim cieľom je prilákať deti opäť na športoviská. Je potrebné uvedomiť si, že populačná krivka klesá a ihriská už nie sú tak zaplnené, ako tomu bolo za našich mladých čias, avšak je potrebné deti priviesť opäť k športu, ktorý blahodárne vplyva na ich psychický, ako aj fyzický vývoj.“*

Celkovo je možné vyzdvihnúť aj prístup zástupcov školy, ktorí so zavedením projektu do školy zvýšili počet hodín telesnej výchovy na prvom stupni o jednu vyučovaciu hodinu týždenne. Navyše zastrešenie spolupráce medzi tenisovým klubom a školou zo strany mesta, zástupca tenisového klubu označil ako veľmi prínosnú.

Realizácia aktivít v zmysle modelového riešenia

V zmysle modelového riešenia je nutné na úvod vykonať analýzu zainteresovaných strán za účelom získania informácií o ich potrebách, spôsobe komunikácie, možnej spolupráci a podobne. Tento krok v tomto prípade združuje spoločný cieľ spolupráce, ktorým je rozvoj mládeže v oblasti športu realizovaný prostredníctvom projektu STZ. Participácia na projekte predurčuje primárne zainteresované strany v podobe partnerov.

Krok tvorby profilov pre nastavenie správnej komunikácie bol začlenený do plánovania aktivít spolupráce. Na stretnutí, ktorého sa zúčastnili garant projektu, predseda komisie športu v meste Čadca, zástupca tenisového klubu a riaditeľ základnej školy, boli dohodnuté základné pravidlá spolupráce, komunikácia, plán realizácie aktivít, či spôsoby riešenia možných problémov.

Podobne ako v prípade BC Prievidza bolo zistené, že by bolo neefektívne využívanie RACI matice, nakoľko za tenisový klub i základnú školu sú za fungovanie projektu zodpovedné celkovo len 2 osoby. Pre správne fungovanie vzťahu (plnenie dohodnutých podmienok, či realizácia dohodnutých aktivít) vstupuje do spolupráce koordinátor v podobe predsedu komisie mládeže a športu (mesto Čadca).

Ostatné činnosti (plánovanie cieľov a ich dosahovania, spôsob merania dosiahnutých cieľov, či časové plánovanie pomocou Ganttového diagramu) sú činnosti, ktoré boli dohodnuté, resp. sú realizované jednotlivými zainteresovanými stranami kooperačného vzťahu v zmysle modelu.

Faktory ovplyvňujúce modelové riešenie

Po oboznámení sa z modelovým riešením bolo možné na základe predchádzajúcich skúseností identifikovať 6 faktorov (ľudský faktor, komunikácia, tretia strana, projekt, osobná zainteresovanosť, ochota spolupracovať), ktoré majú výrazný vplyv na modelové riešenie resp.

v ktorých môže navrhnuté modelové riešenie zlyhať. Na základe ich vplyvu na modelové riešenie boli faktory ohodnotené na škále 1 – 5¹⁵.

Tabuľka 49 Faktory vplývajúce na modelové riešenie

FAKTOR	VPLYV NA MODELOVÉ RIEŠENIE
Ľudský faktor	4
Komunikácia medzi zainteresovanými stranami	4
<i>Tretia strana – autorita (štát, zväz...)</i>	5
<i>Projekt</i>	5
Osobná zainteresovanosť	3
<i>Ochota spolupracovať so športovým klubom zo strany ZS</i>	5

Ľudský faktor aj v tomto prípade je veľmi dôležitý. Má výrazný vplyv na prvotné nadviazanie vzťahu i jeho následný priebeh. Je veľmi dôležité, aby medzi zainteresovanými stranami prebiehal korektný vzťah. Zlyhanie jednotlivca môže mať síce v tomto prípade kritický vplyv na nadviazaný vzťah, avšak nakoľko je vzťah koordinovaný/spoluorganizovaný treťou stranou je pravdepodobnosť zlyhania nižšia.

Tak ako v je v modelovom riešení uvedené komunikácia tvorí veľmi dôležitú súčasť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Je nevyhnutná pre nadviazanie spolupráce a následné správne a efektívne realizovanie plánovaných aktivít.

Kľúčovými faktormi tejto spolupráce je prítomnosť tretej strany ktorá vzťah z jednej strany zastrešuje prostredníctvom projektu a z druhej koordinuje / spoluorganizuje vzťah medzi športovým klubom a školou v zmysle projektu. Ich prítomnosť je podľa vyjadrení zástupcov zainteresovaných strán pre úspešnosť vzťahu veľmi dôležitá.

Osobná zainteresovanosť v tomto prípade nemá tak vysoký vplyv, nakoľko spolupráca na projektoch tretích strán má pre školy benefity nielen v podobe vyučovacích pomôcok, či lekcií výučby, ktoré získa škola zadarmo, ale aj následne v „marketingovej zaujímavosti“ pre potenciálnych nových žiakov. Tieto benefity predstavujú isté lákadlo, prečo je pre školy zaujímavé spolupracovať na projektoch so športovými klubmi.

Ochota spolupracovať so športovým klubom zo strany ZS – v tomto prípade zo strany školy je opäť základným faktorom, ktorý musí byť splnený na to, aby sa vôbec mohlo uvažovať o novej spolupráci medzi športovým klubom a školou. Len v prípade, že budú zástupcovia školy ochotní spolupracovať, bude možné začať budovať vzájomný vzťah či už svojpomocne, za pomoci tretích strán alebo projektov.

Modelové riešenie v podmienkach TC EMPIRE Trnava

Zástupcovia klubu sa vyjadrili, že jednotlivé časti a aktivity zobrazené v modeli sú zrozumiteľné a čiastočne ich klub aktuálne realizuje. Vzhľadom na komplexnosť modelu, je predpoklad, že by modelové riešenie mohlo byť pre klub z dlhodobého hľadiska prínosné.

Model overovaný v podmienkach klubu bol zameraný na problematiku rozvoja mládeže. V rámci klubu sa snažia vytvárať vlastné projekty, ktorými by oslovili mládež a rozširovali tak vlastnú mládežnícku základňu.

Primárnou cieľovou skupinou sú predškóľáci (5 a 6 – ročné deti) nakoľko majú ideálny vek a môžu sa športu venovať aj počas škôlky. Projekt je propagovaný ako pohybová aktivita pre deti a jeho cieľom je aby si klub mohol robiť výber z tých najlepších a nie nábor z nedostatku detí. Možnosti výuky sú dvojaké – v škôlke ak je priestor, alebo ideálnejšie

¹⁵ (1 = minimálny vplyv, 5 = maximálny vplyv)

v priestoroch klubu z dôvodu vybavenia, trénerov či priestorov. Aktuálne projekt prebieha nasledovne:

- 1.) kontakt klubu so škôlkou,
- 2.) zabezpečenie dopravy pre deti zo / do škôlky,
- 3.) realizácia konkrétnej hodiny,
- 4.) výber najlepších detí do klubu.

V rámci projektu je dôležité úvodné **osobné stretnutie/a** a dohodnutie podmienok, **náklonnosť k spolupráci** zo strany škôlky – čo najmenej starostí pre škôlku a musí to byť (pohybová aktivita) atraktívne – niečo čo deti ešte nerobili a zároveň aby mali zabezpečenú pohybovú aktivitu. Ideálne je aby bol projekt realizovaný v priestoroch klubu avšak v tomto prípade je veľmi dôležité zabezpečiť **certifikovaného prepravcu a licencovaných šoférov** na prepravu detí do/z klubu čo predstavuje najväčší náklad na realizáciu projektu. V rámci pohybovej aktivity je dôležité aby bola **pravidelná** (stačí 1x do týždňa), pestrá a nadväzná, hravá, súťaživá, tvorivá a hlavne **dostupná pre všetky deti** tak, aby prišli celé triedy, aby si to vyskúšal každý – aby to bolo finančne nenáročné. Zároveň je zo strany klubu dôležité zabezpečiť dostatok trénerov, pomôcok a prípadne aj ukážkovú hodinu pre rodičov.

Realizácia aktivít v zmysle modelového riešenia

Podobne ako BC Prievidza ani TC EMPIRE Trnava nie je natoľko veľký športový klub, aby dokázal dostatočne efektívne využiť RACI maticu v rámci riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Aktuálne realizované projekty či nadviazané vzťahy efektívne fungujú na základe rozdelených kompetencií. Tie spolu s úlohami, míľnikmi a ostatnými aktivitami sú komunikované a prerozdeľované na poradách.

Analýza prostredia, či zainteresovaných strán neprebíha v zmysle modelu, avšak klub skúma prostredie i potenciálnych partnerov. Tých na základe brainstormigových porád následne analyzujú. Ďalšie kroky riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami – nadviazanie kontaktu, komunikácia, dohodnutie a realizácia aktivít a následná spätná väzba predstavujú kroky, ktoré klub aktuálne realizuje. V rámci plánovania aktivít sa nebráni využívaniu navrhovanému spôsobu plánovania cieľov s využitím Ganttového diagramu.

Faktory ovplyvňujúce modelové riešenie

Po oboznámení sa z modelovým riešením zástupcovia klubu na základe predchádzajúcich skúseností identifikovali 9 faktorov v ktorých môže modelové riešenie v praxi zlyhať. Na základe ich vplyvu na modelové riešenie boli faktory ohodnotené na škále 1 – 5¹⁶.

Tabuľka 50 Faktory vplývajúce na modelové riešenie

FAKTOR	VPLYV NA MODELOVÉ RIEŠENIE
Ludský faktor – na strane zainteresovanej strany	3
Ludský faktor – na strane športového klubu	3
Komunikácia so zainteresovanou stranou	5
Tretia strana – autorita (štát, zväz...)	2
Bezpečnosť detí – doprava, tréneri	5
Financovanie	3
Zodpovednosť	5
Osobná zainteresovanosť	4
Ochota spolupracovať so športovým klubom zo strany ZS	5

¹⁶ (1 = minimálny vplyv, 5 = maximálny vplyv)

Ľudský faktor má vplyv na potenciálne aj existujúce vzájomné vzťahy medzi športovým klubom a jeho zainteresovanými stranami a to z oboch strán. Korektný prístup je veľmi dôležitý z hľadiska budovania dlhodobej spolupráce. Zlyhanie jednotlivca dokáže ovplyvniť celý vzťah dvoch organizácií, avšak rozumný prístup zo strany spolupracujúceho partnera môže predísť k rozvráteniu nadviazaných vzťahov. Je preto dôležité aby zainteresované strany napriek prvotným nezhodám vzájomne aktívne komunikovali (prípadne s inými zodpovednými osobami) a snažili nájsť cestu ako pokračovať v nadviazaných vzťahoch.

Bez komunikácie by športové kluby nenadviazali a následne ani nemohli budovať vzťahy so zainteresovanými stranami. Preto je možné jej vplyv označiť za veľmi výrazný. V rámci prvého kontaktu je veľmi dobrá osobná komunikácia, pričom následne je možné komunikovať aj elektronicky.

TC EMPIRE Trnava aktívne participuje na projektoch či iných aktivitách zastrešovaných treťou stranou. Prítomnosť tretej strany v rámci budovania vzájomných vzťahov so zainteresovanými stranami v podobe garanta projektu, či iného koordinátora spoločných aktivít môže síce prispieť k efektívnemu riadeniu vzťahov športových klubov s ich zainteresovanými stranami, no jeho prítomnosť neoznačujú za nevyhnutnú.

Jedným z najdôležitejších faktorov v rámci vzťahov zameraných na rozvoj mládeže je bezpečnosť detí. Nakoľko sa klub snaží projekty realizovať v priestoroch klubu, je pre nich veľmi dôležité, aby dokázali zabezpečiť bezpečnú dopravu detí zo škôlky do klubu a z klubu späť do škôlky. V rámci bezpečnosti detí súvisí aj zabezpečenie dostatočného počtu trénerov pri realizácii činností v klube, tak aby boli deti pod dostatočným dohľadom.

Nakoľko tí najlepší športovci nemusia byť len z dobre zabezpečených rodín, je veľmi dôležité, aby projekty pre zachytenie mladých talentov boli nastavené tak, aby boli nízko nákladové pre rodičov.

Dohodnutie spolupráce so zainteresovanou stranou, často závisí od toho, kto bude niesť zodpovednosť za spoluprácu. V rámci riešenej problematiky je veľmi dobré ak športové kluby odbremenia škôlky od byrokracie, tak aby s tým škôlka mala čo najmenej starostí.

Osobná zainteresovanosť predstaviteľov športových klubov v štruktúrach ZS môže mať vplyv na ich vzájomné vzťahy. Pre TC EMPIRE Trnava však tento faktor nemá kritický vplyv na budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami. Jedným z dôvodov je pravdepodobne dlhodobou budovaná značka a jej povedomie v regióne. Napriek tomu však vplyv faktora označujú za vysoký.

Najvýraznejší vplyv na budovanie vzájomných vzťahov má však ochota spolupracovať so športovým klubom zo strany zainteresovaných strán. Bez nej športový klub či tretia strana nemajú šancu uspieť v rámci snahy o kontakt či následnú participáciu na spoločne realizovaných projektoch.

5.2. Vyhodnotenie využitia modelového riešenia

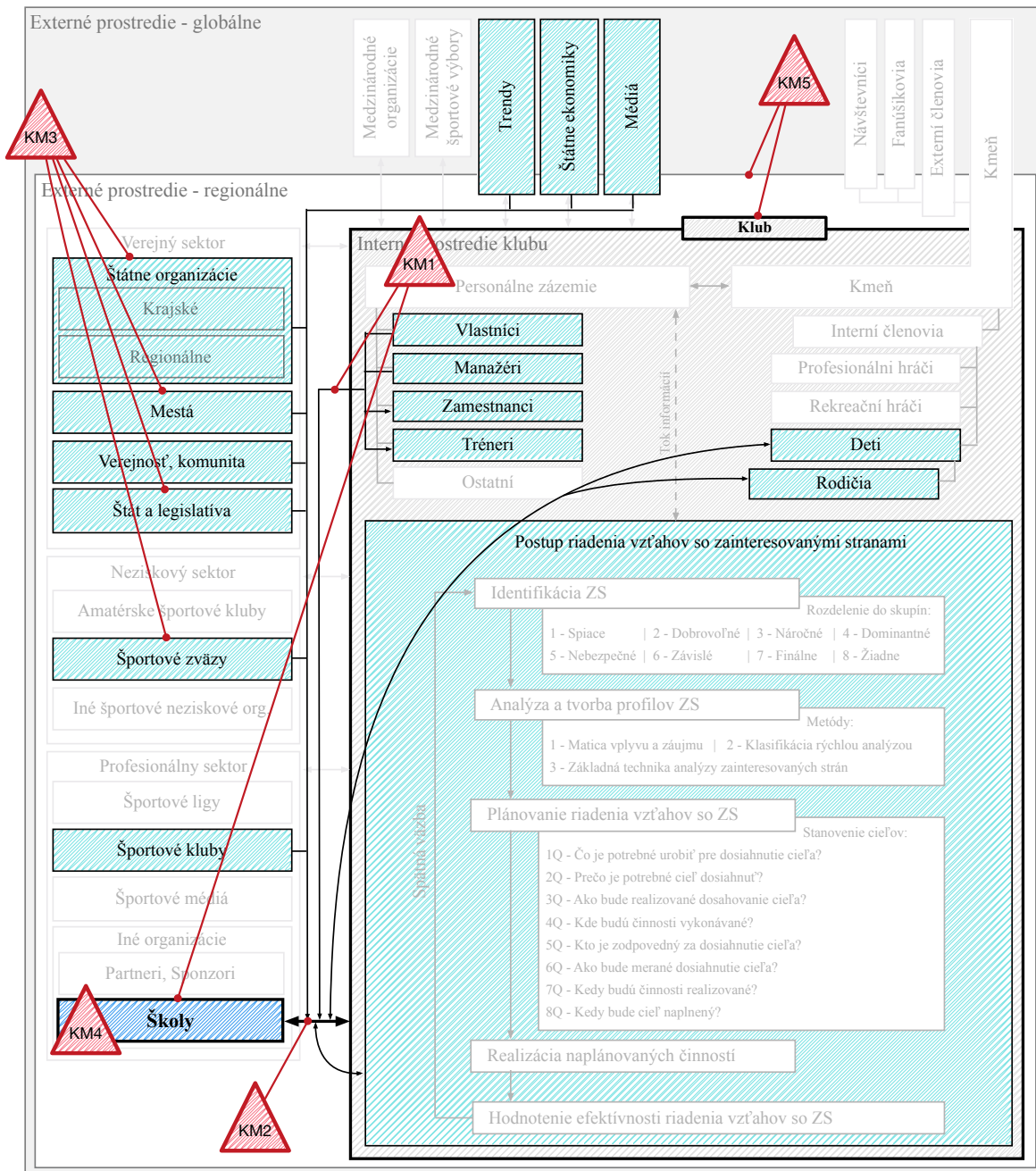
Modelové riešenie bolo spracované za účelom využitia v rámci riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií. Bolo preto potrebné po jeho spracovaní overiť jeho možnosti využitia v reálnom prostredí.

V rámci overovania, ktoré bolo realizované nielen v podmienkach športových organizácií, ale aj v podmienkach ich zainteresovaných strán, bolo identifikovaných viacero faktorov vplývajúcich na modelové riešenie. Osem z nich dosiahlo maximálne hodnotenie vplyvu čo je možné vnímať ako kritické miesto navrhovaného modelového riešenia. Identifikovanými kritickými miestami sú:

- *KMI - ľudský faktor,*

- KM2 - komunikácia so zainteresovanou stranou,
- KM3 - tretia strana (autorita),
- KM4 - ochota spolupracovať zo strany zainteresovaných strán,
- KM5 - osobná zainteresovanosť,
- KM6 - projekt,
- KM7 - bezpečnosť detí,
- KM8 - zodpovednosť za spoluprácu.

Zakreslenie identifikovaných kritických miest KM1 – KM5 do modelového riešenia je zobrazené na obrázku 86.

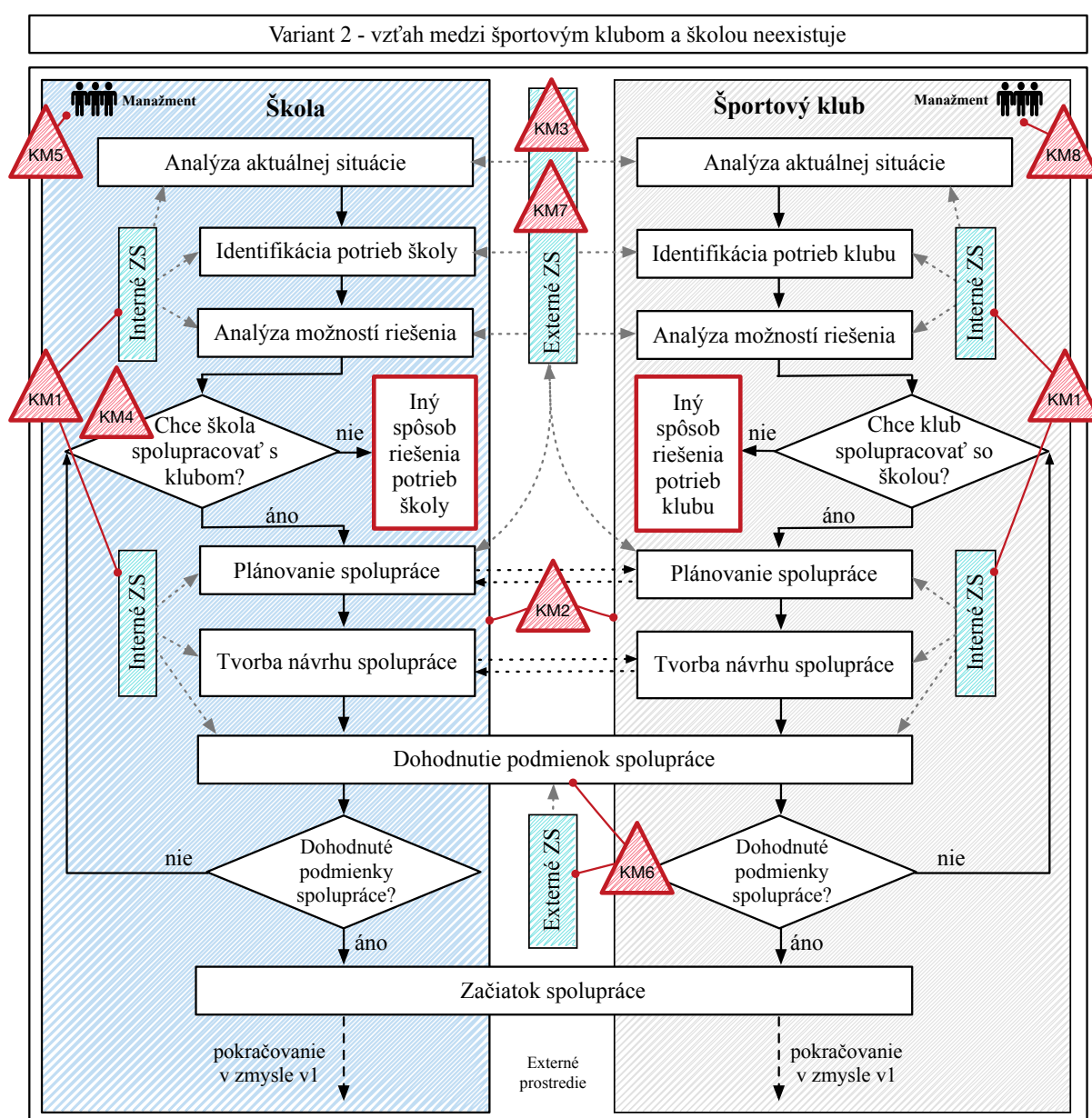


Obrázok 86 Kritické miesta modelového riešenia

Ľudský faktor (KM1) je súčasťou všetkých činností organizácií a jeho negatívny vplyv je možné vhodnou a aktívnou komunikáciou minimalizovať. Tá zároveň predstavuje druhé kritické miesto (KM2) v rámci budovania vzťahov so zainteresovanými stranami športových

organizácií. Je kľúčovým prvkom pre výmenu informácií a efektívne budovanie vzťahov s partnermi i tretími stranami (KM3), ktoré v podobe garantov projektov či koordinátorov nadviazaných partnerstiev môžu byť pre vzťahy športových klubov s ich zainteresovanými stranami veľmi prínosné. Najvýznamnejším kritickým miestom je KM4. Nadviazanie kontaktu so športovým klubom je závislé od ochoty spolupracovať so športovým klubom zo strany ZS. Zmenu postoja vie často zmeniť osobná zainteresovanosť členov športového klubu v štruktúrach zainteresovanej strany (KM5).

Pri pohľade na modelové riešenie zobrazujúce druhý variant vzťahu medzi športovým klubom a školou je možné vidieť ďalšie tri kritické miesta KM6 – KM8. Projekt ako šieste kritické miesto prichádza do vzťahu z externého prostredia, podobne ako aj subjekty ktoré dokážu zabezpečiť bezpečnosť detí (KM7) v rámci realizácie aktivít vo vzájomnom vzťahu školy a športového klubu. Posledným kritickým miestom (KM8) je celková zodpovednosť za spoluprácu. Odbremenenie škôl od zodpovednosti a byrokracie môže byť v konečnom dôsledku pre školy lákadlom k spolupráci so športovými klubmi.



Obrázok 87 Kritické miesta modelového riešenia v druhom variante

Vplyv jednotlivých kritických miest na modelové riešenie je možné znížiť realizáciou vhodných opatrení ktoré sú v tabuľke 51.

Tabuľka 51 Opatrenia pre zníženie vplyvu kritických miest na modelové riešenie

KRITICKÉ MIESTO	OPATRENIA
KM1 – ľudský faktor	<ul style="list-style-type: none"> – školenia personálu zamerané na zvládanie stresových situácií. – aktívna komunikácia v prípade vzniknutých problémov
KM2 – komunikácia so ZS	<ul style="list-style-type: none"> – školenia personálu zamerané na interpersonálnu komunikáciu
KM3 – tretia strana (autorita)	<ul style="list-style-type: none"> – aktívna komunikácia so zástupcami tretích strán (garanti projektov, externí koordinátori spolupráce) pre správne a efektívne nastavenie spolupráce športového klubu so zainteresovanými stranami v rámci spoločných projektov
KM4 – ochota spolupracovať so športovými klubmi zo strany ZS	<ul style="list-style-type: none"> – aktívna komunikácia so zástupcami zainteresovaných strán s cieľom budovania pozitívneho postoja k spolupráci so športovým klubom
KM5 – osobná zainteresovanosť	<ul style="list-style-type: none"> – budovanie dobrých vzťahov s bývalými zamestnancami – aktívna komunikácia s bývalými zamestnancami športového klubu, ktorí sú súčasťou štruktúr zainteresovaných strán
KM6 – projekt	<ul style="list-style-type: none"> – analýza dostupných projektov tretích strán – komunikácia s garantmi projektov – dohodnutie podmienok realizácie projektu a jeho koordinácie
KM7 – bezpečnosť detí	<ul style="list-style-type: none"> – analýza dostupných riešení prepravy a spôsobov ich realizácie – aktívna komunikácia so zástupcami zabezpečovateľov prepravy
KM8 – zodpovednosť za spoluprácu	<ul style="list-style-type: none"> – aktívna komunikácia so zástupcami predstaviteľov zainteresovaných strán – preškolenie zodpovedných zamestnancov športového klubu v oblasti manažérskych zručností

Z tabuľky je možné vidieť, že väčšinu kritických miest je možné vyriešiť aktívnou komunikáciou resp. správnym preškolením zamestnancov športového klubu. Znížením vplyvu kritických miest na modelové riešenie sa zvýši možnosť jeho úspešného uplatnenia v športových organizáciách.

6. OČAKÁVANÉ PRÍNOSY PRÁCE

Na očakávané prínosy dizertačnej práce je možné sa pozeráť z viacerých hľadísk. Najdôležitejším je prínos pre vedu – manažment. Navrhované riešenie skúmanej problematiky prináša aj ďalšie očakávané prínosy a to pre športové kluby, ich zainteresované strany, vysokoškolskú edukáciu a širokú verejnosť.

Očakávané *prínosy pre manažment* je možné vidieť najmä v sumarizácii a prepojení poznatkov o zainteresovaných stranách športových klubov, s čím úzko súvisí aj systematizácia zahraničných modelov o zapojení zainteresovaných strán so špecifikáciou pre oblasť športového odvetvia. Ďalším prínosom v tejto oblasti je vytvorenie novej (inovovanej) metodiky plánovania činností potrebných pre spoluprácu športových klubov so zainteresovanými stranami a vytvorenie unikátneho modelového riešenia (série modelov) pre riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami.

Zo samotnej návrhovej časti je možné vidieť najmä *prínosy pre športové kluby*. Aplikácia modelového riešenia v športových kluboch môže priniesť hlavne jednoduchšie získanie potrebných zainteresovaných strán pre svoje fungovanie a ľahšie udržanie aktívnych a vzájomne prospešných vzťahov so zainteresovanými stranami. Ak športový klub zavedie odporúčané návrhy, je možné očakávať zlepšenie v oblasti získavania nových členov klubu a nových športovcov; rozvoja zručností, znalostí a vedomostí zamestnancov a manažérov klubu; získavania finančných prostriedkov; šírenia pozitívnej reputácie a jednoduchšieho naplňovania stanovených cieľov klubu.

Pri implementácii navrhovaného riešenia je možné vidieť nielen *prínosy* zo strany športových klubov ale aj z pohľadu jeho *zainteresovaných strán*. Prínosy pre školy, ktoré spolupracujú so športovými klubmi sú najmä v oblasti získavania nových partnerov pre rozvoj zručností a schopností svojich žiakov a podpora vzdelávania žiakov. Sponzori ktorí aktívne spolupracujú so športovým klubom môžu očakávať budovanie reputácie, povedomia a dobrého mena v rámci komunity a širokej verejnosti. Pre mestá spolupráca so športovými klubmi môže priniesť nových partnerov a podporu zo strany športového klubu pre organizáciu rôznych aktivít. Jednotlivé subjekty v rámci komunity môžu od vzájomnej spolupráce so športovým klubom očakávať budovanie komunitných stredísk a rozvoj športu v komunite.

Ďalšou oblasťou, v ktorej je možné očakávať prínosy z celej dizertačnej práce sú *prínosy pre rozvoj vysokoškolskej edukácie*. Dizertačná práca v celom rozsahu môže slúžiť ako podklad pre podporu vysokoškolských odborov ako Športový manažment a predmetov s podobným zameraním. Práca poskytuje okrem sumarizácie dôležitých teoretických podkladov pre dané vzdelanie aj nové štatistiky, prípadové štúdie a samotný návrh modelového riešenia prináša nové poznatky v tomto odbore, ktoré budú zaradené do osnov predmetu Športový manažment na Fakulte riadenia a informatiky na Žilinskej univerzite v Žiline.

Modelové riešenie a navrhnuté odporúčania môžu byť v konečnom prípade aj prínosom pre *širokú verejnosť*. Ak by sa uvažovalo nad optimistickým prijatím navrhovaného riešenia, čo by znamenalo, že športové kluby a ich zainteresované strany by navrhovaný prístup aktívne uplatňovali, viedlo by to k podpore a rozmachu športu medzi verejnosťou (hlavne podpora športovania medzi mládežou a deťmi). Podpora športu a športovania následne vedie k podpore zdravého životného štýlu.

ZÁVER

Dizertačná práca bola zameraná na skúmanie problematiky vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami. Vo vzťahoch bolo bližšie skúmané akým spôsobom tieto vzťahy vznikajú, aké sú motívy pre ich nadviazanie, ale i pasivita voči nim. Taktiež bol skúmaný ich priebeh, riadenie a boli identifikované príčiny zlyhania. Cieľom práce bolo identifikovať kľúčové faktory v oblasti riadenia zainteresovaných strán športových organizácií a následne navrhnúť model, ktorý by bol všeobecne použiteľný v podnikovej stratégii športových organizácií pre zlepšenie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.

Problematika vzťahov organizácií s ich zainteresovanými stranami je predmetom vedeckého skúmania od roku 1963. Od tohto roku zahraniční autori priniesli viacero modelov, ktoré túto problematiku riešia z viacerých pohľadov. Poznatky autorov priniesli separátne riešenia problematiky s absenciou komplexného pohľadu, ktorý by organizáciám v praxi bol nápomocný pri riadení vzťahov so zainteresovanými stranami.

Východiskový model bol zostavený na základe teoretických poznatkov svetových a domácich autorov a pilotnej štúdie aktuálneho stavu riešenej problematiky na Slovensku. Tento východiskový model predstavoval prvý návrh konečného modelového riešenia a zachytával postavenie športovej organizácie v dvoch úrovniach externého prostredia. Prvá úroveň externého prostredia predstavovala prostredie štátu, v ktorom športová organizácia pôsobí a druhá úroveň predstavovala globálne prostredie. V rámci športovej organizácie model zobrazoval hierarchiu jednotlivých interných zainteresovaných strán a základné činnosti v procese riadenia zainteresovaných strán v športových kluboch.

Výskum pozostával z troch častí. Prvou skúmanou oblasťou bola problematika riadenia vzájomných vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami v USA, prostredníctvom vytvorenia prípadovej štúdie. Informácie pre vytvorenie prípadovej štúdie boli získavané z web stránok športových klubov a ich zainteresovaných strán, profilov športových klubov a ich zainteresovaných strán na sociálnych sieťach, štatistických portálov, diskusných fór, dokumentov športových klubov a online rozhovorov so zástupcami zainteresovaných strán. Ďalším výskumným krokom bolo vytvorenie prípadovej štúdie z prostredia Európy. Zdrojom informácií pre túto prípadovú štúdiu boli web stránky športových klubov a ich zainteresovaných strán, profily športových klubov a ich zainteresovaných strán na sociálnych sieťach, štatistické portály, diskusné fóra, dokumenty športových klubov a online rozhovory so zástupcami zainteresovaných strán i športových klubov. Tretím krokom výskumu bolo skúmanie problematiky v prostredí Slovenska prostredníctvom analýzy problémových oblastí identifikovaných v predošlej časti výskumu. Zdrojom informácií v tejto časti výskumu boli štatistické portály, dokumenty športových klubov a sociologické dopytovanie prostredníctvom dotazníka.

Podkladom pre výsledné modelové riešenie bol východiskový model, ktorý bol upravený na základe zistení z jednotlivých častí výskumu. Aplikovaním osvedčenej praxe a prispôbením modelu pre potreby zainteresovaných strán z problémových oblastí vzniklo modelové riešenie pozostávajúce zo série modelov. Jednotlivé modely zobrazujú postavenie športového klubu voči vybranej zainteresovanej strane spolu so zainteresovanými stranami ktoré vzťah ovplyvňujú. Zároveň v rámci série modelov sú spracované postupy riadenia vzťahov športových klubov s vybranými zainteresovanými stranami v dvoch variantoch – keď vzťah existuje a keď vzťah neexistuje.

Modelové riešenie a jeho prislúchajúce odporúčania pre riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami je navrhnutý všeobecne, aby ho mohol využiť akýkoľvek športový klub na Slovensku a zároveň ako pomôcku model obsahuje metodiku plánovania, ktorá napomôže športovému klubu prispôbiť si tento model podľa svojich požiadaviek a potrieb.

Prínosy z implementácie navrhovaného riešenia môže klub očakávať v prípade, ak si dostatočne pripraví vhodné podmienky pre túto aplikáciu a správnym odkomunikovaním zníži riziko odmietnutia alebo nestotožnenia sa s danou myšlienkou u zainteresovaných strán. Vhodným predprípravným krokom zo strany klubu je informovanie partnerov o zámeroch a prínosoch úspešnej spolupráce prostredníctvom inovovaného riadenia vzťahov medzi zainteresovanými stranami.

Verím, že táto dizertačná práca bude v celkom svojom rozsahu (sumarizácia teoretických poznatkov, analýza svetového a domáceho prostredia, tvorba prípadových štúdií, navrhované modelové riešenie a odporúčania do praxe) prínosom pre vedu v oblasti manažmentu (najmä športového manažmentu) a bude inšpiráciou pre ďalších vedecko-výskumných pracovníkov, ktorí budú svoje výskumné úsilie zameriavať na oblasť športového manažmentu a ďalšie skúmanie vzťahov medzi zainteresovanými stranami.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1.] Aaker, D.A., Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York, NY: The Free Press.
- [2.] Abeza, G., O'Reilly, N., Reid, I. (2013). *Relationship Marketing and Social Media in Sport*. International Journal Of Sport Communication, 6(2), 120-142. DOI: 10.1123/ijsc.6.2.120
- [3.] Ahlstedt, L., Jahnukainen, I. (1971). *Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä*. Helsinki: Weilin + Goeoes.
- [4.] Aileron, C. (2011). 10 Reasons Why Strategic Plans Fail. Forbes. (online). [cit. 2. 1. 2019], Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/aileron/2011/11/30/10-reasons-why-strategic-plans-fail/#368c539d86a8>
- [5.] Alaja, E., Forssell, C. (2004). *Tarinapeliä – Sponsoroinnin käsikirja*. Jyväskylä: Suomen urheilumuseosäätiö.
- [6.] Alaka, J. (2018). Arsenal v Manchester City: Wenger's experience against Guardiola's money. (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.premiumtimesng.com/sports/sports-features/259831-arsenal-v-manchester-city-wengers-experience-guardiolas-money.html>
- [7.] Allport, G. W. (1985). The historical background of social psychology. In G. Lindzey, E. Aronson, *Handbook of social psychology* (Vol. 1, 3rd ed., 1–46), New York: Random House.
- [8.] Americká kultúra. (2018). (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.press.umich.edu/pdf/9780472033041-101AmerCult.pdf>
- [9.] Anadolu Efes. (2018). História. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.anadoluefessk.org/en/club/history>
- [10.] Archer, S. (2013). *Digital distractions: Is technology supporting or threatening our well-being?* IDEA Fitness Journal, 10(6), 46-54
- [11.] Argenti, J. (1997). Stakeholders: The case against, *Long Range Planning*. 30(3): 442- 445.
- [12.] Argenti, J. (2018). *Practical Corporate Planning*. Londýn: Routledge, ISBN 9781351347433. DOI: 10.4324/978135122304
- [13.] Associated Press. (2016). LA Galaxy. Forbes. (online) [cit. 24. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.forbes.com/pictures/57cedd26a7ea430a8a199509/2-la-galaxy/#70f86e9f8640>
- [14.] AT&T SportsNet Pittsburgh - prehľad. (2018). (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: https://en.wikipedia.org/wiki/AT%26T_SportsNet_Pittsburgh
- [15.] AT&T SportsNet Pittsburgh. (2018). (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://pittsburgh-attn.att.com/>
- [16.] Autistické herne. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://mlf66.staging.wpengine.com/austins-playrooms/austins-playrooms-locations/>
- [17.] Babiak, K., Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL, *Sport Marketing Quarterly*. 15(4): 214-222.
- [18.] Balíková, M. (2003). *Obsahová analýza*. In: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) (online) [cit. 10. 9. 2018], Dostupné na: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001586&local_base=KTD.
- [19.] Bandura, A. (1973). *Aggression. A social learning analysis*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.
- [20.] Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought & action. A social cognitive theory*. USA: Prentice-hall.
- [21.] Barget, E., Chavinier-Rela, S. (2017). The Analysis of Amateur Sports Clubs Funding: A European Perspective. *Athens Journal Of Sports*, 4(1), 7-34. DOI: 10.30958/ajspo.4.1.1
- [22.] Barnard, M., a kol. (2018). Annual Review of Football Finance 2018. Manchester. 32s. (online) [cit. 12. 10. 2018], Dostupné na: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/consumer-business/cz_annual_review_of_football_finance_2018.pdf
- [23.] Basketball Reference. (2018). EuroLeague 2017/2018. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.basketball-reference.com/euro/euroleague/2018.html>
- [24.] *Basketball stars visit UNICEF*. (2011). Un.org. (online). [6.03.2018] Dostupné na: <https://www.un.org/sport/node/202944>
- [25.] Basketbalové kempy. (2018). (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.nba.com/warriors/community/basketballcamps>

- [26.] Bautista, S., Mazaj, J., Cárdenas, M. (2018). Developing RRI Practices: The Role of the ICT in Stakeholders' Knowledge Exchange and Co-creation Processes. *Responsible Research And Innovation Actions In Science Education, Gender And Ethics*, 21-26. DOI: 10.1007/978-3-319-73207-7_4
- [27.] Bavelas, A. (1951). Communication patterns in task-oriented groups. In D. Lerner, H. Lasswell, *The policy sciences: recent developments in scope and Method* (193–202). Stanford: Stanford University Press
- [28.] Beare, H., Caldwell, B., Millikan, R. (1989). *Creating an Excellent School*. Londýn: Routledge, ISBN: 978-1-138-48720-8. DOI: 10.4324/9781351041546
- [29.] Belfast, G. (2018). Cardiff Devils. (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: https://aminoapps.com/c/eihl/page/item/cardiff-devils/aV1L_1gQt8IKdxYkW0M4ee2eb83aWvVKvnm
- [30.] Benchmarking Analysis on Sport Organizations (2014). (online). [8.01.2018] Dostupné na: <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMDQvMTRfNDNfMDRfMTk1X0tQTUdfQmVuY2htYXJraW5nX0FuYWx5c2lzX29uX1Nwb3J0X09yZ2FuaXphdGlvbnMucGRmIl1d/KPM%20Benchmarking%20Analysis%20on%20Sport%20Organizations.pdf>
- [31.] Berkowitz, L. (1974). Some determinants of impulsive aggression: Role of mediated associations with reinforcements for aggressions. *Psychological Review*, 81, 165–176.
- [32.] Berrett, T. (1993). The sponsorship of amateur sport – government, national sport organisation, and corporate perspectives. *Society and Leisure*, 16, 323-346.
- [33.] Berrett, T., Slack, T. (2001). A Framework for the Analysis of Strategic Approaches Employed by Non-profit Sport Organisations in Seeking Corporate Sponsorship. *Sport Management Review*, 4(1), 21–45. DOI: 10.1016/s1441-3523(01)70068-x
- [34.] BG Basket. (2018). Priemerná návštevnosť basketbalových zápasov. (online) [cit. 12. 12. 2018], Dostupné na: http://www.bgbasket.com/en/attendance.php?group_id=5
- [35.] Björklund, T. (2011). Osobný rozhovor s Hanne Salo. 28. 6. 2011. Helsinki. Fínsko.
- [36.] Blahutková, M., Sližik, M. (2014). *Vybrané kapitoly z psychologie sportu*. Brno: Masarykova univerzita
- [37.] Blaškova, M., Stachová, K., Poláčková, K., Stacho, Z., Blaško, R. (2018). *Motivation: Motivational spirals and decision making*. Częstochowa: Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji. ISBN: 978-83-63978-70-9
- [38.] Blowfield, M., Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: A critical introduction*, Oxford: Oxford University Press.
- [39.] Bogage, J. (2017). Youth sports study: Declining participation, rising costs and unqualified coaches. (online) [cit. 12. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.washingtonpost.com/news/recruiting-insider/wp/2017/09/06/youth-sports-study-declining-participation-rising-costs-and-unqualified-coaches/?noredirect=on&utmterm=.f617269dc0ba>
- [40.] Bonfiglio, L. (2018). El Salvador Tourism Announces Partnerships with Two Major League Sports Teams. *PR Web*. (online) [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.prweb.com/releases/2018/06/prweb15589660.htm>
- [41.] Book an event. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/penguins/tickets/meeting-space>
- [42.] Borzekowski, D.L.G., Bayer, A.M. (2005). *Body image and media use among adolescents*. *Adolescent Medicine Clinics*, 16(2), 289-313.
- [43.] Bowie, N. (1988). *The moral obligations of multinational corporations*. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*. Boulder, CO: Westview Press. 97–113.
- [44.] Bowlby, J. (1986). *Attachment (Attachment and Loss Series, Vol 1)*. New York: Basic Books.
- [45.] Brendl, C. M., Higgins, E. T. (1996) Principles of judging valence. What makes events positive or negative? In M. P. Zanna, *Advances in experimental social psychology* (Vol. 28, 95–160). San Diego, CA: Academic Press.
- [46.] Brenner, S. N. 1995. *Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques*. In J. Ndsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking: 75-96*. Helsinki: LSRJulkaisut Oy.
- [47.] Brezinská, I. (2018). V čom sú iné stredné školy v USA oproti slovenským 2. časť. (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: <https://eduworld.sk/cd/ivana-brezinska/1946/v-com-su-ine-stredne-skoly-v-usa-oproti-slovenskym--ii-cast>
- [48.] Brown, A., Crabbe, T., Mellor, G., Blackshaw, T., Stone, C. (2006). Football and its communities: Final report, *The Football Foundation*. London.

- [49.] Bryson, J. (2004). What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*. 6(1): 21-53. ISSN 1471-9045.
- [50.] Bryson, J. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. DOI: 10.1080/14719030410001675722
- [51.] Bryson, J., Humphrey, H. (2004). *What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques*. University of Minnesota.
- [52.] Buhler, A., Nufer, G. (2012). *Relationship Marketing in Sports*. Oxford: Elsevier.
- [53.] Caiger, A., O'Leary, J. (1999). Towards a paradigm shift in professional football: The changing contours of business relationships in English football, *Sport and the Law Journal*. 7(2): 44-50.
- [54.] Caldwell, O. (2017). *How social media changed sport - for better and worse*. Stuff. (online). [2.03.2018] Dostupné na: <http://www.stuff.co.nz/sport/other-sports/97767985/how-kiwi-sports-stars-engage--and-control-the-message--on-social-media>
- [55.] Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*. 32(3): 946-967.
- [56.] Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders, *Business Horizons*. July-August: 39-48.
- [57.] Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct, *Business and Society*. 38(3): 268-295.
- [58.] Černý, V. (2018). Telekom a DIGI spúšťajú nové kanály DIGI Sport 6 až 10, štartujú už tento víkend. (online) [cit. 6. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.satelitnatv.sk/2018/09/telekom-a-digi-spustaju-nove-kanaly-digi-sport-6-az-10-startuju-uz-tento-vikend/>
- [59.] Certifikovaní tréneri Warriors. (2018). (online) [cit. 14. 8. 2018], Dostupné na: <https://nbata.com/member-directory/golden-state-warriors>
- [60.] Chalip, L. (2006). *Towards a distinctive sport management discipline*. Journal of Sport Management, 20 (1): 1-22.
- [61.] Chisman, F. (1976). *Attitude Psychology and the Study of Public Opinion*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- [62.] Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- [63.] Churchman, C.W., (1968). *The Systems Approach*. New York: Dell Publishing. 243s., ISBN: 9780440584599
- [64.] Clarke, T. (2004). Cycles of crisis and regulation: The enduring agency and stewardship problems of corporate governance, *Corporate Governance: An International Review* 12(2): 153-161.
- [65.] Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20: 92-117.
- [66.] Cleland, D., I. (1998). "Stakeholder Management,". in Jeffrey K. Pinto. *Project Management Handbook*, Jossey-Bass Publishers: 55-72.
- [67.] Člen fanklubu PSG. (2018). Vzťah medzi PSG a jeho zainteresovanými stranami. [položštruktúrovaný rozhovor] (online) (13. 11. 2018)
- [68.] Coakley, J. (2009). *Sports in Society: Issues and Controversies*, New York: McGraw-Hill
- [69.] Collier, A. (2018). What and How Often Should You Post on Social Media? (online). [cit. 27. 1. 2019], Dostupné na: <https://blogs.constantcontact.com/how-often-post-social-media/#>
- [70.] Commisceo Global. (2018). USA Guide. (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/usa-guide>
- [71.] Community Report 2015/2016. (2017). Pittsburgh Penguins Foundation. (online) [cit. 13. 8. 2018], Dostupné na: https://pittsburghpenguinsfoundation.org/wp-content/uploads/2017/06/PPF_Community_Report_2015-16_FINAL-ilovepdf-compressed.pdf
- [72.] Condor, B. (2011). NHL, NBC sign record-setting 10-year TV deal. (online) [cit. 5. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/news/nhl-nbc-sign-record-setting-10-year-tv-deal/c-560238>
- [73.] Cornwell, T.B., Maignan, I. (1998). An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising*, 27(1), 1-21.
- [74.] Cornwell, T.B., Weeks, C.S., Roy, D.P. (2005). Sponsorship-linked Marketing: Opening the Black Box. *Journal of Advertising*, 34(2), 21-42.

- [75.] Csikszentmihalyi, M. (2007). Finding flow (pp. 7/7). New York: Sussex Publishers, LLC. Retrieved from <http://wiki.idux.com/uploads/Main/FindingFlow.pdf>
- [76.] CSM Oradea. (2018). Informácie o klube. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <http://bgbasket.com/en/team.php?id=2130>
- [77.] CSM Steaua Bucuresti. [@steuabaschet]. (2018). Zoznam príspevkov [Twitter profil]. (online) [cit. 16. 10. 2018], Dostupné na: <https://twitter.com/steuabaschet>
- [78.] Cuskelly, G., Hoye, R. (2013). Sports officials' intention to continue. *Sport Management Review*, 16: 451–464.
- [79.] Cuskelly, G., O'Brien, W. (2013). Changing roles: Applying continuity theory to understanding the transition from playing to volunteering in community sport. *European Sport Management Quarterly*, 13(1): 54–75.
- [80.] Davis, B. (2010). *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025140109.
- [81.] Dean, D.H. (2003). Associating the cooperation with a charitable event through sponsorship: Measuring the effects on corporate-community relations, *Journal of Advertising*. 31(4): 77-88.
- [82.] Derakhshan, R., Turner, R., Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal Of Project Management*, 37(1), 98-116. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.10.007
- [83.] Dionísio, P., Leal, C., Moutinho, L. (2008). *Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application*. Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 11 Issue: 1, pp.17-39, DOI: 10.1108/13522750810845531
- [84.] Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN 9788024780344.
- [85.] Dollard, J., Doob, L., Miller, N., Mowrer, O. H., Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven: Yale University Press.
- [86.] Dolník, M. (2014). *Stratégia implementácie projektu „Tenis do škôl“*. Bc. Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta Riadenia a Informatiky.
- [87.] Dolphin, R.R. (2003). Sponsorship: Perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 173-186.
- [88.] Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*. 20(1): 63-91.
- [89.] DowSocial. (2015). How Often You Should Post On Social Media Platforms. (online). [cit. 27. 1. 2019], Dostupné na: <https://dowsocial.com/how-often-you-should-post-on-social-media-platforms/>
- [90.] Duriau, V., Reger, R., Pfarrer, M. (2007). *A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements*. Organization Research Methods. 10:5-34. DOI: 10.1177/1094428106289252
- [91.] Eagly, A. H., Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function, In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, G. Lindzey, *The Handbook of social psychology* (4th ed., vol. I, 269–322). Boston: McGraw, Hill.
- [92.] EHC. (2018a). SC Bern. (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: <http://www.eurohockeyclubs.com/members/sc-bern>
- [93.] EHC. (2018b). Zurich Lions. (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: <http://www.eurohockeyclubs.com/members/zurich-lions>
- [94.] EHC. (2018c). HC Lugano. (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: <http://www.eurohockeyclubs.com/members/hc-lugano>
- [95.] EHC. (2018d). Priemerná návštevnosť hokejových zápasov. (online) [cit. 13. 12. 2018], Dostupné na: <http://www.eurohockeyclubs.com/attendance?seasonId=18>
- [96.] Eime, R. M., Payne, W. R. (2009). *Linking participants in school-based sport programs to community clubs*. Journal of Science and Medicine in Sport, 12(2), 293-299.
- [97.] El-Gohary N. M, Osman H., El-Diraby T. E. (2006). *Stakeholder Management for Public Private Partnership*. International Journal of Project Management, 24: 595–604.
- [98.] Elite Prospects. (2018a). Švédska hokejová liga. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.eliteprospects.com/league/shl>
- [99.] Elite Prospects. (2018b). Cardiff Devils. (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.eliteprospects.com/team/205/cardiff-devils>

- [100.] Endresen, I. M., Olweus, D. (2005). *Participation in power sports and antisocial involvement in preadolescent and adolescent boys*. *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 46(5): 468-478.
- [101.] Engström, L. M., Skirstad, B., Weiss, M. R. (1996). *Worldwide trends in youth sport*. 276-281. P. De Knop (Ed.). *Champaign, IL: Human Kinetics*.
- [102.] Erdogan, B.Z., Kitchen, P.J. (1998) Managerial mindsets and the symbiotic relationship between sponsorship and advertising. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(6), 369–374.
- [103.] ESPN. (2018a). NBA – prehl'ad 2017/2018. (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: <http://www.espn.com/nba/standings>
- [104.] ESPN. (2018b). Pittsburgh Penguins Transactions – 2014. (online) [cit. 13. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/nhl/team/transactions/_/name/pit/year/2014
- [105.] ESPN. (2018c). Pittsburgh Penguins Transactions – 2015. (online) [cit. 13. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/nhl/team/transactions/_/name/pit/year/2015
- [106.] ESPN. (2018d). Pittsburgh Penguins Transactions – 2016. (online) [cit. 13. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/nhl/team/transactions/_/name/pit/year/2016
- [107.] ESPN. (2018e). Pittsburgh Penguins Transactions – 2017. (online) [cit. 13. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/nhl/team/transactions/_/name/pit/year/2017
- [108.] ESPN. (2018f). Golden State Warriors Transactions – 2014. (online) [cit. 13. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/nba/team/transactions/_/name/gs/year/2014
- [109.] ESPN. (2018g). Golden State Warriors Transactions – 2015. (online) [cit. 13. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/nba/team/transactions/_/name/gs/year/2015
- [110.] ESPN. (2018h). Golden State Warriors Transactions – 2016. (online) [cit. 13. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/nba/team/transactions/_/name/gs/year/2016
- [111.] ESPN. (2018i). Golden State Warriors Transactions – 2017. (online) [cit. 13. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/nba/team/transactions/_/name/gs/year/2017
- [112.] ESPN. (2018j). Golden State Warriors Transactions – 2018. (online) [cit. 13. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/nba/team/transactions/_/name/gs/year/2018
- [113.] ESPN. (2018k). Los Angeles Galaxy Transactions – 2011. (online) [cit. 14. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/soccer/team/transfers/_/id/187/year/2011/la-galaxy
- [114.] ESPN. (2018l). Los Angeles Galaxy Transactions – 2012. (online) [cit. 14. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/soccer/team/transfers/_/id/187/year/2012/la-galaxy
- [115.] ESPN. (2018m). Los Angeles Galaxy Transactions – 2013. (online) [cit. 14. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/soccer/team/transfers/_/id/187/year/2013/la-galaxy
- [116.] ESPN. (2018n). Los Angeles Galaxy Transactions – 2014. (online) [cit. 14. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/soccer/team/transfers/_/id/187/year/2014/la-galaxy
- [117.] ESPN. (2018o). Los Angeles Galaxy Transactions – 2015. (online) [cit. 14. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/soccer/team/transfers/_/id/187/year/2015/la-galaxy
- [118.] Eupedia. (2018). (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: https://www.eupedia.com/europe/cultural_maps_of_europe.shtml
- [119.] EuroBasket. (2018). Antwerp Giants. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://basketball.eurobasket.com/team/Belgium/Telenet-Giants-Antwerp/329?Page=5>
- [120.] EuroLeague. (2018). Prehl'ad tímov. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <http://www.euroleague.net/competition/teams>
- [121.] European Commission. (2014a). Special Eurobarometer 412. Sport and physical activity. Brusel. 78s. ISBN: 978-92-79-36836-3. DOI: 10.2766/73002. strana 14
- [122.] European Commission. (2014b). Special Eurobarometer 412. Sport and physical activity. Brusel. 78s. ISBN: 978-92-79-36836-3. DOI: 10.2766/73002. strana 42
- [123.] European Commission. (2014c). Special Eurobarometer 412. Sport and physical activity. Brusel. 78s. ISBN: 978-92-79-36836-3. DOI: 10.2766/73002. strana 39
- [124.] European Commission. (2018). Special Eurobarometer 472. Sport and physical activity. Brusel. 78s. ISBN: 978-92-79-80242-3. DOI: 10.2766/483047. strana 41
- [125.] FA Women's Super League. (2018). (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.bbc.com/sport/football/womens-super-league/table>

- [126.] Favorito, J. (2014). A Galaxy Of PR Success. (online) [cit. 19. 7. 2018], Dostupné na: <http://joefavorito.com/2014/12/15/a-galaxy-of-pr-success/>
- [127.] Fayol, H. (1917). *General and Industrial Management*. London: Pitman. OCLC: 825227
- [128.] FC Barcelona Bàsquet Facebook profil. (2018). (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: https://www.facebook.com/pg/FCBbasket/about/?ref=page_internal
- [129.] FC Barcelona Bàsquet. (2018). História. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: https://www.fcbarcelona.com/sections/basketball/card/history-of-the-basketball-section?_ga=2.145283316.1333148830.1541498370-1216030801.1541498370
- [130.] FC Barcelona. (2018a). Trofeje. (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.fcbarcelona.com/football/card/honours-football>
- [131.] FC Barcelona. (2018b). História. (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.fcbarcelona.com/card/history-of-fc-barcelona>
- [132.] Fedorov sa vracia do NHL. (2018). (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.cbc.ca/sports/hockey/fedor-fedorov-returns-to-nhl-with-devils-1.756016>
- [133.] Fehr, E., Gächter, S. (2000). *Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity*. Journal of Economic Perspectives, 14(3): 159-181. DOI: 10.1257/jep.14.3.159
- [134.] Felfe, C., Lechner, M., Steinmayr, A. (2016). Sports and Child Development. PLOS ONE, 11(5), e0151729. DOI: 10.1371/journal.pone.0151729
- [135.] Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- [136.] Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- [137.] *Festinger, L. (1962). Cognitive dissonance, Scientific American. 207 (4): 93-107.* DOI:10.1038/scientificamerican1062-93
- [138.] Filkorn, V. (1998). Povaha súčasnej vedy a jej metódy. *Veda*, Bratislava.
- [139.] Filo, K., Lock, D., Karg, A. (2015). *Sport and social media research: A review*. Sport Management Review, 18(2), 166-181. DOI: 10.1016/j.smr.2014.11.001
- [140.] Fisterová, A. (2018). *Financovanie športu na Slovensku*. Prezentácia, Stará Lesná, 25. 10. 2018, (online). [cit. 27. 1. 2019], Dostupné na: https://www.youtube.com/watch?v=0zQHrXcgo7Y&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3IDfFjI9M1hk_ObCnRw1c3IEu2O2B2PVKcwOb6_7Xd8lnLoxqD9F_A0U8
- [141.] Flashscore. (2018a). Basketbal/Rumunsko/A Divízia (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.flashscore.sk/basketbal/rumunsko/a-divizia/archiv/>
- [142.] Flashscore. (2018b). Basketbal/Rumunsko/Play-off 2013/2014. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.flashscore.sk/basketbal/rumunsko/a-divizia-2013-2014/tabulka/?t=AsnWpmak&ts=tGiwig020>
- [143.] Flashscore. (2018c). Basketbal/Rumunsko/Play-off 2012/2013. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.flashscore.sk/basketbal/rumunsko/a-divizia-2012-2013/tabulka/?t=pplzA9a6&ts=YPKGRWfo>
- [144.] Flashscore. (2018d). Basketbal/Rumunsko/Play-off 2016/2017. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.flashscore.sk/basketbal/rumunsko/a-divizia-2016-2017/tabulka/?t=rXsYALns&ts=IktM3SKa>
- [145.] Francisco de Oliveira, G., Rabechini, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal Of Project Management*, 37(1), 131-144. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.11.001
- [146.] Frankovský, M., Kentoš, M. (2014). Sociální konflikty. In J. Výrost, I. Slaměník (Eds.), *Sociální psychologie* (303-318). Praha: Grada Publishing.
- [147.] Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Marshfield, MA.
- [148.] Freeman, R. E., Reed, D. L. (1983). *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*. California Management Review, 25(3): 93–94.
- [149.] Freeman, R.E. (2006). The Wal-Mart effect and business, ethics and society, *Academy of Management Perspectives*. August: 37-41.
- [150.] Friedman, A.L., Miles, S.V. (2002). Developing stakeholder theory, *Journal of Management Studies*. 39(1): 1-22.
- [151.] Friedman, M.T., Mason, D.S. (2004). A stakeholder approach to understanding economic decision making: Public subsidies for professional sport facilities, *Economic Development Quarterly*. 18(3): 236-254.

- [152.] Friedman, M.T., Parent, M.M., Mason, D.S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory, *European Sport Management Quarterly*. 4(3): 170-190.
- [153.] Frölunda HC. (2018a). Informácie o klube. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <http://www.sportmapworld.com/team/ice-hockey/sweden/frolunda-hc/>
- [154.] Frölunda HC. (2018b). Trofeje. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <http://www.scoresway.com/?sport=hockey&page=team&id=6465&view=trophies>
- [155.] Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies, *Academy of Management Review*. 24(2): 191-205.
- [156.] Galaxy Giving. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/community/galaxygiving>
- [157.] Gardner, M.P., Shuman, P. (1988). Sponsorships and small businesses. *Journal of Small Business Management*, 26, 44-52.
- [158.] Gavale, J. (2014). "What is the difference between advertisement and sponsorship?". (online). [12.01.2018] Dostupné na: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-advertisement-and-sponsorship>
- [159.] Gavora, P. a kol. (2010). *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-2951-4. (online). [cit. 1. 9. 2017], Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>.
- [160.] Geen, R. G. (2001). *Human aggression* (2nd ed.). Celtic Court: Open University Press.
- [161.] Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices*. New York: Cambridge University Press. ISBN: 978-0521676564
- [162.] Getty Images (2017). Golden State Warriors, *Forbes*. (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.forbes.com/pictures/mli45fhhid/3-golden-state-warriors/#4fc111d63c68>
- [163.] Gibbons, S., McCarthy, J., McEvoy, P., Mordaunt, P. (2018). Components of, and Approaches to, Effective Feedback. *Practitioner Research Project*, DIT 2018
- [164.] Gibson, O. (2015). Sky and BT retain Premier League TV rights for record £5.14bn. *The Guardian*. (online) [cit. 6. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.theguardian.com/football/2015/feb/10/premier-league-tv-rights-sky-bt>
- [165.] Gifford, C. (2018). FC Barcelona. (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.britannica.com/topic/FC-Barcelona>
- [166.] Glassdoor. (2018a). Pittsburgh Penguins Reviews. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Pittsburgh-Penguins-Reviews-E5239.htm>
- [167.] Glassdoor. (2018b). Golden State Reviews. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Golden-State-Warriors-Reviews-E5292.htm>
- [168.] Glassdoor. (2018c). LA Galaxy Soccer Center Reviews. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/LA-Galaxy-Soccer-Center-Reviews-E1452436.htm>
- [169.] Glassdoor. (2018d). Real Madrid Reviews. (online) [cit. 1. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Real-Madrid-Reviews-E13265.htm>
- [170.] Glassdoor. (2018e). Manchester United Reviews. (online) [cit. 1. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Manchester-United-Reviews-E10894.htm>
- [171.] Glassdoor. (2018f). FC Barcelona Reviews. (online) [cit. 2. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/F-C-Barcelona-Reviews-E13266.htm>
- [172.] Glassdoor. (2018g). FC Chelsea Reviews. (online) [cit. 2. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Chelsea-FC-Reviews-E9150.htm>
- [173.] Glassdoor. (2018h). Juventus FC Reviews. (online) [cit. 2. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Juventus-FC-Reviews-E13108.htm>
- [174.] Glassdoor. (2018i). AC Milan Reviews. (online) [cit. 2. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/AC-Milan-Reviews-E13079.htm>
- [175.] Glassdoor. (2018j). Manchester City Reviews. (online) [cit. 2. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Manchester-City-Football-Club-Reviews-E35756.htm>
- [176.] Glassdoor. (2018k). Turkish Basketball Federation Reviews. (online) [cit. 3. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Turkish-Basketball-Federation-Reviews-E944036.htm>
- [177.] Glassdoor. (2018l). Beko BBL Reviews. (online) [cit. 3. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Beko-BBL-Reviews-E774819.htm>

- [178.] Global Immersions. (2014). Charakteristika americkej kultúry. (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.globalimmersions.com/go-global-blog/basics-of-americans-and-american-culture>
- [179.] Golden State Warriors v komunite (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://warriors.force.com/warriorsinthecommunity/s/>
- [180.] Golden State Warriors. (2018). *Warriors Helping Hands – Back to School at Burckhalter*. [video] (online) [cit. 10. 9. 2018], Dostupné na: https://www.youtube.com/watch?v=g6Iije3HT_Y
- [181.] Gowler, D., Legge, K. (1981). Groups that provide specialist services. In R. Payne, C. Cooper (Eds.), *Groups at work*. New York: John Wiley & Sons.
- [182.] Gravelines Dunkerque. (2018a). Informácie o klube [LinkedIn profil]. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.linkedin.com/company/bcm-gravelines-dunkerque>
- [183.] Gravelines Dunkerque. (2018b). Informácie o klube. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://basketball.eurobasket.com/team/France/BCM-Gravelines-Dunkerque-Grand-Littoral/341?Page=5>
- [184.] Green, B. C. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition: Toward a normative theory of sport development. *Journal of Sport Management*, 19, 233–253. Dostupné na: <http://journals.humankinetics.com/jsm-back-issues/jsmvolume19issue3july/>
- [185.] Green, D. L. [@DonnaLGreen1]. (2016). This team is a class act. To take time to recognize this terrible event, is what community is really about [Twitter]. (online) [cit. 16. 8. 2018], Dostupné na: <https://twitter.com/DonnaLGreen1/status/805270075729059840>
- [186.] Greguška, I. (2019a). *Porovnanie výšky príspevku uznanému športu pre futbal a ľadový hokej*. Učená právnická spoločnosť (online). [cit. 11. 3. 2019], Dostupné na: http://www.ucps.sk/Porovnanie_vysky_prispevku_uznanemu_sportu_pre_futbal_a_ladovy_hokej
- [187.] Greguška, I. (2019b). *Vzorec na výpočet príspevku uznanému športu*. Učená právnická spoločnosť (online). [cit. 11. 3. 2019], Dostupné na: http://www.ucps.sk/VZOREC_Nahrada_subjektivneho_rozhodovania_politikov_a_priestor_na_neustale_zlepsovanie_vypoctu#InsertNoteID_47
- [188.] Grimsley, S. (2017). *What Is a Stakeholder in Business? Definition & Examples*. (online) [cit. 1.9.2017] Dostupné na: <http://study.com/academy/lesson/what-is-a-stakeholder-in-business-definition-examples-quiz.html>.
- [189.] Haigh, D. (2017). Brand Finance Football 50 – 2017. (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: http://brandfinance.com/images/upload/bf_football_2017_report_final_june_6th_1.pdf
- [190.] Hall, J. (2017). *Liverpool's new shirt sleeve sponsorship to boost Klopp's spending power*. (online). [19.01.2018] Dostupné na: <http://www.cityam.com/269990/liverpools-25m-western-union-shirt-sleeve-sponsorship-boost>
- [191.] Hallmann, K., Petry, K. (2013). *Comparative Sport Development*. New York. Imprint: Springer.
- [192.] Han, H., Papireddy, M.R., Hingle, S.T., Ferguson, J.A., Koschmann, T., Sandstrom, S. (2018). The Most Common Feedback Themes in Communication Skills Training in an Internal Medicine Residency Program: Lessons from the Resident Audio-Recording Project, *Health Communication*, 33:7, 809-815, DOI: 10.1080/10410236.2017.1314872
- [193.] Harris, J. R. (1995). Where is the child's environment? A group socialization theory of development. *Psychological Review*, 102, 458–489.
- [194.] Hartshorne, D. (2019). How Often Should You Post on Social Media in 2019? (online). [cit. 27. 1. 2019], Dostupné na: <https://www.sendible.com/insights/how-often-to-post-on-social-media>
- [195.] Harvey, B. (2001). *Measuring the effects of sponsorship*. Journal of Advertising Research. Vol. 41, pp. 59-65.
- [196.] Hastings, N.B., Tracey, M.W. (2005). *Does media affect learning: Where are we now?* TechTrends, 49(2), 28-30.
- [197.] HC Lugano. (2018a). Informácie o klube. (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.hclugano.ch/corporate-structure/?lang=en>
- [198.] HC Lugano. (2018b). História. (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: https://ipfs.io/ipfs/QmXoypizjW3WknFiJnKLwHCnL72vedxjQkDDP1mXW06uCo/wiki/HC_Lugano.html
- [199.] Heikkala, J. (2009). Sports governance in Finland. Finnish Sports Federation. (online) [cit. 21.5.2017], Dostupné na: http://www.slu.fi/eng/finnish_sports_federation.
- [200.] Heitner, D. (2015). Sports Industry To Reach \$73.5 Billion By 2019, Forbes. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2015/10/19/sports-industry-to-reach-73-5-billion-by-2019/#40c8442a1b4b>

- [201.] Hero of the game. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/heroofthegame>
- [202.] Hewstone, M., Stroebe, W. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Portál.
- [203.] Hill, B. (2017). *What Are the Stakeholders' Roles in a Company?*. (online) [cit. 28.8.2017] Dostupné na: <http://smallbusiness.chron.com/stakeholders-roles-company-25029.html>.
- [204.] Himanka, P. (2011) Osobný rozhovor s Hanne Salo. 31. 5. 2011. Ylihärmä. Fínsko.
- [205.] História Concacaf. (2018). (online) [cit. 5.7.2018], Dostupné na: <https://www.concacafchampionsleague.com/en/about-the-scotiabank-concacaf-champions-league>
- [206.] História klubu Pittsburgh Penguins. (2018). (online) [cit. 5.7. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/news/a-brief-history-pittsburgh-penguins/c-536264>
- [207.] História MLS. (2016). (online) [cit. 5.7.2018], Dostupné na: <https://www.mlssoccer.com/post/2016/11/30/mls-cup-all-time-list-league-champions-1996>
- [208.] História NBA. (2017). (online) [cit. 5.7.2018], Dostupné na: <http://www.nba.com/history/season-recap-index>
- [209.] História NHL. (2018). (online) [cit. 5.7.2018], Dostupné na: <http://www.nhl.com/ice/page.htm?id=25426>
- [210.] História Warriors. (2018). (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: http://www.nba.com/warriors/team_history_index.html
- [211.] Hokejová akadémia. (2018) (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.excelhockeyacademy.com>
- [212.] Horáček, J., Ristvej, J. (2007). *Tvorba metodiky projektu výskumu*, Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU. ISBN 978-80-8070-773-6.
- [213.] Houlihan, B. (2005). Public Sector Sport Policy: Developing a Framework for Analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2): 163-185
- [214.] Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B. (2015). *Sport Management*. Florence: Taylor and Francis.
- [215.] Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B. (2018). *Sport management* (5th ed.). New York: Routledge.
- [216.] Hrazdilová - Bočková, K. (2016). *Projektové řízení*. e-book: Martin Koláček - E-knihy jedou.
- [217.] Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster. ISBN 978-1451648539
- [218.] Jaekel, T. (2017). Modern sports-for-all policy: an international comparison of policy goals and models of service delivery. *Public and social policy*. (online) [cit. 12. 7. 2018], Dostupné na: <https://wp.hse.ru/data/2017/03/06/1166665949/04PSP2017.pdf>
- [219.] Janzon, F. (2011) Osobný rozhovor s Hanne Salo. 18. 5. 2011. Vantaa. Fínsko.
- [220.] Jawahar, I. M., McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26: 397–414.
- [221.] Jen, R. (2007). How to provide effective feedback to team members. *Global Congress 2007 - Latin America*, Cancún, Mexico. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- [222.] Jendrikovský, D. (2018) In: Štúdio šport špeciál. [Televízna diskusia]. Moderoval Marcel Merčiak. RTVS. [15. 11. 2018], 20:00.
- [223.] Jimenez, J. (2017). AEG Names AXS Its Official Mobile Ticketing and Resale Partner. *PR Newswire*. (online) [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.prnewswire.com/news-releases/aeg-names-axs-its-official-mobile-ticketing-and-resale-partner-300713525.html>
- [224.] Johnson, N.A., Cooper, R.B. (2009). *Media, affect, concession, and agreement in negotiation: IM versus telephone*. *Decision Support Systems*, 46, 673-684.
- [225.] Johnston, M., Paulsen, N. (2011). *The influence of club and sponsor images and club-sponsor congruence in the Australian Football League*. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 9(1/2), 29. DOI: 10.1504/ijmmm.2011.040256
- [226.] Jokisalo, M. (2011) Osobný rozhovor s Hanne Salo. 17. 5. 2011. Lahti. Fínsko.
- [227.] Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics, *Academy of Management Review*. 20(2): 404-437.
- [228.] Juventus. (2018). História. (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <http://www.juventus.com/en/club/history-and-mission/history/index.php>
- [229.] Kaplan, A., Haenlein, M. (2010). *Business Horizons*. ESCP Europe. Paris.

- [230.] Katz, R., Graeden, E., Abe, K., Attal-Juncqua, A., Boyce, M., Eaneff, S. (2018). Mapping stakeholders and policies in response to deliberate biological events. *Heliyon*, 4(12), e01091. DOI: 10.1016/j.heliyon.2018.e01091
- [231.] Kelly, B., Carchia, C. (2013). Competitive youth sports. (online) [cit. 12. 7. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/espn/story/_/id/9469252/hidden-demographics-youth-sports-espn-magazine
- [232.] Klopfer, B. (2017). *Warriors looking into a WNBA team once the Chase Center is complete*. (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.goldenstateofmind.com/2017/11/24/16697270/2017-nba-golden-state-warriors-wnba-franchise-move-san-francisco-chase-center>
- [233.] Kochan, T. A., Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 1: 367–382.
- [234.] Kokemuller, N. (2017). *Differences Between Advertising & Sponsorships*. (online). [11.01.2018] Dostupné na: <https://bizfluent.com/info-7756081-differences-between-advertising-sponsorships.html>
- [235.] Kotler, P., Keller, K. (2006). *Marketing and Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, USA
- [236.] Kovačka M., Kontšeková O. (1969). *Štatistické metódy*, Bratislava. 63-006-69.
- [237.] Krajniak, R. (2017). Existujú dobrí a zlí sponzori? (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: https://krajniak.wordpress.com/2017/06/23/existuju-dobri-a-zli-sponzori/?fbclid=IwAR0V6pUw6k4bOGvdJP72LE8nzUqcC4LiCjKpP4_2tI59UtjeoCrVjQ1xinI
- [238.] Krajniak, R. (2018) In: Štúdio šport špeciál. [Televízna diskusia]. Moderoval Marcel Merčiak. RTVS. [15. 11. 2018], 20:00.
- [239.] Králik, R. (2016). *Stratégia rozvoja športu v meste Čadca*. Bc. Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta Riadenia a Informatiky.
- [240.] Krawczyk Z. (1995). Społeczne przesłanki przeobrażeń kultury fizycznej w krajach Europy Środkowo – Wschodniej, *Wychowanie Fizyczne i Sport*.
- [241.] Kusters, K., Buck, L., de Graaf, M., Minang, P., van Oosten, C., Zagt, R. (2017). Participatory Planning, Monitoring and Evaluation of Multi-Stakeholder Platforms in Integrated Landscape Initiatives. *Environmental Management*, 62(1), 170-181. ISSN1432-1009. DOI: 10.1007/s00267-017-0847-y
- [242.] LA Galaxy – akadémia – chlapci. (2018). (online) [cit. 17. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/academy/boys>
- [243.] LA Galaxy – akadémia – dievčatá. (2018). (online) [cit. 17. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/academy/girls>
- [244.] LA Galaxy – Auction. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://e.givesmart.com/events/bd9/>
- [245.] LA Galaxy – centrá pre výchovu talentov. (2018). (online) [cit. 17. 8. 2018], Dostupné na: <https://youth.lagalaxy.com/clinics/>
- [246.] LA Galaxy – Facebook profil. (2018). (online) [cit. 29. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.facebook.com/lagalaxy/>
- [247.] LA Galaxy – Instagram profil. (2018). (online) [cit. 29. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.instagram.com/lagalaxy/>
- [248.] LA Galaxy – kempy. (2018). (online) [cit. 17. 8. 2018], Dostupné na: <https://youth.lagalaxy.com/camps/>
- [249.] LA Galaxy – oddelenie vedy a medicíny. (2018). (online) [cit. 16. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/club/sportsscience>
- [250.] LA Galaxy – partnerské kluby. (2018). (online) [cit. 14. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/academy/alliance>
- [251.] LA Galaxy – prehľad videí. (2018). (online) [cit. 23. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/videos/all>
- [252.] LA Galaxy – trénerský personál. (2018). (online) [cit. 16. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/club/coaches>
- [253.] LA Galaxy – Twitter profil. (2018). (online) [cit. 29. 7. 2018], Dostupné na: <https://twitter.com/lagalaxy>
- [254.] LA Galaxy – žiaci. (2018). (online) [cit. 17. 8. 2018], Dostupné na: <https://youth.lagalaxy.com>
- [255.] LA Galaxy 2. (2018). (online). [cit. 17. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/2>
- [256.] LA Galaxy App. (2018). (online) [cit. 25. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/app>
- [257.] LA Galaxy Facebook fanpage. (2018). (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.facebook.com/lagalaxy/>

- [258.] LA Galaxy foundations. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/community/foundation/about>
- [259.] LA Galaxy partneri. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/community/partner>
- [260.] LA Galaxy soccer pitches in the community. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/content/la-galaxy-soccer-pitches-community>
- [261.] LA Galaxy store. (2018). (online) [cit. 25. 7. 2018], Dostupné na: https://www.mlstore.com/la-galaxy/t-81564682+z-801458-104483420?_s=bm-LAGalaxy-LAGX-TOPNAVSHOPBUTTON-392018
- [262.] LaLiga Santander. (2018). Prehľad tímov. (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.laliga.es/en/laliga-santander>
- [263.] Lang, M., Hartill, M. (2014). *Safeguarding, child protection and abuse in sport*. Taylor & Francis Group. London
- [264.] Langhorst, P. (2016). Youth Sports Participation Statistics and Trends. (online) [cit. 12. 7. 2018], Dostupné na: <http://www.engagesports.com/blog/post/1488/youth-sports-participation-statistics-and-trends>
- [265.] Laplume, A.O., Sonpar, K., Litz, R.A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us, *Journal of Management*. 34(6): 1152-1189.
- [266.] Lauterborn, B. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*. 61(41), 26.
- [267.] LaVoi, N., Kane, M. (2014). Sociological Aspects of Sport. In: Pedersen P., L. Thibault, L., *Contemporary sport management*, Walsworth Print.
- [268.] Leavitt, H. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38–50.
- [269.] Lee, B. Y. (2018). Here Are More Reasons Why The Golden State Warriors Are A Model Franchise. *Forbes*. (online) [cit. 10. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/brucelee/2018/06/09/here-are-off-court-reasons-why-golden-state-is-a-model-franchise/#5a9967aa4e4d>
- [270.] Lenhart, A., Purcell, K., Smith, A., Zickuhr, K. (2010). *Social media & mobile internet use among teens and young adults*. Pew Research Center's Internet & American Life Project. (online). [6.03.2018] Dostupné na: <http://pewinternet.org/Reports/2010/Social-Media-and-Young-Adults.aspx>
- [271.] Leopkey, B., Parent, M.M. (2009). Risk management issues in large-scale sporting events: A stakeholder perspective, *European Sport Management Quarterly*. 9(2): 187- 208.
- [272.] Letné hokejové kempy. (2018). (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.upmclemieuxsportscomplex.com/summer>
- [273.] Levinson, S. (1983). *Pragmatics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- [274.] Linguasport. (2018). (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: http://www.linguasport.com/baloncesto/internacional/clubes/c1/C1_61.htm
- [275.] Linton, I. (2017). *What Is a Stakeholder in Sports?*. (online) [cit. 28.8.2017] Dostupné na: <http://smallbusiness.chron.com/stakeholder-sports-54584.html>.
- [276.] Lipman, V. (2013). *7 Management Practices That Can Improve Employee Productivity*. (online) [cit. 29.8.2017] Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/06/17/7-management-practices-that-can-improve-employee-productivity/#6cefaa7484cb>.
- [277.] Lorenz, K. (1992). *Takzvané zlo*. Praha: Mladá fronta.
- [278.] Lorenzon, B., Close, R., Rissinger, W. (2007). *Teaching Your Students How to Do Student Science Research Projects*, DVSF, Philadelphia.
- [279.] Lubyová, M. (2018) In: Štúdio šport špeciál. [Televízna diskusia]. Moderoval Marcel Merčiak. RTVS. [15. 11. 2018], 20:00.
- [280.] Lulofs, R. S., Cahn, D. D. (2000). *Conflict: from theory to action*. Boston: Allyn and Bacon.
- [281.] Lyócsa, Š., Baumöhl, E., Výrost, T., (2013). *Kvantitatívne metódy v ekonómii*, ISBN 978-80-8086-209-1.
- [282.] Mahony, D.F. (2008). *No one can whistle a symphony: Working together for sport management's future*. *Journal of Sport Management*, 22: 1-10.
- [283.] Maignan, I., Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*. 32(1): 3-19.
- [284.] Major League Soccer attendance. (2018). (online) [cit. 11. 8. 2018], Dostupné na: https://en.wikipedia.org/wiki/Major_League_Soccer_attendance

- [285.] Malmö Red Hawks. (2018). Informácie o klube. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.malmoredhawks.com/om-redhawks/info-in-english>
- [286.] ManCity. (2018). Man City crowned 2017-18 Premier League champions. (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.goal.com/en/news/man-city-crowned-2017-18-premier-league-champions/1c9wv2womuxuozw0pyerh0mzj>
- [287.] Mangifera, L. (2018). Stakeholders analysis for creative industry development. *Journal Ekonomi Pembangunan*. Surakarta, Indonesia. ISSN: 2460-9331. DOI: 10.23917/jep.v19i2.5467
- [288.] Mangold, W., Faulds, D. (2009). *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*. *Business Horizons*, 52(4), 357-365. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.03.002
- [289.] ManUtd – ženy. (2018). (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.manutd.com/en/matches/women/2018-19/all/league-table>
- [290.] Mário Lemieux – nadácia. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.mariolemieux.org>
- [291.] Mason, K. (2005). How Corporate Sport Sponsorship Impacts Consumer Behavior. *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 32-35.
- [292.] Masteralexis, L. (2012). *Principles and practice of sport management*. 4th ed. Sudbury, Mass.: Jones et Bartlett Learning.
- [293.] Masteralexis, L., Barr, C., Hums, M. (2015). *Principles and Practice of Sport Management*. 5th ed. Burlington: Jones & Barlett Learning.
- [294.] McCook, K., Turco, D., Riley, R. (1997). *A look at the corporate decision-making process*. *Cyber Journal of Sport Marketing* 1(2).
- [295.] McGuire, B., Fenoglio, R. (2004). *Football in the community: Resources and opportunities*, Department of Exercise and Sport Science, Manchester Metropolitan University.
- [296.] McLeod, S.A. (2014). *Cognitive Dissonance Theory | Simply Psychology*. (online). [12.01.2018] Dostupné na: www.simplypsychology.org/cognitive-dissonance.html
- [297.] Meenaghan, T. (1983). Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), 5-73.
- [298.] Meenaghan, T. (1998b). Current developments & future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising*, 17(1), 3-28.
- [299.] Merriam, S.B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN: 978-0787910099
- [300.] Michener, H. A., Delamate, J. D., Myers, D. G. (2004). *Social Psychology*. Belmont: Wadsworth.
- [301.] Miller, D., Oliver, M. (2015). *Engaging Stakeholders For Project Success*. Global Business Development. (online) [28.08.2017] Dostupné na: http://www.gbd.dk/files/984_engagingstakeholders.pdf
- [302.] Miller, G. R., Simons, H. W. (1974). *Perspectives on communication in social conflict*. New Jersey: Prentice Hall.
- [303.] Mills, A.J. a kol. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. ISBN: 9781849727686
- [304.] Misener K.E., Doherty, A. (2012). *Connecting the community through sport club partnerships*, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4:2, 243-255, DOI: 10.1080/19406940.2012.674962
- [305.] Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy Of Management Review*, 22(4). DOI: 10.2307/259247.
- [306.] MLS – prehľad. (2018). (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: <https://web.archive.org/web/20080625214719/http://web.mlsnet.com/about/>
- [307.] Moreland, R. L., Levine, J. M., (2003). Group composition: Explaining similarities and differences among group members. In M. A. Hogg, J. Cooper, *Sage handbook of social psychology* (367–380). London: Sage.
- [308.] Morgan, M. (2002). Optimizing the structure of elite competitions in professional sport – lessons from rugby union, *Managing Leisure*. 7(1): 41-60.
- [309.] Morphy, T. (2017). *Stakeholder: Definition – What is a stakeholder?*. (online) [1.09.2017] Dostupné na: <https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-definition.html>.
- [310.] Morrow, S., Idle, C. (2008). Understanding change in professional road cycling, *European Sport Management Quarterly*. 8(4): 315-336.
- [311.] MŠVVaŠ SR. (2019). *Financovanie športu*. Úrad vlády SR (online). [cit. 13. 3. 2019], Dostupné na: <http://www.minedu.sk/financovanie-sportu/>

- [312.] Mullen, J. (1997) Performance-based corporate philanthropy: How “giving smart” can further corporate goals, *Public Relations Quarterly*. 42(2): 42-49.
- [313.] Mullin, B., Hardy, S., Sutton, W. (2014). *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics.
- [314.] Muntschick, V. (2016a). Health Trends: Gesundes Leben in der Zukunft. Frankfurt (Zukunftsinstitut). 123s. ISBN 978-3-945647-34-9. strana 73
- [315.] Muntschick, V. (2016b). Health Trends: Gesundes Leben in der Zukunft. Frankfurt (Zukunftsinstitut). 123s. ISBN 978-3-945647-34-9. strana 74
- [316.] Murillo, C. (2018). *The Women behind the Warriors*. (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://bluemanhoop.com/2017/01/21/the-women-behind-golden-state-warriors/>
- [317.] Myers, D. G. (2005). *Social psychology* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- [318.] Nadácia Golden State Warriors. (2018). (online). [cit. 4. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.nba.com/warriors/foundation>
- [319.] Nadácia Warriors – granty. (2017). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.nba.com/warriors/news/foundation-grants-20171029>
- [320.] Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academic.
- [321.] Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0577-X
- [322.] National Committee on Corporate Governance. (2019). *8 princípov corporate governance*. (online). [cit. 13. 3. 2019], Dostupné na: <http://www.nccg.mu/8-corporate-governance-principles>
- [323.] Nations, D. (2017). *What is social media, explaining the big trend*. (online). [6.03.2018] Dostupné na: <https://www.lifewire.com/what-is-social-media-explaining-the-big-trend-3486616>.
- [324.] NBA news. (2017). Tanduay Rum and Golden State Warriors Link Up in Historic Partnership. (online) [cit. 16. 8. 2018], Dostupné na: <http://www.nba.com/warriors/news/its-official-tanduay-rum-and-golden-state-warriors-link-historic-partnership/>
- [325.] Némethová, D. (2007). Zhluková analýza. Prezentácia. (online). [cit. 27. 1. 2019], Dostupné na: https://is.muni.cz/el/1431/podzim2007/Bi5980/Zhlukovky_teorie.pdf
- [326.] Nicholson, M., Hoye, R. (2016). *Sport and social capital*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- [327.] Nielsen. (2017). *Veľkosť vzorky*. (online). [cit. 1. 9. 2017], Dostupné na: <http://www.nielsen-admosphere.sk/produkty-a-sluzby/vyskumny-servis/cielova-skupina-a-vyber-vzorky/>.
- [328.] Nufer, G., Bühler, A. (2009). *The Importance of mutual beneficial Relationships in the Sponsorship Dyad*. Reutlingen Working Papers On Marketing & Management / Reutlingen University, ESB Business School, 2009-6.
- [329.] Nufer, G., Bühler, A. (2011). *Relevant factors for successful relationships between professional sporting organisations and their sponsors*. Journal of Physical Education and Sports Management Vol. 2(3), pp. 26-31. ISSN 1996-0794.
- [330.] Nulou. (2014). The Best Times to Post on Social Media. (online). [cit. 27. 1. 2019], Dostupné na: <http://blog.nulou.net/best-times-to-post-on-social-media/>
- [331.] Odehnal, J. (1988). *Socializace lidského jedince*. In: J. Janoušek a kol., *Sociální psychologie* (131-153). Praha: SPN.
- [332.] Okayasu, I., Kawahara, Y., Nogawa, H. (2010). *The relationship between community sport clubs and social capital in Japan: A comparative study between the comprehensive community sport clubs and the traditional community sports clubs*. International Review for The Sociology of Sport, 45(2), 163-186. DOI: 10.1177/1012690210362027
- [333.] Olafson, G.A. (1995). *Sport Management Research: Ordered Change*. Journal of Sport Management. 9: 338-345.
- [334.] Olkkonen, R., Tikkanen, H., Alajoutsijärvi, K. (2000). Sponsorship as relationships and networks: implications for research. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 12-18.
- [335.] Organ, D., Bateman, T. (1991). *Organizational Behavior*. Boston: IRWIN. ISBN 0-256-06667-1
- [336.] Østerlund, K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2): 143–165.
- [337.] PA Sport. (2018). Ibrahimović v LA Galaxy. (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: https://www.eurosport.com/football/zlatan-ibrahimovic-the-latest-high-profile-player-to-sign-for-la-galaxy_sto6687323/story.shtml

- [338.] Pan, S., Wu, H., Morrison, A., Huang, M., Huang, W. (2018). The Relationships among Leisure Involvement, Organizational Commitment and Well-Being: Viewpoints from Sport Fans in Asia. *Sustainability*. 10(3), p. 740, DOI: 10.3390/su10030740.
- [339.] Parent, M.M., Deephouse, D.L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers, *Journal of Business Ethics*. 75: 1-23.
- [340.] Paris Saint-Germain. [@PSG_inside]. (2018). Zoznam príspevkov [Twitter profil]. (online) [cit. 16. 10. 2018], Dostupné na: https://twitter.com/PSG_inside
- [341.] Parkinson A. (2011). *Anger and Athletics: The Association between Sports and Aggression*. (online). [6.03.2018] Dostupné na: <http://newsletter.blogs.wesleyan.edu/files/2011/12/parkinson.pdf>
- [342.] Parks, J.B. (1992). *Scholarship: The Other "Bottom Line" in Sport Management*. *Journal of Sport Management*. 6: 220-229.
- [343.] Partneri LA Galaxy. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/amateursoccer/partners>
- [344.] Paulička, I. a kol. (2002). *Všeobecný encyklopedický slovník, časť M – R*. Praha. Ottovo nakladateľstvá. ISBN 80-7181-708-2.
- [345.] Pava, M.L., Krausz, J. (1997). Criteria for evaluating the legitimacy of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*. 16(3): 337.
- [346.] Penguins – Facebook profil. (2018). (online) [cit. 29. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.facebook.com/penguins>
- [347.] Penguins – Instagram profil. (2018). (online) [cit. 29. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.instagram.com/penguins/>
- [348.] Penguins – Twitter profil. (2018). (online) [cit. 29. 7. 2018], Dostupné na: <https://twitter.com/penguins>
- [349.] Penguins – výchova mládeže. (2018). (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/penguins/community/youth-hockey-landing>
- [350.] Penguins App – referencie (2018). (online) [cit. 25. 7. 2018], Dostupné na: <https://itunes.apple.com/us/app/pittsburgh-penguins-mobile/id363453343?mt=8>
- [351.] Penguins App. (2018). (online) [cit. 25. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/penguins/fans/download-app>
- [352.] Penguins foundations – 50/50 raffle. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <http://pittsburghpenguinsfoundation.org/program/5050-affle/>
- [353.] Penguins foundations. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://pittsburghpenguinsfoundation.org>
- [354.] Penguins news. (2018). Penguins, Vector Security Announce Partnership. (online) [cit. 7. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/penguins/news/vector-security-partnership/c-299785844>
- [355.] PensGear. (2018). (online) [cit. 22. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/penguins/fans/pens-gear>
- [356.] PensTV interview. (2018). Top 20 Wings: Phil Kessel. (online) [cit. 32. 3. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/penguins/video/top-20-wings-phil-kessel/t-277437428/c-60858303>
- [357.] Perényi, S. (2013). Hungary. In: Hallmann, K. and Petry, K. (2013). *Comparative Sport Development*. New York, NY: Imprint: Springer.
- [358.] Phillips, S. (2014). Limitations of MLS: A Financial Comparison of Los Angeles Galaxy and FC Barcelona. *Business of soccer*. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <http://www.businessofsoccer.com/2014/03/31/limitations-of-mls-a-financial-comparison-of-los-angeles-galaxy-and-fc-barcelona/>
- [359.] Piaček, K., Kravšík, M. (1999). *Otvorená filozofická encyklopédia*, (online). [cit. 1. 9. 2017], Dostupné na: <http://dai.fmph.uniba.sk/~filit/fil/fil.html>.
- [360.] Pittsburgh Penguins - verejné korčuľovanie. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.upmclieuxsportscomplex.com/page/show/2007956-public-skate>
- [361.] Pittsburgh Penguins – ciele. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/penguins/community/penguins-future-goals>
- [362.] Pittsburgh Penguins – trénerský personál. (2018). (online) [cit. 16. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.pittsburghpenguinselite.com/coaches>
- [363.] Pittsburgh Penguins Facebook fanpage. (2018). (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.facebook.com/penguins/>

- [364.] Pittsburgh Penguins Shop. (2018). (online) [cit. 21. 7. 2018], Dostupné na: <http://shop.international.nhl.com/stores/nhl/en/c/shop-by-team/eastern/pittsburgh-penguins?portal=JG824F53&CMP=PSC-JG824F53&culture=en>
- [365.] Pluskal, M. (1996). Zdokonalení metody pro měření obtížnosti didaktických textů. *Pedagogika*, 46(1): 62–76.
- [366.] Porter, M.E., Kramer M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*. December: 78-92.
- [367.] Portman, H. (2014). *MSP: Stakeholder management, a refresh*. (online). [12.11.2017] Dostupné na: <https://hennyportman.wordpress.com/2014/11/21/msp-stakeholder-management-a-refresh/>.
- [368.] Post, J., Preston, L., Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view, *California Management Review*. 45(1): 6-28.
- [369.] PR Manažér Steaua Bucuresti. (2018). Vzťah medzi Steaua Bucuresti a jeho zainteresovanými stranami. [položstruktúrovaný rozhovor] (online) (2. 11. 2018)
- [370.] Prada, M. (2014). NBA to announce 9-year, \$24 billion TV deal with ESPN. (online) [cit. 5. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.sbnation.com/2014/10/5/6916597/nba-new-tv-deal-espn-turner-24-billion>
- [371.] Premier League U18. (2018). (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.premierleague.com/tables?team=U18>
- [372.] Premier League U21. (2018). (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.premierleague.com/tables?team=U21>
- [373.] *Project Management Knowledge*. (2017a). (online). [cit. 1. 9. 2017], Dostupné na: <https://project-management-knowledge.com/definitions/a/analytical-techniques/>.
- [374.] *Project Management Knowledge*. (2017a). (online). [cit. 1. 9. 2017], Dostupné na: <https://project-management-knowledge.com/definitions/q/questionnaires-and-surveys/>.
- [375.] Prokša, M., Held, E. a kol. (2008). *Metodológia pedagogického výskumu a jeho aplikácia v didaktikách prírodných vied*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-2562-2.
- [376.] Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 9788024789934.
- [377.] Pruitt, D. G. (1996). Conflict. In A. S. R. Manstead, M. Hewstone, *The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell publishing.
- [378.] Putler, D.S., Wolfe, R.A. (1999). Perceptions of intercollegiate athletic programmes: Priorities and tradeoffs, *Sociology of Sport Journal*. 16: 301-325.
- [379.] Radio 105,9 The X – Twitter profil. (2018). (online) [cit. 19. 7. 2018], Dostupné na: <https://twitter.com/1059thex>
- [380.] Rahim, M.A., Magner, N.R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*. 80, 122–132.
- [381.] Real Madrid Baloncesto Facebook profil. (2018). (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: https://www.facebook.com/pg/realmadridbaloncesto/about/?ref=page_internal
- [382.] Real Madrid Baloncesto. (2018). História. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/history/basketball/1941-1950-consolidation-of-real-madrid-basketball>
- [383.] Rhenman, E. (1964). *Foeretagsdemokrati och foeretagsorganisation*. Stockholm: Thule.
- [384.] Riffe, D. (2006). *Media use affects perception of environmental hazards*. Newspaper Research Journal, 27(3), 101-113.
- [385.] Rimarčík M.(2007). *Štatistika pre prax*. ISBN 978-80-969813-1-1.
- [386.] Rimmer, M. (n.d.) *What Is Social Media's Role In Sports?*. The Innovation Enterprise. (online). [2.03.2018] Dostupné na: <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/what-is-social-media-s-role-in-sports>
- [387.] Rising Stars. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/community/risingstars>
- [388.] Ristvej, J., Kampová, K. (2010). Vedecké metódy. *Trilobit*, Zlín. ISSN: 1804-1795.
- [389.] Ritmorský, A. (2011). *Procedúry výberu respondentov v kvantitatívnom výskume*. ISSN 1337-5555. (online). [cit. 1. 9. 2017], Dostupné na: sapa.ff.upjs.sk/images/files/88_1521655355_71_Ritomsky.pdf.
- [390.] Robert Morris University. [@RMU]. (2018). Tonight @DrChrisHoward signed an agreement with the @penguins, making RMU the official higher education partner of the Pens. RMU will provide leadership

- development for the Pens' staff, and the Pens will provide internships to RMU students, among other benefits. [Twitter]. (online) [cit. 16. 8. 2018], Dostupné na: <https://twitter.com/RMU/status/955950287969243136>
- [391.] Ročné vyhodnotenie grantu 2018/2019. (2018). (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.nba.com/element/media/2.0/teamsites/warriors/pdf/2018-19GrantsSummary.pdf>
- [392.] Rodriguez-Melo, A., Mansouri, S., A. (2011). *Stakeholder engagement: Defining strategic advantage for sustainable construction*. Business.
- [393.] Rohde, M., Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal Of Financial Studies*. 4(2), 12. DOI: 10.3390/ijfs4020012
- [394.] Root Sports Pittsburgh to carry Penguins through 2028-29 season. (2011). (online) [cit. 19. 7. 2018], Dostupné na: <http://old.post-gazette.com/pg/11117/1142387-100.stm>
- [395.] Rotter, J. B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*. New York: Englewood Cliffs.
- [396.] Rovell, D. (2017). Warriors sign jersey-patch advertising deal with Rakuten. *ESPN*. (online) [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: http://www.espn.com/nba/story/_/id/20680169/golden-state-warriors-sign-jersey-patch-advertising-deal-rakuten
- [397.] Ruesch, J., Bateson, G. (1951). *Communication, the social matrix of psychiatry*. New York: Bortin.
- [398.] Ryba, J. (1998). *Základy psychologie tělesné výchovy a sportu*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- [399.] Safety Management Manual. (2013). *Doc 9859 AN/474*. 3rd edition. Montréal, Canada. ISBN: 978-92-9249-214-4. (online). [cit. 2. 1. 2019], Dostupné na: <https://www.icao.int/safety/safetymanagement/documents/doc.9859.3rd%20edition.alltext.en.pdf>
- [400.] Sale, Ch., Lawton, M. (2014). Manchester United seal £750M kit deal with adidas. (online) [cit. 7. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2691296/Manchester-United-seal-70m-year-kit-deal-Adidas-ending-13-seasons-Nike.html>
- [401.] Salo, H. (2011). *Sports sponsorship as an international marketing communications tool . A multiple case study of Finnish companies*. (Bc). Aalto University School of Economics, Department of Management and International Business.
- [402.] Sarajevič. A. (2016). Warriors drop KNBR, head to 95.7 The Game. *San Francisco Chronicle*. (online) [cit. 3. 3. 2018], Dostupné na: <https://www.sfgate.com/warriors/article/Warriors-drop-KNBR-head-to-95-7-The-Game-9184253.php>
- [403.] Sartori, A. (2017). The European Elite 2017. KPMG. (online) [cit. 13. 12. 2018], Dostupné na: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/05/football-clubs-valuation-the-european-elite-2017.pdf>
- [404.] Savage, G., T., Nix, T., W., Whitehead, C., J., Blair, J., D. (1991), "Strategies for assessing and managing stakeholders". *Academy of Management Executive*, 5: 61–75.
- [405.] Schindler, M., Dionisio, M.R., Kingham, S. (2018). A multi-level perspective on a spatial data ecosystem: needs and challenges among urban planning stakeholders in New Zealand. *International Journal of Spatial Data Infrastructures Research*. 13. 223-252. DOI: 10.2902/1725-0463.2018.13.art15.
- [406.] Schlesinger, T., Klenk, C., Nagel, S. (2015). How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs. *Sport Management Review*, 18(2): 193–206
- [407.] Schlesinger, T., Weigelt-Schlesinger, Y. (2013). Coaching soccer is a man's job!—The influence of gender stereotypes on structures for recruiting female coaches to soccer clubs. *European Journal for Sport and Society*, 10(3): 241–265.
- [408.] ScoresPro. (2018). Prehľad tímov ACB 2017/2018. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.scorespro.com/basketball/spain/acb/2017-2018/standings/>
- [409.] Season Colorful Fans. (2018). (online) [cit. 21. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/penguins/fans/colorful-fans>
- [410.] Seceleanu, D. (2018). Po 24 rokoch má Steaua opäť na dosah titul. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.iclara.ro/steaua-csm-eximbank-gata-de-confruntarea-cu-bc-mures-virgil-stanescu-vrem-in-finala/>
- [411.] Senaux, B. (2008), A stakeholder approach to football club governance, *International Journal of Sport Management and Marketing*. 4(1/2): 4-17.
- [412.] Sepéši, P. (2018) In: Štúdio šport špeciál. [Televízna diskusia]. Moderoval Marcel Merčiak. RTVS. [15. 11. 2018], 20:00.

- [413.] Sezónne pernamenty Warriors. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.nba.com/warriors/sth>
- [414.] Sharp, H., Finkelstein, A., Galal, G. (1999). Stakeholder identification in the requirements engineering process. Proceedings. *Tenth International Workshop On Database And Expert Systems Applications*. DEXA 99. DOI: 10.1109/dexa.1999.795198
- [415.] Shaw, M.E. (1976). Group dynamics. The psychology of small group behavior (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- [416.] Shnayder, L., Van Rijnsoever, F. (2018). How expected outcomes, stakeholders, and institutions influence corporate social responsibility at different levels of large basic needs firms. *Business Strategy And The Environment*, 27(8), 1689-1707. DOI: 10.1002/bse.2235
- [417.] Shoes That Fit. (2018). Relationships between you and sport club. [štruktúrovaný rozhovor] (online) (21. 8. 2018)
- [418.] Siddique, K., Ahad, M.Z., Ud Din, W. (2019). Management and evaluation of communication and coordination practices among multi stakeholders in complex engineering projects in Pakistan. *European Scientific Journal*. 15(3). ISSN: 1857-7881. DOI: 10.19044/esj.2019.v15n3p354
- [419.] Sieň slávy finskeho hokeja. (2018a). (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://web.archive.org/web/20070320072305/http://www.tampere.fi/jaakiekkomuseo/players.htm#>
- [420.] Sieň slávy finskeho hokeja. (2018b). (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: https://www.urheilumuseo.fi/portals/47/jaakiekkomuseo2011/english/honoured/marjamaki_e.htm
- [421.] Sieň slávy ľadového hokeja. (2018). Ulf Sterner. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <http://www.legendsofhockey.net/LegendsOfHockey/jsp/SearchPlayer.jsp?player=14447>
- [422.] Siet' rádio staníc Golden State Warriors. (2018). (online) [cit. 23. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.nba.com/warriors/radio-network>
- [423.] Simons, H. (2009). Case Study Research in Practice. London: SAGE Publications. ISBN: 978-0761964247
- [424.] Singer, J. (2017). *Man City are first Premier League club to have a shirt sleeve sponsor*. (online). [19.01.2018] Dostupné na: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-4324364/Man-City-Premier-League-club-sleeve-sponsor.html>
- [425.] Slaměnik, I. (2014). Afiliace. In J. Výrost, I. Slaměnik (Eds.), *Sociální psychologie* (249–266). Praha: Grada Publishing.
- [426.] Slaměnik, I., Janoušek, J. (2014). Prosociální chování. In J. Výrost, I. Slaměnik (Eds.), *Sociální psychologie* (285-301). Praha: Grada Publishing.
- [427.] Smith, A., Graetz, B., Westerbeek, H. (2008). *Sport sponsorship, team support and purchase intentions*. *Journal of Marketing Communications*, 14(5), 387-404. DOI: 10.1080/13527260701852557
- [428.] Smith, A., Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility, *Journal of Corporate Citizenship*. 25: 43-54.
- [429.] Smith, Ch. (2013). Major League Soccer's Most Valuable Teams. *Forbes*. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2013/11/20/major-league-soccers-most-valuable-teams/#4f3a11d219a6>
- [430.] Smith, Ch. (2015). Major League Soccer's Most Valuable Teams 2015. *Forbes*. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2015/08/19/major-league-soccers-most-valuable-teams-2015-2/#1a278e4a3911>
- [431.] Smith, Ch. (2017). Major League Soccer's Most Valuable Teams 2017. *Forbes*. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2017/08/16/major-league-soccers-most-valuable-teams-2/#7bda73ccb815>
- [432.] Smith, E. R., Mackie, D. M. (2000). *Social psychology* (2nd ed.). Philadelphia: Taylor & Francis.
- [433.] Sport Reference. (2018). Ronald Pettersson. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.sports-reference.com/olympics/athletes/pe/ronald-pettersson-1.html>
- [434.] Stakeholder. (2015). Investopedia. (online). [1.09.2017] Dostupné na: <http://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>.
- [435.] Stakeholder. (2017a). BusinessDictionary. (online). [1.09.2017] Dostupné na: <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>
- [436.] Stakeholder. (2017b). Cambridge Dictionary. (online). [1.09.2017] Dostupné na: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>

- [437.] Stakeholders. (2017). (online) [cit. 28.8.2017], Dostupné na: <http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/business/environment/stakeholders1.shtml>
- [438.] Starik, M. (1994). *The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory*. Business & Society, 33: 82–131.
- [439.] Statista. (2018a). North America sports market size from 2009 to 2022. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/214960/revenue-of-the-north-american-sports-market/>
- [440.] Statista. (2018b). Manufacturers sales sports products industry in the U.S. from 2008 to 2017. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/240946/sports-products-industry-wholesale-sales-in-the-us/>
- [441.] Statista. (2018c). Revenue of the Pittsburgh Penguins from 2005/06-2017/18. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/196880/revenue-of-the-pittsburgh-penguins-since-2006/>
- [442.] Statista. (2018d). Revenue of the Golden State Warriors from 2001/02 to 2016/17. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/196716/revenue-of-the-golden-state-warriors-since-2006/>
- [443.] Statista. (2018e). Pittsburgh Penguins operating income from 2005/06 to 2017/18. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/374816/pittsburgh-penguins-operating-income/>
- [444.] Statista. (2018f). Golden State Warriors operating income from 2001/02 to 2016/17. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/286080/operating-income-golden-state-warriors-national-basketball-association/>
- [445.] Statista. (2018g). Major League Soccer teams ranked by team operating income. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/477866/team-operating-income-of-mls-soccer-teams/>
- [446.] Statista. (2018h). Total/average regular season home attendance of the Pittsburgh Penguins from 2005/06 to 2017/18. (online) [cit. 11. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/198836/nhl-home-attendance-of-the-pittsburgh-penguins-since-2006/>
- [447.] Statista. (2018i). Golden State Warriors regular season home attendance from 2006/07 to 2017/18. (online) [cit. 11. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/197516/nba-home-attendance-of-the-golden-state-warriors-since-2006/>
- [448.] Statista. (2018j). Length of sports TV broadcast hours in the United States from 2002 to 2017. (online) [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/290110/length-sports-tv-programming-available-usa/>
- [449.] Statista. (2018k). Global sponsorship spending by region from 2009 to 2018. (online) [cit. 28. 9. 2018], Dostupné na: www.statista.com/statistics/196898/global-sponsorship-spending-by-region-since-2009
- [450.] Statista. (2018l). Total value of kit sponsorships of the Barclays Premier League from 2009/10 to 2018/19. (online) [cit. 12. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/254521/total-value-of-kit-sponsorships-of-the-barclays-premier-league/>
- [451.] Statista. (2018m). Value of jersey kit sponsorships in the Barclays Premier League in 2017/18, by club. (online) [cit. 12. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/254513/value-of-jersey-kit-sponsorships-in-the-barclays-premier-league-by-club/>
- [452.] Statista. (2018n). Number of social media users worldwide from 2010 to 2021. (online) [cit. 12. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- [453.] Statista. (2018o). Revenue of the biggest European soccer leagues from 1996/97 to 2018/19. (online) [cit. 5. 12. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/>
- [454.] Statista. (2018p). Average per game attendance of the biggest European soccer leagues from 1996/97 to 2017/18. (online) [cit. 12. 12. 2018], Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/261213/european-soccer-leagues-average-attendance/>
- [455.] Štatistika Penguins. (2017). (online) [cit. 5.7. 2018], Dostupné na: <https://www.nhl.com/penguins/standings/2017/wildcard>
- [456.] Steaua Bucuresti. (2018). Informácie o klube. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://basketball.eurobasket.com/team/Romania/Steaua-CSM-EximBank-Bucuresti/7874?Page=5>
- [457.] Strmeň L., Raiskup, J. Ch. (1998). *Výkladový slovník odborných výrazov používaných v psychológii*. Bratislava; IRIS.
- [458.] Štúdio šport špeciál. (2018). Televízna diskusia. Moderoval Marcel Merčiak. RTVS. [15. 11. 2018], 20:00.
- [459.] Swanborn, P.G. (2010). *Case study research: what, why and how?*. Los Angeles. CA: SAGE Publications. ISBN: 9781446247921

- [460.] Swiss Ice Hockey. (2018). (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.sihf.ch/de/clubs/national-league/#/clubs/nl-a>
- [461.] Taivalmäki, N. (2011) Osobný rozhovor s Hanne Salo. 31. 5. 2011. Jokipii. Fínsko.
- [462.] Tandon, P.S., Zhou, C., Sallis, J.F., Cain, K.L., Frank, L.D., Saelens, B.E. (2012). *Home environment relationships with children's physical activity, sedentary time, and screen time by socioeconomic status*. International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity, 9(1), 88-96.
- [463.] Tannenwald, J. (2015). MLS, U.S. Soccer officially announce new TV deal with ESPN, Fox, Univision. (online) [cit. 5. 8. 2018], Dostupné na: <http://www2.philly.com/philly/blogs/thegoalkeeper/Live-MLS-US-Soccer-officially-announce-new-TV-deal-with-ESPN-Fox-Univision.html>
- [464.] Tappara Official. [@Tapparaofficial]. (2018). Zoznam príspevkov [Twitter profil]. (online) [cit. 16. 10. 2018], Dostupné na: <https://twitter.com/Tapparaofficial>
- [465.] Tappara Tempere. (2018). Informácie o klube. (online) [cit. 18. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.tappara.fi/liiga/in-english/#1486759600704-f964176a-4bb2>
- [466.] Teeser, A. (1993). The importance of heritability in psychological research: The case of attitudes. Psychological Review, 100. 129-142.
- [467.] Telegraph Sport. (2008). *Manchester United sign timely sponsorship deal with Swiss watch-maker Hublot*. (online). [19.01.2018] Dostupné na: <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/manchester-united/3286483/Manchester-United-sign-timely-sponsorship-deal-with-Swiss-watch-maker-Hublot-Football.html>
- [468.] Telegraph Sport. (2012). *Arsene Wenger: I won't break bank and waste Arsenal's £150m sponsorship cash on over-priced marquee signings*. (online). [19.01.2018] Dostupné na: www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/arsenal/9706277/Arsene-Wenger-I-wont-break-bank-and-waste-Arsenals-150m-sponsorship-cash-on-over-priced-marquee-signings.html.
- [469.] Telekom.sk. (2018). Telekom a DIGI štartujú päť doplnkových kanálov DIGI Sport. (online) [cit. 6. 10. 2018], Dostupné na: <https://www.telekom.sk/o-spolocnosti-telekom/press-centrum/tlacove-spravy/telekom-a-digi-startuju-pat-doplnekovych-kanalov-digi-sport>
- [470.] Telenet Antwerp Giants. (2018a). História. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <http://antwerpgiants.be/historiek/>
- [471.] Telenet Antwerp Giants. (2018b). História. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.revolvly.com/page/Antwerp-Giants>
- [472.] theguardian.com. (2012). *Manchester United sign Chevrolet as shirt sponsor from 2014-15 season*. (online). [19.01.2018] Dostupné na: <https://www.theguardian.com/football/2012/jul/30/manchester-united-chevrolet-shirt-sponsor>
- [473.] Thilmany, J. (2012). *Gaming pros and cons*. Mechanical Engineering, 134(3), 20.
- [474.] Trading Economics. (2018). United States Tourist Arrivals. (online) [cit. 14. 7. 2018], Dostupné na: <https://tradingeconomics.com/united-states/tourist-arrivals>
- [475.] Trail, G., Chelladurai, P. (2000). Perceptions of goals and processes of intercollegiate athletics: A case study, *Journal of Sport Management*. 14(2): 154-178.
- [476.] Transfermarkt. (2018a). FC Barcelona. (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.transfermarkt.com/fc-barcelona/erfolge/verein/131>
- [477.] Transfermarkt. (2018b). Juventus. (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.transfermarkt.com/juventus-turin/erfolge/verein/506>
- [478.] Transfermarkt. (2018c). AC Milan. (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.transfermarkt.com/ac-mailand/erfolge/verein/5>
- [479.] Transfermarkt. (2018d). FC Chelsea. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.transfermarkt.com/fc-chelsea/erfolge/verein/631>
- [480.] Transfermarkt. (2018e). Manchester United. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.transfermarkt.com/manchester-united/erfolge/verein/985>
- [481.] Transfermarkt. (2018f). Manchester City. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.transfermarkt.com/manchester-city/erfolge/verein/281>
- [482.] Transfermarkt. (2018g). Bayern München. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: https://www.transfermarkt.co.uk/bayern-munich/transfers/verein/27/plus/0?saison_id=2018&pos=&detailpos=&w_s
- [483.] Transfermarkt. (2018h). FC Paris Saint Germain. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.transfermarkt.com/fc-paris-saint-germain/alles-transfers/verein/583>

- [484.] Transfermarkt. (2018i). FC Paris Saint Germain. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.transfermarkt.com/fc-paris-saint-germain/erfolge/verein/583>
- [485.] Transfermarkt. (2018j). Bayern München. (online) [cit. 16. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.transfermarkt.com/fc-bayern-munchen/erfolge/verein/27>
- [486.] Trebuňa, P., a kol. (2013). *Determination of distance metrics (dissimilarity) of objects in cluster analysis. Trends and Innovative Approaches in Business Processes*. The 16th International Scientific Conference. Košice. TUKE.
- [487.] TreePeople. (2018). Relationships between you and sport club. [štruktúrovaný rozhovor] (online) (21. 8. 2018)
- [488.] Trend. (2017). Kto je najznámejší sponzor na Slovensku?. (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://blog.etrend.sk/rastislav-kocan/najznamejsi-sponzor.html>
- [489.] Trend.sk. (2018) Televízie zaplatia za Premier League menej ako naposledy. (online) [cit. 6. 10. 2018], Dostupné na: <https://medialne.etrend.sk/televizia/ceny-na-strope-televizie-zaplatia-za-premier-league-menej-ako-naposledy.html>
- [490.] Triandis, H. (1971). *Attitude and Attitude Change*. New York, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [491.] Tuovio, M. (2011) Osobný rozhovor s Hanne Salo. 30. 5. 2011. Kerava. Fínsko.
- [492.] Ullrich, E. (1987). citované Nakonečným, M. (2003). *Psychologie osobnosti*. 2. vyd., Praha: Akademia, ISBN 80-200-1289-3.
- [493.] UPMC Lemieux sports complex. (2018). (online) [cit. 29. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.upmclemieuxsportscomplex.com/page/show/2007956-public-skate>
- [494.] Úrad pre investície a infraštruktúru komunity. (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <http://gsweventcenter.com>
- [495.] Valanko, E. (2009). *Sponsorointi: yhteistyökumppanuus strategisena voimana*. Helsinki: Talentum.
- [496.] Války, M., Suchanovský, J. (2017). *Šport v číslach za rok 2016*. Bratislava. CVTI SR. 106s. ISBN 978-80-89354-83-2
- [497.] Van Shaik, T. (2012). *The Psychology Of Social Sports Fans: What Makes Them So Crazy?* (online). [6.03.2018] Dostupné na: <http://www.sportsnetworker.com/2012/02/15/the-psychology-of-sports-fans-what-makes-them-so-crazy/>
- [498.] van Vliet, V. (2009). *14 Principles of Management*. (online). [cit. 25. 1. 2019], Dostupné na: www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/
- [499.] Vaněk, M., Hošek, V., Rychtecký, A., Slepíčka, P., Svoboda, B. (1984). *Psychologie sportu*. Praha: Olympia.
- [500.] Vehmas, H., Ilmanen, K. (2013). In: Hallmann, K., Petry, K. (2013). *Comparative Sport Development*. New York: Imprint: Springer.
- [501.] Vicente, E., Guillén, V., Gómez, L., Ibáñez, A., Sánchez, S. (2018). What do stakeholders understand by self-determination? Consensus for its evaluation. *Journal Of Applied Research In Intellectual Disabilities*, 32(1), 206-218. DOI: 10.1111/jar.12523
- [502.] Video channel Golden State Warriors. (2018). (online) [cit. 23. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.nba.com/warriors/video>
- [503.] Video channel LA Galaxy. (2018). (online) [cit. 23. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/video-channels/features>
- [504.] Vlahovic, T.A., Roberts, S., Dunbar, R. (2012). *Effects of duration and laughter on subjective happiness within different modes of communication*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17, 436-450.
- [505.] Von Meding, J., McAllister, K., Oyedele, L., Kelly, K. (2013). *A framework for stakeholder management and corporate culture*. Built.
- [506.] Výdavky futbalových klubov. (2018). (online) [cit. 15. 9. 2018], Dostupné na: <https://gunnerthailand.com/boards/index.php?showtopic=14792>
- [507.] Výročná správa. (2016a). Annual Report 2015/2016. Real Madrid. (online) [cit. 7. 12. 2018], Dostupné na: <https://bit.ly/2FPW69I>
- [508.] Výročná správa. (2016b). Memòria 2015/2016. FC Barcelona – Communication Department. (online) [cit. 7. 12. 2018], Dostupné na: <https://bit.ly/2W9ZyBt>
- [509.] Výročná správa. (2017a). Annual Report 2016/2017. Shoes That Fit. (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.shoesthatfit.org/wp-content/uploads/2016/11/STF-16-17-Annual-Report-Final-spreads.pdf>

- [510.] Výročná správa. (2017b). Annual Report 2016/2017. Real Madrid. (online) [cit. 7. 12. 2018], Dostupné na: <https://bit.ly/2T0TtW9>
- [511.] Výročná správa. (2017c). Annual Report 2016/2017. FC Barcelona – Communication Department. (online) [cit. 7. 12. 2018], Dostupné na: <https://bit.ly/2S1xTng>
- [512.] Výročná správa. (2017d). Management Report & Financial Statements 2016-2017. Real Madrid. (online) [cit. 7. 12. 2018], Dostupné na: <https://bit.ly/2T5qlgp>
- [513.] Výročná správa. (2017e). Memòria 2016/2017. FC Barcelona – Communication Department. (online) [cit. 7. 12. 2018], Dostupné na: <https://bit.ly/2sFGXzW>
- [514.] Výročná správa. (2018a). Informe Económico 2017/2018. Real Madrid. (online) [cit. 7. 12. 2018], Dostupné na: <https://bit.ly/2AWflfE>
- [515.] Výročná správa. (2018b). Informe de Gestion. Real Madrid. (online) [cit. 7. 12. 2018], Dostupné na: <https://bit.ly/2W92Bd7>
- [516.] Výročná správa. (2018c). Management Report & Financial Statements 2017-2018. Real Madrid. (online) [cit. 7. 12. 2018], Dostupné na: <https://bit.ly/2MIIXGs>
- [517.] Wahl, G. (2017). Behind the MLS Ambition Rankings: LA Galaxy. *Sports Illustrated*. (online) [cit. 14. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.si.com/planet-futbol/2017/03/03/la-galaxy-mls-ambition-rankings>
- [518.] Walters, G., Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566–586.
- [519.] Warriors – Facebook profil. (2018). (online) [cit. 29. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.facebook.com/warriors>
- [520.] Warriors – Instagram profil. (2018). (online) [cit. 29. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.instagram.com/warriors/>
- [521.] Warriors – Twitter profil. (2018). (online) [cit. 29. 7. 2018], Dostupné na: <https://twitter.com/warriors>
- [522.] Warriors – žiaci. (2018) (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.nba.com/warriors/kids>
- [523.] Warriors App – referencie (2018). (online) [cit. 25. 7. 2018], Dostupné na: <https://itunes.apple.com/app/golden-state-warriors-mobile/id516767086?mt=8>
- [524.] Warriors App. (2018). (online) [cit. 23. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.nba.com/warriors/app>
- [525.] Warriors Facebook fanpage. (2018). (online) [cit. 5. 7. 2018], Dostupné na: <https://www.facebook.com/warriors/>
- [526.] Warriors Ground. (2018). (online) [cit. 10. 9. 2018], Dostupné na: http://www.warriorsgroundsf.com/warriors_helping_hands_in_potrero_hill
- [527.] Warriors v komunitě (2018). (online) [cit. 2. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.nba.com/warriors/community>
- [528.] Warriors. [@warriors]. (2013a). As part of #NBAGreen Week, Warrior Girls, @HBarnes_40, @kentbazemore20 and Dubs employees teamed up with Esurance for a Green Mob cleanup event earlier today [Instagram]. (online) [cit. 10. 9. 2018], Dostupné na: https://www.instagram.com/p/X3Jqd7N5z_/
- [529.] Warriors. [@warriors]. (2013b). Klay Thompson & #Clorox tipped off #Warriors Back to School Week w/ a backpack giveaway at Oakland's Grass Valley Elementary [Instagram]. (online) [cit. 10. 9. 2018], Dostupné na: <https://www.instagram.com/p/eVXZYGt5wU/>
- [530.] Weerasinghe, M., Konradsen, F., Eddleston, M., Pearson, M., Jayamanne, S., Gunnell, D. et al. (2018). Potential Interventions for Preventing Pesticide Self-Poisoning by Restricting Access Through Vendors in Sri Lanka. *Crisis*, 39(6), 479-488. doi: 10.1027/0227-5910/a000525
- [531.] Weicker, A. (2016). *Sport statistics*. ISBN 978-92-79-52743-2. DOI: 10.2785/535276. (online) [cit. 20. 9. 2018], Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sport/statistics-illustrated>
- [532.] Weinstein, A. (2018). TOP 10 most watched sporting events on U.S. television. (online) [cit. 5. 8. 2018], Dostupné na: <https://listosaur.com/sports/top-10-most-watched-sporting-events-on-us-television/>
- [533.] WellGiving - občianske združenie. (2018). Databáza zoznamu príjemcov 2 % z dane. (online) [cit. 13. 12. 2018], Dostupné na: <https://www.dvepercenta.sk/sitemap.php?showchar=O>
- [534.] Westerbeek, H., Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- [535.] Wicker, P. (2017). Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport Management Review*, 20(4): 325–337.

- [536.] Wicker, P., Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from non-profit sport clubs in Germany. *Voluntas*, 24(2): 461–484.
- [537.] Wigmore, I. (2016). *social media*. WhatIs.com. (online). [2.03.2018], Dostupné na: <http://whatis.techtarget.com/definition/social-media>
- [538.] Wolfe, R.A., Putler, D.S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organisation Science*. 13(1): 64-80.
- [539.] Yin, R.K. (2017). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles, CA, SAGE Publications
- [540.] Zamestnanec malého klubu. (2019). Vzťah medzi malým anglickým klubom a jeho zainteresovanými stranami. [pološtruktúrovaný rozhovor] (online) (8. 1. 2019)
- [541.] Zartman, I. W., Aurik, J. (1991). Power strategies in de-escalation. In L. Kriesberg, S. J. Thorson, *Timing the de-escalation of international conflicts* (152–181). New York: Syracuse University Press.
- [542.] Ženský futbalový tím LA Galaxy. (2018). (online). [cit. 24. 8. 2018], Dostupné na: <https://www.lagalaxy.com/post/2018/05/25/la-galaxy-orange-county-women-s-team-begin-competition-unit-ed-women-s-soccer-league>
- [543.] Žyško, J. (2013). In: Hallmann, K., Petry, K. (2013). *Comparative Sport Development*. New York: Imprint: Springer.

ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ A OHLASOV

Rok evidencie publikácie: 2016

- [1.] **Engaging stakeholders in Slovak non-manufacturing organizations** [Riadenie zainteresovaných strán v slovenských nevýrobných organizáciách] In: CER Comparative European research 2016: proceedings / research track of the 6th biannual CER Comparative European Research conference: international scientific conference for PhD. students of EU countries. - London : Sciemcee Publishing, 2016. - ISBN 978-0-9935191-3-0. - CD-ROM, s. 21-23. – AFC. [Ferenc Patrik (100 %)]

Rok evidencie publikácie: 2017

- [2.] **Cooperative relations and activities in the cluster** [Koooperačné vzťahy a aktivity v rámci klastra] In: Smart City 360° : 2nd EAI international summit: Bratislava, Slovakia, November 22-24, 2016. - [S.l.] : EAI, 2017. - ISBN 978-1-63190-149-2. - Online, 10 s. Evidované v databáze SCOPUS - spôsob prístupu: <http://eudl.eu/doi/10.4108/eai.14-2-2017.152178>. – AFD. [Vodák Josef (25 %) - Varmus Michal (25 %) - Ferenc Patrik (25 %) - Zraková Diana (25 %)]

(SCOPUS)

- [3.] **Stakeholders in the various field and relations between them** [Zainteresované strany v rôznych odvetviach a vzťahy medzi nimi] In: Procedia Engineering. - ISSN 1877-7058. - Vol. 192 (2017), online, s. 166-170. Evidované v databáze SCOPUS – spôsob prístupu: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817325754/pdf?md5=9db72d8a04667357c44d074a763cf763&pid=1-s2.0-S1877705817325754-main.pdf>. – AFD. [Ferenc Patrik (34 %) - Varmus Michal (33 %) - Vodák Josef (33 %)]

(SCOPUS)

- [4.] **Online reputation in automotive** [Online reputácia v automotive] In: MATEC web of conferences: LOGI 2017 - 18th international scientific conference: České Budějovice, Czech Republic, October 19, 2017. - ISSN 2261-236X. - Vol. 134, art. no. 00060 (2017), online, 6 s. Evidované v databáze SCOPUS - spôsob prístupu: https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2017/48/mateconf_logi2017_00060.pdf. – AFC. [Vodák Josef (20 %) - Kubina Milan (20 %) - Soviar Jakub (20 %) - Zraková Diana (20 %) - Ferenc Patrik (20 %)]

(SCOPUS)

- [5.] **Reputation management using online and offline communication tools** [Reputačný manažment s využitím online a offline komunikačných nástrojov] In: Marketing identity: online rules - part I.: conference proceedings from international scientific conference, 7th - 8th November 2017, Smolenice, Slovak Republic. - ISBN 978-80-8105-917-9. - ISSN 1339-5726. - S. 277-289. – AFD. [Zraková Diana (25 %) - Ferenc Patrik (25 %) - Poláčková Kristína (25 %) - Kubina Milan (25 %)]

- [6.] **Influence of the reputation of organizations active in the field of sport on their stakeholders** [Vplyv reputácie organizácií pôsobiacich v oblasti športu na ich zainteresované strany] In: CER Comparative European research 2017: proceedings / research track of the 8th biannual CER Comparative European Research conference: international scientific conference for PhD. students of EU countries. Iss. II. - London : Sciemcee Publishing, 2017. - ISBN 978-0-9935191-6-1. - Online, s. 24-26. – AFC. [Ferenc Patrik (40 %) - Zraková Diana (30 %) - Adámik Roman (30 %)]

- [7.] **Online reputation in sports organizations** [Online reputácia v športových organizáciách] In: CER Comparative European research 2017: proceedings / research track of the 8th biannual CER Comparative European Research conference: international scientific conference for PhD. students of EU countries. Iss. II. - London : Sciemcee Publishing, 2017. - ISBN 978-0-9935191-6-1. - Online, s. 20-23. – AFC. [Zraková Diana (40 %) - Ferenc Patrik (30 %) - Adámik Roman (30 %)]

- [8.] **Stakeholders engagement in organizations active in the field of sport in selected countries** [Riadenie zainteresovaných strán v organizáciách pôsobiacich v oblasti športu] In: CER Comparative European research 2017: proceedings / research track of the 8th biannual CER Comparative European Research conference: international scientific conference for PhD. students of EU countries. - London : Sciemcee Publishing, 2017. - ISBN 978-0-9935191-6-1. - CD-ROM, s. 15-19. – AFC. [Ferenc Patrik (50 %) - Poláčková Kristína (50 %)]

- [9.] **The impact of sponsorship on the reputation of the sports club** [Vplyv sponzoringu na reputáciu športových klubov] In: CER Comparative European research 2017: proceedings / research track of the 8th biannual CER Comparative European Research conference: international scientific conference for PhD. students of EU countries. Iss. II. - London: Sciemcee Publishing, 2017. - ISBN 978-0-9935191-6-1. - Online, s. 46-48. – AFC. [Adámik Roman (40 %) - Ferenc Patrik (30 %) - Zraková Diana (30 %)]
- [10.] **Impact of strategic management on cooperation relationships: case study of the Slovak environment** [Vplyv strategického manažmentu na kooperačné vzťahy - prípadová štúdia v slovenských podmienkach] In: HRM&E: human resources management and ergonomics. - ISSN 1337-0871. - Vol. 11, no. 1 (2017), s. 21-32. – AFD. [Ferenc Patrik (33 %) - Holubčík Martin (33 %) - Vodák Josef (34 %)]

Rok evidencie publikácie: 2018

- [11.] **The impact of stakeholders on organizations active in the field of sport** [Vplyv zainteresovaných strán na organizácie pôsobiace v oblasti športu] In: Sustainability and scalability of business: theory and practice. Chapter 20. Jabłoński, Adam (editor). - New York (USA): NOVA Science Publishers, 2018. - ISBN 9781536126303. - ISBN (online) 9781536126372, s. 359-373 [1,53 AH]. Evidované v databáze SCOPUS. – ABC. [Varmus Michal (50 %) – Ferenc Patrik (50 %)]

(SCOPUS)

- [12.] **Public security in field of sport** [Verejná bezpečnosť v oblasti športu] In: Public Security and Public Order : Scientific articles = Mokslinių straipsnių rinkinys. - Kaunas: Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakultates. - ISSN 2029-1701. - ISSN (online) 2335-2035. - č. 20 (2018), s. 55-64. – AFC. [Ferenc Patrik (50 %) - Varmus Michal (50 %)]
- [13.] **Social responsibility in sporting organizations - trends and recommendations** [Spoločenská zodpovednosť v športových organizáciách – trendy a odporúčania] In: Human potential development: proceedings of scientific papers - Žilina: Žilinská univerzita, 2018. - ISBN 978-80-554-1446-1, s. 6-15. – AFC. [Ferenc Patrik (34 %) – Kristína Poláčková (33 %) - Varmus Michal (33 %)]
- [14.] **Stakeholders engagement in Slovak sport organizations** [Riadenie zainteresovaných strán v slovenských športových organizáciách] In: Recent researches in sports science - Szombathely: Savaria University Press, 2018. - ISBN 978-615-5753-12-1, s. 25-33. – AFC. [Ferenc Patrik (34 %) – Varmus Michal (33 %) – Adámik Roman (33 %)]
- [15.] **Reputation in field of sport** [Reputácia v oblasti športu] In: Reviewed Proceedings of the Interdisciplinary Scientific International Conference for PhD students and assistants – QUAERE 2018 – Hradec Králové: Magnanimitas, 2018. - ISBN 978-80-87952-26-9, s. 199-206. – AFC. [Zraková Diana (34 %) – Ferenc Patrik (33 %) – Kubina Milan (33 %)]
- [16.] **Social psychological aspects in field of sport** [Sociálne psychologické aspekty v oblasti športu] In: CER Comparative European research 2018: proceedings / research track of the 10th biannual CER Comparative European Research conference: international scientific conference for PhD. students of EU countries. London: Sciemcee Publishing, 2018. - ISBN 978-0-9935191-9-2. - Online, s. 17-21. – AFC. [Ferenc Patrik (34 %) – Michal Varmus (33 %) - Adámik Roman (33 %)]
- [17.] **Ensuring the long-term sustainability cooperation with stakeholders of sports organizations in Slovakia** [Zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti kooperácie so zainteresovanými stranami športových organizácií na Slovensku] In: Sustainability [electronic]. - ISSN 2071-1050. – Online, Roč. 10, č. 6 (2018), s. 1-19. – ADC. [Varmus Michal (25 %) - Kubina Milan (25 %) - Koman Gabriel (25 %) - Ferenc Patrik (25 %)]

(SCOPUS, Web of Science, Current Contents Connect)

- [18.] **Websites of Slovak sports clubs-analysis, evaluation and recommendations** [Web stránky slovenských športových klubov - analýza, hodnotenie a odporúčania] In: Global journal of business, economics and management [electronic]. - ISSN 2301-2579. – Online, Roč. 8, č. 2 (2018), s. 43-48. – ADE. [Varmus Michal (34 %) - Vodák Josef (33 %) - Ferenc Patrik (33 %)]
- [19.] **Online marketing in organizations of tourism** [Online marketing v organizáciách z oblasti turizmu] In: Conference Proceedings from the International Scientific Conference “Quo Vadis Massmedia, Quo Vadis Marketing”. - ISBN 978-80-8105-973-5. – 19. apríl 2018, Trnava, s. 17-27. – AFD. [Ferenc Patrik (50 %) - Varmus Michal (50 %)]

Rok evidencie publikácie: 2019

- [20.] **Cooperative relations and activities in a cluster in the Slovak and Czech automotive industry** [Kooperačné vzťahy a aktivity v klastri v slovenskom a českom automobilovom priemysle] In: Smart Technology Trends in Industrial and Business Management. Chapter 21. Cagáňová, D. et al. (editors). – Cham (Switzerland): Springer International Publishing, 2019. - ISBN 978-3-319-76998-1. DOI: 10.1007/978-3-319-76998-1, s. 303-316. – AEC. [Vodák Josef (25 %) – Varmus Michal (25 %) – Ferenc Patrik (25 %) – Zraková Diana (25 %)]

Publikácie v schvaľovacom procese

- [1.] **Manažment športových organizácií: Významné zainteresované strany** [Varmus Michal (34 %) - Patrik Ferenc (33 %) - Kubina Milan (33 %)] Autorská monografia, Žilinská univerzita v Žiline / EDIS vydavateľské centrum

Registrované ohlasy

- [1.] **Green marketing as the source of the competitive advantage of the business.** Moravcikova, D., Krizanova, A., Kliestikova, J., Rypakova, M. (2017). Sustainability - Switzerland. *(SCOPUS, Web of Science, Current Contents Connect)*
- [2.] **Intelligent logistics for intelligent production systems.** Krajcovic, M., Grznar, P., Fusko, M., Skokan, R. (2018). Communications - Scientific Letters of the University of Zilina. *(SCOPUS)*

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 – Prepis rozhovoru so zástupcom PR manažéra neziskovej organizácie	185
Príloha 2 – Prepis rozhovoru s manažérkou neziskovej organizácie	186
Príloha 3 – Prepis rozhovoru s členom oficiálneho fanklubu športového klubu	187
Príloha 4 – Prepis rozhovoru s bývalým zamestnancom provinčného športového klubu	188
Príloha 5 – Prepis rozhovoru s PR manažérom športového klubu	189
Príloha 6 – Dotazník zameraný na vzťah športových klubov a základných škôl	192
Príloha 7 – Dotazník pilotnej štúdie zameraný na základné školy	195
Príloha 8 – Dotazník pilotnej štúdie zameraný na športové kluby	198

Príloha 1 – Prepis rozhovoru so zástupcom PR manažéra neziskovej organizácie

Rozhovor so zástupcom PR manažéra neziskovej organizácie Shoes That Fit bol vykonaný dňa 21.8.2018. Rozhovor bol štruktúrovaný a realizovaný prostredníctvom emailovej komunikácie. Otázky boli pripravené na základe predchádzajúcich zistení výskumu. Prepis rozhovoru je nasledovný:

1. Vaša nezisková organizácia je zameraná na pomoc vybraným členom v rámci komunity. Mohli by ste mi bližšie opísať vaše aktivity?

Naša organizácia sa zameriava na chudobných členov komunity, ktorí majú pozitívny vzťah ku športu, avšak pre svoje finančné limity nemôžu vykonávať športové aktivity. V rámci našich aktivít podporujeme tieto deti z chudobných rodín, tým, že im poskytujeme novú športovú obuv. Naša vízia je, že každé dieťa v Amerike, ktoré potrebuje nové topánky, dostane nové topánky a tým dostane možnosť dosiahnuť svoj najvyšší športový potenciál.

2. Je možné povedať, že sa spolupodieľate na rozvoji športu v regióne?

Áno. Našou snahou je podporiť športovanie detí. Šport im prináša radosť aj fyzickú aktivitu, ktorá je dôležitá pre ich zdravie.

3. Spolupracujete v rámci týchto aktivít so športovým klubom?

Áno. Už druhý rok po sebe vďaka podpore zo strany športového klubu sme mohli základnej škole Catskill v Carson CA darovať viac ako 100 deťom nové páry športových topánok.

4. Ste spokojný so vzájomnou spoluprácou?

Áno. Spoločne sme deťom v komunite dali možnosť rozvíjať sa v oblasti športu, ktorú milujú. Avšak športový klub neostal len pri finančnej podpore. Samotní hráči prišli naše topánky deťom odovzdať a zároveň zástupcovia klubu obdarované deti zobrali do tréningového centra športového klubu. Sme veľmi radi, že spolupráca so športovým klubom bola úspešná.

5. Ako by ste opísali ostatné aktivity športového klubu v rámci komunity?

Vykonávajú viaceré aktivity v rámci komunity. Podporujú rôzne organizácie ako sme my, realizujú vlastné zbierky, aukcie či taktiež poskytujú marketingovú podporu pre vybrané neziskové organizácie (partnerov). Sme veľmi radi, že aj my patríme do tejto skupiny organizácií.

6. Ako by ste opísali reputáciu v rámci komunity? Sú obľúbení?

Áno sú obľúbení. Vzhľadom na ich aktívny prístup pre vybrané skupiny, je možné povedať, že ich reputácia v komunite je pozitívna. Ľudia ich majú radi, chodia na ich zápasy a podporujú ich.

Príloha 2 – Prepis rozhovoru s manažérkou neziskovej organizácie

Rozhovor s manažérkou neziskovej organizácie TreePeople bol vykonaný dňa 21. 8. 2018. Rozhovor bol štruktúrovaný a realizovaný prostredníctvom emailovej komunikácie. Otázky boli pripravené na základe predchádzajúcich zistení výskumu. Prepis rozhovoru je nasledovný:

1. Vaša nezisková organizácia je zameraná na zlepšovanie životnej úrovne v rámci komunity. Mohli by ste mi bližšie opísať vaše aktivity?

Naša organizácia inšpiruje a podporuje ľudí v komunite, aby sa spojili a spolu vysadili a starali sa o stromy. Zjednocujeme sa s členmi komunity a snažíme sa spoločne budovať zelenšie mesto v domácnostiach, štvrtiach a školách.

Do teraz sa do našich aktivít zapojilo viac než 3 milióny ľudí a spoločne sa nám podarilo vysadiť v rámci LA viac ako 3 milióny stromov, čo je pre život v LA veľmi dôležité. Stromy ochladzujú ovzdušie, znižujú tvorbu tepla z exponovaného asfaltu a budov a znižujú dopyt po energii. Taktiež spomaľujú odtok dažďovej vody a absorbujú ju do zeme, zabraňujú znečisteniu a erózii pôdy a sú kľúčom k čistému a dostatočnému zásobovaniu vodou.

2. Spolupracujete v rámci týchto aktivít so športovým klubom?

Nielen so športovým klubom. Sme organizácia, ktorá spolupracuje v rámci komunity s organizáciami, školami, športovými klubmi i obyvateľmi mesta s cieľom budovať trvalo udržateľné prostredie.

3. Ako by ste opísali vzájomnú spoluprácu so športovým klubom?

V rámci ich aktivít v komunite prišli opakovane s iniciatívnym nápadom obnoviť zeleň v miestnych parkoch. V roku 2015 v parku Edwarda Vinceta Jr. naši zamestnanci spoločne s dobrovoľníkmi z komunity a zamestnancami klubu ošetrili 31 stromov. Minulý rok sme v parku Griffith opäť v spolupráci s klubom a dobrovoľníkmi z miestnej komunity nielen ošetrili zeleň, ale aj vysadili viac ako 180 nových stromov. Nakoľko v tejto lokalite hmyz poškodil viac ako 200 stromov, sme s tejto vzájomnej spolupráce veľmi šťastní. Sme veľmi radi, že spoločne budujeme zelenšie miesto pre život v komunite.

4. Ako by ste opísali ostatné aktivity športového klubu v rámci komunity?

Ich aktivity v komunite sú zamerané na podporu života v komunite. Podporujú organizácie ako sme my. Podporujú športovanie v komunite. Budujú športoviská pre verejnosť, podporujú šport u mladistvých prostredníctvom rôznych programov. Pre nás je však dôležité, že s ich pomocou môžu organizácie ako my zlepšovať prostredie v ktorom žijeme.

5. Ako by ste opísali reputáciu v rámci komunity? Sú obľúbení?

Áno sú. Vďaka svojim aktivitám pre jednotlivých členov komunity sú veľmi obľúbení. Tým, že sa aktívne zapájajú do aktivít podporujúcich život v komunite, sú vnímaní ako súčasť miestnej komunity.

Príloha 3 – Prepis rozhovoru s členom oficiálneho fanklubu športového klubu

Rozhovor s členom oficiálneho fanklubu futbalového klubu Paris Saint-Germain bol vykonaný dňa 13. 11. 2018. Rozhovor bol štruktúrovaný a realizovaný online prostredníctvom aplikácie messenger. Otázky boli zamerané na vzťah športového klubu s jeho fanúškami a rozvoji jeho mládeže. Prepis rozhovoru je nasledovný:

1. Ako by ste opísali vzťah medzi športovým klubom PSG a jeho fanúškami?

Tento vzťah je pre klub dôležitý a to aj z toho hľadiska, že tento klub je relatívne mladý a potrebuje si fanúšikovskú základňu budovať. Preto sa snažia o podporu fanúšikovskej základne nielen vo Francúzsku, či v Európe, ale aj v širšom zahraničí – ako príklad by som uviedol oficiálny fanklub v Kanade v Montreale, ktorý má tiež priamu podporu zo strany klubu pri organizovaní miestnych podujatí.

2. Ako by ste opísali ich vzťah s miestnou komunitou resp. s miestnymi fanúškami?

Klub podporuje miestne komunitné organizácie tým, že buď pomáhajú budovať športoviská, alebo finančne prispievajú organizáciám, ktoré v rámci komunity vykonávajú rôzne aktivity zamerané na rozvoj športu, či podporu klubu. V paríži sme ako fanúšikovia združený v takzvaných ultras skupinách. Najväčšou z nich je Collectif Ultras Paris. Nie je to len združenie fanúšikov, ale aj supporterov v rámci komunity. Dnes je to už viac organizované zo strany klubu (partnerský vzťah s Collectif Ultras Paris). Oni pomáhajú organizovať rôzne aktivity v rámci komunity i zápasov a CUP im zase tvoria atmosféru, či choreografie na zápasoch. Kedysi však boli v tejto oblasti veľké problémy. V rámci komunity medzi jednotlivými spolkami vznikali spory, ktoré riešili aj bitkami a pri jednej z nich dokonca jeden fanúšik zomrel. Išlo o spor medzi pravicovou a ľavicovou ultras skupinou. Dnes však už k takýmto sporom dochádza len ojedinele to vďaka aktívnej spolupráci s klubom.

3. Dnes už PSG v rámci Európy patrí medzi TOP 16 klubov a sú známy tým, že klub zakladajú hlavne na legionároch. Ako by ste opísali ich vzťah k výchove mládeže?

V rámci výchovy mládeže máme svoju vlastnú akadémiu PSG Academy. Klub však podporuje aj iné miestne školy – tak aby bol rozvíjaný šport u širšieho spektra detí. Čo sa týka tých legionárov tak klub vznikol v roku 1970 a nepatril medzi tak bohaté kluby ako dnes. V začiatkoch mal aj finančné problémy, v lige bojoval aj o záchranu. V tej dobe staval viac na svojich odchovancoch a svojich talentoch avšak bolo veľmi ťažké si ich udržať pre zle nastavený systém v štáte. Športovci vo Francúzsku musia odvádzať veľmi vysoké dane a klub si v minulosti nemohol dovoliť im zaplatiť viac a preto sa ľahko stávalo, že aj malé kluby z Anglicka, Nemecka, či Španielska si mohli dovoliť preplatiť a kúpiť ich talentovaných hráčov. Veľký zlom v ére klubu bol príchod arabských majiteľov, ktorý do klubu priniesli finančné prostriedky a klub si už mohol dovoliť zaplatiť aj tých najlepších hráčov.

4. Takže dnes sa skôr zameriavajú na kvalitu z externého prostredia a talentovaný mladík má menšiu šancu sa presadiť ako tomu bolo v minulosti?

Tak čiastočne áno. Ak by ten talent bol veľmi dobrý je jasné, že sa presadiť môže, avšak je to veľmi ťažké, keďže má konkurenciu v tých najlepších hráčoch na svete akými sú Buffon, Neymar, či Mbappe.

Príloha 4 – Prepis rozhovoru s bývalým zamestnancom provinčného športového klubu

Rozhovor s bývalým zamestnancom provinčného poloamatérskeho športového klubu bol vykonaný dňa 8. 1. 2019. Rozhovor bol štruktúrovaný a realizovaný telefonicky. Otázky boli zamerané na vzťah športového klubu voči komunite. Prepis rozhovoru je nasledovný:

1. Ako by ste popísali vzťah klubu ku komunite z pohľadu klubu i z pohľadu verejnosti?

Z pohľadu malého klubu v ktorom som pôsobil je možné povedať, že je pre športový klub dôležité aby bol integrovaný do miestnej kultúry. Aby bol súčasťou dennodenného života ľudí. Ľudia tu majú zaužívané vo voľnom čase športovať na rôznych športoviskách, na ktorých budovaní spolupracoval klub. Zároveň aj zamestnanci vo svojom voľnom čase využívajú jednotlivé športové benefity, ktoré im klub ponúka. Doslova klub podporuje voľnočasový šport v komunite dá sa povedať pre všetkých jej členov – deti, dospelých aj seniorov.

Z pohľadu občana a člena komunity veľkého futbalového klubu, je možné povedať, že vplyv veľkého športového klubu na život ľudí v komunite je oveľa výraznejší. Podporujú rozvoj športu v komunitných centrách, školách, budujú športoviská pre rekreačný šport. Pomáhajú organizáciám ktoré sa starajú o ľudí v zhoršených životných podmienkach. Spolupodieľajú sa na zbierkach, či iných charitatívnych akciách.

2. Podporuje klub organizácie v rámci komunity – ak áno, tak aké?

Áno, klub v ktorom som pôsobil je v aktívnych partnerských vzťahoch so školami i rôznymi zdravotníckymi zariadeniami, ktorým sa snaží pomôcť, aby nielen spoločne pomohli ľuďom, ale tiež aby si v komunite budoval dobré meno.

3. A ako je to s podporou zo strany komunity? Podporuje komunita nejakým spôsobom klub?

Menšie kluby sú tu viac podporované menšími ľuďmi – teda hlavne ten v ktorom som pôsobil, ťažil hlavne z podpory väčšieho množstva menších partnerov.

4. Ako by ste opísal vzťah športového klubu k výchove mládeže?

Športový klub v ktorom som pôsobil udržiava partnerské vzťahy s viacerými školami – hlavne so základnými školami, avšak program na výchovu ich mládeže je zameraný len na členov vlastnej akadémie do ktorej sa robí pravidelne výber talentov.

5. Dostáva klub aj dotácie od mesta, resp. iné benefity pre svoj rozvoj?

Klub je podporovaný mestom v podobe, ale detailnejšie informácie nemôžem poskytnúť.

Príloha 5 – Prepis rozhovoru s PR manažérom športového klubu

Rozhovor s PR manažérom športového klubu CSM Steaua Bukurešť bol vykonaný dňa 2.11.2018. Rozhovor bol štruktúrovaný a realizovaný prostredníctvom aplikácie WhatsApp. Otázky boli zamerané na vzťah športového klubu so zainteresovanými stranami, rozvoj mládeže a postavenie v rámci komunity. Prepis rozhovoru je nasledovný:

1. Mohli by ste popísať základné informácie o klube?

Športový klub CSM Steaua Bukurešť pôsobí v rámci Rumunska. Medzi najväčšie úspechy je možné zaradiť strieborné medaily za posledné dve sezóny (2016/2017 a 2017/2018), tri bronzové medaily v predchádzajúcich sezónach + účasti v Eurocup a Fiba Europe Cup. Celkovo klub získal v histórii 21 domácich titulov a je považovaný za najväčšiu športovú značku v Rumunsku s najväčšou históriou.

2. Ako by ste opísali vzťah klubu s komunitou?

Keďže sme multišportový klub pod správou regiónu (CSM znamená – Municipality sports club), sme priamo zapojení do aktivít CSM a propagujeme basketbal a jeho hodnoty smerom ku komunite. Mnoho našich aktivít je zameraná na CSR (spoločenská zodpovednosť). Navštevujeme školy, robíme outdoor eventy, kde propagujeme všetky športy nášho klubu pre mládež a deti. Tiež spolupracujeme s charitatívnymi organizáciami, ktorým prispievame v rôznych formách. Darcovia charítám s ktorými spolupracujeme majú tiež nárok na VIP služby od nášho klubu. Zároveň máme každý rok jeden až dva projekty zamerané na vzdelávanie. Robíme workshopy, ktoré sú zadarmo, so špecialistami na výživu, športovú psychológiu, kinetoterapiu, fitness, PR či profesionálnymi športovcami. Pozývame na ne deti a ich rodičov. Minulý rok sme mali event „Reading stands tall“ kde sme vyzývali fanúšikov, aby nosili na domáce zápasy knihy s cieľom dostať, postaviť z kníh každý zápas komín do výšky 3,05m, čo je výška basketbalového koša. Na konci sezóny sme mali 10 000 kníh ktoré sme následne rozdali do škôl a nemocníc či do chudobnejších knižníc, ktorým sme takto poskytli knihy zadarmo a zväčšili ich knižnicu. Každá kniha mala na sebe známku s logom spoločnosti, ktorá sa do tohto eventu zapojila.

3. Aké sú vaše očakávania od vzťahov s jednotlivými zainteresovanými stranami ako napríklad sponzori, fanklub, mesto, verejnosť a podobne?

Naše očakávania sú veľmi jednoduché. Netvárim sa ako keby chceme predávať logo alebo priestor na palubovke alebo banneri. Len sme prezentovali naše projekty zamerané na mládež a na fanúšikov, ktorí sa tiež môžu stať shareholdermi. Máme sociálny systém, ktorý nám umožňuje zapájať fanúšikov do každodenného diania v klube. Chceme aby každý pochopil víziu športu a to, že každé euro investované do športu má hodnotu 5 € investovaných niekde inde. Aj keď prezentujeme naše silné logo, chceme ukázať, že sme viac než profesionálny tím, no vďaka tejto silnej značke môžeme stáť na čele komunity. Tiež chceme ukázať že šport umožňuje deťom a mladým ľuďom byť lepšími osobami, byť zdravý, byť sociálny, stať sa súčasťou skupiny a komunity jednoduchšie. Rovnako používame slovné spojenie „student athlete“ čo znamená, že škola je prvoradá, ale oba aspekty fungujú spoločne. Vrcholový športovec nesmie zanedbávať školu. Snažíme sa podnietiť našich fanúšikov aby naše projekty podporili. Nie, že podporujú len športový klub so 6 – 7 zahraničnými hráčmi, ktorý síce súťaží o titul, ale má tiež sociálny program, s ktorým sa sponzori stotožnia. Takže nepredávame miesto ale myšlienku.

4. Podporuje mesto vaše aktivity?

Bukurešť je hlavné mesto Rumunska s viac ako 2 miliónmi obyvateľov, takže samozrejme má veľký rozpočet na športy (15-20 miliónov ročne). Sú určené hlavne na dve veci. Po prvé na to aby každé dieťa mohlo športovať v hociktorom druhu športu zadarmo. A po druhé na

infraštruktúru. Čo je pre nás problém, keďže naša hala nespĺňa medzinárodné štandardy a medzinárodné súťaže musíme hrať v hale, ktorá je fakticky na území nášho rivala Dinamo Bukurešť, čo ovplyvňuje návštevnosť. Najviac peňazí dostávajú športové kluby, ktoré sú schopné prilákať do svojich radov čo najviac detí. Práve preto kluby posielajú svojich profesionálnych športovcov do škôl aby propagovali imidž mesta a dôležitosť športu.

5. Podporujete vy aktivity, ktoré vykonáva mesto?

Máme takmer 50 000 fanúšikov na Facebooku a tiež veľmi dobrý dosah na instagrame a youtube. A už len tým, že sa voláme CSM Steaua reprezentujeme mesto. Dá sa povedať, že sme sa zúčastnili všetkých aktivít CSM na ktorých participáciu sme boli pozvaní. Ako príklad môžem uviesť náš tlak na otvorenie školských ihrísk, na ktoré dlhé roky nepúšťali školy deti po vyučovaní, čo sme považovali za nezmysel. Spoločne s mestom sme vytvorili tlak cez médiá, ale zároveň sme niektoré ihriská zrekonštruovali a poslali našich športovcov do škôl ktorí rozprávali o dôležitosti športu. Školy nakoniec ihriská otvorili aj po vyučovacích hodinách a cez víkendy, čím umožnili deťom prístup na kvalitné ihriská mimo ciest s osvetlením a väčšou bezpečnosťou.

6. Ako si budujete svoju základňu športovcov?

V našom programe máme 1200 detí. Toto veľké číslo je spôsobené najmä našim partnerstvom s dvomi súkromnými školami. Každá z nich má 600-700 detí. Z našej strany pomáhame týmto školám zabezpečením vybavenie, školením učiteľov telesnej výchovy či platením športovísk. Vo veku 14 rokov ich potom môžeme prijať do nášho „excellence center“ ktoré je kompletne zadarmo. Minulý rok sme mali 120 detí, ktoré dostávali štipendium, súkromné školské hodiny a zúčastňovali sa medzinárodných turnajov. Rovnako ich trénovali zahraniční špecialisti nie len zo športovej oblasti ale aj výživy a psychológie. Tieto deti vidia svoju budúcnosť v Steaua, lebo vedia, že sú z našich partnerských škôl a zároveň členmi excellence centra. V budúcnosti majú šancu hrať za B tím a neskôr aj za seniorský A tím. Ročne sa dostane do seniorského A alebo B tímu 5-6 mladých hráčov z ktorých niektorí neskôr odídu študovať do USA na univerzitu. Naša mládežnícka pyramída je veľmi široká s vynikajúcimi výsledkami, ktoré ani nie je možné všetky vymenovať.

7. Spolupracujete so školami?

Všetky deti z excellence centra navštevujú jednu z našich dvoch partnerských škôl. Nechceme a nebudeme im ponúkať pri vzdelávaní žiadne skratky. Systém je nastavený nasledovne. Ranný tréning, raňajky, škola, oddych a úlohy a večerný tréning. Máme nadštandardné vzťahy s riaditeľmi a učiteľmi a vybudovaný informačný systém, kde učelia pridávajú výsledky členov nášho centra či už ide o dochádzku alebo známky. Ďalším spôsobom ako spolupracujeme so školou je prostredníctvom telesnej výchovy, ktorej sa zúčastňujú naši tréneri. Prispievame na renováciu telocviční, dresy pre reprezentantov školy a tak ďalej. Robíme tiež športové kempy, ktoré sú opäť zadarmo, takže sa ich môže zúčastniť každý a učiť sa od tých najlepších.

8. Spolupracujete s mestom na aktivitách zameraných na podporu miestnej komunity alebo iných zainteresovaných strán?

Áno, a aj v tejto oblasti sa nám darí veľmi dobre. Prezentujeme im všetky naše plány a zároveň požiadavky ako napr. na logistiku či financie. Je pre nás dôležité spolupracovať so športovým vedením mesta (niečo ako predseda komisie športu, športová komisia), keďže všetky naše projekty robíme v mene mesta a v mene CSM. Mesto nám dovoľuje priamo komunikovať s lokálnymi autoritami v hocijakom prípade a pri hocijakom druhu športu a máme slobodu v promovaní značky a klubu pri hociakej našej aktivite. Mesto veľmi často naše projekty financuje. Vždy keď máme možnosť žiadame o peniaze s konkrétnymi projektami a pokiaľ splníme požiadavky a projekt je atraktívny, pomáhajú nám vo veľkej

miere. Od mesta dostávame 900 000€ ročne na naše aktivity. Z týchto peňazí neplatíme len seniorský tím, ale aj mládež alebo marketing. Každý rok máme 1-3 veľké CSR projekty ako napr. pomoc deťom s rodín s problémami so závislosťami, ktoré niekoľkokrát týždenne u nás športujú, rozprávajú sa s profesionálnymi hráčmi, navštevujú naše zápasy a robia aktivity, ktoré im pomáhajú opäť sa integrovať do komunity. Mesto takéto projekty veľmi rado podporuje.

Príloha 6 – Dotazník zameraný na vzťah športových klubov a základných škôl

Otázky dotazníka distribuovaného Slovenským tenisovým zväzom do základných škôl v rámci programu Tenis do škôl.

1. Uveďte názov Vašej školy
2. Označte kraj v ktorom sídli Vaša škola
 Banskobystrický kraj Nitriansky kraj Trnavský kraj
 Bratislavský kraj Prešovský kraj Žilinský kraj
 Košický kraj Trenčiansky kraj
3. Uveďte mesto alebo obec v ktorom sídli Vaša škola
4. Uveďte poštovú adresu Vašej školy
5. Uveďte e-mailový kontakt Vašej školy
6. Uveďte meno a kontakt na zodpovednú osobu, ktorá je, prípadne by mohla byť zodpovedná za projekt
7. Vyznačte počet žiakov študujúcich na Vašej škole
 1 – 50 151 – 200 301 – 350
 51 – 100 201 – 250 351 – 400
 101 – 150 251 – 300
8. Počuli ste už niekedy predtým o projekte "Tenis do škôl"?
 Áno
 Nie
9. Boli ste v predchádzajúcich školských rokoch zapojený do tohto projektu?
 Áno
 Nie

Ak ste do projektu „Tenis do škôl“ predtým neboli zapojený, pokračujte prosím otázkou č.22.

10. Koľko rokov je Vaša škola zapojená do projektu?
 1 rok 3 roky 5 rokov
 2 roky 4 roky 6 rokov
11. Ako hodnotíte priebeh projektu ako takého?
Ohodnoťte prosím na škále od 1-10 kde je 1 najmenej spokojný a 10 najviac spokojný.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Koľko máte, v prípade, že už u Vás neprebíha daný projekt, koľko ste mali do projektu zapojených žiakov?
 1 - 10 21 - 30 41 - 50
 11 - 20 31 - 40 50 a viac
13. Prebieha, alebo prebiehala na vašej škole výučba tenisu aj prostredníctvom krúžkov?
 Áno
 Nie
Ak áno, koľko žiakov krúžky navštevuje/navštevovalo?
 1 - 10 21 - 30 41 - 50
 11 - 20 31 - 40 50 a viac
14. Koľko zo zapojených žiakov navštevovalo tréningy v okolitých tenisových kluboch?
 Žiadny 11 - 15 Neviem
 1 - 5 15 a viac
 6 - 10 Všetci zapojení

15. V akej vzdialenosti od Vašej školy je najbližší tenisový klub?

- do 100 m od 500 m do 1 km viac ako 3 km
 od 100 m do 500 m od 1 km do 3 km Neviem posúdiť

16. Spolupracuje Vaša škola s nejakým tenisovým klubom?

- Áno
 Nie

Ak áno, uveďte názov klubu, ak nie uveďte dôvod.

.....

17. Prijal by Váš učiteľ pomoc od kvalifikovaného trénera na hodinách počas roka?

- Áno
 Nie

18. Mala by Vaša škola záujem o zapojenie sa do medziškolskej súťaže v tenise?

- Áno
 Nie

19. Zdali sa Vám vyhovujúce metodické materiály?

- Áno Myslím že boli postačujúce Nie

Ak nie, čo by ste na nich zmenili, respektíve, čo sa Vám zdalo nepostačujúce.

.....

20. Je niečo, čo by ste na projekte zmenili / zlepšili?

.....

21. Mali ste zakúpený vstupný balíček?

Balíček predstavoval: 60ks plastových rakiet a 120ks penových loptičiek (pre deti od 6-7r), 25ks detských rakiet a 60ks zmäkčených loptičiek (pre deti od 8-9r) a 2 rakety pre učiteľov spolu s metodickými materiálmi. Cena balíčka bola 430€.

- Áno
 Nie

22. Má Vaša škola telocvičňu alebo priestory pre výučbu telesnej výchovy?

- Áno
 Nie

23. Pokiaľ Vaša škola nie je zapojená do projektu, má o to záujem?

Všetky informácie o projekte nájdete na stránke www.stz.sk

- Áno Skôr nie
 Skôr áno Nie

Ak nie, čo je hlavným dôvodom vášho nezájmu o zapojenie sa do projektu?

- Nepostačujúce priestory Zameranie sa školy na iný šport
 Nedostatok financií na zakúpenie vstupného balíčka (430€) Iné:

24. Ako vnímate dôležitosť tohto projektu a jeho vplyv na deti?

Ohodnoťte prosím na škále od 1-10 kde je 1 najmenej dôležité a 10 najviac dôležité.

Zlepšenie vzťahu detí k športu	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Zlepšenie pohybovej schopnosti u detí	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Zvýšenie záujmu detí o tenis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Rozvoj osobnosti	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Spolupráca s tenisovými klubmi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25. Slovenský tenisový zväz v spolupráci s Metodicko-pedagogickým centrom organizuje školenia pre učiteľov v rámci tohto projektu. Absolvovali ho Vaši učitelia?

- Áno*
- Nie*

26. Ak áno, ako ho hodnotia?

- Prospešné*
- Skôr neprospešné*
- Neviem sa vyjadriť*
- Skôr prospešné*
- Neprospesné*

27. Ak nie, mali by Vaši učitelia záujem o toto školenie?

- Áno*
- Nie*

Príloha 7 – Dotazník pilotnej štúdie zameraný na základné školy

Otázky dotazníka pilotnej štúdie distribuovaného do základných škôl v rámci programu Tenis do škôl.

1. Spolupracujete s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu?

- Áno*
 Nie

Ak nespolupracujete, pokračujte prosím otázkou č.16.

2. Označte v akých oblastiach spolupracujete s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- Výchova mládeže* *Organizovanie podujatí* *Iné:*
 Príprava aktívnych športovcov *Propagácia vybraného športu*

3. Uveďte kto inicioval spoluprácu s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- Naša organizácia* *Spolupracujúci partner* *Iné:*
.....

4. Uveďte kto koordinuje spoluprácu s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- Naša organizácia* *Spolupráca je koordinovaná spoločne oboma stranami* *Tretia strana*
 Spolupracujúci partner *Iné:*
.....

5. Uveďte ako komunikujete v rámci spolupráce s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- Osobne* *Emailom* *Písomne*
 Telefonicke *Videokonferenciami* *Iné:*
.....

6. S organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu spolupracujete v rámci:

- Mestskej časti* *Okresu* *Štátu*
 Mesta *Kraja*

7. Uveďte kto je hlavnou záujmovou skupinou vašej spolupráce s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- Verejnosť* *Deti a mládež* *Iné:*
 Profesionálni športovci *Športové organizácie*
 Amatérski športovci *Školy*

8. Uveďte ako je Vaša spolupráca s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu propagovaná

- Prostredníctvom sociálnych sietí* *Prostredníctvom internetovej reklamy* *Prostredníctvom TV*
 Prostredníctvom rádia *Prostredníctvom plagátov*
 Prostredníctvom web stránky *Prostredníctvom billboardov* *Iné:*
 Prostredníctvom letákov

9. Uveďte kým je Vaša spolupráca s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu propagovaná

- Našou organizáciou* *Spoločne oboma spolupracujúcimi stranami* *Treťou stranou*
 Spolupracujúcim partnerom *Iné:*
.....

10. Uveďte kto financuje Vašu spoluprácu s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- Naša organizácia* *Spoločne obe spolupracujúce strany* *Tretia strana*
 Spolupracujúci partner *Iné:*
.....

11. Aké očakávate prínosy od spolupráce s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu?

(určite dôležitosť jednotlivých faktorov nasledovne: 1 znamená neočakávaný prínos, 5 znamená maximálne očakávaný prínos).

- Znižovanie nákladov 1 2 3 4 5 • Zisk nových finančných zdrojov 1 2 3 4 5

- | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|
| • Zlepšenie vzájomnej reputácie | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Zisk nových poznatkov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Efektívnejšie riadenie organizácie | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Šírenie povedomia | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Rozvoj organizácie | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Šírenie dobrého mena | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Zisk nových kontaktov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Rozvoj ľudského potenciálu organizácie | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Zisk nových partnerov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | |

12. Aké sú reálne prínosy spolupráce s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu?

(určite dôležitosť jednotlivých faktorov nasledovne: 1 znamená neočakávaný prínos, 5 znamená maximálne očakávaný prínos).

- | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Znižovanie nákladov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Zisk nových finančných zdrojov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Zlepšenie vzájomnej reputácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Zisk nových poznatkov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Efektívnejšie riadenie organizácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Šírenie povedomia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Rozvoj organizácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Šírenie dobrého mena | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Zisk nových kontaktov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Rozvoj ľudského potenciálu organizácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Zisk nových partnerov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | |

13. Akú prikladáte dôležitosť nasledovným faktorom spolupráce?

(určite dôležitosť jednotlivých faktorov nasledovne: 1 znamená neočakávaný prínos, 5 znamená maximálne očakávaný prínos).

- | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Nízke náklady spolupráce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Korektné zmluvné podmienky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Bezpečnosť vzájomne zdieľaných informácií | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Korektný prístup partnera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Korektnosť spolupracujúceho partnera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Efektívna komunikácia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | | • Dosahovanie stanovených cieľov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Ako by ste ohodnotili doterajšie spolupráce s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu?

(určite spokojnosť nasledovne: 1 znamená spolupráca vôbec nedosahujúca očakávania, 10 znamená spolupráca dosahovanie maximálnych očakávaní)

- | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Uveďte aké vidíte nevýhody spolupráce s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- | | | |
|---|--|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Finančná náročnosť | <input type="checkbox"/> Riziko zneužitia údajov | <input type="checkbox"/> Iné: |
| <input type="checkbox"/> Časová náročnosť | <input type="checkbox"/> Zlá skúsenosť | |
| <input type="checkbox"/> Personálna náročnosť | <input type="checkbox"/> Nenaplnené ciele | |

Koniec. Ďalšie otázky sú pokračovaním na odpoveď „Nie“ v druhej otázke dotazníka.

16. Označte v akej z nasledujúcich oblastí by ste v budúcnosti mali záujem spolupracovať s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- | | | |
|--|--|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Výchova mládeže | <input type="checkbox"/> Organizovanie podujatí | <input type="checkbox"/> Iné: |
| <input type="checkbox"/> Príprava aktívnych športovcov | <input type="checkbox"/> Propagácia vybraného športu | |

17. Čo by ste očakávali od spolupráce s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu?

(určite dôležitosť jednotlivých faktorov nasledovne: 1 znamená neočakávaný prínos, 5 znamená maximálne očakávaný prínos).

- | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Znižovanie nákladov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Zisk nových finančných zdrojov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Zlepšenie vzájomnej reputácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Zisk nových poznatkov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Efektívnejšie riadenie organizácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Šírenie povedomia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Rozvoj organizácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Šírenie dobrého mena | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Zisk nových kontaktov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Rozvoj ľudského potenciálu organizácie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Zisk nových partnerov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | |

18. Akú prikladáte dôležitosť nasledovným faktorom spolupráce?

(určite dôležitosť jednotlivých faktorov nasledovne: 1 znamená neočakávaný prínos, 5 znamená maximálne očakávaný prínos).

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Nízke náklady spolupráce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Korektné zmluvné podmienky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Bezpečnosť vzájomne zdieľaných informácií | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Korektný prístup partnera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Korektnosť spolupracujúceho partnera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • Efektívna komunikácia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | | • Dosahovanie stanovených cieľov | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. Uveďte Aké sú dôvody vašej nespôlupráce s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Nekorektnosť zo strany partnerov v predchádzajúcich spoluprákach</i> | <input type="checkbox"/> <i>Nestanovenie spoločných cieľov</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Nákladovosť spolupráce</i> | <input type="checkbox"/> <i>Ochrana citlivých údajov</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Nedosahovanie cieľov v predchádzajúcich spoluprákach</i> | <input type="checkbox"/> <i>Nepodstupovanie rizika</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Zneužitie získaných informácií partnermi v minulosti</i> | <input type="checkbox"/> <i>Nie to oblasť nášho záujmu</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Neistota zo spolupráce</i> | <input type="checkbox"/> <i>Chceme byť samostatný</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Neefektívna komunikácia</i> | <input type="checkbox"/> <i>Nezáujem o spoluprácu zo strany potenciálneho partnera</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Nevýhodné zmluvné podmienky</i> | <input type="checkbox"/> <i>Náš nezáujem o spoluprácu</i> |
| | <input type="checkbox"/> <i>Iné:</i> |

20. Uveďte aké sú prekážky v nadviazaní spolupráce s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Odlíšne vnímanie spolupráce</i> | <input type="checkbox"/> <i>Nedostatočná komunikácia zo strany partnerov</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Nároky na zmluvné podmienky zo strany potenciálnych partnerov</i> | <input type="checkbox"/> <i>Náš nezáujem o spoluprácu</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Odlíšne očakávania od spolupráce</i> | <input type="checkbox"/> <i>Iné:</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Vysoké náklady na spoluprácu</i> | |

Príloha 8 – Dotazník pilotnej štúdie zameraný na športové kluby

Otázky dotazníka pilotnej štúdie distribuovaného tenisovým klubom v rámci programu Tenis do škôl.

1. Uveďte názov Vášho klubu
2. Uveďte športové odvetvie/a v ktorom Váš športový klub pôsobí
3. Koľko rokov funguje Váš klub?
 Menej ako rok 5 – 9 rokov 20 – 39 rokov
 1 – 4 roky 10 – 19 rokov 40 a viac rokov
4. Označte kraj v ktorom sídli Váš klub
 Banskobystrický kraj Nitriansky kraj Trnavský kraj
 Bratislavský kraj Prešovský kraj Žilinský kraj
 Košický kraj Trenčiansky kraj
5. Uveďte mesto alebo obec v ktorom klub pôsobí
6. Uveďte počet registrovaných členov klubu v príslušnom športovom zväze

	Menej ako 19 športovcov	20 – 39 športovcov	40 – 69 športovcov	70 – 99 športovcov	Viac ako 100 športovcov
Členovia do 10 rokov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Členovia od 11 do 18 rokov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dospelí členovia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Spolupracuje Váš klub s inými organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu?
 Áno
 Nie

Ak nespolupracujete, pokračujte prosím otázkou č.23.

8. Označte v akých oblastiach spolupracujete s organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu
 Výchova mládeže *Organizovanie podujatí* *Iné:*
 Príprava aktívnych športovcov *Propagácia vybraného športu*
9. Uveďte kto inicioval spoluprácu s organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu
 Náš klub *Spolupracujúci partner* *Iné:*
.....
10. Uveďte kto koordinuje spoluprácu s organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu
 Náš klub *Spolupráca je koordinovaná spoločne oboma stranami* *Tretia strana*
 Spolupracujúci partner *Iné:*
.....
11. Uveďte s kým spolupracujete pri činnosti Vášho klubu
 Mesto *Neziskové organizácie* *Školy*
 VÚC *Športový zväz* *Iné:*
 Štátne organizácie *Podnikateľské subjekty*
12. Uveďte v rámci akých projektov spolupracujete

Napište prosím v rámci akých projektov spolupracujete s vyššie uvedenými subjektmi (môže ísť o projekty ako napríklad tenis do škôl a podobne)

13. Uved'te kto je hlavnou záujmovou skupinou vašej spolupráce s inými organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu

- | | | |
|--|---|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Verejnosc' | <input type="checkbox"/> Amatérski športovci | <input type="checkbox"/> Školy |
| <input type="checkbox"/> Profesionálni športovci | <input type="checkbox"/> Deti a mládež | <input type="checkbox"/> Iné: |
| | <input type="checkbox"/> Športové organizácie | |

14. Uved'te kto financuje Vašu spoluprácu s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Náš klub | <input type="checkbox"/> Spoločne obe | <input type="checkbox"/> Tretia strana |
| <input type="checkbox"/> Spolupracujúci partner | <input type="checkbox"/> spolupracujúce strany | <input type="checkbox"/> Iné: |
| | <input type="checkbox"/> Športový zväz | |

15. Aké očakávate prínosy od spolupráce s inými organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu?

(určite dôležitosť jednotlivých faktorov nasledovne: 1 znamená neočakávaný prínos, 5 znamená maximálne očakávaný prínos).

- | | | | |
|---------------------------------|--|------------------------------------|--|
| | 1 2 3 4 5 | | 1 2 3 4 5 |
| • Znižovanie nákladov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Zisk nových finančných zdrojov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Zlepšenie vzájomnej reputácie | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Zisk nových poznatkov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Efektívnejšie riadenie klubu | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Šírenie dobrého mena | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Rozvoj klubu | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Rozvoj ľudského potenciálu klubu | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Zisk nových partnerov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | |

16. Aké sú reálne prínosy spolupráce s inými organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu?

(určite dôležitosť jednotlivých faktorov nasledovne: 1 znamená neočakávaný prínos, 5 znamená maximálne očakávaný prínos).

- | | | | |
|---------------------------------|--|------------------------------------|--|
| | 1 2 3 4 5 | | 1 2 3 4 5 |
| • Znižovanie nákladov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Zisk nových finančných zdrojov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Zlepšenie vzájomnej reputácie | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Zisk nových poznatkov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Efektívnejšie riadenie klubu | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Šírenie dobrého mena | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Rozvoj klubu | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Rozvoj ľudského potenciálu klubu | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Zisk nových partnerov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | |

17. Akú prikladáte dôležitosť nasledovným faktorom spolupráce?

(určite dôležitosť jednotlivých faktorov nasledovne: 1 znamená neočakávaný prínos, 5 znamená maximálne očakávaný prínos).

- | | | | |
|---|--|----------------------------------|--|
| | 1 2 3 4 5 | | 1 2 3 4 5 |
| • Nízke náklady spolupráce | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Korektné zmluvné podmienky | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Bezpečnosť vzájomne zdieľaných informácií | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Korektný prístup partnera | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Korektnosť spolupracujúceho partnera | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Efektívna komunikácia | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| | | • Dosahovanie stanovených cieľov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

18. Ako by ste ohodnotili doterajšie spolupráce s inými organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu?

(určite spokojnosť nasledovne: 1 znamená spolupráca vôbec nedosahujúca očakávania, 10 znamená spolupráca dosahovanie maximálnych očakávaní)

- | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. Uved'te aké vidíte nevýhody spolupráce s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu

- | | | |
|---|--|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Finančná náročnosť | <input type="checkbox"/> Riziko zneužitia údajov | <input type="checkbox"/> Iné: |
| <input type="checkbox"/> Časová náročnosť | <input type="checkbox"/> Zlá skúsenosť | |
| <input type="checkbox"/> Personálna náročnosť | <input type="checkbox"/> Nenaplnené ciele | |

20. Je Vaša spolupráca s inými organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu propagovaná?

- Áno
 Nie

Ak nie, pokračujte prosím otázkou č.28.

21. Uved'te ako je Vaša spolupráca s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu propagovaná

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Prostredníctvom sociálnych sietí | <input type="checkbox"/> Prostredníctvom internetovej reklamy | <input type="checkbox"/> Prostredníctvom TV |
| <input type="checkbox"/> Prostredníctvom rádia | <input type="checkbox"/> Prostredníctvom billboardov | <input type="checkbox"/> Prostredníctvom plagátov |
| <input type="checkbox"/> Prostredníctvom web stránky | <input type="checkbox"/> Prostredníctvom letákov | <input type="checkbox"/> Iné: |

22. Uved'te kým je Vaša spolupráca s organizáciami pôsobiacimi v oblasti športu propagovaná

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Naším klubom | <input type="checkbox"/> Spoločne oboma spolupracujúcimi stranami | <input type="checkbox"/> Treťou stranou |
| <input type="checkbox"/> Spolupracujúcim partnerom | <input type="checkbox"/> Športovým zväzom | <input type="checkbox"/> Iné: |

Ďalej pokračujte prosím otázkou 28.

23. Označte v akej z nasledujúcich oblastí by ste v budúcnosti mali záujem spolupracovať s inými organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu

- | | | |
|--|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Výchova mládeže | <input type="checkbox"/> Organizovanie podujatí | <input type="checkbox"/> Iné: |
| <input type="checkbox"/> Príprava aktívnych športovcov | <input type="checkbox"/> Propagácia vybraného športu | |

24. Čo by ste očakávali od spolupráce s inými organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu?

(určite dôležitosť jednotlivých faktorov nasledovne: 1 znamená neočakávaný prínos, 5 znamená maximálne očakávaný prínos).

- | | | | |
|---------------------------------|--|------------------------------------|--|
| | 1 2 3 4 5 | | 1 2 3 4 5 |
| • Znižovanie nákladov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Zisk nových finančných zdrojov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Zlepšenie vzájomnej reputácie | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Zisk nových poznatkov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Efektívnejšie riadenie klubu | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Šírenie dobrého mena | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Rozvoj klubu | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Rozvoj ľudského potenciálu klubu | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Zisk nových partnerov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | |

25. Akú prikladáte dôležitosť nasledovným faktorom spolupráce?

(určite dôležitosť jednotlivých faktorov nasledovne: 1 znamená neočakávaný prínos, 5 znamená maximálne očakávaný prínos).

- | | | | |
|---|--|----------------------------------|--|
| | 1 2 3 4 5 | | 1 2 3 4 5 |
| • Nízke náklady spolupráce | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Korektné zmluvné podmienky | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Bezpečnosť vzájomne zdieľaných informácií | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Korektný prístup partnera | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| • Korektnosť spolupracujúceho partnera | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | • Efektívna komunikácia | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| | | • Dosahovanie stanovených cieľov | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

26. Uved'te Aké sú dôvody vašej nespôlupráce s inými organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nekorektnosť zo strany partnerov v predchádzajúcich spoluprákach | <input type="checkbox"/> Nestanovenie spoločných cieľov |
| <input type="checkbox"/> Nákladovosť spolupráce | <input type="checkbox"/> Ochrana citlivých údajov |
| <input type="checkbox"/> Nedosahovanie cieľov v predchádzajúcich spoluprákach | <input type="checkbox"/> Nepodstupovanie rizika |
| <input type="checkbox"/> Zneužitie získaných informácií partnermi v minulosti | <input type="checkbox"/> Nie to oblasť nášho záujmu |
| <input type="checkbox"/> Neistota zo spolupráce | <input type="checkbox"/> Chceme byť samostatný |
| <input type="checkbox"/> Neefektívna komunikácia | <input type="checkbox"/> Nezáujem o spoluprácu zo strany potenciálneho partnera |
| <input type="checkbox"/> Nevýhodné zmluvné podmienky | <input type="checkbox"/> Náš nezáujem o spoluprácu |
| | <input type="checkbox"/> Iné: |

27. Uved'te aké sú prekážky v nadviazaní spolupráce s inými organizáciami v rámci činnosti Vášho klubu

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Odlišné vnímanie spolupráce | <input type="checkbox"/> Nedostatočná komunikácia zo strany partnerov |
| <input type="checkbox"/> Nároky na zmluvné podmienky zo strany potenciálnych partnerov | <input type="checkbox"/> Náš nezáujem o spoluprácu |
| <input type="checkbox"/> Odlišné očakávania od spolupráce | <input type="checkbox"/> Iné: |
| <input type="checkbox"/> Vysoké náklady na spoluprácu | |

28. Uved'te čo je podľa Vás sponzoring

29. Uved'te aké benefity podľa Vás prináša, alebo môže priniesť sponzoring?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> <i>Prínos finančných prostriedkov do klubu</i> | <input type="checkbox"/> <i>Nefinančné benefity zo vzájomnej spolupráce</i> | <input type="checkbox"/> <i>Nárast mládežníckej základne</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Spájanie klubu so sponzorom v rámci marketingu</i> | <input type="checkbox"/> <i>Lepšia vyjednávacía sila s inými zainteresovanými stranami</i> | <input type="checkbox"/> <i>Nárast fanúšikovskej základne</i> |
| | | <input type="checkbox"/> <i>Iné:</i> |
-