

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, apríl, 2019

Ing. Patrik Ferenc

**Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky**

Patrik Ferenc, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

**RIADENIE VZŤAHOV SO ZAINTERESOVANÝMI
STRANAMI ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ**

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

v študijnom odbore:
3.3.15 manažment

Žilina, apríl, 2019

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

Predkladateľ: **Ing. Patrik Ferenc**
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

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

Oponenti: **doc. Ing. Pavol Kráľ, PhD.**
Katedra ekonomiky
Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov
Žilinská univerzita v Žiline

prof. Ing. Viera Marková, PhD.
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou odborovou komisiou v študijnom odbore **3.3.15 manažment, v študijnom programe manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Josef Vodák, PhD.
predseda odborovej komisie
študijného programu **manažment**
v študijnom odbore **3.3.15 manažment**

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

ABSTRAKT

FERENC, Patrik, Ing.: Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií [Dizertačná práca] – Žilinská univerzita v Žiline; Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych 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 manažérov pomocou 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.

OBSAH

ABSTRAKT	4
ÚVOD	6
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	7
2. CIELE A METODIKA VÝSKUMU	8
Formulácia a verifikácia hypotéz	10
Prvá fáza výskumu – prípadová štúdia z prostredia usa.....	12
Druhá fáza výskumu – prípadová štúdia z prostredia európy	14
Tretia fáza výskumu – výskum zameraný na slovensko	15
Zhrnutie analytických a verifikačných zistení	16
Kľúčové faktory v oblasti riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií	18
3. MODEL MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA V MOTIVOVANÍ.....	19
3.1. Priebeh riadenia vzťahov zameraný na vybranú zainteresovanú stranu	24
4. DISKUSIA PRE OVERENIE SPRÁVNOSTI NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA.....	28
5. TEORETICKÉ, EDUKAČNÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE	31

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.

Rozhodovanie, ako jeden z hlavných krokov riadenia, v športových organizáciách je v súčasnosti tiež silne priamo i 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.

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.

V tomto smere sa celosvetovo realizujú mnohé výskumy. 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.

Manažment zainteresovaných strán je jednou z kľúčových častí riadenia organizácie (Barnett, Burgelman, 1996; Burgelman, Grove, 2007; Teece, Pisano, Shuen, 1997), nakoľko organizácia nemôže byť z dlhodobého hľadiska 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).

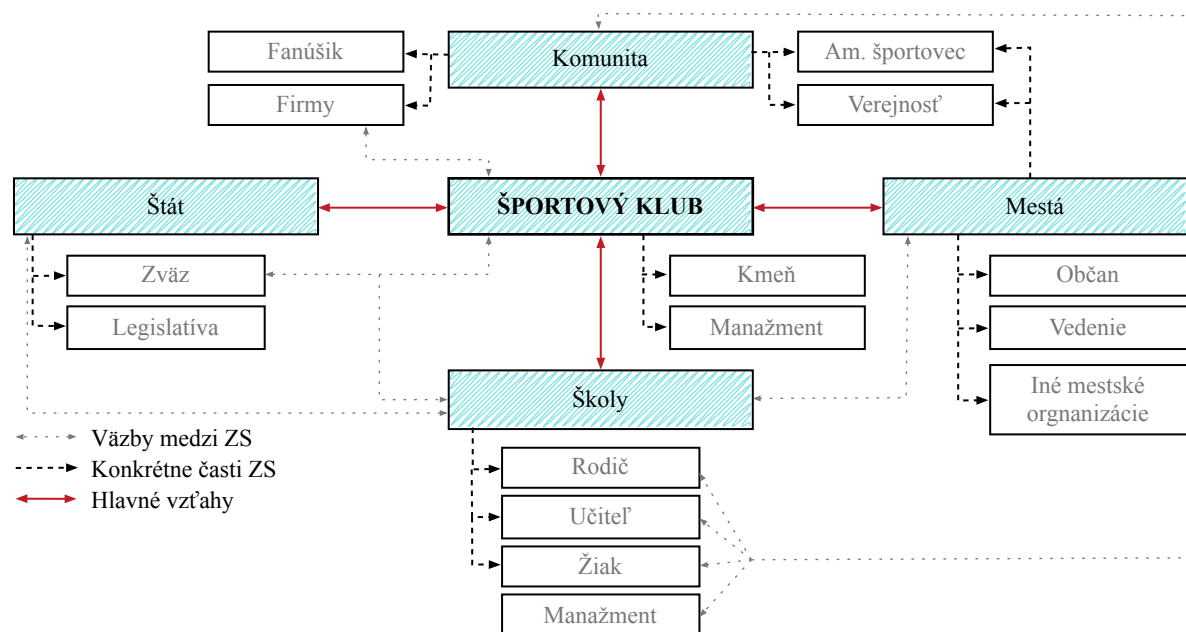
Zainteresované strany v oblasti športu sú tvorené nielen organizáciami, ale aj jednotlivcami, ktorí priamo alebo nepriamo vplyvajú na športovú organizáciu (Linton, 2017) alebo športovca ako jednotlivca (Green, 2005). Konkrétne medzi zainteresované strany v oblasti športu môžeme zaradiť vlády, zväzy, sponzorov, športovcov, trénerov, fanúšikov, mestá či miestnu komunitu. Komercializáciou 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).

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 analýzy modelov financovania športu na Slovensku je bolo zistené, 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 1.



Obrázok 1 Problémové väzby vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami.

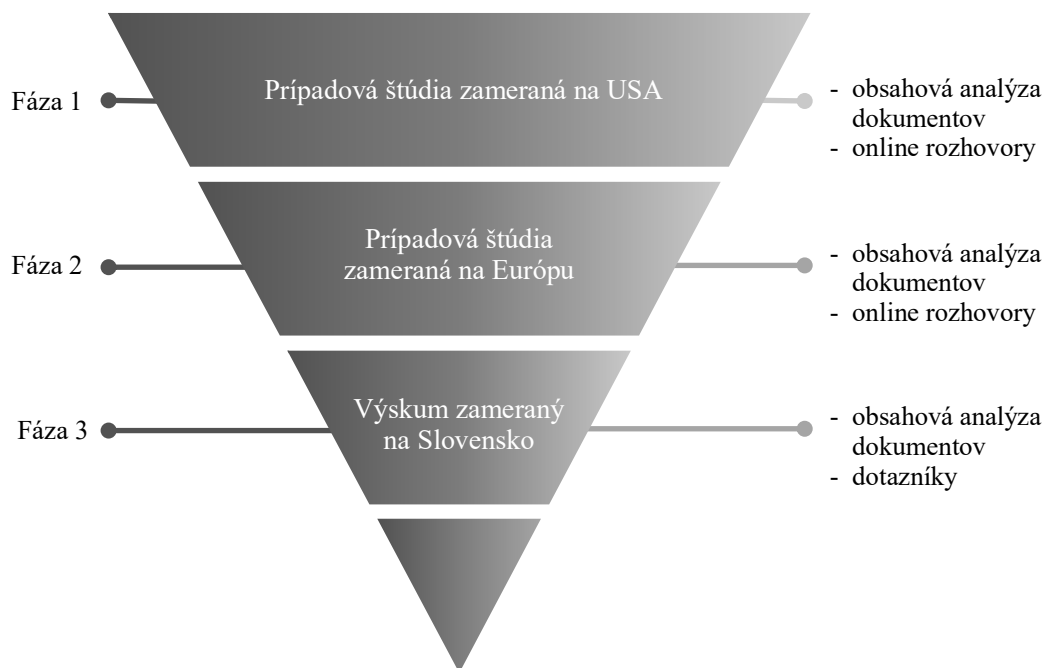
2. CIELE A METODIKA VÝSKUMU

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.*

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 možné vidieť na obrázku 2.



Obrázok 2 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 štúdií 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 štúdie boli podobne ako v prvej štúdií 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.

Formulácia a verifikácia 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.

Na základe zistenia, 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, je možné **platnosť hypotézy 1 zamietnuť**.

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.

Na základe týchto zistenia, že zainteresovanosť mesta v športovom klube má pozitívny vplyv na výšku získaných finančných prostriedkov z asignačnej dane je možné tvrdiť, že **platnosť hypotézy 2 sa potvrdila**.

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 rokov¹ 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.

Na základe získaných informácií je možné **platnosť hypotézy 3 potvrdiť**.

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.

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**.

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),

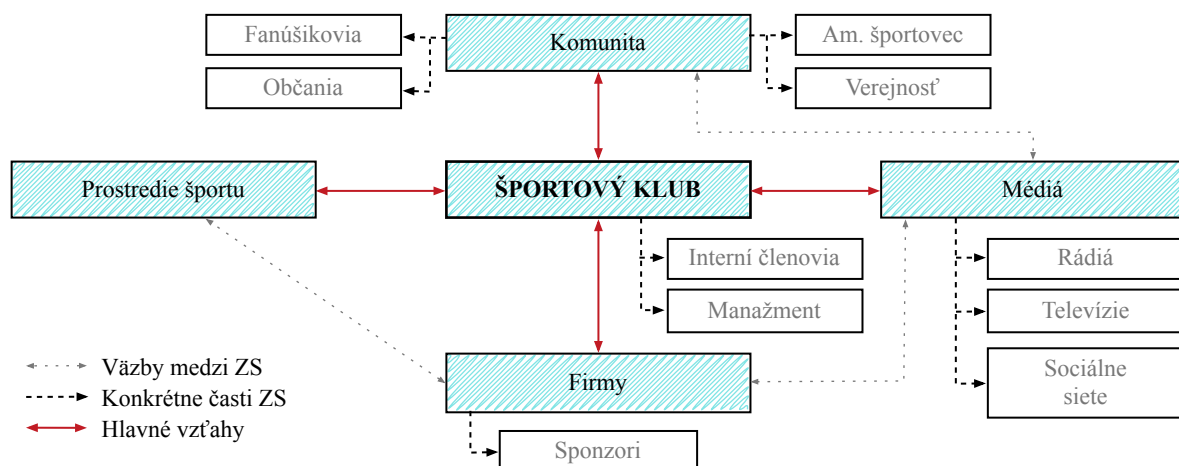
¹ Hranica 23 rokov predstavuje prelomovú vekovú hranicu športovcov v rámci vzorca podľa ktorého sú financie prerozdeľované športovým klubom. Vzorec prepočítava počet registrovaných aktívnych športovcov mladších ako 23 rokov v športovom klube s ich dosiahnutými výsledkami a základnou sadzbou za jedného registrovaného mladého športovca.

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.

Na základe zistení je možné tvrdiť, že *platnosť hypotézy 5 sa zamietá*.

Prvá fáza výskumu – prípadová štúdia z prostredia USA

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 to má 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 3.



Obrázok 3 Skúmané väzby v prvej fáze výskumu

Záver z prvej fázy výskumu

V prípadovej štúdií bolo identifikovaných viacero problémových oblastí v rámci vzťahov medzi športovými klubmi a ich zainteresovanými stranami. Taktiež „osvedčenú prax“, ktorú by bolo možné preniesť na Slovensko.

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 dlhé pracovné doby, 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 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 (vzdelávanie).

Problémy v oblasti vzťahov športového klubu so sponzormi (P2)

V tejto oblasti neboli problémy priamo v prípadovej štúdií identifikované, preto za hlavný problém je považovaná neochota spolupráce a zhodnotenia vzájomných vzťahov. Z tohto zistenia vyplýva niekoľko otázok, na ktoré bude potrebné sa zamerať 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 ako finančné 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 pre šírenie klubových informácií, a taktiež aby zdieľali obsah prispôsobený 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 prispôsobený 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 týchto 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:

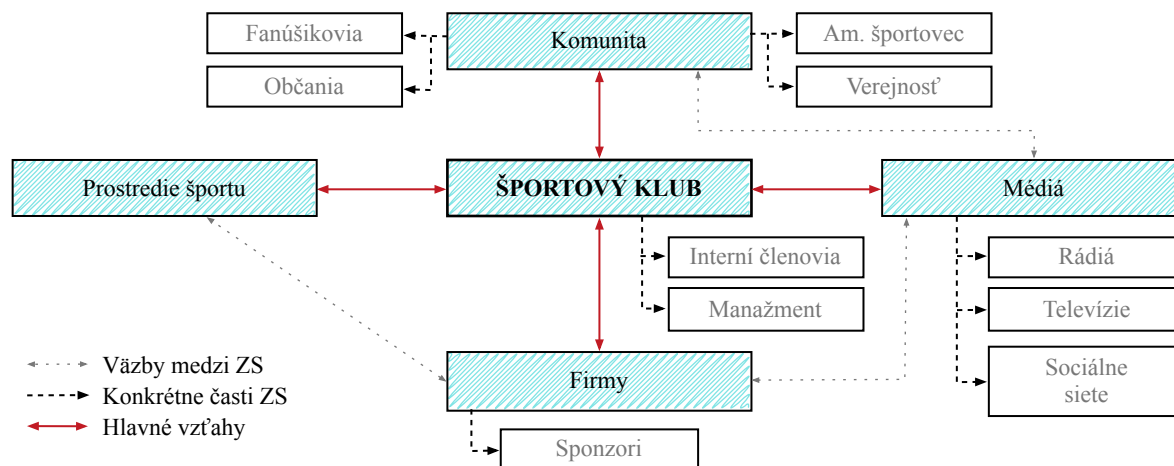
- budovanie športovísk pre deti,
- podpora športu detí prostredníctvom rôznych športových kempov,
- podpora amatérskych športových klubov,
- podpora ženského športu,
- organizovanie podujatí pre konkrétne zainteresované strany komunity,
- tvorba zbierok pre vybrané zainteresované strany,
- charitatívne a dobrovoľnícke aktivity.

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

V rámci tejto oblasti je potrebné aby sa hlavne 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.

Druhá fáza výskumu – prípadová štúdia z prostredia EURÓPY

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 je možné vidieť na obrázku 4.



Obrázok 1 Skúmané väzby v druhej fáze výskumu

Záver z druhej fázy výskumu

V druhej prípadovej štúdii bola podobne ako v prvej identifikovaná „osvedčená prax“. Problémová oblasť bola identifikovaná len jedna.

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, aktuality 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 dlhodobu dobré vzťahy. Medzi aktivity, ktoré klubom dopomôžu k lepším vzťahom v rámci komunity je možné zaradiť:

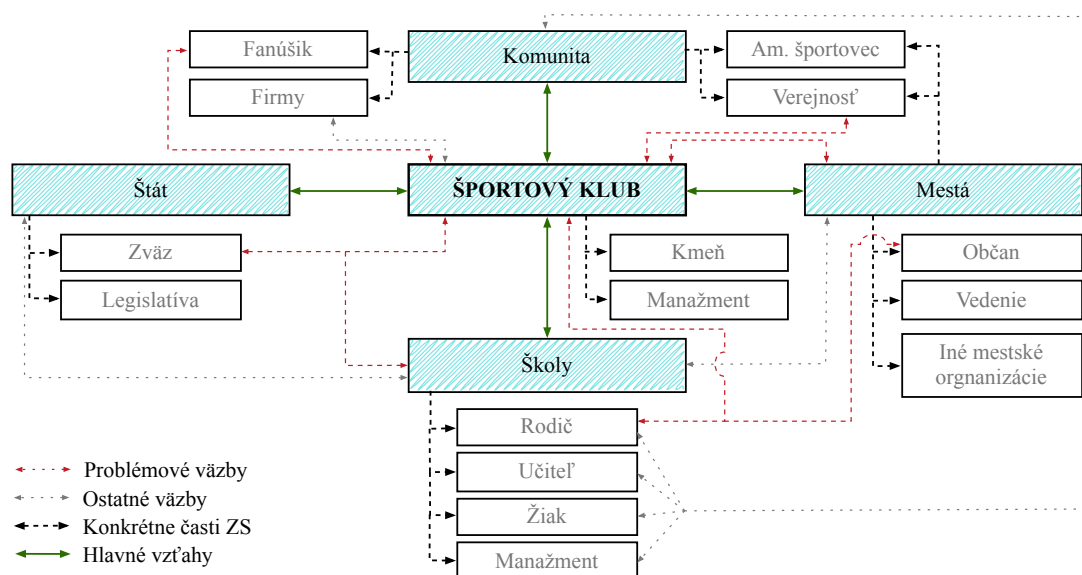
- budovanie športovísk,
- finančná resp. materiálna podpora škôl a zdravotníckych zariadení,
- finančná podpora miestnych fanúšikov pre podporu rozvoja fanúšikovskej základne
- realizácia alebo podpora organizácie regionálnych podujatí,
- tvorba zbierok pre vybrané zainteresované strany.

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. Spätné 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.

Tretia fáza výskumu – výskum zameraný na Slovensko

Tretia fáza výskumu je zameraná na športové prostredie na Slovensku. Zameriava 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 možné vidieť na obrázku 5.



Obrázok 5 Problémové oblasti tretej fázy výskumu

Záver z tretej 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..

Zhrnutie analytických a verifikačných zistení

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 na 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.

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.

3. MODEL MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA V MOTIVOVANÍ

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. Zahraničné 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, asignačnej dane, alebo iných darov.

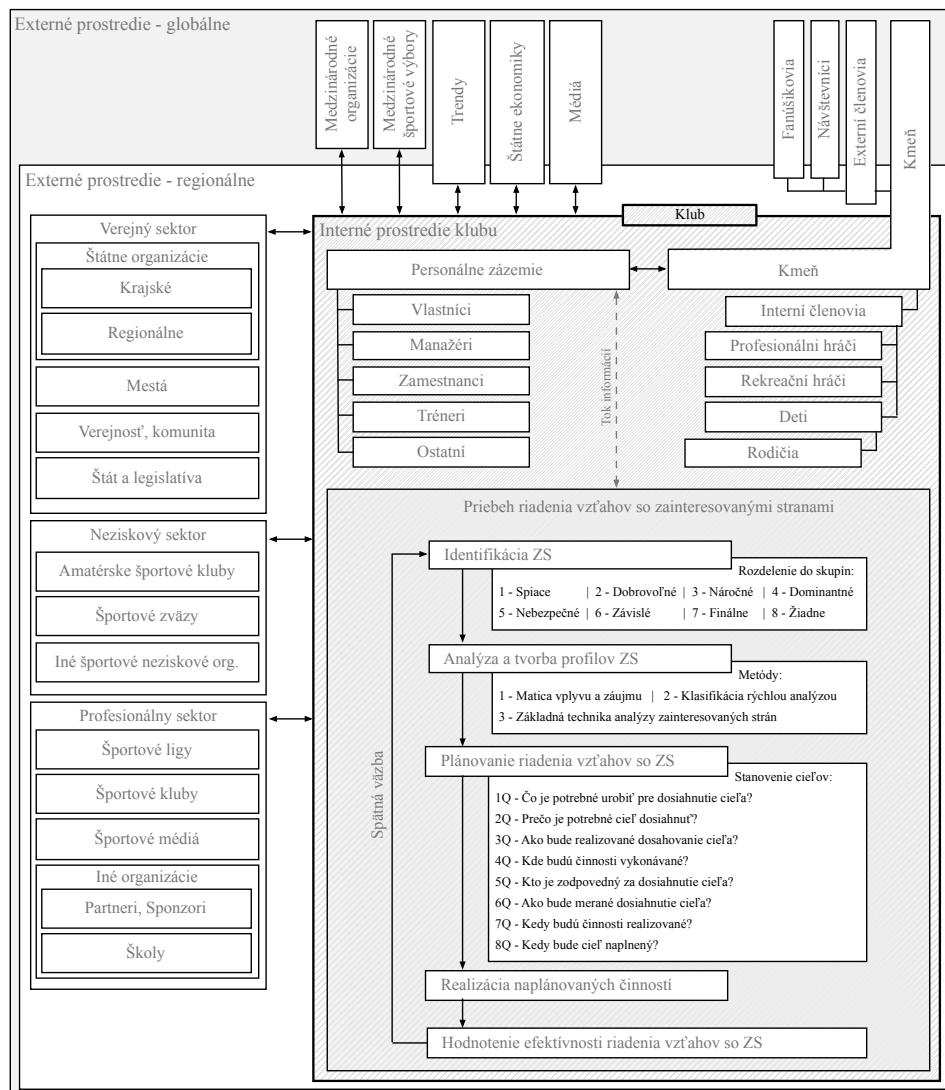
Regionálna úroveň zastrešuje zainteresované strany, ktoré sú športovým klubom ovplyvňované resp., ktoré vplývajú na športový klub v rámci štátu v ktorom pôsobí. Do tejto úrovne možno tiež zaradiť externých členov športového klubu, médiá, ekonomiky zahraničných štátov a trendy. V rámci regionálnej úrovne 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 asignačnej dane. V rámci zainteresovaných strán z neziskového sektora má na športový klub

najvýraznejší športový zväz. Prostredníctvom prerozdelených príspevkov priamo ovplyvňuje financovanie športového klubu. Prostredníctvom zastrešovaných projektov poskytuje športovému 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 týmto 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 športovému klubom potenciálnu pomoc pri budovaní mládežníckej základne. Tvorbou projektov pre základné školy, alebo participáciou na projektoch zastrešovanými 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 6.



Obrázok 6 Model riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií

Komplexná interakcia medzi jednotlivými prvkami priebehu riadenia vzťahov športových organizácií so zainteresovanými stranami je zabezpečená inovatívnym 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, legitimacy 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 tvorí 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 1.

Tabuľka 1 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?*).

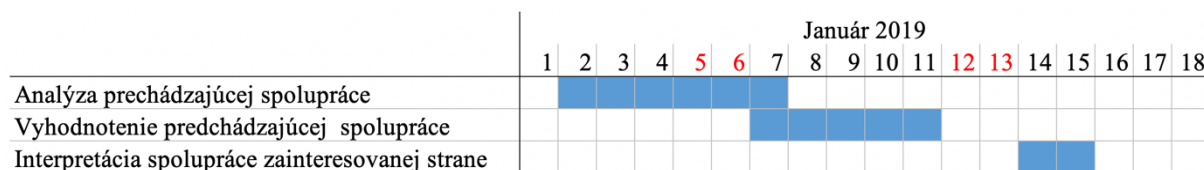
V prvej otázke je potrebné, aby manažéri uvedomili, prečo si stanovili konkrétny cieľ. Či jeho naplnenie vyrieši problém. Po zodpovedaní tejto otázky nasleduje otázka v ktorej manažéri musia čo najpodrobnejšie popísať čo všetko je potrebné vykonať, aby bol stanovený cieľ dosiahnutý. Je dôležité aby pri popise manažéri reálne popísali 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 možné vidieť v tabuľke 2.

Tabuľka 2 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 cesty². Príklad Ganttového diagramu je možné vidieť v obrázku 7.



Obrázok 7 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.

3.1. Priebeh riadenia vzťahov zameraný na vybranú zainteresovanú stranu

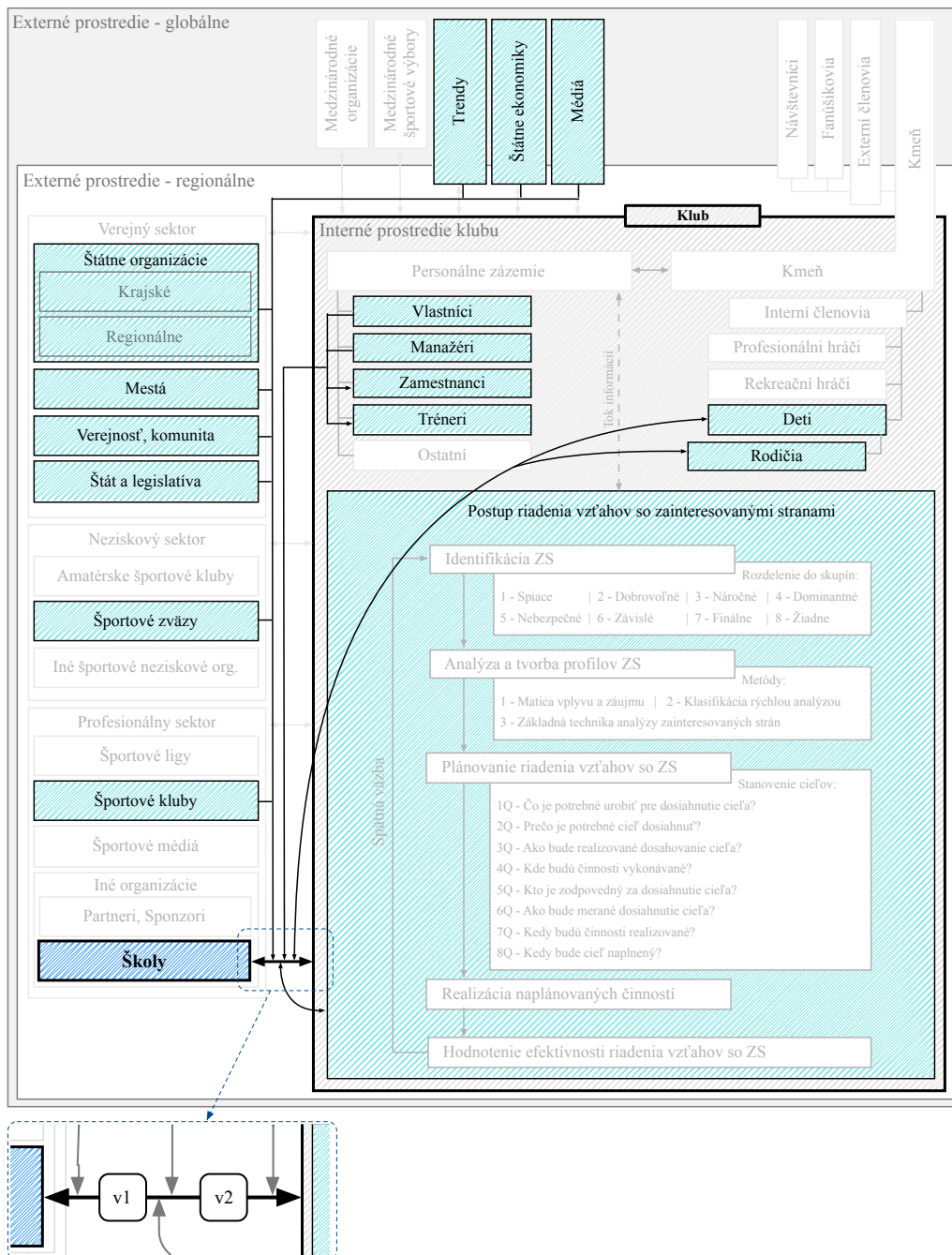
Popis modelového riešenia vo všeobecnej rovine popisuje aj priebeh riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Na základe identifikovaných kľúčových zainteresovaných strán, bolo vytvorené modelové riešenie aj so zameraním na vzťahy športových klubov so školami, partnermi, mestami a komunitou. V rámci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

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 vplyvajú 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, 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

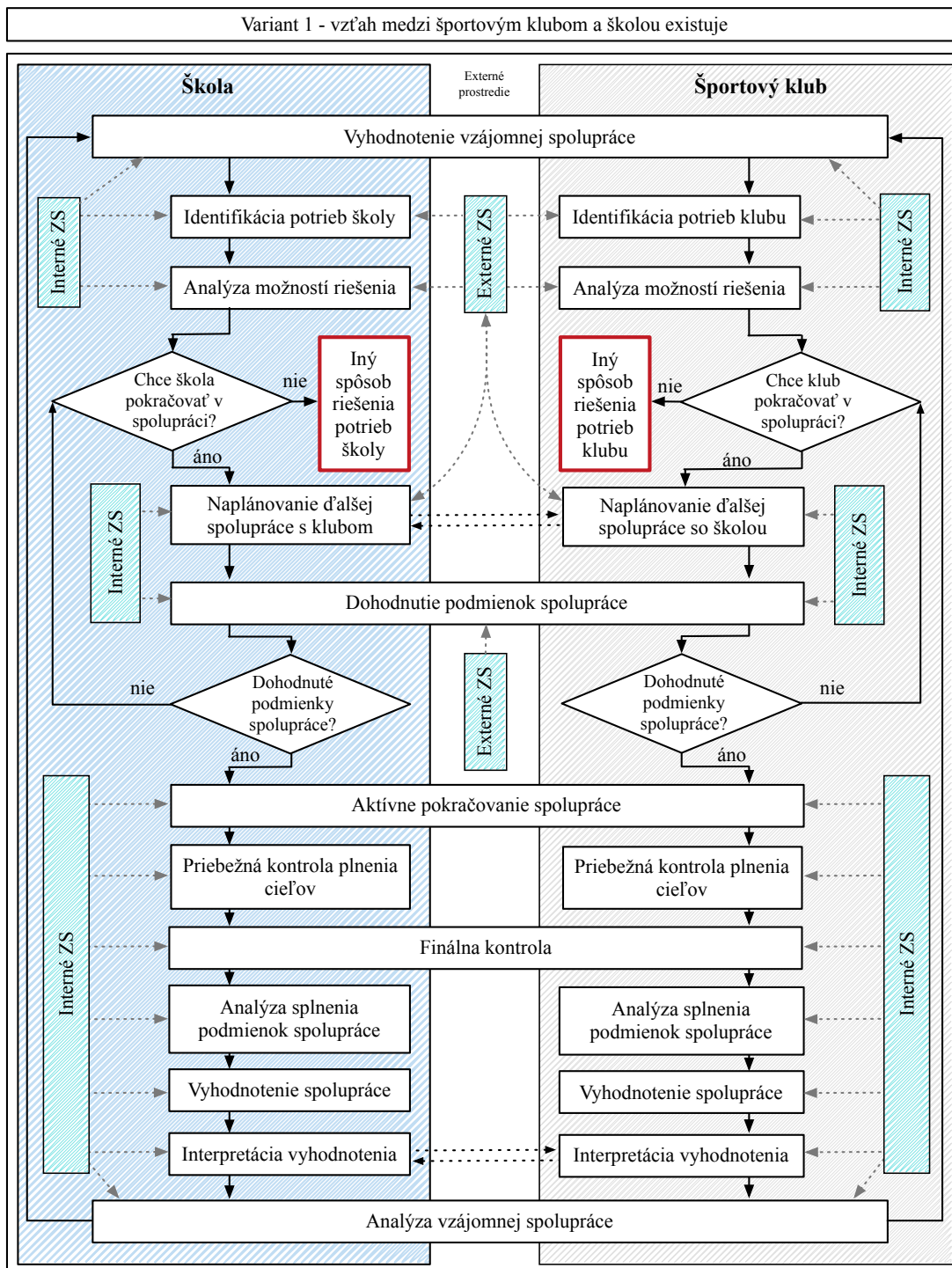
² Kritická cesta je časovo najdlhšia možná cesta z počiatočného bodu grafu do koncového bodu grafu. Každá kritická cesta sa skladá zo zoznamu činností, na ktoré by sa mal manažér projektu najviac zamerať, ak chce zabezpečiť včasné dokončenie projektu. Dátum dokončenia posledného úlohy na kritickej ceste je zároveň dátumom dokončenia projektu.

legislatívy. Verejnosť prostredníctvom verejnej mienky ovplyvňuje vzťahy športových klubov v regióne. Mestá, VUC 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 8 Vzťah športového klubu so školami

Vzájomný vzťah medzi športovým klubom a školou môže mať dva varianty. Obrázok 9 zobrazuje odporúčaný priebeh vzťahu medzi športovým klubom a školou v prípade variantu 1 – v prípade, že vzťah už existuje.

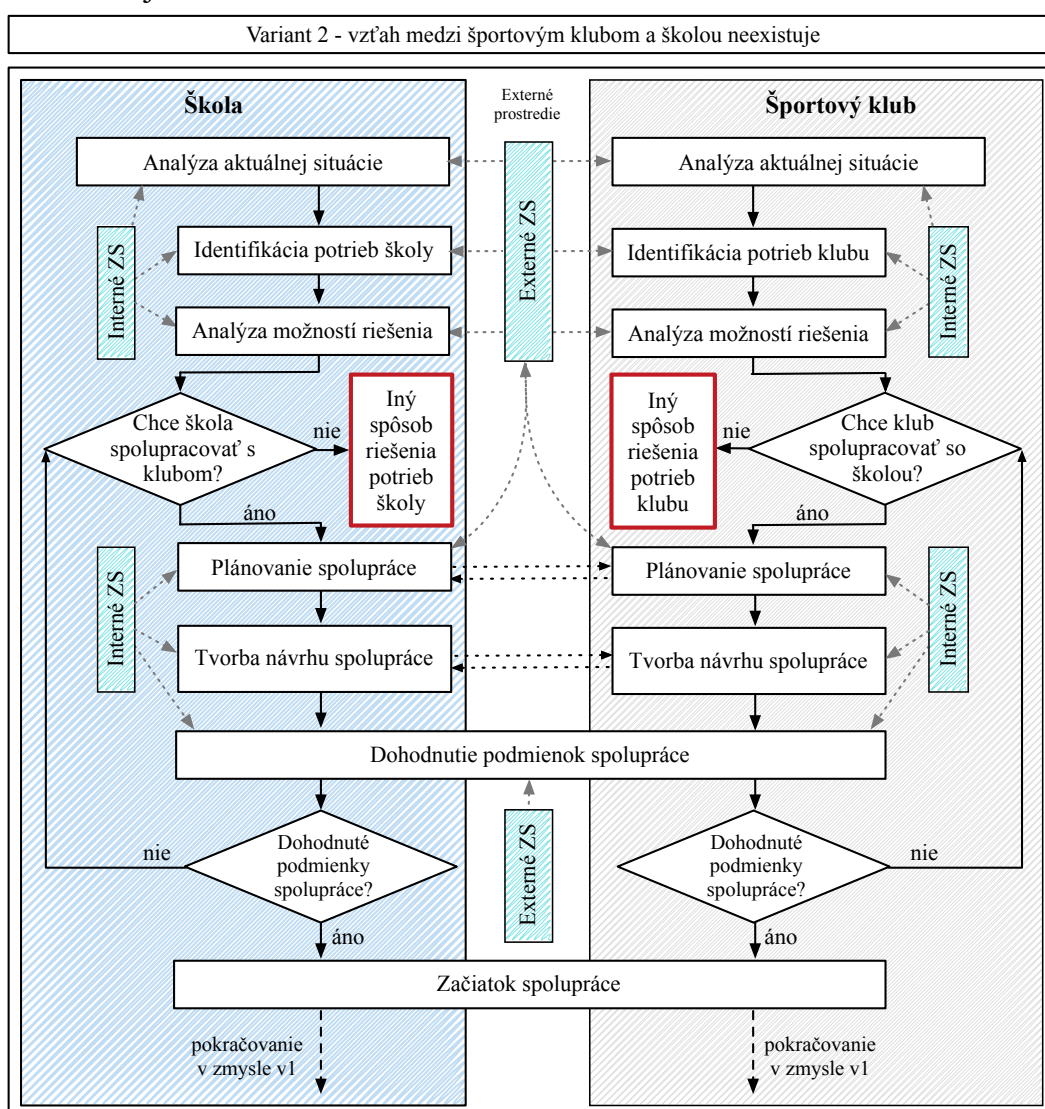


Obrázok 9 Vzťah športového klubu so školami – variant 1

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 nepribudli 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 spoluprácou 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 spoluprácou 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 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 možné vidieť na obrázku 10.



Obrázok 10 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.

4. DISKUSIA PRE OVERENIE SPRÁVNOSTI NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA

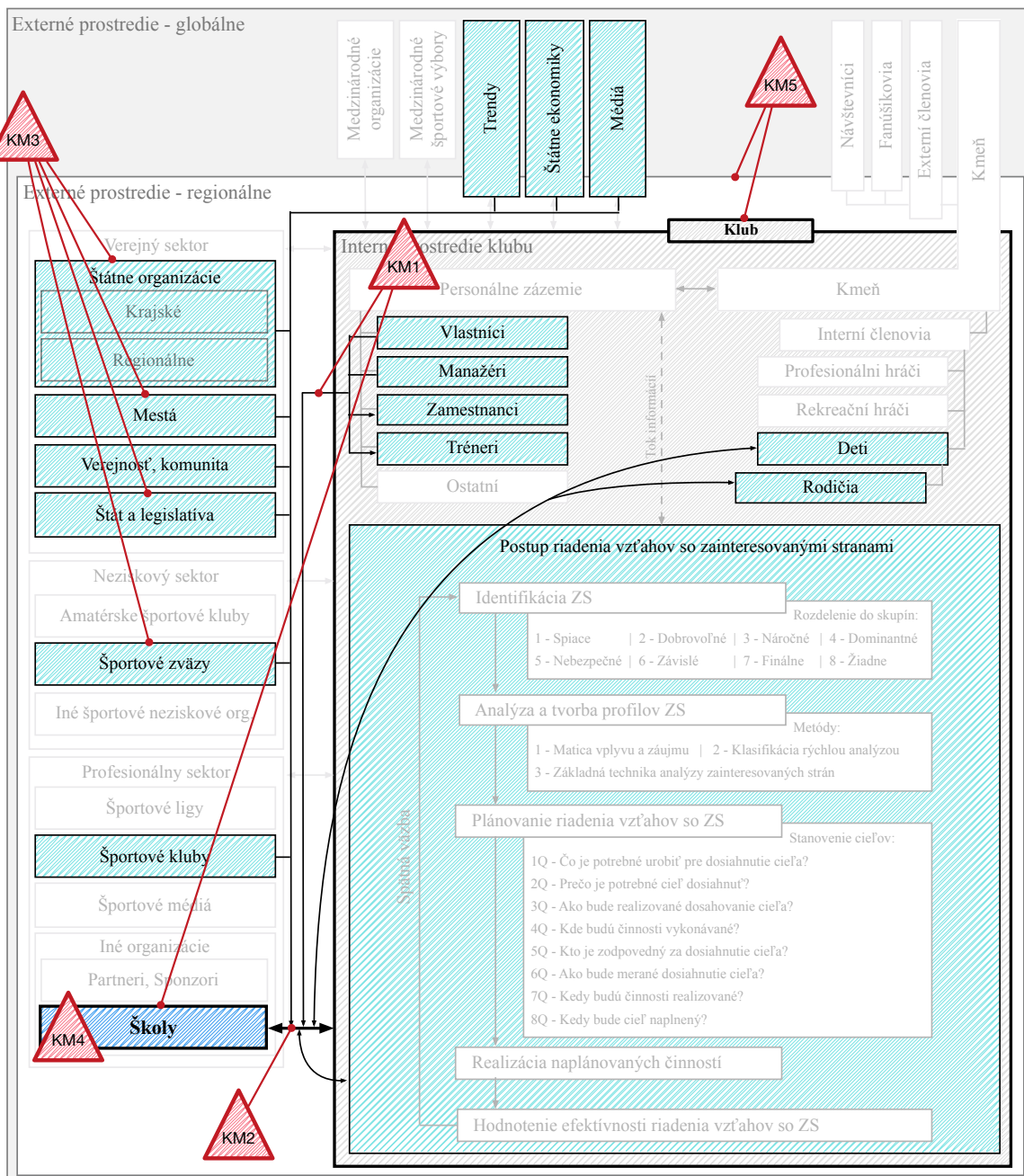
Problematika športu na Slovensku začína byť každým rokom viac a viac diskutovanou témou. Najväčším problémom v tejto oblasti je financovanie športových organizácií. Veľký prelom prišiel začiatkom roka 2016, kedy začal platiť nový Zákon č. 440/2015 Z. z. Zákon o športe. Napriek tomu, že zákon priniesol so sebou viacero zmien, zainteresované strany stále zostávajú kľúčovými pre športové kluby.

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.

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. Celkovo bolo identifikovaných viacero faktorov vplyvujúcich na modelové riešenie. Osem z nich dosiahlo maximálne hodnotenie vplyvu čo je možné vnímať ako kritické miesto navrhovaného modelového riešenia. Identifikovanými kritickými miestami sú:

- KM1 - 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 11.

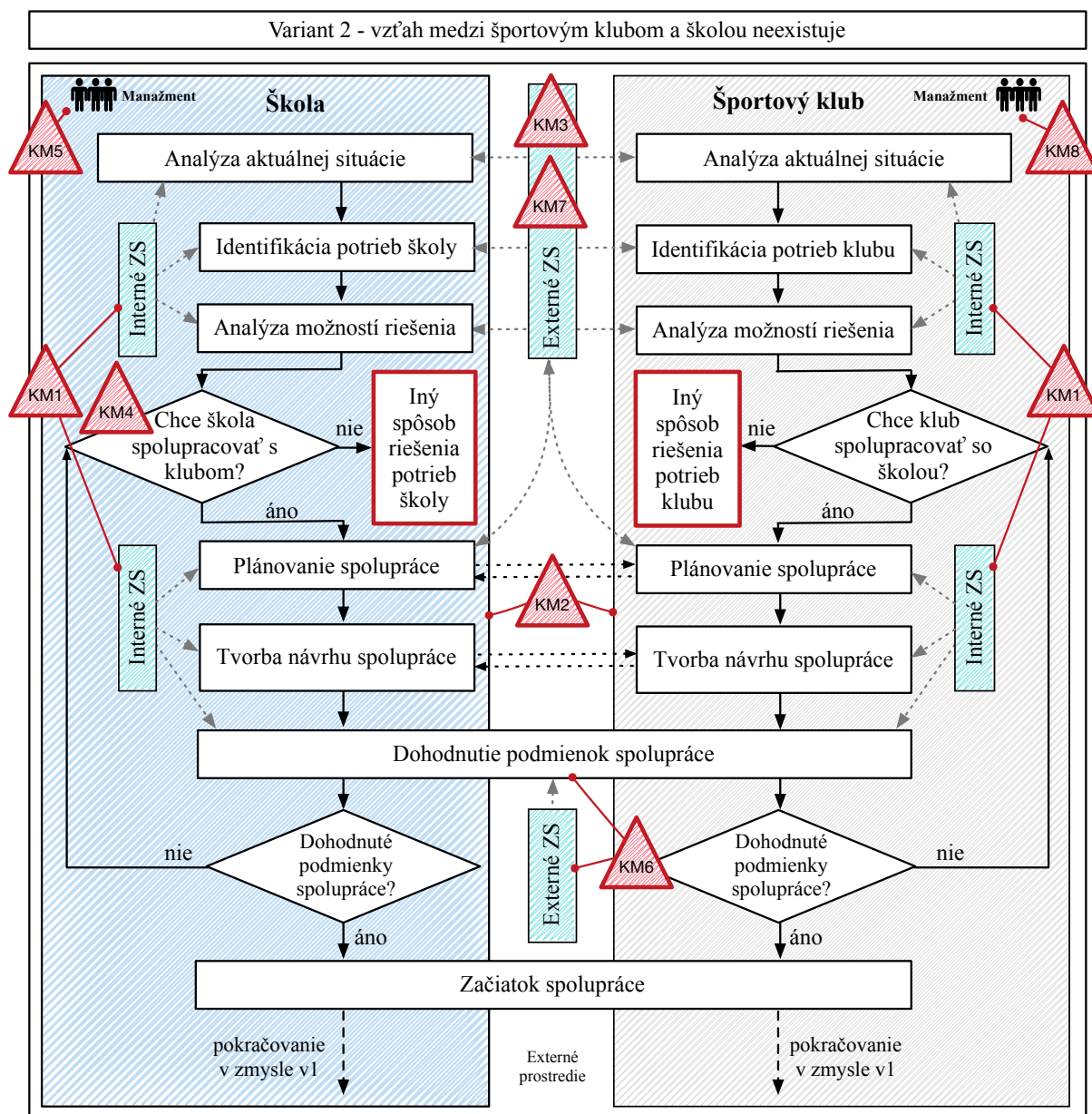


Obrázok 11 Kritické miesta modelového riešenia

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 12 Kritické miesta modelového riešenia v druhom variante

Vplyv jednotlivých kritických miest na modelové riešenie je možné znížiť realizáciou vhodných opatrení ktoré sú v tabuľke 3.

Tabuľka 3 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	– aktívna komunikácia so zástupcami zainteresovaných strán s cieľom budovania pozitívneho postoja k spolupráci so športovým klubom
KM5 – osobná zainteresovanosť	– budovanie dobrých vzťahov s bývalými zamestnancami – aktívna komunikácia s bývalými zamestnancami športového klubu, ktorí sú súčasťou štruktúr zainteresovaných strán
KM6 – projekt	– analýza dostupných projektov tretích strán – komunikácia s garantmi projektov – dohodnutie podmienok realizácie projektu a jeho koordinácie
KM7 – bezpečnosť detí	– analýza dostupných riešení prepravy a spôsobov ich realizácie – aktívna komunikácia so zástupcami zabezpečovateľov prepravy
KM8 – zodpovednosť za spoluprácu	– 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.

5. TEORETICKÉ, EDUKAČNÉ A PRAKTICKÉ 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 najmä 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 napĺňania 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.

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 V DIZERTAČNEJ PRÁCI

- [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). *Yritysoorganisaatio 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: 10.4324/97813515122304
- [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/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMDQvMTRfNDNfMDRfMTk1X0tQTUdfQmVuY2htYXJraW5nX0FuYX5c2l2X29uX1Nwb3J0X09yZ2FuaXphdGlvbnMucGRmI1d/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 kvantitatívneho 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. [pološtruktúrovaný 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. ^[1]_{SEP}
- [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. ^[1]_{SEP}
- [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). Švédská 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 – prehľad 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). Prehľad 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=2.14528331.6.1333148830.1541498370-1216030801.1541498370
- [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=IwAR3IDfJi9M1hk_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=tGiwg_020
- [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=YPKGR_WFo
- [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=IktM3_SKa
- [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=g6Ijc3HT_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/QmXoypizjW3WknFiJnKLwHCnL72vedxjQkDDP1mXWo6uco/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/ijsmm.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.upmclermieuxsportscomplex.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>.^[1]_[SEP]
- [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.malmoedhawks.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/1c9wv2womuxozw0pyerh0mzj>
- [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.^[1]_[SEP]
- [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] Munschick, V. (2016a). *Health Trends: Gesundes Leben in der Zukunft*. Frankfurt (Zukunftsinstitut). 123s. ISBN 978-3-945647-34-9. strana 73
- [315] Munschick, 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: Academie.
- [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). Tanduary 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-tanduary-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_teoria.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-atmosphere.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. ^[1] _{SEP}
- [337] PA Sport. (2018). Ibrahimovič 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 nakladateľství. 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.upmclermieuxsportscomplex.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. [položštruktúrovaný 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] Sarajević. 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 permanentky 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] Shnyder, 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 fínskeho 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 fínskeho 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] Sieť 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-doplknovych-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.revolvy.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] Thilmann, 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/allemtransfers/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/najznajsi-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.upmcleieuxsportscomplex.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: yhteistyökumppanus 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-fanswhat-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/2MlIXGs>
- [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., Konradson, 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=0>
- [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.