

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

**STRATEGICKÉ RIADENIE
V ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH**

DIZERTAČNÁ PRÁCA

ŽILINA, 2020

ING. ROMAN ADÁMIK

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

**STRATEGICKÉ RIADENIE
V ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH**

**Dizertačná práca
v študijnom odbore Ekonomia a manažment**

Ing. Roman Adámik

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

Žilina, 2020

Evidenčné číslo: 28360020203004

ABSTRAKT

ADÁMIK, Roman: *Strategické riadenie v športových organizáciách* [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 Ekonomia a manažment. Žilina: FRI ŽU v Žiline, 2020. – 170 s.

Dizertačná práca je venovaná problematike strategického riadenia športových organizácií s hlavným zameraním na kluby pôsobiace v kolektívnych športoch. Cieľom práce je na základe vykonaných špecifických analýz systematizovať teoretické a praktické poznatky v oblasti strategického riadenia športových organizácií a navrhnúť model pre strategické riadenie týchto organizácií v podmienkach Slovenskej republiky tak, aby bol na základe vypracovaných odporúčaní implementovateľný.

Práca je rozdelená do piatich kapitol, ktorými sú súčasný stav skúmanej problematiky, metodológia, výsledky výskumu, návrh modelového riešenia a diskusia. Súčasťou diskusie sú aj návrhy pre možnosti ďalšieho výskumu v problematike strategického riadenia športových organizácií.

Kľúčové slová: Manažment. Stratégia. Cieľ. Šport. Organizácia. Klub.

ABSTRACT

ADÁMIK, Roman: *Strategic management in sports organizations*. [Dissertation thesis] – University of Žilina in Žilina; Faculty of Management Science and Informatics; Department of Managerial Theories. – Tutor: doc. Ing. Michal Varmus, PhD. – Qualification degree: philosophy doctor („philosophiae doctor“, acronym „PhD.“) at field of study Economics and management. Žilina: FRI ŽU in Žilina, 2020. – 170 p.

The dissertation thesis is dedicated to the issue of strategic management of sports organizations with the focus on sports clubs operating in team sports. The aim of this work is based on specific analyzes systematize theoretical and practical knowledge in the field of strategic management of sports organizations and design a model for strategic management of these organizations in the Slovak Republic, that can be implemented based on recommendations.

The work is divided into five chapters, which are the current state of the researched issues, methodology, research results, design of a model solution and discussion. The discussion also includes suggestions for the possibility of further research in the field of strategic management of sports organizations.

Keywords: Management. Strategy. Goal. Sport. Organization. Club.

PREDHOVOR

Pohybová kultúra a zdravý životný štýl sú jedným z aktuálnych trendov, ktorý sa stáva súčasťou každodenného života stále väčšieho počtu ľudí. Toto tvrdenie podporuje aj enormný nárast osobných trénerov, výživových poradcov či mentálnych koučov a rovnako aj mobilných aplikácií sústreďujúcich sa na zdravie a cvičenie. Deklarovaným cieľom oficiálnej politiky v oblasti športu takmer všetkých krajín je podpora masového športu a pohybu vo všeobecnosti. Na druhej strane hromadného športu prepojeného so zdravým životným štýlom stojí vrcholový, komerčný šport. V ňom sa objavuje relatívne úzka skupina profesionálnych športovcov za ktorými stoja celé tímy špecialistov z rôznych oblastí a ktorých výkony a výsledky vytvárajú miliardové výnosy, čím transformujú šport na regulárne podnikateľské odvetvie.

Šport tvorí súčasť môjho života už od malička. V siedmych rokoch som sa začal aktívne venovať karate, v skorom tínedžerovom veku som prešiel na extrémne športy ako skateboard a BMX a od nástupu na strednú školu pravidelne hrávam basketbal, v ktorom sa stále zúčastňujem aj amatérskych turnajov. Na akademickej úrovni sa na problematiku strategického riadenia športových organizácií sústreďujem od diplomovej práce zameranej na marketingovú stratégiu basketbalového klubu BC Prievidza. Na profesijnej úrovni sa venujem riadeniu športových organizácií od roku 2015. Počas mojej práce v športe som pôsobil ako marketingový špecialista, PR manažér a tímový manažér v rôznych basketbalových organizáciách. Rovnako som sa venoval aj komunikačným kampaniam krátkodobých podujatí, akými sú basketbalové zápasy hviezd a reprezentačné či streetbalové turnaje. Kombinácia zistení z teoretického a praktického prostredia športu ma viedla k záujmu pokračovať v skúmaní tejto problematiky aj na doktorandskom štúdiu. Ďalším výskumom je možné pomôcť manažérom efektívnejšie riadiť športové organizácie a pozdvihnúť slovenský šport ako celok.

Hlavnými zdrojmi informácií počas vypracovávania dizertačnej práce boli odborné články a publikácie domácich a zahraničných autorov, prípadové štúdie, články a reportáže športových novinárov a redaktorov, štatistiky zo štatistických organizácií či oficiálnych stránok športových zväzov, líg a klubov, zákony súvisiace so športom a činnosťou športových organizácií, verejne dostupné informácie od samospráv, rozhovory s manažérmi, hráčmi a ostatnými zainteresovanými stranami a v neposlednom rade osobné skúsenosti z pôsobenia v štruktúrach športových organizácií.

Dizertačná práca vznikla pod vedením doc. Ing. Michala Varmusa, PhD., ktorému chcem poďakovať za trpezlivosť, pomoc pri riešení nie len výskumných problémov a za motiváciu k odbornému a osobnému rastu. Vďaka patrí aj všetkým členom Katedry manažérskych teórií, Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline pod vedením doc. Ing. Milana Kubinu, PhD. a rovnako doktorandom, hlavne Ing. Patrikovi Ferencovi, PhD., ktorí boli ochotní a nápomocní pri riešení úloh spojených s doktorandským štúdiom. Poďakovať sa chcem aj všetkým zástupcom klubov, samospráv a médií, ale aj samotným hráčom, bez ktorých by realizovaný výskum nemohol vzniknúť. Najväčšie poďakovanie patrí mojim rodičom Beáte a Romanovi Adámikovcom a priateľke Marte Dlugokeckej za podporu a za vytvorenie podmienok umožňujúcich vypracovanie dizertačnej práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY	11
1.1 PROSTREDIE ŠPORTU	11
1.1.1 Individuálny a kolektívny šport	12
1.1.2 Tri sektory športu	13
1.1.3 Modely vybraných národných športových systémov v Európe	19
1.1.4 Druhy príjmov športových klubov.....	24
1.1.5 Legionári v športe a ich vplyv na zmenu kultúry športu	28
1.1.6 Závery a hlavné zistenia – prostredie športu	31
1.2 ŠPORT NA SLOVENSKU.....	32
1.2.1 Model športového systému	33
1.2.2 Profesionálny šport.....	35
1.2.3 Mládežnícky šport	43
1.2.4 Závery a hlavné zistenia – šport na Slovensku	48
1.3 STRATEGICKÝ MANAŽMENT V ŠPORTE	49
1.3.1 Manažment v športe	50
1.3.2 Proces strategického manažmentu a jeho aplikácia v prostredí športu	53
1.3.3 Závery a hlavné zistenia – strategický manažment v športe.....	60
2 METODOLÓGIA	62
3 VÝSLEDKY VÝSKUMU	76
3.1 PREDVÝSKUM.....	76
3.2 PRÍČINY ÚPADKU ŠPORTOVÝCH KLUBOV	82
3.3 FINANCOVANIE ŠPORTOVÝCH KLUBOV	91
3.4 LEGIONÁRI A ICH VPLYV	98
3.5 ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK.....	109
3.6 ZHRNUTIE VÝSLEDKOV PRIMÁRNEHO VÝSKUMU	114
4 NÁVRH MODELOVÉHO RIEŠENIA	116
4.1 MODEL STRATEGICKÉHO RIADENIA ŠPORTOVÝCH KLUBOV	116
4.2 PROCES STRATEGICKÉHO RIADENIA ŠPORTOVÝCH KLUBOV	119
4.3 KRITICKÉ MIESTA STRATEGICKÉHO RIADENIA ŠPORTOVÝCH KLUBOV	123
4.4 IMPLEMENTÁCIA MODELOVÉHO RIEŠENIA	129
5 DISKUSIA	131
5.1 VERIFIKÁCIA MODELOVÉHO RIEŠENIA	132
5.1.1 Strategické riadenie novovzniknutého športového klubu	132
5.1.2 Financovanie športu samosprávou a sponzormi	137
5.2 LIMITY A ODPORÚČANIA PRE ĎALŠÍ VÝSKUM	139
5.3 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE	141
ZÁVER	142
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	143
ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ	156
ZOZNAM PRÍLOH	158

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1.1 Výnosy na športovom trhu	12
Obrázok 1.2 Model troch sektorov v športe	13
Obrázok 1.3 Čínsky systém identifikácie talentov	15
Obrázok 1.4 Hierarchia v riadení neziskových organizácií	16
Obrázok 1.5 Model prostredia profesionálneho športu	18
Obrázok 1.6 Základné typy štruktúr profesionálnych klubov v Európe	18
Obrázok 1.7 Národné športové systémy	19
Obrázok 1.8 Športový systém Českej republiky	20
Obrázok 1.9 Športový systém Fínskej republiky	21
Obrázok 1.10 Športový systém Nemeckej spolkovej republiky	22
Obrázok 1.11 Športový systém Holandska	23
Obrázok 1.12 Štruktúra príjmov futbalových klubov v roku 2015 – vysielacie práva	24
Obrázok 1.13 Vývoj výšky sponzorských príspevkov v rokoch 2007 až 2018	26
Obrázok 1.14 Vývoj výšky sponzorských príspevkov v regiónoch v rokoch 2007 až 2018	26
Obrázok 1.15 Trend počtu štartov zahraničných hráčov	30
Obrázok 1.16 Športový systém Slovenskej republiky	33
Obrázok 1.17 Dotácie MŠVVaŠ SR jednotlivým zväzom	34
Obrázok 1.18 Štruktúra príjmov futbalových klubov v roku 2015 – sponzoring	39
Obrázok 1.19 Počet mládežníckych športovcov priemerne za roky 2016 a 2017	43
Obrázok 1.20 Systém financovania mládeže vo futbale	45
Obrázok 1.21 Model strategického riadenia – White	54
Obrázok 1.22 Model strategického riadenia – Hittmár – Jankal	55
Obrázok 1.23 Model strategického riadenia – Hoyer a kol.	56
Obrázok 1.24 Cyklický model strategického manažmentu v športe	57
Obrázok 3.1 Porovnanie teoretických východísk a východiskového modelu	78
Obrázok 3.2 Východiskový model strategického riadenia športových organizácií	79
Obrázok 3.3 Proces tvorby stratégie prostredníctvom cieľov	80
Obrázok 3.4 Tematické okruhy primárneho výskumu	82
Obrázok 3.5 Pomer dôvodov úpadku športových klubov na Slovensku	89
Obrázok 3.6 Podiel výšky príjmov klubov vo futbale na Slovensku	92
Obrázok 3.7 Zmena dotácií samosprávy v závislosti od umiestnenia klubu	93
Obrázok 3.8 Podiel dotácií seniorského a mládežníckeho športu vo vybraných športoch	94
Obrázok 3.9 Podiel dotácií seniorského a mládežníckeho športu vo vybraných športoch – spolu	94
Obrázok 3.10 Podiel dotácií mládeže od zväzu a samosprávy vo vybraných športoch	95
Obrázok 3.11 Pomer podpory mládeže od zväzu a samosprávy – spolu	95
Obrázok 3.12 Vývoj podielu domácich hráčov a legionárov vo futbale	99
Obrázok 3.13 Vývoj podielu domácich hráčov a legionárov v hokeji	99
Obrázok 3.14 Vývoj podielu domácich hráčov a legionárov v basketbale	100
Obrázok 3.15 Vývoj podielu domácich hráčov a legionárov vo vybraných športoch	100
Obrázok 3.16 Podiel štartov Slovákov a legionárov vo vybraných športoch	101
Obrázok 3.17 Percentuálny počet štartov Slovákov a cudzincov vo vybraných ligách	101
Obrázok 3.18 Podiel štartov legionárov u majstra a posledného tímu vo futbale	102
Obrázok 3.19 Podiel štartov legionárov u majstra a posledného tímu v hokeji	102
Obrázok 3.20 Podiel štartov legionárov u majstra a posledného tímu v basketbale	103
Obrázok 3.21 Podiel štartov legionárov u majstra a posledného tímu spolu	103
Obrázok 3.22 Priemerný podiel seniorských reprezentantov v závislosti od ligy	104
Obrázok 3.23 Priemerný podiel mládežníckych reprezentantov v závislosti od ligy	105
Obrázok 4.1 Model strategického riadenia športových klubov na Slovensku	116
Obrázok 5.1 Vývoj spokojnosti hráčov s hracím časom – Žilina	134
Obrázok 5.2 Hodnotenie manažérskych kompetencií hráčmi – Žilina	136
Obrázok 5.3 Myšlienková mapa odporúčaní pre ďalší výskum	140

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1.1 Politické ideológie a ich vplyv na šport.....	14
Tabuľka 1.2 Porovnanie vysokoškolského a profesionálneho športu	17
Tabuľka 1.3 Priemerný počet cudzincov v európskych futbalových kluboch	30
Tabuľka 1.4 Divácky najnavštevovanejšie športy na Slovensku v sezóne 2016/17	32
Tabuľka 1.5 Dotácie MŠVVaŠ SR jednotlivým športom	34
Tabuľka 1.6 Dôvody nepokračovania klubov v súťaži	37
Tabuľka 1.7 Vývoj umiestnenia – futbal.....	38
Tabuľka 1.8 Vývoj umiestnenia – hokej	38
Tabuľka 1.9 Vývoj umiestnenia – basketbal	39
Tabuľka 1.10 Rozdiely medzi sponzorskou a reklamnou zmluvou	40
Tabuľka 1.11 Dotácia SFZ jednotlivým typom licencií.....	45
Tabuľka 1.12 Dotácia SZLH za výchovu hráčov pre seniorské tímy	45
Tabuľka 1.13 Pozitívna finančná motivácia pre športové kluby.....	49
Tabuľka 1.14 Definície športového manažmentu	50
Tabuľka 1.15 Definície strategického manažmentu.....	53
Tabuľka 2.1 Činnosti vykonané v jednotlivých fázach výskumu	62
Tabuľka 2.2 Vzťah výskumných a čiastkových výskumných otázok	63
Tabuľka 2.3 Hypotéza H1	65
Tabuľka 2.4 Hypotéza H2	65
Tabuľka 2.5 Hypotéza H3	66
Tabuľka 2.6 Hypotéza H4	67
Tabuľka 2.7 Hypotéza H5	67
Tabuľka 2.8 Hypotéza H6	68
Tabuľka 2.9 Vzťah výskumných otázok a hypotéz.....	69
Tabuľka 2.10 Výskumné otázky a hypotézy príčin úpadku športových klubov	70
Tabuľka 2.11 rozdiel medzi jednopřípadovou a viacprípádovou štúdiou	70
Tabuľka 2.12 Výskumné otázky a hypotézy financovania športových klubov.....	72
Tabuľka 2.13 Výskumné otázky a hypotézy legionárov a ich vplyvu	73
Tabuľka 2.14 Počet hráčov na zápasových súpiskách	74
Tabuľka 2.15 Zohľadnené súťažné zápasy – futbal	74
Tabuľka 2.16 Zohľadnené súťažné zápasy – hokej.....	74
Tabuľka 2.17 Zohľadnené súťažné zápasy – basketbal	75
Tabuľka 3.1 Kritické miesta súčasného stavu skúmanej problematiky	78
Tabuľka 3.2 Vzťah výskumnej otázky V1 a cieľov športovej organizácie.....	81
Tabuľka 3.3 Vzťah výskumnej otázky V2 a cieľov športovej organizácie.....	81
Tabuľka 3.4 Vzťah kritických miest a cieľov športovej organizácie	81
Tabuľka 3.5 Umiestnenia vybraných klubov v jednotlivých ročníkoch	82
Tabuľka 3.6 Dôvody ukončenia činnosti vybraných klubov na Slovensku	88
Tabuľka 3.7 Výskyt dôvodov úpadku vybraných klubov na Slovensku.....	89
Tabuľka 3.8 Testovanie hypotézy H4	90
Tabuľka 3.9 Vyhodnotenie hypotéz príčin úpadku športových klubov	91
Tabuľka 3.10 Vzťah sponzorov a futbalových klubov.....	92
Tabuľka 3.11 Reakcia samosprávy v závislosti od výsledku klubu.....	93
Tabuľka 3.12 Štatistické vyjadrenie zmeny dotácie od zväzu a samosprávy.....	96
Tabuľka 3.13 Testovanie hypotézy H1	96
Tabuľka 3.14 Testovanie hypotézy H5	96
Tabuľka 3.15 Testovanie hypotézy H6	97
Tabuľka 3.16 Vyhodnotenie hypotéz príčin úpadku športových klubov	98
Tabuľka 3.17 Štatistické vyjadrenie závislosti počtu štartov legionárov a umiestnenia	103
Tabuľka 3.18 Počty seniorských a juniorských reprezentantov v ligách	104
Tabuľka 3.19 Priemerný podiel reprezentantov v ligách	105
Tabuľka 3.20 Kluby s najväčším počtom štartov slovenských hráčov vo futbale	106

Tabuľka 3.21 Štarty slovenských hráčov a počet reprezentantov MŠK Žilina.....	106
Tabuľka 3.22 Kluby s najväčším počtom štartov slovenských hráčov v hokeji	106
Tabuľka 3.23 Kluby s najväčším počtom štartov slovenských hráčov v basketbale	107
Tabuľka 3.24 Štarty slovenských hráčov a počet reprezentantov VŠEMvs Karlovka Bratislava	107
Tabuľka 3.25 Štatistické vyjadrenie závislosti počtu reprezentantov od štartov slovenských hráčov	107
Tabuľka 3.26 Testovanie hypotézy H2	108
Tabuľka 3.27 Testovanie hypotézy H3	108
Tabuľka 3.28 Vyhodnotenie hypotéz príčin úpadku športových klubov	109
Tabuľka 3.29 Vyhodnotenie hypotéz.....	110
Tabuľka 3.30 Výskumná otázka V1	110
Tabuľka 3.31 Výskumná otázka V1	113
Tabuľka 3.32 Predpokladané a reálne hlavné ciele športových klubov na Slovensku.....	115
Tabuľka 4.1 Vplyv oddelení na hlavné ciele.....	120
Tabuľka 4.2 Kritické miesta – vízia	124
Tabuľka 4.3 Kritické miesta – analýza.....	125
Tabuľka 4.4 Kritické miesta – ciele	126
Tabuľka 4.5 Kritické miesta – implementácia	128
Tabuľka 4.6 Kritické miesta – hodnotenie a kontrola	128
Tabuľka 4.7 Kritické miesta – všetky fázy	129
Tabuľka 4.8 Matica optimálnych a minimálnych cieľov	130
Tabuľka 5.1 Vplyv legionárov na umiestnenie – Žilina.....	133
Tabuľka 5.2 Výška dotácie od samosprávy – Žilina.....	134
Tabuľka 5.3 Vývoj hracieho času mladých hráčov – Žilina	134
Tabuľka 5.4 Mediálna komunikácia v sezóne 2017/18 – Žilina	135
Tabuľka 5.5 Návštevnosť a sociálne média – Žilina.....	135
Tabuľka 5.6 Porovnanie basketbalu a volejbalu – Prievidza	137
Tabuľka 5.7 Vplyv globálnej krízy na jednotlivé odvetvia.....	139

ÚVOD

Šport sa dlhé roky vyvíja smerom od rekreačnej činnosti spojenej so zdravým životným štýlom či zábavou až po plnohodnotný globálny priemysel s miliardovými výnosmi, ktorý je riadený profesionálnymi manažérmi. Najvýraznejšie zmeny spojené s globalizáciou a technologickým pokrokom postihli šport po prechode do nového milénia. Aj v dobe informatizácie, automatizácie a jedného veľkého svetového trhu si však šport naďalej udržiava svoje špecifiká, ktoré nútia manažérov používať aj techniky riadenia nezapadajúce do klasickej manažérskej teórie.

Základom športového sektoru sú športové organizácie, ktoré sú tvorcami hodnoty pre zainteresované strany. Pri pojme športová organizácia si väčšina ľudí, ktorí nesledujú šport, predstaví svetovo najznámejšie kluby ako futbalový Real Madrid či Manchester United, hokejový New York Rangers či basketbalový Los Angeles Lakers. Už tu je vidieť ich silu a postavenie na globálnom trhu a dosah aj mimo radov priaznivcov športu. Na rozdiel od ľudí bez vzťahu k športu si športový fanúšik najčastejšie predstaví svoj obľúbený klub, bez ohľadu na šport v ktorom súťaží. Patria sem však aj rôzne športové asociácie, ligy, výrobcovia športového oblečenia a doplnkov, mediálne spoločnosti, prevádzkovatelia športových zariadení, stávkové kancelárie a mnohé ďalšie organizácie previazané na šport.

Hlavnými východiskovými oblasťami práce sú prostredie športu, jeho špecifiká a kľúčové prvky ovplyvňujúce strategické riadenie v domácich a zahraničných športových organizáciách. Jej cieľom je nielen systematizovať teoretické a praktické poznatky a navrhnúť implementovateľný model, ale aj poskytnúť začínajúcim či skúseným športovým manažérom určitý druh návodu, ako zlepšiť riadenie klubu a na ktoré kritické miesta treba upriamovať pozornosť.

Práca sa skladá z piatich kapitol. Prvá sa zameriava na súčasný stav skúmanej problematiky, konkrétnejšie na prostredie športu, šport na Slovensku a na strategický manažment v športe. Druhá charakterizuje problém a cieľ práce a metodologický postup vypracovania výskumu. Tretia prezentuje výsledky výskumu prostredníctvom predvýskumu a troch hlavných skúmaných oblastí, ktorými sú príčiny úpadku športových klubov, financovanie športových klubov a legionári a ich vplyv. Štvrtá kapitola je venovaná návrhu modelového riešenia pozostávajúceho z modelu, procesu a kritických miest strategického riadenia športových klubov. Rovnako obsahuje odporúčania pre implementáciu. Posledná, piata kapitola pozostáva z diskusie tvorenej verifikáciou modelového riešenia, limitmi a odporúčaniami pre ďalších výskum a teoretickými a praktickými prínosmi práce.

Jadrom pridanej hodnoty práce je nový pohľad na športový manažment, ktorý je založený na dôkladnej analýze interného a externého prostredia športovej organizácie a na špecifikách športu, do ktorých je následne zakomponovaný proces strategického manažmentu vychádzajúci z riadenia podnikateľských subjektov. Kľúčovou fázou celého procesu je pritom stanovenie cieľov a hlavne prístup k ich dosahovaniu.

„Stanovenie cieľa nie je tá najdôležitejšia vec. Tou je rozhodnutie o spôsoboch ako postupovať pri jeho dosahovaní a držaní sa plánu.“

Tom Landry, priekopník NFL

1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

Od zábavy pre amatérov, až po významný priemysel vykonávaný alebo sledovaný väčšinou svetovej populácie. Taký je historický vývoj športu. Jeho rast a profesionalizácia vedie k zmenám v spotrebe, distribúcii a riadení športových organizácií a podujatí na všetkých úrovniach. Súčasné riadenie športových organizácií zahŕňa používanie rovnakých techník a stratégií, ktoré používajú aj moderné podniky, verejný sektor či neziskové organizácie. Športový manažment sa zaoberá strategickým plánovaním, riadením profesionálnych a dobrovoľných ľudských zdrojov, vysielacími právami, spolupracovaním so športovcami, ktorých príjmy niekedy prekročujú stonásobok priemernej mzdy a prácou v rámci integrovaných globálnych sietí športových federácií, národných športových organizácií, mediálnych korporácií, sponzorov a komunitných organizácií.

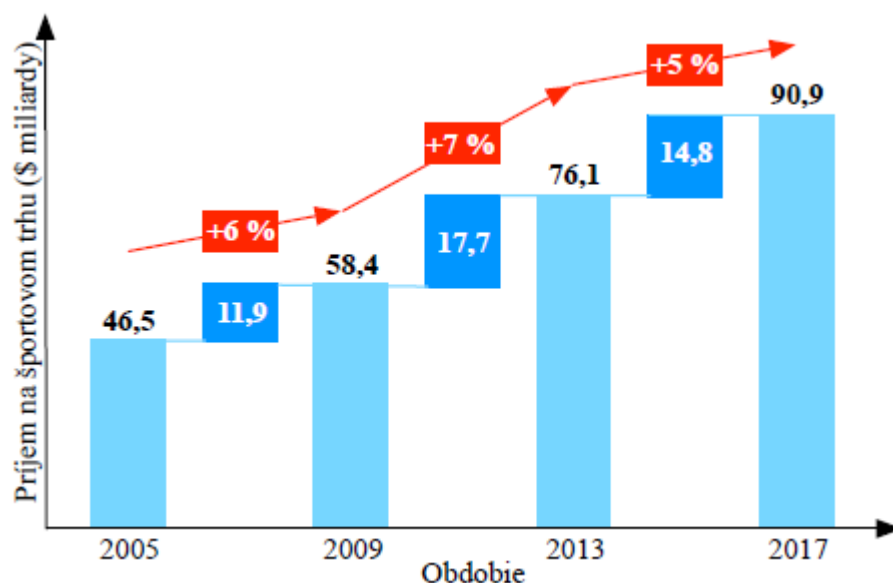
1.1 PROSTREDIE ŠPORTU

Tak ako väčšina iných sektorov aj prostredie športu a športového manažmentu je zásadne ovplyvňované politickým, ekonomickým, sociálnym, technologickým či právnym prostredím. Z politického hľadiska závisí existencia mnohých športových organizácií priamo na podpore vlády, ktorá dotuje ich aktivity vedúce zvyšovaniu účasti na príslušných športoch a k rastu vrcholových športovcov. Často je možné vidieť geopolitický vplyv na prostredie športu pri pridelovaní možnosti organizovať najväčšie športové podujatia, akými sú olympijské hry alebo majstrovstvá sveta vo futbale. Organizácie ako Medzinárodný olympijský výbor (IOC) a Medzinárodná futbalová federácia (FIFA) sa stali **v rovnakej miere športovými ako aj politickými organizáciami** s väzbami na globálne politické elity, ktoré môžu ovplyvniť šport celosvetovo. Z ekonomického prostredia je šport ovplyvňovaný najmä udalosťami ako svetové finančné krízy, ktoré majú vplyv na odliv sponzorov zo súkromného sektoru. Sedavý životný štýl a nárast obezity v mnohých krajinách patrí medzi sociálne vplyvy na šport. Technológie majú vplyv či už v rastúcej popularite e-športu, ako aj v možnostiach športových organizácií priniesť fanúšikom nové zážitky a možnosti interakcie prostredníctvom smartfónov, tabletov, sociálnych sietí alebo živých prenosov. Samozrejme, aj vplyv právneho prostredia na šport môže byť významný. Konkrétne ide o problémy spojené s rastom popularity bojových športov (napr. UFC - Šampionát zmiešaných bojových umení) a ich reguláciou, korupciu a finančné nezrovnalosti v organizáciách ako FIFA, ovplyvňovanie výsledkov zápasov alebo užívanie zakázaných látok pre zvýšenie výkonu športovcov (Bradbury – O’Boyle, 2017).

Zásadný vplyv na prostredie športu má aj **globalizácia**. Integrácia svetových ekonomík umožnila lepšiu komunikáciu medzi výrobcami a spotrebiteľmi, čím sa zvýšila flexibilita v reakciách na požiadavky zákazníka. Šport je jedným zo sektorov, ktoré vďaka tomu môžu profitovať. Divák najväčších športových podujatí, akými sú Olympijské hry, Majstrovstvá sveta vo futbale, Svetový pohár v ragby a krikete, anglická futbalová Premier league, či Grand slamové turnaje v tenise a golfe, má možnosť neustáleho prístupu prostredníctvom mainstreamových a sociálnych médií. Globálny športový trh sa týmto stal preplnený a manažéri, ktorí sa snažia na neho preniknúť, musia pochopiť globálne prostredie v ktorom sa šport nachádza (Hoye a kol., 2015). Rozvoj marketingových aktivít v dôsledku globalizácie spojenej so zvyšovaním počtu zahraničných hráčov v športových kluboch bezpochyby zmenil šport. Všetky popredné športové ligy sa stali viac ako len športovými súťažami a to **regulárnym podnikateľským prostredím**, ktoré si zaslúži rovnakú pozornosť ako ktorékoľvek iné odvetvie (Madichie, 2009).

Z ekonomického hľadiska bol medzi rokmi 2005 až 2017 **nárast výnosov v športe takmer dvojnásobný**, keď zo 46,5 miliardy dolárov postupne hodnota výnosov vzrástla až na 90,9 miliardy dolárov. Medzi rokmi 2005 až 2009 to bol nárast o 11,9 miliardy dolárov (6%),

medzi rokmi 2009 až 2013 o 17,7 miliardy dolárov (7%) a medzi rokmi 2013 až 2017 bol predpokladaný nárast o 14,8 miliardy dolárov (5%) (Sultan – Collignon, 2014). Výnosy na športovom trhu a zobrazuje obrázok 1.1.



Obrázok 1.1 Výnosy na športovom trhu
Zdroj: Sultan a Collignon (2014)

Športový priemysel rastie rýchlejším tempom ako globálne HDP. Výdavky na šport medzi rokmi 2000 až 2012 sú v porovnaní s rastom HDP vyššie v Číne 1,1-krát, v USA 1,6-krát, v Brazílii 1,8-krát, vo Francúzsku 3,1-krát a vo Veľkej Británii až 3,9-krát (Sultan – Collignon, 2014).

1.1.1 Individuálny a kolektívny šport

Jedným zo základných pohľadov na členenie športu je rozdelenie na individuálny a kolektívny šport. Napriek určitým podobnostiam má každý z týchto dvoch typov svoje špecifiká. Športovci venujúci sa individuálnym športom sú viac introvertami, majú viac individuálnych cieľov a súťaživosť medzi nimi je bežnejšia ako pri kolektívnych športoch. Títo športovci majú možnosť väčšej kontroly nad svojím tréningovým procesom, čím majú aj väčšiu zodpovednosť za svoje výsledky. Zároveň majú bližší kontakt so svojím trénerom alebo trénermi a rodičia sú do ich kariéry tiež zahrnutí vo väčšej miere. Sú vystavení väčšiemu stresu zo strachu z pretrénovania, tlaku na výkony, či v prípade študentov z kombinácie športu a štúdia. Z pohľadu na športovú kariéru je ich prechod z juniorského do seniorského prostredia náročnejší, pričom si musia zvykať na novú úroveň konkurencie a prispôbiť sa jej úrovňou tréningov a požadovaných schopností. Kolektívni športovci majú rovnako individuálne ako aj tímové ciele. Nad tréningovým procesom, súťažnou taktikou a výsledkami majú menšiu kontrolu, ako majú športovci v individuálnom športe, keďže je zodpovednosť prenášaná na celý tím. To znamená, že celý tím nesie zodpovednosť za tréning a rovnako za výsledky. Majú bližšie vzťahy so svojimi spoluhráčmi a ich hlavné príčiny stresu sú strach z robenia chýb, konflikt medzi individuálnymi a tímovými cieľmi, strach zo zranení a strach z konfliktov v tíme. Prechod z juniorskej do seniorskej kategórie má okrem výkonnostnej aj psychologickú rovinu, kde si športovci musia nájsť svoje miesto rovnako v tíme ako aj mimo neho (Stambulova, 2006). Pri bližšom pohľade na spôsob prípravy, **výsledky individuálnych športovcov len zriedkakedy stoja na individuálnom úsilí.** Vo veľkej väčšine športov sa títo športovci pripravujú na súťaže v skupinách, v ktorých trávajú stovky až tisícky hodín, čím si

medzi sebou zároveň vytvárajú rôzne formy vzťahov (Evans a kol., 2012). Či už sa športovci v individuálnom športe pripravujú samostatne alebo skupinách, ich výsledky sú považované za individuálne, aj keď sú zväčša prácou celého tímu. V kolektívnom športe súťaží celý tím a aj keď sa niektorí hráči pripravujú individuálne a vo väčšej miere ako ich spoluhráči, **výsledky vždy zdieľa celý tím** (Lindwall a kol., 2002). Systém súťaženia v kolektívnom športe je často založený na tímoch súťažiacich v ligách alebo iných dlhodobých súťažiach. V individuálnom športe súťažia proti sebe jednotlivci. Najčastejšou formou súťaženia sú turnaje, jednodňové podujatia či série turnajov. Aj tu existujú formy tímovej súťaže (štvorhra v tenise, štafeta v plávaní...), no tie nie sú také bežné ako individuálne súťaže v rovnakých športoch. (Zimmermann – Klein, 2018).

1.1.2 Tri sektory športu

Pre pochopenie zmyslu a spôsobu vytvárania partnerstiev, vzájomného ovplyvňovania a podnikania organizácií, ktoré sa podieľajú na riadení športu, je možné tieto organizácie zaradiť do troch rozdielnych sektorov, ktorými sú **verejný sektor**, **neziskový sektor** a **profesionálny sektor**. **Verejný alebo štátny sektor** zahŕňa verejnú správu a ďalšie špecializované subjekty zaoberajúce sa rozvojom športu, poskytovaním finančných prostriedkov iným sektorom a podporovaním špecializovaných činností ako napr. rozvoj športovcov alebo dopingová kontrola. **Neziskový alebo dobrovoľný sektor** je tvorený komunitnými klubmi, asociáciami a medzinárodnými športovými organizáciami, ktoré poskytujú príležitosť športovať a súťažiť, regulujú a riadia predpisy a organizujú športové podujatia. **Profesionálne alebo komerčné športové organizácie** zahŕňajú športové ligy a ich členské tímy, ale rovnako aj príbuzné organizácie akými sú výrobcovia športového oblečenia a vybavenia, mediálne spoločnosti či event manažéri a prevádzkovatelia štadiónov a športových hál (Hoye a kol., 2015). Model troch sektorov v športe zobrazuje obrázok 1.2.



Obrázok 1.2 Model troch sektorov v športe
Zdroj: Hoye a kol. (2015)

Verejný sektor

Väčšina krajín vidí **šport ako nástroj nacionalizmu a ekonomického a sociálneho rozvoja**. Vlády svojimi zákonmi kontrolujú, podporujú alebo regulujú činnosti jednotlivých športových organizácií. Väčšina z nich sa snaží finančne a materiálne podporiť tréningové inštitúcie slúžiace na rozvoj športovcov pre domáce alebo medzinárodné súťaže, podporiť

športové organizácie pri usporiadaní medzinárodných podujatí či podieľať sa na údržbe národných športovísk (štadióny, haly, bazény...). Výmenou za túto podporu môže štát ovplyvniť masový šport v krajine či prezentovať posolstvá spojené so zdravým životným štýlom alebo s bojom proti alkoholu, cigaretám, drogám, gamblingu a diskriminácii (Hoye a kol., 2015). Štát môže ovplyvňovať šport rôznymi spôsobmi. Rozsah a forma však vo veľkej miere závisí od ideológie (tabuľka 1.1), hodnôt a celkovej filozofie vládnucich inštitúcií (Gardiner kol., 2009). **Konzervatívna politická ideológia** sa vyznačuje vyznávaním tradičných hodnôt. Konzervatívna vláda má tendenciu regulovať sociálny život a chce cenzurovať literatúru a umenie, ktoré považuje za útočné. Na druhej strane verí tomu, že podnikateľské prostredie by sa malo regulovať samo. Napriek tomu, že súhlasí s kľúčovou úlohou silného súkromného sektoru, je pripravená asistovať a chrániť priemysel, keď to je nutné. Šport podľa konzervatívnej vlády napĺňa najlepšie svoju funkciu, keď je vykonávaný pre vlastné dobro amatérmi a riadený dobrovoľníkmi. **Reformná politická ideológia**, tiež známa ako sociálna demokracia, je orientovaná na spravodlivosť a slušnosť. Aj keď považuje sociálno-demokratická vláda silný súkromný sektor za nevyhnutný, verí, že samoreguláciou nedokáže dosiahnuť požadované výstupy a preto ho je treba striktno riadiť. Pre tento druh vlády sú veľmi dôležité aj znevýhodnené skupiny obyvateľstva, preto sa snaží prerozdeliť bohatstvo spoločnosti väčším daňovým zaťažením pre bohaté osoby a spoločnosti. Šport vníma ako nástroj sociálneho rozvoja a snaží sa ho spraviť čo najdostupnejším celej komunite. Zameriava sa viac na masový šport, než na vrcholový. **Neoliberálna politická ideológia** verí, že je pre spoločnosť najlepšie, keď môžu ľudia žiť svoj každodenný život bez významných zásahov štátu. Tento druh vlády považuje zákon za dôležitý, ale zároveň by mali mať ľudia voľnosť v organizovaní svojho pracovného a súkromného života. Nemyslí si, že štátne vlastníctvo spoločností im prinesie kvalitnejšie výsledky. Toto sa prejavuje aj do vzťahu k športu. Ten nechce neoliberálna vláda striktno kontrolovať. Na druhej strane si myslí, že šport môže byť použitý ako nástroj pri národnom a ekonomickom rozvoji. Má preto tendenciu sústrediť sa viac na vrcholový, než na masový šport. **Socialistická politická ideológia** považuje kombináciu súkromného vlastníctva a samoregulovaného trhu za zdroj spoločenskej nerovnosti. Podľa socialistickej vlády musí byť prerozdelenie zdrojov centrálnne kontrolované. Šport považuje za dôležitú súčasť života, ale s dôrazom na to, že musí byť riadený a prostriedky musia byť rovnomerne prerozdelené medzi športové organizácie. Tým, že v tomto systéme poskytuje štát väčšinu zdrojov, je rozvíjaný aj masový aj vrcholový šport (Hoye a kol., 2015).

Tabuľka 1.1 Politické ideológie a ich vplyv na šport

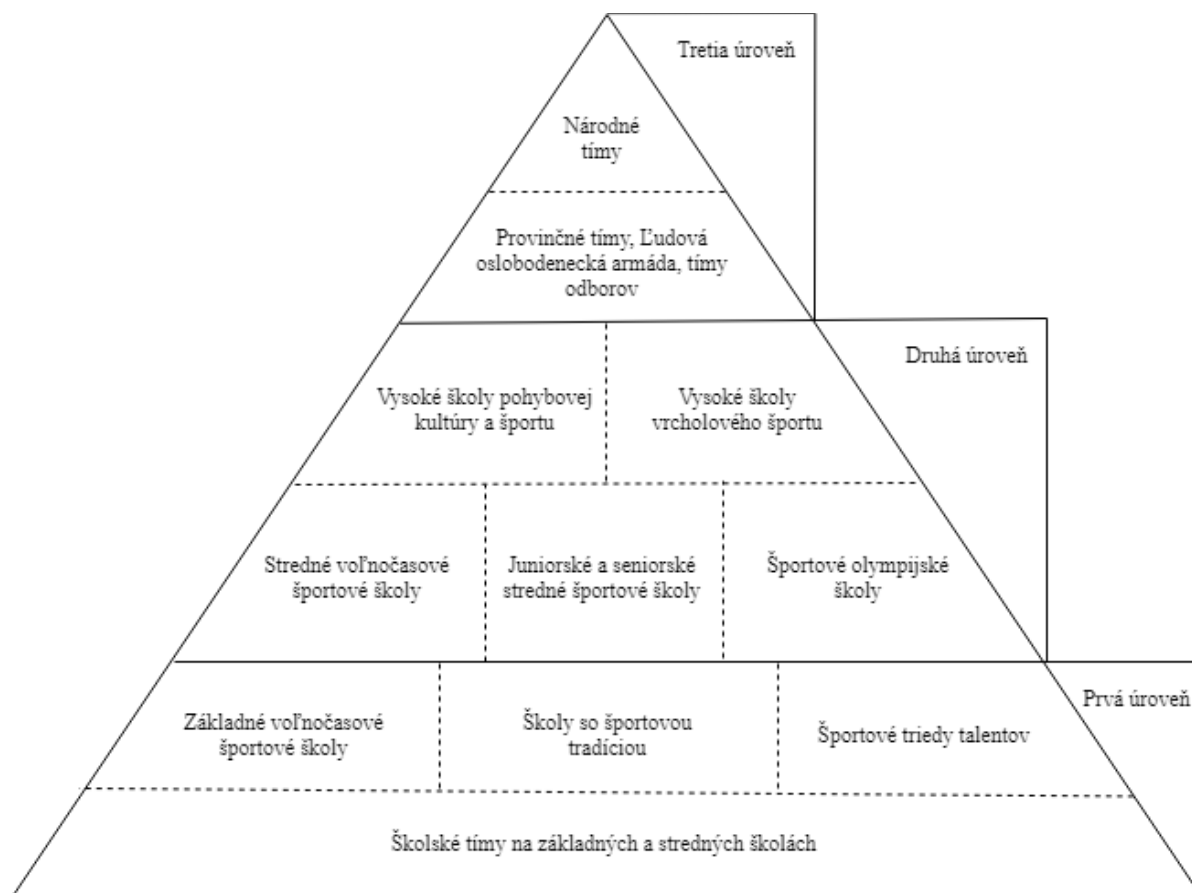
Typ ideológie	Vlastnosti	Vplyv na rozvoj športu
Konzervatívna	súkromné vlastníctvo, štátna regulácia	šport chápaný ako aktivita na rast komunity riadená dobrovoľným sektorom
Sociálna demokracia	zmiešaná ekonomika, regulácia sociálneho aj ekonomického prostredia	priama angažovanosť v budovaní športovej infraštruktúry a na komunitnom športe
Neoliberálna	dôraz na trh, deregulácia	väčšina zdrojov priradovaná vrcholovým športovcom a na komerčné účely
Socialistická	obmedzený priestor pre trh, centrálné plánovanie, byrokratická kontrola rozdeľovania zdrojov	priama angažovanosť vo všetkých aspektoch rozvoja športu, často spojená s vysokou mierou regulácie a dôrazom na podporu ako na komunitného, tak vrcholového športu

Zdroj: Hoye a kol. (2015)

Pri práci s mládežou sa verejný sektor snaží o zvyšovanie počtu detí participujúcich na športe primárne kvôli zdravému životnému štýlu a reprezentácii krajiny na medzinárodnej scéne (Kristiansen a kol., 2017). Green a Oakley (2001) skúmali systém výchovy elitných športovcov v krajinách „západného sveta“ (Austrália, Kanada, Francúzsko, Španielsko a USA). Na základe podobností v prístupoch jednotlivých krajín určili kľúčové elementy riadenia výchovy elitných športovcov:

- jasne zrozumiteľná úloha a efektívna komunikačná sieť systému,
- zjednodušovanie administratívy,
- efektívny systém pre štatistické monitorovanie napredovania športovcov,
- vytvorenie kultúry umožňujúcej členom tímu (športovci, tréneri, manažéri, vedci) navzájom komunikovať na formálnej aj neformálnej úrovni,
- medzinárodná konfrontácia,
- špecifické športové zariadenia s prioritným vstupom pre vrcholových športovcov,
- cielenie zdrojov na malú skupinu športov so šancou na úspech na svetovej úrovni,
- komplexné plánovanie pre potreby každého športu,
- rozpoznanie ceny za úspech a tomu primerané financovanie infraštruktúry a ľudí,
- podporovanie životného štýlu a príprava na život po ukončení kariéry.

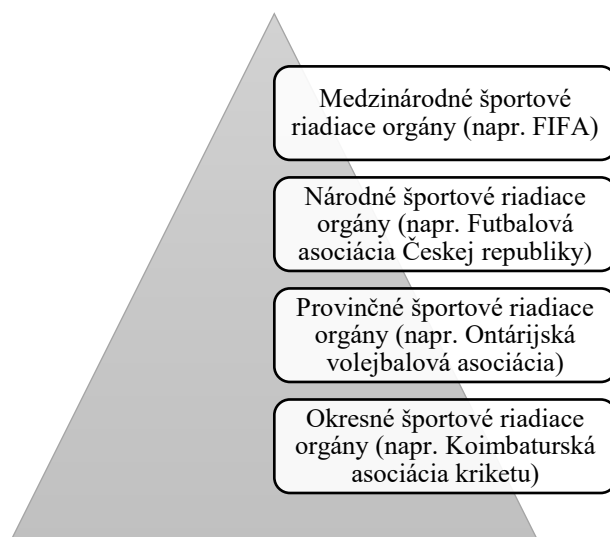
Svojím centrálnym riadením športu je známa najmä Čína. Lokálna vláda používa na identifikáciu talentov systém pozostávajúci z troch úrovní, ktorý zobrazuje obrázok 1.3. Štandardy pri hodnotení čínskeho športu sú zosúladené s medzinárodnými štandardmi a za ich dosiahnutie je športovcom poskytnutá „odmena“ napr. v podobe zvýhodňovania pri hľadaní si práce mimo športových kruhov (Tan – Green, 2008).



Obrázok 1.3 Čínsky systém identifikácie talentov
Zdroj: Tan – Green, (2008)

Neziskový/dobrovoľný sektor

Neziskové organizácie sú organizácie, ktoré pôsobia nezávisle od štátu, neprinášajú svojim vlastníkom zisk, sú samostatne riadené, **vyznačujú sa výraznou mierou dobrovoľníctva a majú formálnu štruktúru**. Slúžia na rozvoj komunit a vykonávajú svoju činnosť viac za účelom vytvárania verejného dobra, než bohatstva pre individuality (Hoye a kol., 2015). Pod označenie neziskové športové organizácie je možné zaradiť širokú škálu športových organizácií zahrňujúcich oddelenia samosprávy zaoberajúce sa športom a rekreáciou, športové útvary vzdelávacích inštitúcií, mládežnícke športové organizácie či športové kluby. Medzi prominentné neziskové organizácie patria medzinárodné športové asociácie s globálnym (IOC – Medzinárodný olympijský výbor, FIFA – Medzinárodná futbalová federácia) alebo celonárodným (NCAA - Národná vysokoškolská atletická asociácia, USA; Český zväz hádzanej, Česko) vplyvom na šport (Bradbury – O’Boyle, 2017). Hierarchiu v riadení neziskových organizácií zobrazuje obrázok 1.4.



Obrázok 1.4 Hierarchia v riadení neziskových organizácií
Zdroj: Bradbury – O’Boyle, (2017)

Najväčší počet neziskových organizácií je zameraných na **organizovanie súťaží a podujatí pre svojich členov**, ktorými sú individuálni športovci, tréneri, rozhodcovia a organizátori, kluby, asociácie a ďalšie športové organizácie. Neziskové organizácie sú vzájomne prepojené, čo sa môže prejavovať napr. vo finančných dotáciách a podporovaní aktivít (Hoye a kol., 2015). Príkladom je Medzinárodná futbalová federácia FIFA, ktorá podporila federácie piatich afrických krajín, ktoré sa prebojovali na majstrovstvá sveta v Rusku 2018 dokopy sumou desať miliónov dolárov (SITA, 2018).

Z pohľadu **práce s mládežou** sa neziskový sektor snaží o zvyšovanie počtu detí participujúcich na športe kvôli a reprezentácií krajiny na medzinárodnej scéne či pre vyšší objem finančných prostriedkov od štátu, spojeného s veľkosťou členskej základne. (Kristiansen a kol., 2017). Jednu z neziskových organizácií s najsilnejším vplyvom na výchovu športovcov a svetový šport celkovo je severoamerická Národná vysokoškolská atletická asociácia (NCAA). NCAA je riadená svojimi členmi a stará sa o úspech viac ako 450 tisíc vysokoškolských športovcov z USA a Kanady v športe a v živote celkovo. Hlavný rozdiel medzi vysokoškolským a profesionálnym športom v USA je sústredenie NCAA nie len na príjmy, ale aj na študentské výsledky, morálku, fyzickú kondíciu študentov, vzťahy v rámci kampusu a získavanie finančných prostriedkov pre študentov. Porovnanie vybraných aspektov vysokoškolského a profesionálneho športu zobrazuje tabuľka 1.2.

Tabuľka 1.2 Porovnanie vysokoškolského a profesionálneho športu

Ukazovateľ	Vysokoškolský šport	Profesionálny šport
Počet štadiónov (americký futbal)	128 (NCAA FBS)	31 (NFL)
Návštevnosť počas sezóny v miliónoch (americký futbal)	43 (NCAA FBS)	17 (NFL)
Diváci záverečných podujatí v miliónoch (americký futbal)	160 (NCAA Bowl Series)	120 (Super bowl)
Návštevnosť v miliónoch (basketbal)	27 (NCAA D1)	22 (NBA)
Príjmy z reklamy v miliardách dolárov (basketbal)	1,1 (March madness)	0,9 (play-off)

Zdroj: *statista.com*

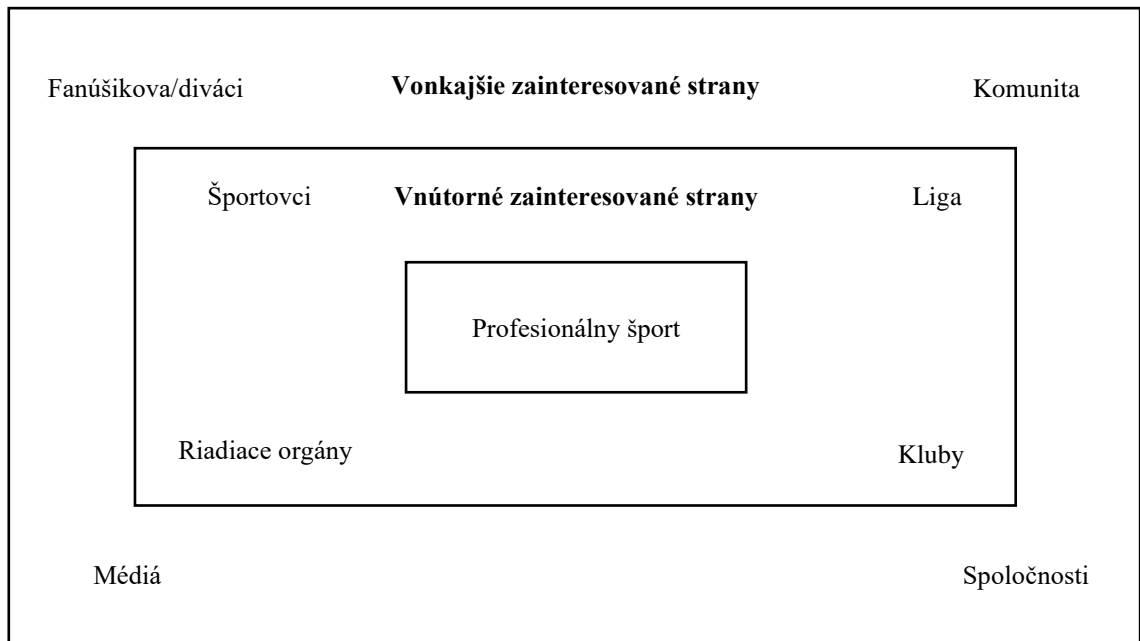
Finančné zdroje zarobené organizáciou sú prerozdeľované medzi inštitúcie pôsobiace pod NCAA. Najväčšiu časť získavajú najúspešnejšie inštitúcie. Patria sem napr. univerzity:

- Severná Kalorína (Michael Jordan, Vince Carter – basketbal),
- California, Berkley (Natalie Coughlin – plávanie, Aaron Rodgers – americký futbal),
- Connecticut (Diana Taurasi, Ray Allen – basketbal),
- Stanford (Tiger Woods – golf, John McEnroe - tenis),
- Florida (Tim Tebow – americký futbal),
- Michigan (Magic Johnson – basketbal, Duncan Keith - hokej),
- Ohio (Jesse Owens – atletika, John Havlicek – basketbal).

NCAA funguje na princípoch neziskovej organizácie a amaterizmu a to aj napriek obrovským výnosom, ktoré produkuje. Amatérsky status športovcov, ktorí sú študentmi im zakazuje zarábať či už vykonávaním športu alebo zo zdrojov súkromného sektora (sponzoring, reklama...). Študenti nemôžu mať uzavreté žiadne sponzorské, marketingové a ani iné zmluvy s podnikateľskými subjektami. Ich prípadne uzavretie je považované za porušenie zákona s tvrdými sankciami pre obe strany. Jediný príjem, ktorý je poskytovaný študentom je formou štipendií (Senne, 2016).

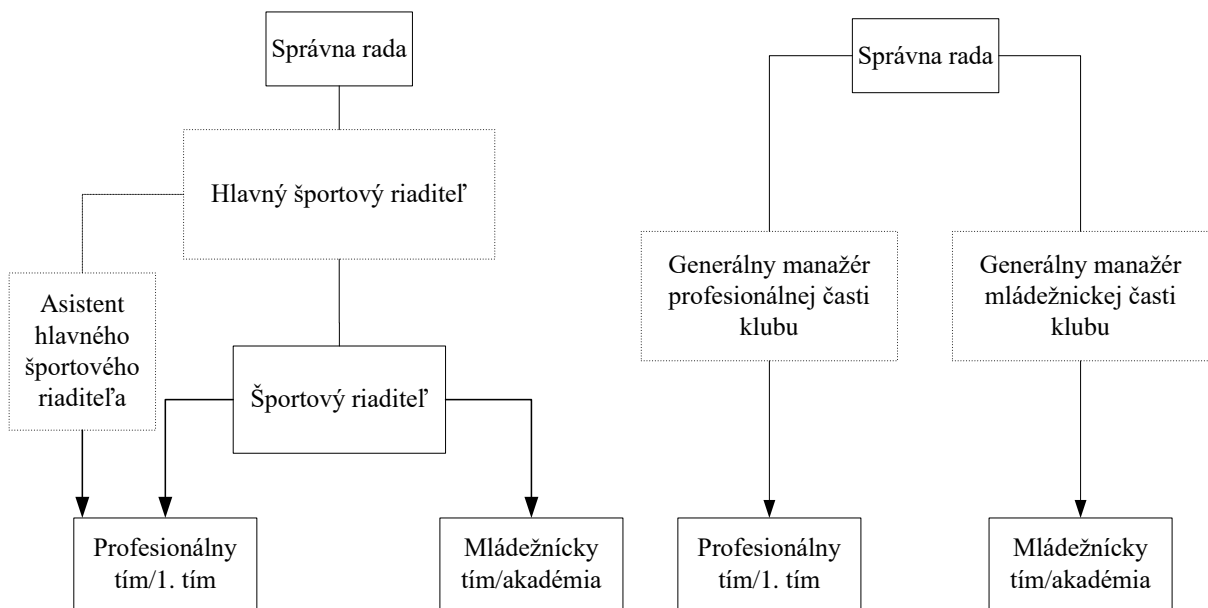
Profesionálny/komerčný sektor

Profesionálny šport je komplexný mikroekonomický systém pozostávajúci z viacerých, vzájomne prepojených trhov. Tímy si kupujú služby hráčov a trénerov, fanúšikovia lístky na zápas, predplatné športových kanálov a suveníry, televízne spoločnosti vysielacie práva na distribúciu športových podujatí a súkromný sektor možnosti na sponzoring alebo samotné riadenie klubov (Gerrard, 2004). Špeciálne **klubový šport sa stal komoditou s vysokým komerčným potenciálom**. Niektoré profesionálne kluby sú vlastnené bohatými podnikateľmi, iné nadnárodnými korporáciami ako napr. Red Bull alebo Disney. Dôraz pri riadení týchto klubov nie je kladený až tak na športové schopnosti, čiže víťazenie, ale skôr na návrat investícií akcionárom (Slack 2014). Bradbury a O'Boyle (2017) bližšie charakterizovali dve základné skupiny stakeholderov (zainteresovaných strán) v profesionálnom športe. Medzi interných patria športovci, ligy, kluby a riadiace orgány a medzi externých diváci/fanúšikovia, korporácie, komunita a média. Model prostredia profesionálneho športu zachytáva obrázok 1.5.



Obrázok 1.5 Model prostredia profesionálneho športu
 Zdroj: Bradbury – O'Boyle (2017)

Hlavným cieľom práce s **mladými športovcami** v profesionálnych kluboch je prilákať deti pre väčšiu možnosť selekcie, zabezpečujúcu športovcov, ktorých môže v budúcnosti zhodnotiť v podobe dosiahnutého úspechu, prilákania divákov a sponzorov či predajom alebo výmenou za iných športovcov (kolektívne športy). V posledných rokoch tiež rastie popularita vrcholového mládežníckeho športu (Kristiansen a kol., 2017). Mládežnícke akadémie pôsobia v európskych športových kluboch ako ich súčasť, avšak právne nezávislá a samostatne riadená jednotka. Podľa výskumu Relvasa a kol. (2010) je napriek formalizovanej organizačnej štruktúre najväčší problém v komunikácii medzi seniorskou a mládežníckou časťou klubu. Dva základné typy štruktúr profesionálnych klubov v Európe zobrazuje obrázok 1.6.



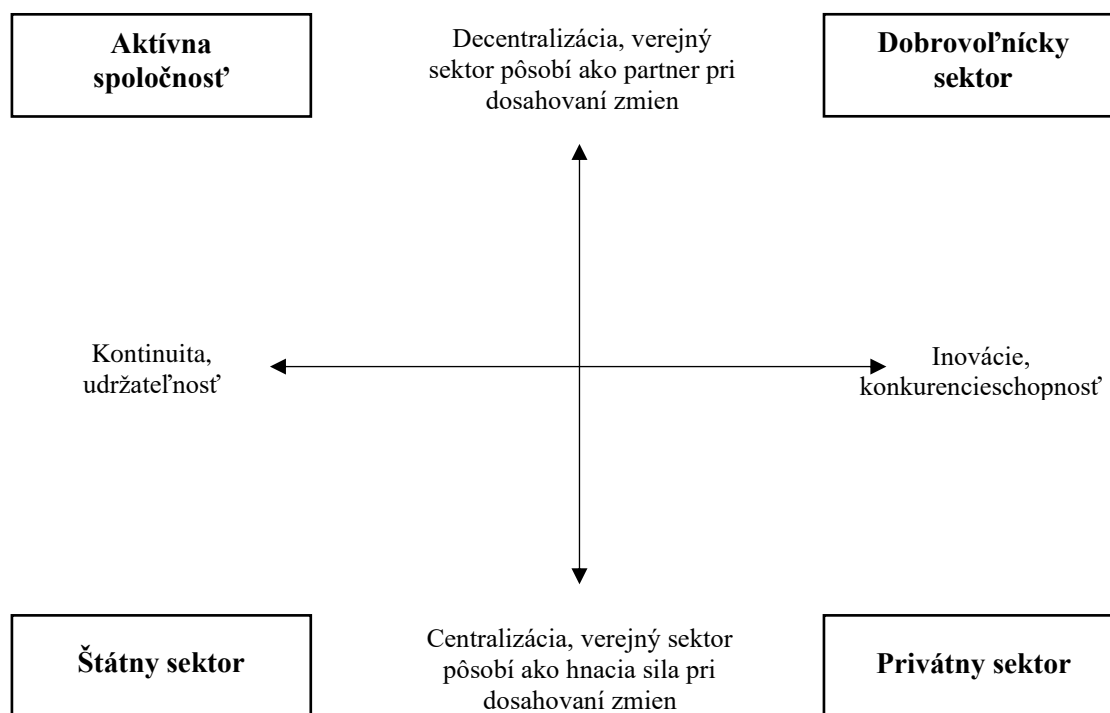
Obrázok 1.6 Základné typy štruktúr profesionálnych klubov v Európe
 Zdroj: Relvas a kol. (2010)

1.1.3 Modely vybraných národných športových systémov v Európe

Štát (verejný sektor) ma na športové organizácie významný vplyv. Svojou legislatívou vplýva rovnako na organizácie, ako aj na prostredie, v ktorom pôsobia. Jedným z najdôležitejších prvkov vplyvu je financovanie, ktoré sa líši v závislosti od krajiny.

Do verejných výdavkov na šport sa zahrňujú výdavky na národnej úrovni a taktiež výdavky obcí. Celkové výdavky na šport na jedného obyvateľa sa v európskych krajinách značne líšia. Najviac je šport financovaný vo Švajčiarsku, kde ročne na športovú činnosť poskytuje štát 278 eur na obyvateľa. Tradične vysoká je aj podpora vo Francúzsku (275 eur) a severských krajinách Fínsku (156 eur) a Dánsku (139 eur). Slovensko má naopak jedny z najnižších výdavkov na šport (40 eur). Navyše pokiaľ by do nich neboli započítané aj výdavky na Národný futbalový štadión, čo je výnimočná investícia, malo by Slovensko výdavky na šport na jedného obyvateľa len na úrovni 30 eur. Horšie je na tom Litva, ktorej výdavky sú na úrovni 25 eur na obyvateľa (Scheerder a kol., 2017).

Vplyvom sociálneho a kultúrneho prostredia, organizačnej štruktúry športu a rozdelením zodpovednosti za šport v danej krajine sa tvorba športovej politiky v závislosti od štátu aj napriek určitým podobnostiam veľmi často líši. Obrázok 1.7 porovnáva národné športové systémy vybraných európskych krajín na základe úlohy štátu, úrovne spolupráce medzi subjektami pôsobiacimi v športe, príslušnými úlohami verejného, súkromného a dobrovoľníckeho sektoru pri poskytovaní športových služieb a adaptability systému na zmeny dopytu. Z pohľadu úlohy štátu môžu byť športové systémy centralizované (verejný sektor pôsobí ako hnacia sila pri dosahovaní zmien) alebo decentralizované (verejný sektor pôsobí ako partner pri dosahovaní zmien). Z pohľadu reakcie na zmeny sa môžu deliť na systémy zamerané na kontinuitu a udržateľnosť a na systémy zamerané na inovácie a konkurencieschopnosť.

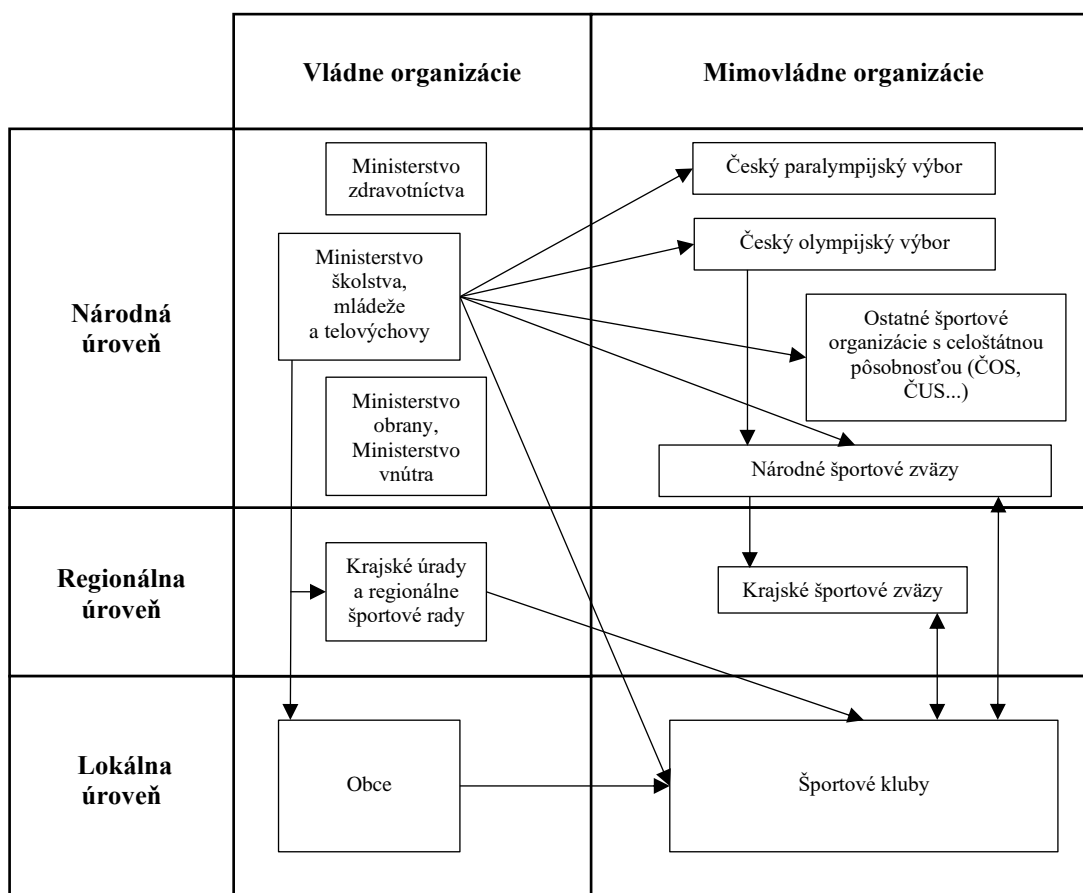


Obrázok 1.7 Národné športové systémy
Zdroj: KPMG 2018

Privátny alebo súkromný sektor sa vyznačuje veľmi silným zapojením všetkých účastníkov trhu. Dominantnú úlohu v ňom zohráva dopyt a ponuka. Patria sem krajiny ako Írsko alebo Anglicky či iné krajiny Veľkej Británie. Do **štátneho alebo verejného sektora** môžeme zaradiť najväčšiu časť európskych krajín. Je charakteristický vysokou mierou vládnej intervencie a rozhodujúcu úlohu v ňom majú orgány verejnej správy. Patrí sem Slovensko, Česko, Fínsko, Francúzsko, Španielsko, Poľsko, Portugalsko, Slovinsko, Maďarsko, Estónsko, Lotyšsko, Litva, Malta či Cyprus. **Dobrovoľnícky sektor** sa vyznačuje veľmi silným a nezávislým dobrovoľníckym sektorom. Patrí sem Dánsko, Taliansko, Nemecko, Rakúsko alebo Švédsko. Rozsiahlou spoluprácou medzi všetkými uvedenými aktérmi bez dominancie žiadneho z nich sa vyznačuje **aktívna spoločnosť**, ktorá je charakteristická napr. pre Holandsko (KMPG 2018).

Česká republika

Český model financovania športu je možné zaradiť medzi športové systémy, kde hrá hlavnú úlohu štát a centrálné koordinované riadenie štátu. Z pohľadu národných športových systémov (obrázok 1.7) ho je možné zaradiť do štátneho sektora. Športový systém Českej republiky zobrazuje obrázok 1.8.



Obrázok 1.8 Športový systém Českej republiky

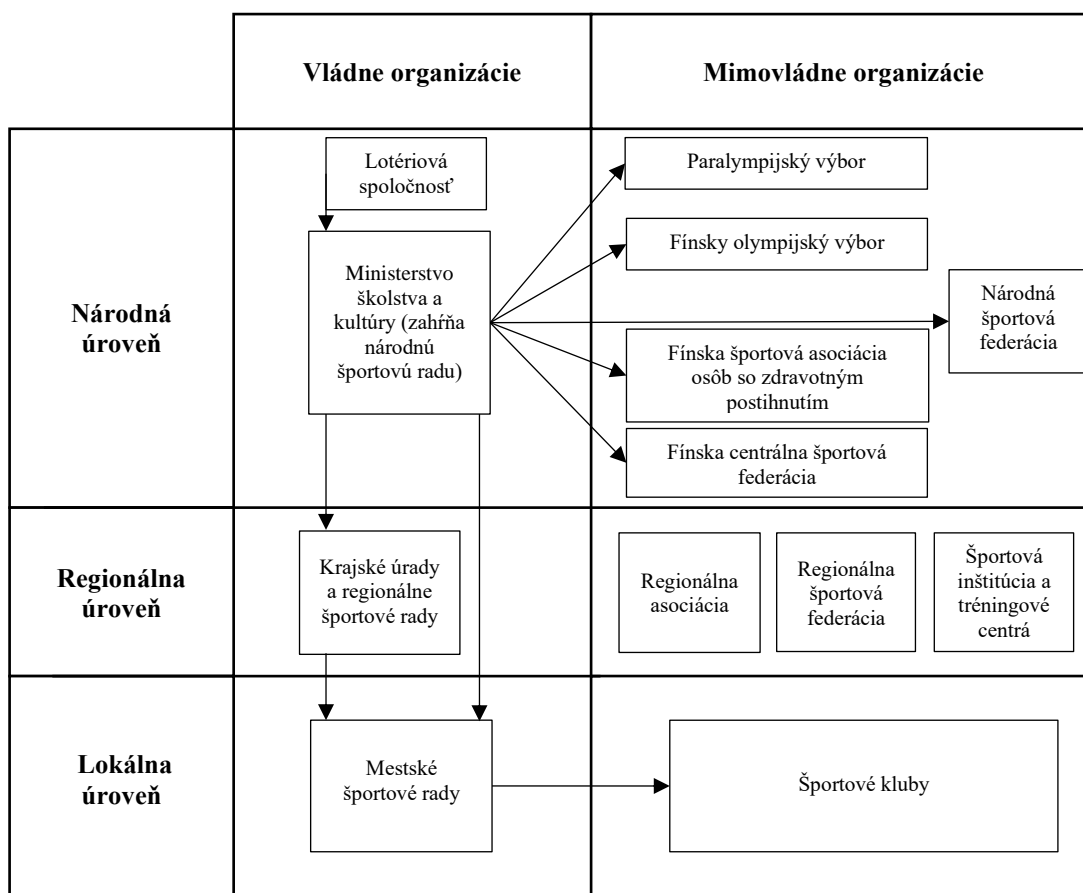
Zdroj: KPMG 2018

Českú republiku charakterizuje nižšia miera športovej aktivity, ktorá sa však v posledných rokoch výrazne dvíha. Miera participácie v športe sa v roku 2014 pohybovala na úrovni okolo 36%. Dobrovoľníckej práce v oblasti športu sa zúčastňuje 10% populácie, čo spadá do strednej miery dobrovoľníctva. Športovú politiku krajiny je možné charakterizovať ako centralizovanú. V Českej republike je za šport zodpovedné Ministerstvo školstva, mládeže

a telovýchovy, ktoré vplýva na vývoj športovej politiky v štáte v najväčšej miere. Z pohľadu fungovania systému sú dôležité aj kraje a obce, ktorých úlohou je podpora športu na lokálnej úrovni. Medzi najdôležitejšie mimovládne organizácie patria Český olympijský výbor a Česká únia športu. Financovanie športu prebieha zo štátneho rozpočtu, z ktorého poskytuje Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy prostredníctvom investičných a neinvestičných dotácií finančné prostriedky športovým zväzom, klubom, Českému olympijskému výboru a ostatným organizáciám. Hlavnú časť tvoria neinvestičné dotácie (KMPG 2018).

Fínska republika

Fínsky model financovania športu možno zaradiť do štátneho sektoru (obrázok 1.7), v ktorom je riadenie športu pomerne centralizované a koordinované štátom. Športový systém Fínska zobrazuje obrázok 1.9.



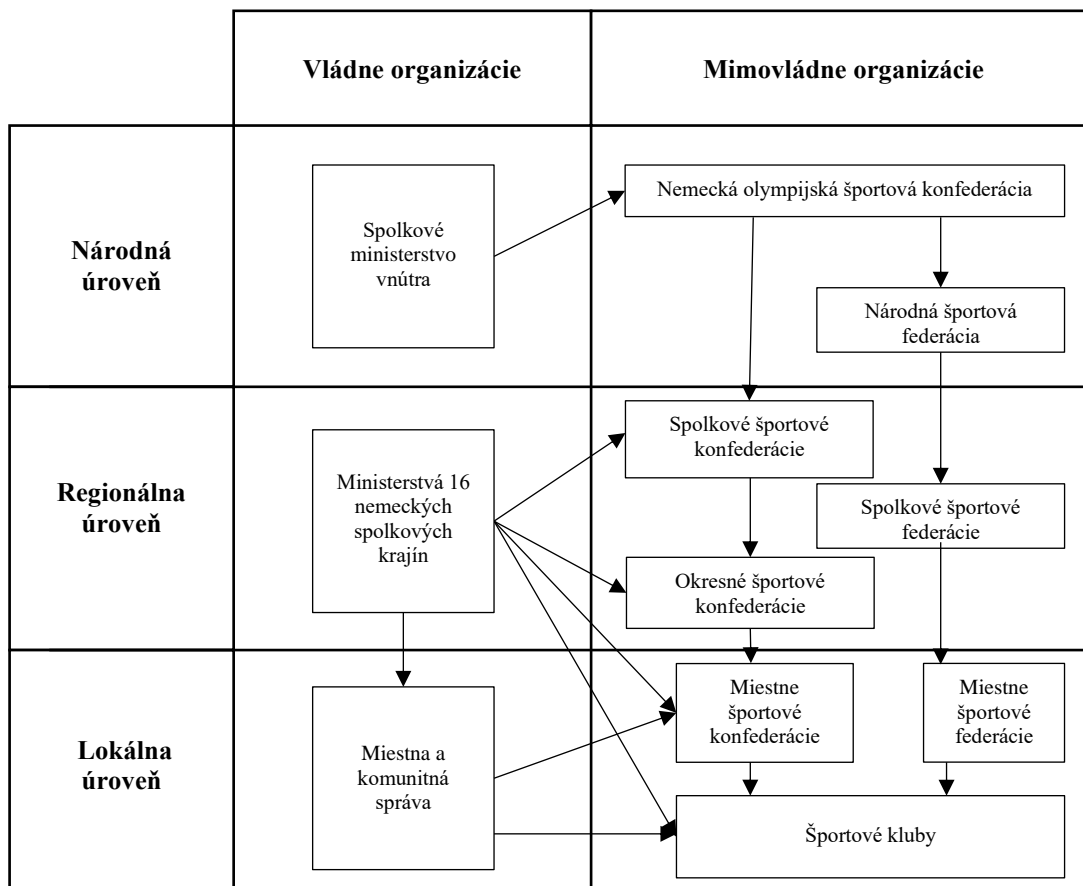
Obrázok 1.9 Športový systém Fínskej republiky
Zdroj: Scheerder a kol. (2017)

Fínsko charakterizuje vysoká miera športovej aktivity. Miera participácie v športe sa v roku 2014 pohybovala na úrovni okolo 66%. Niektorou z foriem dobrovoľníckej práce sa do športovej oblasti zapája 13% populácie, čo radí Fínsko medzi krajiny s vysokou mierou dobrovoľníctva. Športová politika v krajine je pomerne centralizovaná. Za šport je vo Fínsku zodpovedné Ministerstvo školstva a kultúry, ktoré má najzásadnejší vplyv na vývoj športovej politiky v krajine. Na lokálnej úrovni podporovali šport do prijatia nového zákona o športe najvýraznejšie obce, no zodpovednosť za športové služby sa pomaly presúva na kluby. Financovanie národných organizácií je zabezpečené prostredníctvom zisku národnej lotérie. Lokálne kluby získavajú prostriedky od obcí, ktoré dostávajú dotácie na podporu športu od štátu. Aj keď majú národné organizácie nastavené pravidlá ako získané prostriedky alokovať,

tie nie sú záväzné a prostriedky sa podľa nich nerozmiestňujú. Podľa zákona sú výnosy neziskových športových organizácií oslobodené od daní a väčšina športových organizácií navyše nemusí platiť DPH (KMPG 2018).

Nemecká spolková republika

Model financovania športu v Nemecku charakterizuje výrazná decentralizácia systému s vysokou úrovňou dobrovoľníctva. Zaraďuje sa preto do dobrovoľníckeho sektoru (obrázok 1.7). Športový systém Nemecka zobrazuje obrázok 1.10.



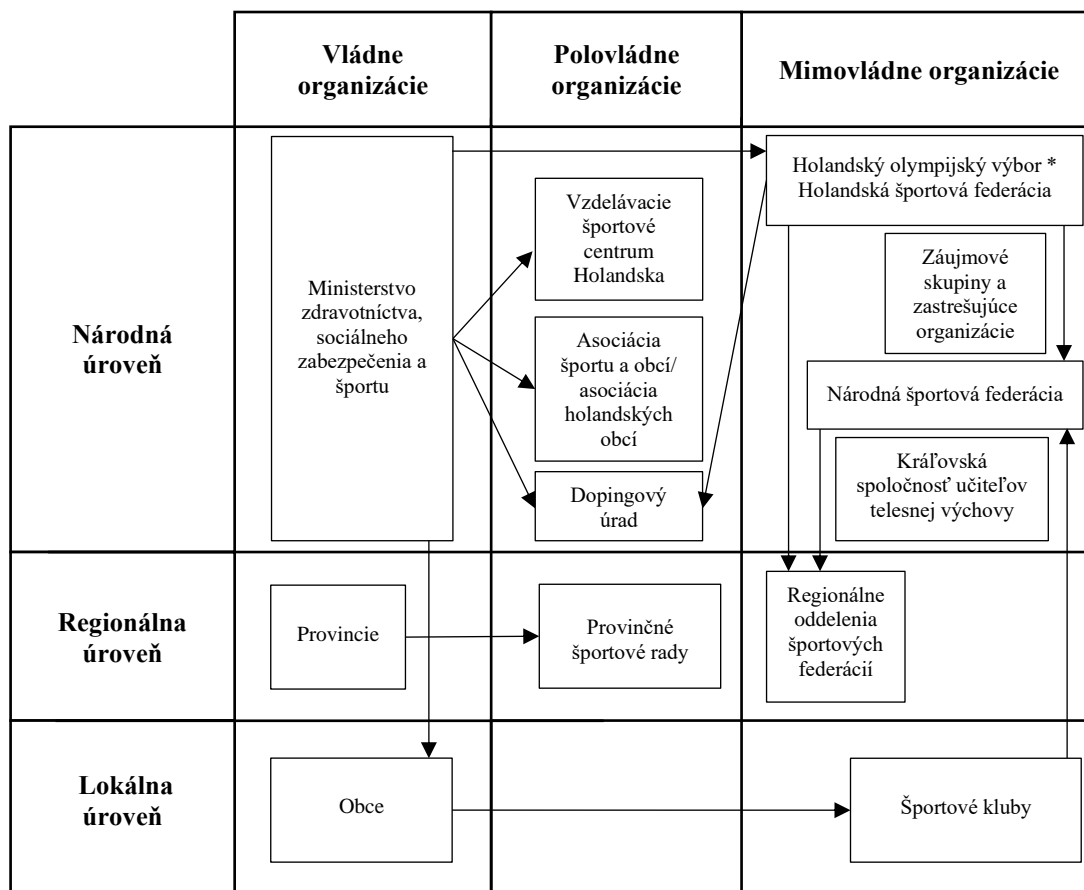
Obrázok 1.10 Športový systém Nemeckej spolkovej republiky
Zdroj: Scheerder a kol. (2017)

Nemecko patrí ku krajinám s ľahko nadpriemernou športovou aktivitou (48%). Šport je najväčším dodávateľom dobrovoľníckej práce v krajine, keďže sa dobrovoľníctvu v športe venuje 10% obyvateľstva. Organizačná štruktúra nemeckého športu je založená na spolupráci vládnych s mimovládnyimi aktérmi. Medzi vládnyimi je najvýznamnejším aktérom Spolkové Ministerstvo vnútra a určené ministerstvá jednotlivých spolkových krajín. Organizácie mimovládneho sektora zastrešuje Nemecká olympijská športová konfederácia (DOSB). V Nemecku je vrcholový a rekreačný šport jasne rozdelený. Vrcholový šport koordinujú národné športové federácie, rekreačný šport spolkové a miestne športové federácie. Keďže je Nemecko spolková republika, každá zo spolkových krajín má nastavené vlastné pravidlá rozdeľovania prostriedkov medzi športové federácie a kluby. Dôvodom je prijímanie rozdielnych legislatívnych opatrení týkajúcich sa športovej politiky. Na národnej úrovni smeruje väčšina finančných prostriedkov na vrcholové/olympijské športy. Výška základného financovania národných federácií je vypočítaná na jeden olympijský cyklus a dáva tak federáciám istotu každoročnej dotácie v rámci cyklu v rovnakej výške. Jedným z hlavných

kritérií určenia výšky finančnej podpory národnej federácie, je jej potenciál pre získanie medailí a umiestnení do ôsmeho miesta na olympijských hrách (KMPG 2018).

Holandsko

Model financovania športu v Holandsku (obrázok 1.7) je značne decentralizovaný. Všetci aktéri (vláda, trh a občianska spoločnosť) spolu rozsiahle spolupracujú a žiadny z nich nie je dominantný. Z pohľadu systémov šport sa zaraďuje medzi aktívnu spoločnosť (obrázok 1.11).



Obrázok 1.11 Športový systém Holandska
Zdroj: KMPG (2018)

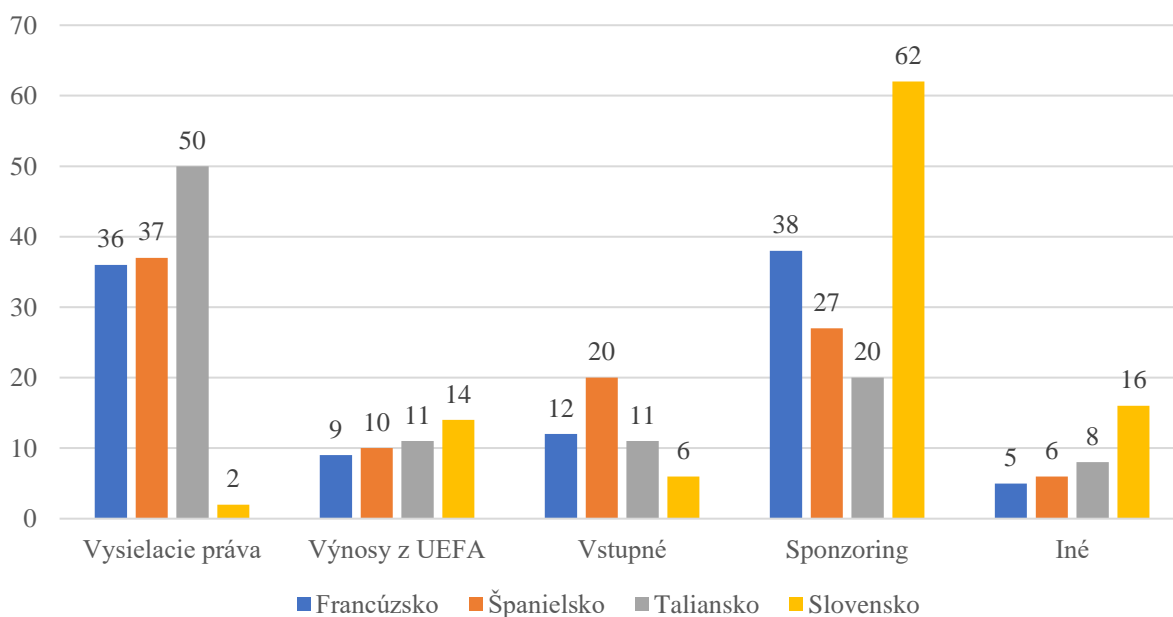
Holandsko patrí ku krajinám s nadpriemernou športovou aktivitou (58%). Až 18% populácie vykonáva určitú formu dobrovoľníckej činnosti, čo znamená vysokú mieru dobrovoľníctva. To zaraďuje Holandsko za Švédskom (25%) na druhé miesto (spoločne s Dánskom) v celej Európskej únii. V Holandsku prebieha intenzívna spolupráca medzi jednotlivými organizáciami, čím je organizačná štruktúra športu veľmi previazaná. Z vládneho sektoru je najdôležitejšie Ministerstvo zdravotníctva, sociálneho zabezpečenia a športu, po ktorom nasledujú obce. Najdôležitejšou mimovládnu organizáciou je spojený Holandský olympijský výbor a Holandská športová federácia, ktoré pôsobia ako jeden subjekt. Za športovú politiku pod národnou úrovňou zodpovedajú hlavne obce, pričom provincie nemajú väčší význam. Financovanie športu je zabezpečené prostredníctvom príjmov z lotérií, darov športovým klubom, ktoré sú oslobodené od dane, výnosov stávkových spoločností a na lokálnej úrovni finančnými prostriedkami na stavbu, údržbu a prevádzku športových zariadení. Hlavná športová činnosť tiež nepodlieha zdaneniu DPH (KMPG 2018).

1.1.4 Druhy príjmov športových klubov

Podobnosť športového prostredia ku klasickému podnikateľskému sektoru nie je len v uplatňovaní manažérskych prístupov, globalizácii či možných vysokých výnosov. Na svoje fungovanie rovnako ako v podnikoch aj športové organizácie potrebujú nastaviť správne a udržateľné financovanie. Finančné toky športových organizácií sú rozdielne v závislosti od typu športu, krajiny, právnej formy organizácie či iných faktorov. Podľa Willieho (2017) existuje päť hlavných typov príjmov: **vysielacie práva a kontrakty s televíziou, vstupné, predaj suvenírov, sponzoring a reklama**. Autor sa však venuje najmä Severoamerickým športovým ligám (NFL – americký futbal, NBA – basketbal, MLB – bejzbal, NHL - hokej) či klubom v globálne najúspešnejších športových ligách na svete ako napr. anglická či španielska futbalová liga. Podstatným zdrojom financovania športových organizácií v Európe je aj samotná **verejná správa či mechanizmami priamej podpory fyzických osôb** ako asignácia dane či športové poukazy. Tieto mechanizmy sa líšia v závislosti od legislatívy v konkrétnych krajinách. Ďalšími zdrojmi príjmu pre športové kluby môžu byť dotácie a **finančné odmeny** tzv. prize money od medzinárodných federácií alebo **predaj hráčov či naopak nákup marketingovo zaujímavých hráčov** (napr. ázijskí futbalisti v najlepších ligách). Časť týchto príjmov je fixná a nezáleží na výsledkoch klubov (vysielacie práva, sponzoring), iné sú od výkonov a výsledkov priamo závislé (vstupné, prize money). Poloamatérske, amatérske a mládežnícke kluby môžu byť financované aj formou **členských príspevkov**.

Vysielacie práva a kontrakty s TV

Využitie voľného času či stávkovanie sú stále dôležitým faktorom pri sledovaní športu. Problémom súčasnosti však je, že namiesto cesty priamo na zápas či inú formu súťaže je možné sledovať všetko doma pred obrazovkou. Práve táto skutočnosť má osobitý význam z dôvodu výrazného nárastu cien vysielacích práv na šport v posledných rokoch (Kringstad a kol., 2018). Predaj vysielacích práv sa postupne stal hlavným zdrojom príjmov v severoamerických ligách a ostatných najsledovanejších ligách sveta (Madden, 2019). Medzi tie patrí aj francúzska, talianska a španielska futbalová liga. Porovnanie štruktúry príjmov futbalových klubov v spomínaných ligách so Slovenskom v percentách zachytáva obrázok 1.12.



Obrázok 1.12 Štruktúra príjmov futbalových klubov v roku 2015 – vysielacie práva

Zdroj: *statista.com*

Vysielacie práva tvoria až 50% príjmov klubov v Taliansku, 37% v Španielsku a 36% vo Francúzsku, pričom na Slovensku sú to len 2% . V sezóne 2015/16 dostala najvyššia anglická liga len od domácich vysielateľov 3,7 miliardy eur. Viac ako miliardu eur dostali aj španielska a francúzska liga. Nad hranicou 800-tisíc sa nachádzali nemecká a španielska najvyššia súťaž (Červený, 2015).

Vstupné

V kolektívnom športe sú príjmy zo vstupného či predaja celosezónnych vstupeniek pre športové kluby veľmi atraktívne. Na rozdiel od príjmov z televíznych kontraktov hrá však pri tomto druhu príjmu úlohu aj výkonnosť tímu, atraktivita súpera, kapacita štadióna či haly, vernosť fanúšikov a v neposlednom rade marketing. Pri iných druhoch športu, napr. organizovaných v nekrytých priestoroch, môže zohrávať zásadnú rolu aj počasie.

Predaj suvenírov

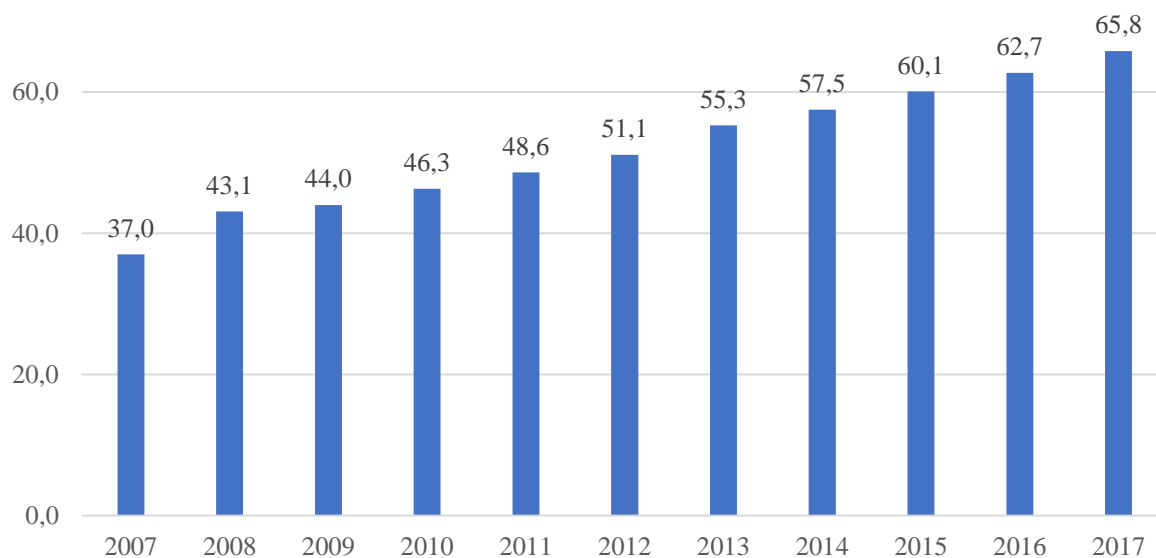
Rovnako ako pri príjmoch zo vstupného aj pri predaji suvenírov je veľmi dôležitá výkonnosť tímu či športovca a lojalita fanúšikov. Výhodou predaja suvenírov, hlavne pri globálnych kluboch, športovcoch či podujatiach, je medzinárodný presah. Fanúšikovia môžu nakupovať suveníry priamo cez internet a tie im budú doručené bez rozdielu na krajinu či kontinent. V profesionálnom športe dosiahol predaj suvenírov v roku 2015 hranicu 20,1 miliardy dolárov.

Sponzoring

Kľúčovým zdrojom príjmov veľkej väčšiny profesionálnych športových klubov je sponzoring. Športový sponzoring je obojstranne výhodný vzťah medzi ľuďmi alebo organizáciami, v ktorom sponzor poskytuje sponzorovanému určité benefity za výmenu so spájaním seba alebo svojej organizácie so športom, podujatím, športovým vybavením, športovcom alebo klubom (Eksteen, 2012). Aj po ukončení sponzorovania môže ostať sponzor naveky zapísaný v histórii sponzorovaného subjektu a to napr. farebnou kombináciou, ktorá bola spojená s úspešnou érou či už klubu, športovca alebo podujatia (Delia, 2017). Medzi druhy sponzoringu patrí sponzoring:

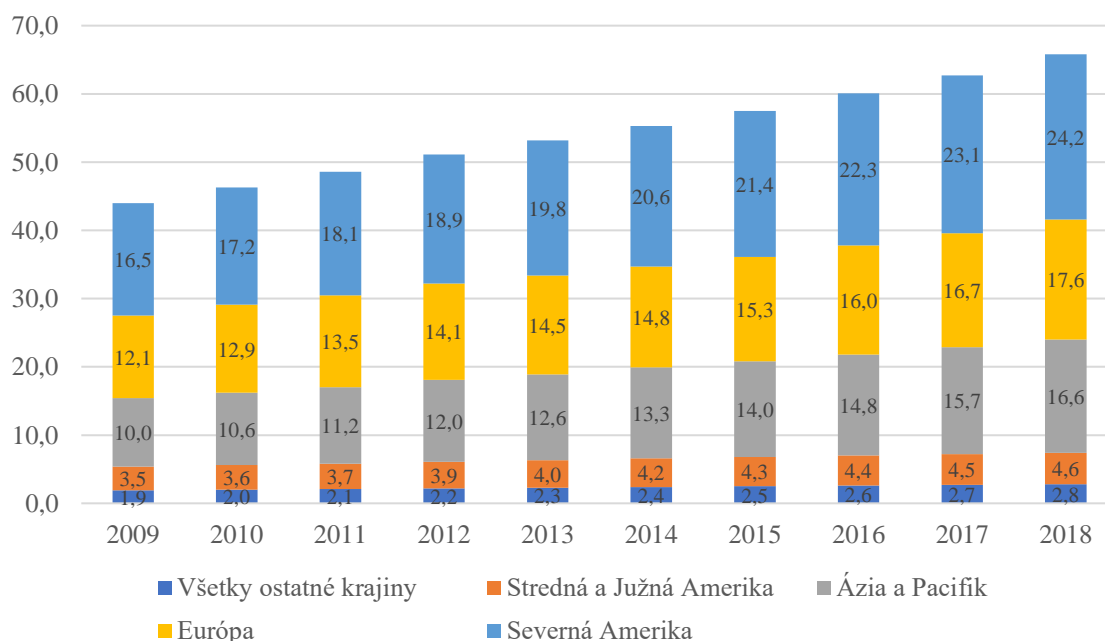
- jednotlivých športovcov,
- športových klubov,
- športových tímov,
- športových podujatí
- športových líg a súťaží,
- športovísk (štadióny, haly...),
- športových prenosov
- ocenení a diváckych hlasovaní.

Množstvo prostriedkov, ktoré sú k dispozícii pre profesionálne športové organizácie prostredníctvom sponzorských zmlúv je priamo úmerné návratu tejto investície pre sponzora. Ten vzniká nárastom predaja alebo rozšírením podnikania, ktoré dosiahol sponzor cez zvýšenie povedomia alebo vlastným marketingom priamo spojeným so športom. Športové organizácie s globálnym, regionálnym alebo silným národným profilom majú na trhu sponzoringu výhodu. Sponzor totiž môže prezentovať svoje produkty priamo veľkému množstvu fanúšikov a rovnako zvýšiť povedomie o sebe prostredníctvom mediálneho pokrytia organizácie alebo športovca spolu s mediálnym pokrytím súťaží v ktorých pôsobia (Hoye a kol., 2015). Vývoj výšky sponzorských príspevkov od roku 2007 po rok 2018 zobrazuje obrázok 1.13.



Obrázok 1.13 Vývoj výšky sponzorských príspevkov v rokoch 2007 až 2018
Zdroj: *statista.com*

Medzi regiónmi sú najvyššie sponzorské príspevky v Severnej Amerike. Na druhej pozícii sa nachádza Európa a na tretej Ázia a Pacific. Vývoj výšky sponzorských príspevkov v závislosti od regiónu od roku 2007 po rok 2018 zobrazuje obrázok 1.14.



Obrázok 1.14 Vývoj výšky sponzorských príspevkov v regiónoch v rokoch 2007 až 2018
Zdroj: *statista.com*

Autori Naidenova, Parshakov a Chmykhov (2016) vo svojom výskume naopak pochybnujú návratnosť finančných prostriedkov poskytnutých sponzormi. Športom na ktorý sa výskum zameriaval bol futbal. Ani najpopulárnejší šport na svete však nedokáže priniesť dostatočné benefity na pokrytie sponzorských investícií. Hlavným dôvodom sú sponzorské zmluvy. Čím ide o populárnejší klub, tým sú sponzorské zmluvy lukratívnejšie. V porovnaní sponzorujúcich spoločností so spoločnosťami, ktoré nikdy neboli sponzormi autori

nezaznamenali výraznejší vplyv na ekonomické výsledky. Sponzorovanie športu preto považujú do značnej miery za charitu. Ako možné vysvetlenie označujú záujem sponzorov o šport, do ktorého investujú. Podporuje to aj fakt, že väčšiu tendenciu stať sa sponzorom majú spoločnosti, ktoré sú vlastnené jednotlivcami. Naopak spoločnosti vlastnené finančnými inštitúciami alebo spoločnosťami vlastníkov majú ochotu sponzorovať nižšiu. Vo výskume boli analyzovaní iba hlavní sponzori futbalových klubov a autori pripúšťajú možnú návratnosť pri sponzorských zmluvách iných sponzorov. Rovnako je možná návratnosť v iných športoch pri rôznych druhov sponzorských zmlúv.

Manažéri športových organizácií a podujatí pri sponzoringu a sponzorských vzťahoch najčastejšie ponúkajú dve alternatívy. Prvou je vizibilita alebo viditeľnosť a druhou pridaná hodnota pre sponzora. Z pohľadu **vizibility** nejde len o klasické logá sponzorov na športoviskách, dresoch či grafikách. Najsilnejšia prezentácia je priamo cez mená súťaží a klubov. V najväčších, tradičných ligách najpopulárnejších športov existujú strategickí partneri, meno súťaže sa však nemení (Major League Baseball – bejzbal, USA; Kontinentálna hokejová liga – hokej; Rusko a východná Európa) prípadne nesie meno zväzu alebo federácie (UEFA Champions league – futbal, Európa; FIBA Europe Cup – basketbal, Európa; ISAF Sailing World Cup – plachetnice, celosvetové). Pri zdanlivo menších ligách a súťažiach sa meno strategického sponzora priamo v názve objavuje omnoho častejšie (Carabao Cup – futbal, Veľká Británia; Turkish Airlines EuroLeague – basketbal, Európa; VELUX EHF Champions League – hádzaná Európa; Unibet Premier League – šípky, Európa). Pri krátkodobých niekoľkodňových/týždňových podujatiach ostávajú mená tých najtradičnejších, celosvetovo sledovaných pôvodné (Wimbledon – tenis, Veľká Británia; Tour de France – cyklistika), no pri menších podujatiach je meno sponzora v názve bežné (BMW Championship – golf, USA; Evergrande China Championship – snooker, Čína). Rovnaké princípy platia aj v klubovom športe. Pri menách svetových veľkoklubov neprichádza k zmene názvu vzhľadom na sponzora prakticky od ich založenia (Manchester United FC – futbal, Anglicko; Real Madrid CF – rôzne športy, Španielsko; CSKA Moskva – rôzne športy, Rusko). Naopak v názvoch menších klubov so silným sponzorom je meno sponzora bežnejšie (MOL-Pick Szeged – hádzaná, Maďarsko; Panathinaikos OPAP Atény – basketbal, Grécko). Mená sponzorov často nesú štadióny a haly, v ktorých jednotlivé kluby hrávajú svoje zápasy. Tento jav je bežný vo všetkých druhoch kolektívnych športov. Množstvo z nich je multifunkčných s možnosťou usporiadania rôznych športových a kultúrnych podujatí (O2 Aréna, Praha; AT&T Center, San Antonio). V súvislosti s podujatiami ponúka organizátor sponzorom balíčky s možnosťami byť partnerom celého podujatia alebo niektorej z jeho častí (individuálne ocenenia, divácke súťaže a hlasovania...). Anglický futbalový klub Crystal Palace FC ponúka sponzorom počas konkrétneho zápasu, okrem prezentácie značky a produktov fanúšikom a médiám, aj ďalšie benefity vo forme osobného zážitku. Ide o súkromnú lôžku s občerstvením, prehliadku štadióna, fotku v šatni domácich, tričko s podpismi celého tímu a osobné stretnutie s hráčom zápasu. Z pohľadu prezentácie sponzora ponúka klub logo na prednej strane a polovicu strany na prezentáciu v zápasovom bulletine, prezentáciu na veľkoplošných obrazovkách, vyhlásenie hráča zápasu v oblečení sponzora (cpfc.co.uk). Mimo športových podujatí môže byť z pohľadu vizibility vzťah sponzor – klub prezentovaný prostredníctvom billboardov, plagátov či letákov a grafik, videí, článkov a príspevkov na webovej stránke a sociálnych sieťach, na ktorých sa okrem prezentácie klubu nachádzajú aj logá sponzorov. Sekundárne môžu tento vzťah prezentovať externé médiá (televízia, noviny...). **Pridaná hodnota** pre sponzora predstavuje nadstavbu vizibility. Nejde len o reklamné posolstvo a prezentovanie vzťahu sponzora k športu, ale o motiváciu kúpiť produkt alebo službu sponzora na základe iných faktorov ako povedomia a prepojenia so športom. Zatiaľ čo vizibilita sa prezentuje štandardnými komunikačnými kanálmi, pri tvorbe pridanej hodnoty sú možnosti omnoho menej limitované. Najbežnejšou

formou je zľava u partnera pri preukázaní sa lístkom z podujatia, permanentkou alebo poukážkou, ktorú bolo možné dostať počas podujatia, prípadne si ju bolo možné stiahnuť z webu alebo sociálnych sietí organizácie. Podstatnou súčasťou sponzoringu je aj možné nadviazanie obchodných vzťahov medzi sponzormi, ktorí sa počas podujatí stretávajú v menej formálnej atmosfére.

Reklama

Aj príjmy z reklám hrajú dôležitú úlohu v celkových príjmoch športových organizácií a športovcov. V tomto prípade ide opäť o doménu severoamerického športu, kde môžu stáť 30-sekundové reklamné spoty počas niektorých podujatí až 700 000 dolárov (Novy-Williams, 2016). Druhým, v našich podmienkach známejším spôsobom príjmov z reklamy je spojenie športovca (alebo tímu) so značkou, ktorá nie je priamo jeho sponzor. Ide teda o účasť v reklame.

Verejná správa

Podieľanie sa štátu na financovaní športu je bežné najmä v Európe. Je spojené s prerozdeľovaním verejných zdrojov športovým federáciám, klubom, jednotlivcom či organizátorom športových podujatí. Rovnako tak sa vo veľkej miere môže štát pričiniť o budovanie športovej infraštruktúry.

Medzinárodné federácie (dotácie a prize money)

Medzinárodné federácie, ktoré sú neziskovými organizáciami, prerozdeľujú výnosy medzi svojich členov, ktorými môžu byť napr. národné zväzy. Fond solidarity Únie európskych futbalových zväzov (UEFA) rozdeľoval finančné prostriedky rozvojovým krajinám (aj Slovensku). Tie boli účelovo viazané na podporu mládežníckeho futbalu (ProFutbal.sk, 2002). Druhým spôsobom získavania peňazí od medzinárodných federácií je účasť či už národného tímu alebo športového klubu na medzinárodnom podujatí organizovanom jednotlivou federáciou. Tu sa zvyšuje finančná odmena v závislosti od výsledku. Víťaz majstrovstiev sveta vo futbale v roku 2018 Francúzsko, získal 38 miliónov dolárov (Kelly, 2018). Na klubovej úrovni, rovnako vo futbale, získal víťaz ligy majstrov v sezóne 2018/19 v závislosti od počtu víťazstiev počas celej súťaže viac ako 80 miliónov eur (Cuquerella, 2019).

Predaj a nákup hráčov

Predaj a nákup hráčov je typickým hlavne pre futbal, ale nie je nezvyčajný ani v európskom basketbale či hokeji. Ceny za tých najlepších hráčov sa pohybujú v miliónoch. Je zrejmé, že kluby zarábajú predajom hráčov, no nepriamo môžu zarobiť aj na investícii do hráča. Ide najmä o marketingovo zaujímavé nákupy populárnych hráčov či hráčov z krajín iného trhu, najčastejšie ázijského, na ktorý sa snažia preraziť najväčšie športové ligy.

1.1.5 Legionári v športe a ich vplyv na zmenu kultúry športu

Pôvodný systém budovania športových klubov bol založený na geografickom princípe. Hráči boli z okolia pôsobenia klubov, takže vyznávali podobné kultúrne tradície. Rozvoj skautingu a globálny trh však znamenali zlom v profesionálnom športe. Väčšina popredných svetových klubov vo všetkých športoch začala získavať hráčov nie len zo susedných krajín, ale z celého sveta (Storey, 2011). To malo vplyv na tradície a hodnoty, ktoré sú dôležitou súčasťou kultúry športového prostredia, keďže tradičné kultúrne hodnoty sú v športových organizáciách hlboko zakorenené. Tieto hodnoty bývajú zvyčajne aj súčasťou cieľov organizácie a sú oporou jej filozofie a ideológie (Hoye a kol., 2015). Zmeny v myslení futbalových klubov úzko súvisia s globalizáciou, čím prinášajú do športového prostredia úplne novú perspektívu, teda novú kultúru. Globalizácia je nielen významnou súčasťou moderného športu, ale aj šport je významnou súčasťou globalizácie. Na druhej strane globalizácia zvyšuje konkurenciu pre

menej atraktívne domáce súťaže v menších krajinách, ktoré musia bojovať o fanúšikov s renomovanými zahraničnými športovými ligami (Giulianotti – Robertson, 2009; Yunduk a kol., 2019).

Z pohľadu futbalu v Anglicku boli kluby formované na náboženských (Aston Villa – založená 1874) alebo na pracovných (Arsenal – založený 1886) základoch. Obe skupiny či už veriaci alebo robotníci z rovnakej továrne sa združovali aj pri športe, čím vyjadrovali určitý zmysel pre budovanie komunity. Zahraniční hráči v takýchto kluboch prakticky neexistovali. Tento prístup budovania športových klubov sa postupne strácal transformáciou vidieckeho životného štýlu na mestský (Holt, 1990). V sezóne 1992/93, kedy vznikla najvyššia anglická liga pod názvom Premier League, si zo štartov všetkých hráčov pripísali domáci hráči 69%. V súťažnom ročníku 2011/12 to bolo už len 37% (Bullough a kol., 2016). V sezóne 2007/08 boli medzi desiatimi najlepšimi strelcami súťaže už len zahraniční hráči, čo znamená, že títo futbalisti priniesli futbalu v Anglicku kvalitu (Madichie, 2009). V nadnárodnej európskej Lige majstrov hralo v sezóne 2014/15 v skupinovej fáze len 21 Angličanov, napriek tomu, že v súťaži boli 4 anglické tímy, čo bol spolu so španielskymi a nemeckými klubmi najvyšší počet zástupcov. Globalizácia a otvorený trh zásadne zmenili kultúru v najvyššej anglickej lige, ktorá je považovaná za najlepšiu futbalovú ligu na svete (Bullough a kol., 2016). Rozvoj španielskeho športu je rovnako ako v Anglicku spojený s cudzincami. Moderné športové praktiky sa začali v Španielsku rozvíjať neskôr ako v iných európskych krajinách – v poslednej štvrtine devätnásteho storočia. Založenie mnohých španielskych klubov bolo úzko spojené so zahraničnými odborníkmi a specialistami, ktorí predtým ako sa stali súčasťou procesu zakladania športových klubov, pracovali v priemysle. Futbalové kluby dovtedy existovali iba v amatérskej forme (Garcia, 1986). Aj v Nemecku v priebehu rokov počet legionárov rástol. V najvyššej nemeckej lige boli v roku 1963 len traja legionári. O 40 rokov neskôr v sezóne 2007/08 bolo toto číslo väčšie ako 150. V súvislosti s týmito a inými podobnými kultúrnymi zmenami v športe sa stáva význam problematiky zahraničných hráčov v domácich ligách veľmi aktuálny. Podľa Taylora (2006) má migrácia vo futbale bohatú históriu, čoho dôkazom je profesionalizácia futbalu, ktorá siaha do 50-tych rokov 20. storočia. Touto problematikou sa zaoberalo niekoľko autorov. Poli (2010) zistil, že po zvýšení migrácie hráčov vo futbale vo všetkých európskych ligách, bolo najviac hráčov z východnej Európy a z latinskej Ameriky. Travlos a kol. (2017) sa zaoberali vplyvom legionárov na domácu grécku ligu. Zistili nie len štatisticky významný vzťah medzi investíciami do zahraničných hráčov a pozíciou klubov v lige, ale aj zvýšenie príjmov z médií (vysielačie práva, streamovanie) a od sponzorov, čo umožnilo klubom investovať do rozvoja ešte viac prostriedkov. Flores a kol. (2010) vo svojom výskume definovali silnejšie zameranie popredných európskych športových klubov na talent, než na pôvod hráčov, čo prispieva k diverzite národností v najambicióznejších kluboch. Tiež konštatujú, že globálny trh prispel k väčšej konkurencieschopnosti medzi európskymi klubmi, no zároveň upozorňujú na vzťah líder – nasledovník, podľa ktorého ekonomicky a športovo silnejšie kluby majú k talentovaným hráčom lepší prístup ako kluby so slabším finančným a športovým zázemím. Bullough a kol. (2016) tvrdia, že moderný šport je komerčným produktom a preto vedenia športových líg majú záujem na vytvorení čo najzaujímavejšieho obsahu pre sponzorov či vysielačie služby. V tvorbe tohto obsahu hrajú kľúčovú úlohu práve športovci rôznych národností. Ich účasť sa vzájomne nevylučuje s rozvojom domácich športovcov. Z pohľadu futbalu sú z elitných európskych líg vo vytváraní podmienok pre domácich hráčov v popredí holandská a španielska liga, naopak anglická a talianska sú založené prevažne na legionároch. Legionári majú vplyvom na domácich hráčov čiastočný vplyv aj na národné reprezentácie krajín v ktorých hrajú. Ten však nemusí byť nevyhnutne negatívny. Ak majú dostatočnú kvalitu, môžu sa podieľať na rozvoji schopností a zručností domácich hráčov s reprezentačným potenciálom. Ak chce vedenie líg ovplyvňovať rozvoj

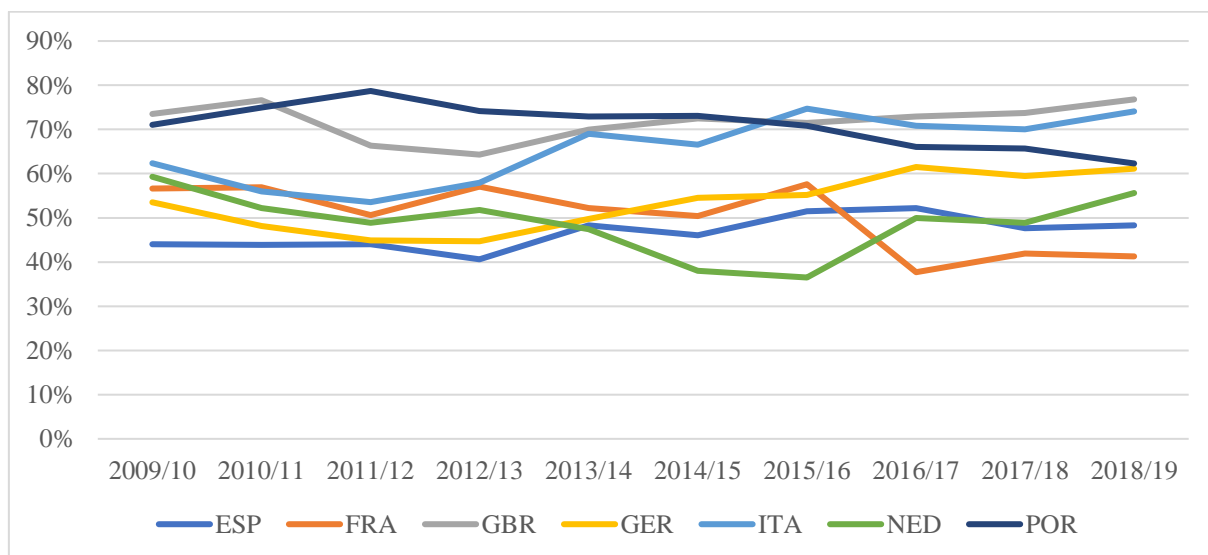
domácich hráčov prostredníctvom príležitostí v zápasoch, musí urobiť omnoho viac, ako len zaviesť regulácie počtu zahraničných hráčov (Hardman – Iorwerth, 2014; Balsmeier a kol., 2018). V novembri 2019 pôsobilo v zahraničných národných európskych ligách 78 Slovákov, čo predstavovalo 17. miesto spomedzi všetkých krajín. Na prvých troch miestach sa nachádzali hráči z Brazílie, Francúzska a Španielska (statista.com, 2019). Z celkového počtu hráčov, ktorí pôsobili v zahraničí v roku 2019, sa v prvej trojke nachádzajú Brazília (1330), Francúzsko (867) a Argentína (820). V prvej desiatke sa nachádza aj Srbsko (4. miesto, 458 hráčov), Kolumbia (8. miesto, 382 hráčov) a Chorvátsko (9. miesto, 374 hráčov). To potvrdzuje udržanie trendu zo začiatku obdobia zvyšovania migrácie, kedy najväčšiu časť tvorili hráči z latinskej Ameriky a Balkánu. Najlepšiu desiatku uzatvára Nigéria (361 hráčov), ktorá je symbolom nárastu počtu afrických hráčov v zahraničí (statista.com, 2019). Varmus a kol. (2020) poukazujú na vplyv zahraničných hráčov na udržateľnosť úspechov tímov na národnej a medzinárodnej úrovni. Ich výskum ukazuje, že popredné európske futbalové kluby majú pomerne významný počet zahraničných hráčov a, že títo hráči dostávajú v zápasoch viac príležitostí ako domáci. Vo svojom výskume sa zaoberali tímami, ktoré v sezónach 2009/10 až 2018/19 hrali aspoň raz vo finále Ligy majstrov alebo Európskej ligy UEFA (predtým Pohár UEFA). Najviac priemerných štartov cudzincov v zápasoch zaznamenali v tímoch z anglickej a portugalskej a najmenej zo španielskej a holandskej ligy (tabuľka 1.3).

Tabuľka 1.3 Priemerný počet cudzincov v európskych futbalových kluboch

	Krajina						
	ESP	FRA	GBR	GER	ITA	NED	POR
Podiel zahraničných hráčov	41.88 %	51.19 %	66.45 %	52.98 %	60.5 %	46.11 %	67.73 %
Podiel štartov zahraničných	46.66 %	50.23 %	71.81 %	53.28 %	65.5 %	48.86 %	70.98 %

Zdroj: Varmus a kol. (2020)

Trend počtu štartov zahraničných hráčov v kluboch týchto krajín podľa jednotlivých sezón je zvýraznený v obrázku 1.15. Je možné vidieť, že zmeny boli zaznamenané u všetkých tímov.



Obrázok 1.15 Trend počtu štartov zahraničných hráčov

Zdroj: Varmus a kol. (2020)

Tieto poznatky naznačujú výrazný posun v novodobom chápaní klubovej identity. Rovnako hodnotia vplyv zahraničných hráčov na úspech v národných, ale hlavne

v medzinárodných súťažiach, kde sa národný aspekt (hráči z krajiny v ktorej klub pôsobí) nahrádza klubovým (hráči všetkých národností).

Problematika legionárov je citlivá aj z pohľadu fanúšikov. Každý fanúšik vníma vzťah hráčov k logu klubu, dresu či ku klubovým farbám. To síce platí bez ohľadu na národnosť, ale zároveň vznikajú obavy, či si môžu hráči prichádzajúci z ďalekých krajín vybudovať úprimné puto ku klubu. Je to určite ťažšie ako u hráčov, ktorí v meste odmalička vyrastajú a pôsobia na nich tradícia. Kvalitní legionári sú ale všade vo svete prijímaní a tí, ktorí sú slabší ako domáci hráči, by sa do tímov nikdy nemali dostať. No to nie vždy platí (Tokoš, 2018).

Španielske autonómne spoločenstvo Baskicko je protipólom globalizácie a legionárov vo svetovom športe a futbalové kluby (najpopulárnejší šport v Španielsku) z tejto oblasti sú známe určitou formou ochrany ľudského kapitálu. Mladým hráčov zo svojho regiónu ponúkajú dostatočné množstvo príležitostí, čo sa prejavuje aj na najväčšom podiele hráčov, ktorí sa dostali do mládežníckych reprezentácií k celkovému počtu hráčov z tohto regiónu spomedzi všetkých častí Španielska. Na rozdiel od regiónov s najväčším celkovým počtom futbalistov ako Madrid či Katalánsko, kde je veľa mladých hráčov, no športové ambície tímov im neumožňujú poskytnúť dostatok príležitostí, keďže v kluboch pôsobí viac skúsených hráčov a svetových hviezd a mladí hráči hrávajú viac juniorské súťaže, v baskických kluboch je to naopak. A práve skúsenosti z najvyššej seniorskej domácej prípadne medzinárodných súťaží sú jedným z hlavných kritérií pri výbere do mládežníckych reprezentácií (Corral, 2014).

1.1.6 Závety a hlavné zistenia – prostredie športu

Šport rovnako ako väčšinu sektorov v podnikateľskom prostredí zásadne ovplyvňuje interné a externé prostredie. Najzásadnejší vplyv na prostredie športu má, podobne ako na iné odvetvia, okrem nových technológií hlavne globalizácia. Šport je jedným zo sektorov, ktorý môže vďaka tomu profitovať. **Z ekonomického hľadiska bol medzi rokmi 2005 až 2017 nárast výnosov v športe takmer dvojnásobný. Výnosy v športe rastú v priemere o 1,5% ročne, pričom v roku 2017 dosiahli hodnotu 90,9 miliardy dolárov. Športový priemysel tiež rastie rýchlejšie ako svetové HDP** (Sultan – Collignon, 2014). Finančné toky športových organizácií sú rozdielne v závislosti od typu športu, krajiny či právnej formy. Hlavné typy príjmov sú vysielacie práva a kontrakty s televíziou, vstupné, predaj suvenírov, sponzoring, reklama (Willie, 2017), financie od verejnej správy, rôzne mechanizmy priamej podpory od zainteresovaných strán (fyzické osoby, členovia...), vlastné vklady majiteľov, vedenia alebo akcionárov, finančné odmeny od medzinárodných federácií a predaj či naopak nákup marketingovo zaujímavých hráčov.

Jedným zo základných členení športu je rozdelenie na individuálny a kolektívny šport. **Aj keď sú v individuálnom športe výsledky vnímané ako úspech jednotlivca, len zriedkakedy stoja na individuálnom úsilí**, keďže aj za jednotlivcami stojí celý tím odborníkov a navyše sa často pripravujú v skupinách rovnako ako kolektívni športovci (Lindwall a kol., 2002). Šport sa môže členiť aj podľa iných kritérií, ďalším často používaným je rozdelenie na masový a vrcholový šport.

Základnými sektormi športu sú verejný, neziskový a profesionálny sektor. Tie sú v porovnaní s podnikateľským prostredím chápané s miernymi odlišnosťami. **Verejný/štátny sektor predstavuje štát a jeho inštitúcie súvisiace so športom, ktorých cieľom je podporovanie ostatných dvoch sektorov, záujem o masový šport a výchova talentovaných športovcov.** Tento sektor určuje aj športovú politiku v celej krajine. V Európe sú definované štyri základné prístupy k tvorbe športovej politiky v závislosti od dominantnej úlohy niektorého zo sektorov (privátny, štátny, dobrovoľnícky a aktívna spoločnosť). **Neziskový alebo dobrovoľný sektor** je tvorený najmä asociáciami a medzinárodnými a národnými organizáciami (zväzy,

komisie...), v ktorých pôsobia prevažne zástupcovia nižších úrovní asociácií alebo zástupcovia športovcov a klubov. Tí sú členmi na dobrovoľnej báze a v ich záujme je hlavne podieľanie sa na rozhodovaní o dôležitých témach v športe, v ktorom pôsobia (Hoye a kol., 2015; KPMG, 2018). Organizácie ako Medzinárodná futbalová federácia (FIFA) alebo Medzinárodný olympijský výbor (IOC) sa stali v rovnakej miere športový ako aj politickými organizáciami s väzbami na globálne politické elity, ktoré môžu ovplyvniť šport celosvetovo (Bradbury – O’Boyle, 2017). **Profesionálny alebo komerčný sektor** zahŕňa najmä športové súťaže a ich účastníkov (kluby alebo jednotlivci). Špeciálne klubový šport je komoditou s vysokým komerčným potenciálom. Kluby môžu byť vlastnené podnikateľmi a nadnárodnými korporáciami a dôraz pri ich riadení je kladený viac na návrat investícií akcionárom, než na športové výsledky (Slack, 2014). Na opačnej strane stoja súťaže s nižším komerčným potenciálom a nižšími príjmami, v ktorých môžu pôsobiť kluby s poloamatérskou alebo amatérskou štruktúrou. To napriek tomu, že sú súčasťou profesionálnych súťaží. Aj preto sú aj tieto druhy organizácií zaradované do profesionálneho/komerčného sektoru a nie neziskového.

Športové kluby boli pôvodne zakladané na geografickom princípe. V súčasnosti je v popredí budovanie klubov s hráčmi a predstaviteľmi rôznych národností. Súvisí to s vytváraním čo najzaujímavejšieho produktu pre zainteresované strany na čele s tými, ktoré poskytujú finančné prostriedky, akými sú sponzori či vysielacie služby (Bullough a kol., 2016). **Kluby si prítomnosť legionárov (zahraničných hráčov) vo svojich tímoch často spájajú s vyššou kvalitou a tým pádom aj vyššou šancou na úspech.** Táto domnienka ale nemusí vždy platiť (Varmus a kol., 2020). Veľké množstvo zahraničných hráčov v domácich súťažiach sa snažia niektoré národné zväzy regulovať (Balsmeier a kol., 2018). Napriek globalizácii a zdanlivým lepším výsledkom či vyššiemu marketingovému potenciálu stále existujú kluby, ktoré sú zamerané najmä na rozvoj domácich hráčov a odchovancov (Corral, 2014).

Z analýzy prostredia športu vo svete vyplýva **špecifické postavenie klubového (kolektívneho) športu**, ktorý má vysoký komerčný potenciál, ktorý sa snažia jeho predstavitelia ešte zvýšiť napr. angažovaním zahraničných športovcov a trénerov do svojich tímov. V popredných športových kluboch sveta, bez ohľadu na šport, je na ekonomické výsledky braný rovnako veľký a niekedy aj väčší ohľad, ako na športový úspech. Význam klubového športu paradoxne podporuje aj individuálny šport, keďže výsledky týchto športovcov sú tiež dielom kolektívu a aj individuálni športovci (predovšetkým mládež) sú často združení v kluboch (tenisové kluby, kluby rýchlostnej kanoistiky, klub bojových športov...).

1.2 ŠPORT NA SLOVENSKU

Podľa **Zákona o športe (440/2015 Z. z.)** je „verejným záujmom v športe podpora a rozvoj športu mládeže, zabezpečenie prípravy a účasti športovej reprezentácie Slovenskej republiky na významnej súťaži, ochrana integrity športu a podpora zdravého spôsobu života obyvateľstva.“

Divácky najnavštevovanejšie športy na Slovensku v sezóne 2016/17 boli futbal, hokej a basketbal, ktorých priemerné návštevnosti na jeden zápas zachytáva tabuľka 1.4. Ostatné športy ako volejbal, hádzaná atď. neprekročili v priemere hranicu 500 divákov (Adámik – Dlugokecka, 2018).

Tabuľka 1.4 Divácky najnavštevovanejšie športy na Slovensku v sezóne 2016/17

	Futbal	Hokej	Basketbal
Priemerná návštevnosť	1973	1834	845

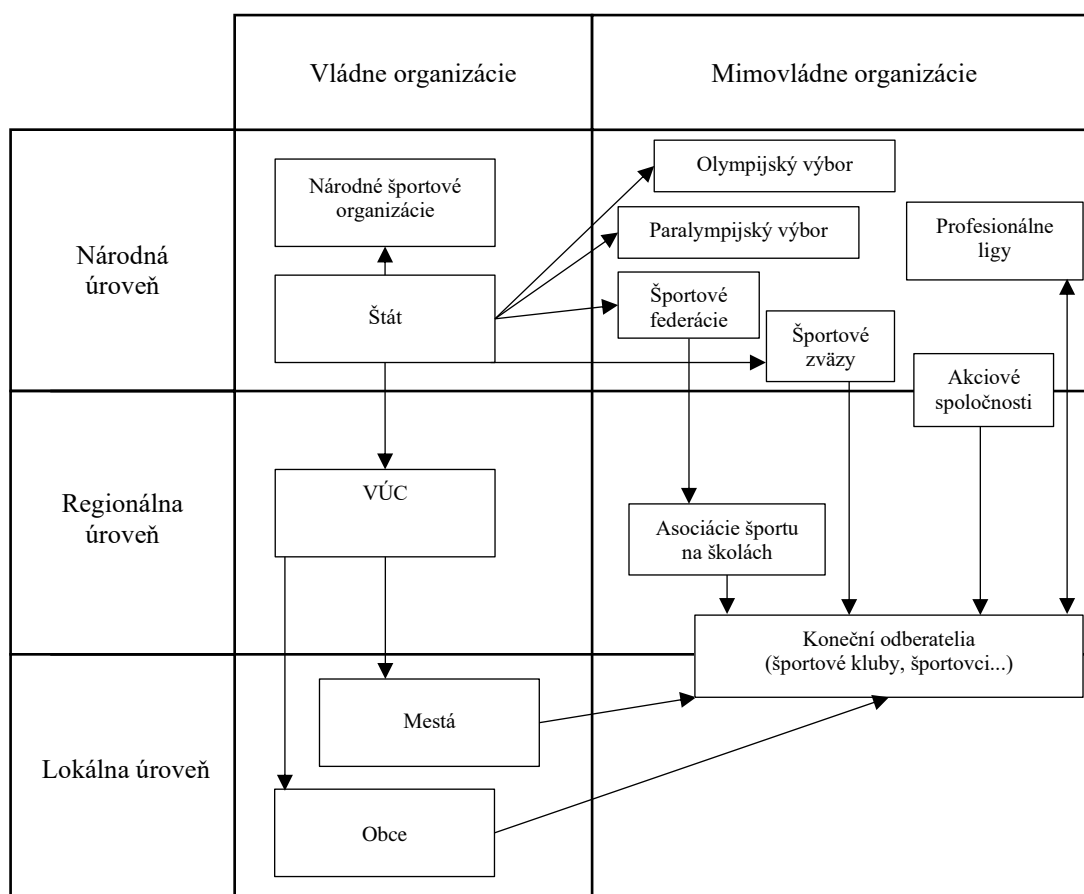
Zdroj: Adámik, Dlugokecka, (2018)

1.2.1 Model športového systému

Na Slovensku došlo v posledných rokoch v oblasti organizácie športového prostredia a systému financovania športu k výrazným zmenám. Najzásadnejšou z nich je prijatie Zákona o športe (440/2015 Z. z.), ktorý (KMPG 2018):

- definuje úlohy jednotlivých subjektov,
- stanovuje pravidlá zaručujúce transparentnejšiu distribúciu verejných prostriedkov subjektom pôsobiacich v oblasti športu,
- nastavuje systém na kontrolu efektívneho využitia verejných prostriedkov.

Model financovania športu na Slovensku patrí do štátneho sektoru (obrázok 1.7). Pôsobnosti orgánov verejnej moci sú rozdelené do troch úrovní: centrálna/národná, regionálna a miestna/lokálna. Športový systém Slovenska zobrazuje obrázok 1.16.



Obrázok 1.16 Športový systém Slovenskej republiky

Zdroj: upravené podľa Ferenc (2019)

Legislatívne patrí šport na Slovensku pod **Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR (MŠVVaŠ SR)**. Športová verejnosť na čele s najsilnejším futbalovým a hokejovým zväzom je názoru, že šport nie je pre štát prioritou, čoho dôkazom je aj problematický zákon a financovanie športu. V susednej Českej republike sa Česká únia športu a Český olympijský výbor už niekoľko rokov snažia o reformu legislatívy, ktorá by vytvorila samostatné ministerstvo športu, ako je to napr. v Poľsku (ČTK, 2017; Kotian, 2018).

Financovanie športových zväzov z verejných zdrojov

Vláda slovenskej republiky schvaľuje koncepciu rozvoja športu vypracovanú ministerstvom. To zabezpečuje financovanie športu zo štátneho rozpočtu, prostredníctvom

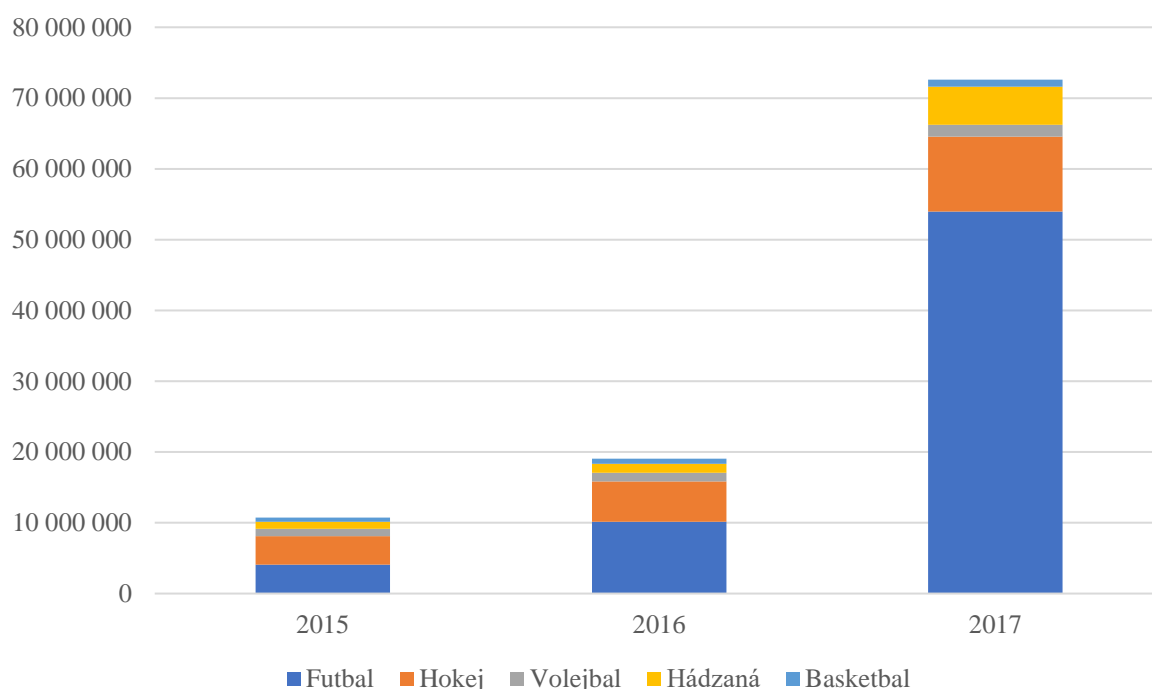
dotácií zväzom (tabuľka 1.5) a podporu a koordináciu výstavby športovej infraštruktúry. Samosprávne kraje, mestá a obce majú úlohu predovšetkým v oblasti stanovenia koncepcie rozvoja športu na svojom území a v podpore výstavby a modernizácie športovej infraštruktúry (KMPG 2018).

Tabuľka 1.5 Dotácie MŠVVaŠ SR jednotlivým športom

Zväz	2015	2016	2017
Futbal	4 069 560	10 123 500	53 949 163
Hokej	4 058 000	5 719 260	10 595 647
Volejbal	1 017 700	1 230 800	1 702 006
Hádzaná	1 010 500	1 252 600	5 380 805
Basketbal	575 100	715 900	973 360

Zdroj: MŠVVaŠ SR

Športovým zväzom sa každoročne pričleňujú väčšie financie prostriedky, z čoho profitujú najmä najpopulárnejšie športy futbal a hokej. Tieto vzťahy graficky znázorňuje obrázok 1.17.



Obrázok 1.17 Dotácie MŠVVaŠ SR jednotlivým zväzom

Zdroj: MŠVVaŠ SR

Šport je zo štátneho rozpočtu financovaný z troch zdrojov, ktorými sú (KMPG 2018):

- rozpočtová kapitola Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu na šport,
- odvody z prevádzkovania lotériových hier,
- prostriedky zo štátneho rozpočtu účelovo určené na národné športové projekty.

Kľúčovým pre športové zväzy je „Príspevok uznanému športu (§ 68 zákona č. 440/2015 Z. z.)“. Výpočet podielu príspevkov uznaným športom závisí od troch základných parametrov, ktorými sú športový úspech, záujem o šport a členská základňa do 23 rokov.

Zjednodušený vzorec:

P = športový úspech x záujem o šport + členská základňa do 23 rokov

Kompletný vzorec:

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

Kde:

P je podiel príslušného uznaného športu,

A je percentuálne vyjadrenie váhy dosiahnutého športového úspechu (40%),

B je percentuálne vyjadrenie váhy domáceho záujmu o šport (70%),

C je percentuálne vyjadrenie váhy zahraničného záujmu o šport (30%),

(1 - 2 x A) je percentuálne vyjadrenie váhy počtu mládeže do 23 rokov (20%),

KVVD je koeficient významu výsledku v kategórii dospelých,

KVVM je koeficient významu výsledku v kategórii mládeže,

ZD je domáci záujem o príslušný uznaný šport,

ZZ je zahraničný záujem o príslušný uznaný šport,

M23 je priemer počtu aktívnych športovcov v uznanom športe vo veku do 23 rokov,

Vzorec vyjadruje, že šport je pre slovenskú spoločnosť a prezentáciu vo svete tým užitočnejší, čím má lepšie výsledky a zároveň aj čím je oň väčší záujem a čím viac detí priťahne k pravidelnému športovaniu. Vzorec tiež umožňuje porovnávanie rôznych uznaných športov medzi sebou na princípe nestrannosti. Zásadným negatívom je **politické vyčlenenie futbalu a hokeja z tohto vzorca**. Tie sú dvomi najväčšími športami na Slovensku a dostávajú **fixný podiel 17% pre futbal a 13% pre hokej** z prostriedkov štátneho rozpočtu na šport, znížených o národný športový projekt.

Súčasťou nového zákona mali byť aj iné nástroje financovania, ktoré mali zaručiť ďalší príjem športovým organizáciám, ako napr.:

- superodpočet pre sponzorov,
- športové poukazy,
- zníženie sadzby DPH zo vstupného a z prenájmu športovej infraštruktúry,
- zrušenie dane z nehnuteľností pri nehnuteľnostiach využívaných na športovú činnosť,
- zrýchlenie daňových odpisov pri výstavbe športovej infraštruktúry.

Tieto nástroje však boli legislatívnom procese zo zákona vypustené alebo pozmenené Ministerstvom financií tak, že **nemotivujú súkromný sektor sponzorovať kluby a naopak ho ešte viac administratívne zaťažujú**. Zákon o športe je tak nevyvážený a bez kompenzačných mechanizmov, ktoré by stimulovali financovanie športových klubov (Kotian, 2018; Sepeši, 2018).

1.2.2 Profesionálny šport

V slovenskom profesionálnom športe existuje rozdiel medzi neúspešnejšími a najpopulárnejšími športami. Aj keď historicky najúspešnejším športom je vodný slalom, najpopulárnejšími sú kolektívne športy. V nich pôsobí aj najväčšia časť profesionálnych športovcov. V decembri 2017 bolo podľa kvalifikované odhadu odborníkov vo všetkých súťažiach (1. a 2. liga) **približne 1108 profesionálnych športovcov**. Najviac z nich vo futbale (536) a v hokeji (335). Nasledovali basketbal (120), hádzaná (77) a volejbal (cca 40). Zohľadňovaní boli aj muži aj ženy (Sepeši, 2018).

Princíp vlastníctva profesionálnych futbalových klubov v Európe je založený na mixe vlastníctva fanúšikmi, vlastníctva podnikmi a niektoré kluby sú dokonca zapísané na burze a verejne obchodovateľné (Breuer a kol., 2015). **Profesionálne kluby na Slovensku môžu mať rôzne právne formy a niektoré môžu patriť do skupiny neziskových organizácií. Podľa modelu troch sektorov športu by teda patrili do kategórie neziskový/dobrovoľný sektor. Svojou podstatou a formou činnosti však jednoznačne patria do kategórie profesionálny/komerčný šport.** Podľa platného zákona „v súčasnosti upravuje právne postavenie športových klubov § 9 zákona č. 300/2008 Z. z. o organizácii a podpore športu v znení neskorších predpisov (ďalej „ZOPŠ“), v zmysle ktorého je športový klub právnická osoba založená na vykonávanie športu a na účasť v športových súťažiach organizovaných národným športovým zväzom, ktorého je členom, alebo medzinárodným športovým zväzom. Športový klub je spôsobilý subjekt právnych vzťahov, keďže je vždy právnickou osobou, pričom zákon bližšie určuje v akej forme právnickej osoby môže byť športový klub vytvorený. Konkrétne môže ísť o občianske združenie alebo o obchodnú spoločnosť založenú za iným účelom než je účel podnikania, pričom národné športové zväzy sú oprávnené v zmysle zákona uviesť vo svojich jednotlivých súťažných poriadkoch požiadavky na právnu formu športových klubov, ktoré majú byť zaradené do súťaží organizovaných týmto zväzom. Okrem toho by mohol byť športový klub založený aj ako rozpočtová organizácia alebo príspevková organizácia. Nie je celkom zrejmé, prečo zákon ráta len s týmito možnými právnymi formami športových klubov. Otázkou je, či má zmysel obmedzovať možné právne formy športových klubov len na vymenované právne formy. Právny poriadok pozná aj iné subjekty súkromného práva, ktoré by mohli byť založené okrem iného aj za účelom výkonu telovýchovnej činnosti alebo športu, napr. neziskové organizácie, nadácie či neinvestičné fondy. Podľa názoru právnych odborníkov nie je celkom dôvod na to, aby možnosť zakladania športových klubov v týchto právnych formách bola vylúčená. **Súčasný znenie zákona je do istej miery rozporné v tom, že predpokladá, že športové kluby budú nepodnikateľské subjekty resp. ak aj budú založené ako obchodné spoločnosti, tak len za nepodnikateľským účelom. Následne však v ustanovení § 9 ods. 3 ZOPŠ uvádza ako možné príjmy športových klubov napr. aj prenájom hnutel'ného majetku (písm. b) alebo marketingové aktivity a predaj suvenírov (písm. c), ktoré je potrebné považovať za podnikanie.** Ide o živnostenské činnosti aj v zmysle zoznamu odporúčaných voľných živností a ich bližšieho obsahového vymedzenia. Ide o istú nekonzistenciu zákona, ak predpokladá založenie spoločnosti za iným účelom než podnikanie a zároveň predpokladá, že táto spoločnosť bude vyvíjať i podnikateľskú činnosť. **Zrejme zákonodarca vychádzal z reálnej situácie slovenských športových klubov, pre ktoré príjmy z marketingových aktivít či prenájmu hnutel'ných vecí za účelom umiestnenia reklamy nedokážu pokryť ani len náklady na zabezpečenie bežnej prevádzky klubu a vykonávanie jeho športovej činnosti.** Tieto podnikateľské aktivity tak predstavujú len vedľajšiu činnosť športových klubov, ktorá slúži na zabezpečenie prostriedkov pre realizáciu hlavnej činnosti. **Napriek tomu nemožno vylúčiť, že by boli športové kluby natoľko úspešné, aby ich príjmy presiahli v účtovnom roku výdavky a dosiahli tak zisk.** Stalo sa to nielen v prípadoch, že sa klubu podarilo kvalifikovať do medzinárodnej súťaže, kde získal vysoký príjem už za samotný štart v súťaži, ale následne aj podiel na príjmoch z predaja vysielacích práv, odmenu za získané body do celkového hodnotenia a podobne. Niektoré športové kluby sa špecializujú na tréning mladých športovcov, ktorí neskôr prestupujú do bohatých zahraničných klubov a ich materské kluby tak profitujú na odplatách za prestupy svojich hráčov, ktoré sú tiež často veľmi zaujímavé z ekonomického hľadiska. V zmysle platnej právnej úpravy podľa nášho názoru neexistuje dôvod, ak by takýto športový klub, ktorý dosiahne zisk, hoc nebol založený za účelom dosahovania zisku, nemohol so ziskom naložiť podľa vlastného uváženia, resp. podľa vôle spoločníkov a prípadne tento zisk rozdeliť medzi

jednotlivých spoločníkov. Zákon neukladá športovým klubom žiadne povinnosti smerom k nakladaniu s dosiahnutým ziskom“ (Čorba, 2014).

Z pohľadu organizačnej štruktúry je komerčné športové inštitúcie na Slovensku možné rozdeliť na kluby s plne profesionálnou a kluby s poloprofesionálnou organizačnou štruktúrou. Kluby s plne profesionálnym zázemím majú dostatok finančných prostriedkov od sponzorov alebo samosprávy, čo im umožňuje zamestnávať profesionálov na väčšine pracovných pozícií. Na aktivity, ktoré sa im z časového alebo finančného hľadiska neoplatí míňať zdroje využívajú outsourcing (marketing, informačné technológie, organizovanie podujatí...). Samozrejme aj tieto kluby spolupracujú s dobrovoľníkmi, jadro klubu je však založené na profesionálnej úrovni. Ide najmä o futbalové a hokejové kluby a najlepšie kluby z prostredia halových športov. **Poloprofesionálne komerčné športové organizácie nie sú poloprofesionálnymi preto, že by to bolo v ich záujme. Je to spôsobené najmä nedostatkom finančných prostriedkov.** Ich hlavná organizačná štruktúra sa skladá z dobrovoľníkov, ktorí sú často sami sponzormi klubu. Plne profesionálnych zamestnancov v riadiacej zložke klubu je minimum. Pri tomto druhu riadenia organizácie vznikajú najmä dva problémy. Keďže sa o zabezpečovanie finančných zdrojov stará úzka skupina ľudí, ktorá komunikuje so sponzormi, prípadne prispieva vlastnými finančnými prostriedkami, majú títo ľudia veľkú moc pri rozhodovaní v klube a to bez ohľadu na ich manažérske zručnosti či znalosť prostredia. To môže viesť k neefektívnemu riadeniu organizácie, prípadne k plytvaniu už aj tak obmedzenými zdrojmi. **Pri závislosti na jednom alebo úzkom okruhu zdrojov financovania môže tento problém nastať aj pri profesionálnych športových kluboch, kde aj pri dostatočnej kompetencii manažérov môžu byť rozhodnutia podriadené sponzorovi aj v prípade, že s nimi manažéri nie sú stotožnení.** Druhým problémom poloprofesionálnych športových organizácií je samotné dobrovoľníctvo. Aj tu často nastáva problém s nízkou odbornosťou a znalosťou prostredia. Pri dobrovoľníkoch často prevláda pocit práva ignorovať pokyny hierarchicky vyššie postavených pracovníkov. Svoju prácu robia na dobrovoľnej báze za minimálne benefity, preto ju chcú robiť podľa seba, bez zásahov od ostatných zamestnancov klubu a to aj keď sú im v hierarchii klubu nadriadení. Manažéri často vychádzajú v ústrety, keďže nemajú záruku, že opäť nájdu dobrovoľníka na prípadnú uvoľnenú pozíciu.

K ďalším problémom komerčných športových klubov na Slovensku je udržateľnosť. Športové kluby z rôznych príčin zanikajú alebo obmedzujú svoju činnosť. Nejde pritom len o menšie kluby, ale aj o kluby z najvyšších súťaží. Celkový počet klubov v období sezóny 2014/15 až 2018/19, ktoré v nasledujúcej sezóne nepokračovali v najvyššej súťaži, spolu s rámcovými dôvodmi zobrazuje tabuľka 1.6.

Tabuľka 1.6 Dôvody nepokračovania klubov v súťaži

	Športový dôvod	Iný dôvod
Počet klubov	5	11

Z celkového počtu 16 až 11 klubov malo pre nepokračovanie do nasledujúcej sezóny iný ako športový dôvod. **Nie je pritom vôbec zriedkavým javom, že ani najvyššie súťaže nemajú požadovaný počet účastníkov.** Tabuľky vývoja umiestnení klubov v sledovanom období piatich rokov v troch najpopulárnejších športoch (futbal – tabuľka 1.7, hokej – tabuľka 1.8, basketbal – tabuľka 1.9) tento fakt zobrazujú. Číslo v bunke označuje umiestnenie v danej sezóne, zelené zvýraznenie majstra, červené zvýraznenie zostupujúceho a žlté zvýraznenie klub, ktorý nenastúpil do ďalšej sezóny aj keď po športovej stránke mal na to nárok. Prázdne bunky zobrazujú sezóny, v ktorých konkrétny klub v najvyššej súťaži nepôsoobil.

Tabuľka 1.7 Vývoj umiestnenia – futbal

FUTBAL					
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
ŠK Slovan Bratislava	3	2	2	2	1
FC DAC 1904 Dunajská Streda	8	7	7	3	2
MFK Ružomberok	7	6	3	6	3
MŠK Žilina	2	5	1	4	4
MFK Zemplín Michalovce		11	8	8	5
ŠKF iClinic Sereď					6
FC Spartak Trnava	4	4	6	1	7
FK Senica	5	10	9	11	8
FC Nitra				7	9
FC ViOn Zlaté Moravce	10	9	10	10	10
AS Trenčín	1	1	4	5	11
FK Železiarne Podbrezová	11	8	5	9	12
1. FC Tatran Prešov			11	12	
MFK Skalica		12			
MFK Košice	6				
Spartak Myjava	9	3			
FK Dukla Banská Bystrica	12				

V období sezón 2014/15 až 2018/19 pôsobilo v najvyššej futbalovej súťaži na Slovensku dokopy 17 klubov, pričom vypadlo šesť z nich, no dva z dôsledku iného, ako športového dôvodu. Myjava pritom obhajovala tretiu priečku po sezóne 2015/16.

Tabuľka 1.8 Vývoj umiestnenia – hokej

HOKEJ					
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
HC '05 Banská Bystrica	2	2	1	1	1
HK Nitra	3	1	2	3	2
HKM Zvolen	5	5	6	4	3
HK Poprad	4	4	7	6	4
HC Košice	1	3	5	5	5
HK Dukla Trenčín	6	6	9	2	6
HC 07 Detva				10	7
HC Nové Zámky			8	8	8
MHk 32 Liptovský Mikuláš			10	9	9
MsHK Žilina	10	7	3	7	10
MHC Martin	7	8	4		
ŠHK 37 Piešťany	8	9			
HK 36 HANT Skalica	9				

V najvyššej hokejovej súťaži pôsobilo v období sezón 2014/15 až 2018/19 dokopy 13 klubov, z ktorých do nasledujúcej sezóny nepokračovali štyri, avšak iba jeden pre športový dôvod. Martin odstúpil po sezóne, v ktorej hral semifinále a skončil na štvrtom mieste.

Tabuľka 1.9 Vývoj umiestnenia – basketbal

BASKETBAL					
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
BK Inter Bratislava	3	3	1	3	1
BC Prievdza	2	1	4	5	2
BK Levickí Patrioti	9	5	5	1	3
Iskra Svit	5	6	6	6	4
PP & TV RAJ Žilina				9	5
MBK Komárno	1	2	2	4	6
MBK Handlová	4		8	8	7
BK 04 AC LB SNV	8	9	10	10	8
BKM Lučenec			7		9
KB Košice		4	3	2	
VŠEMvs Karlovka	6	7	9	7	
MBK SPU Nitra	10	8	11		
ŠKP Banská Bystrica	7				

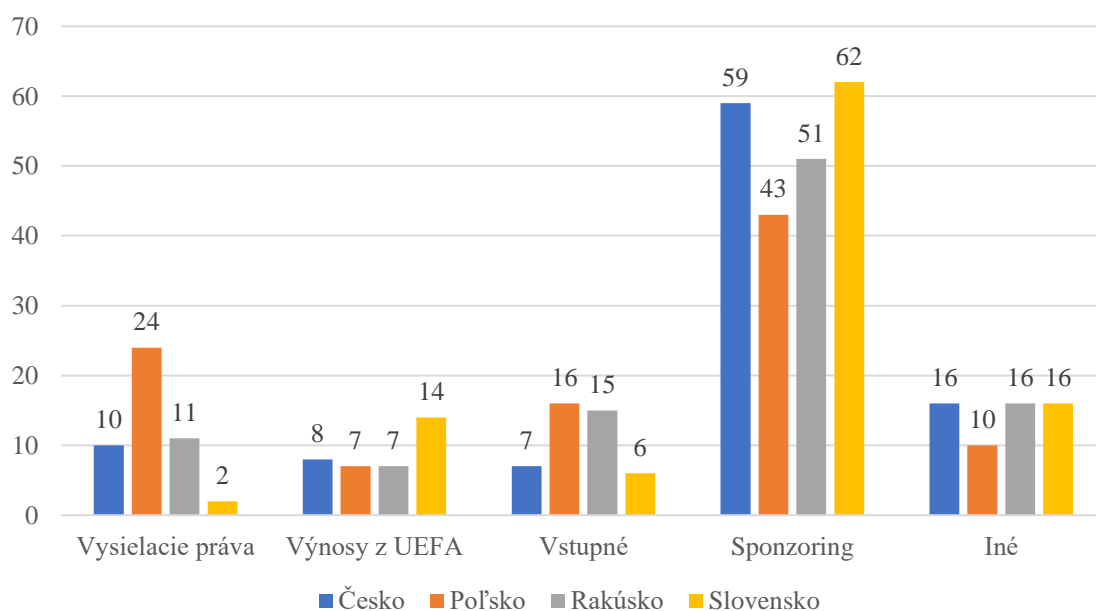
V sezónach 2014/15 až 2018/19 pôsobilo v basketbalovej najvyššej súťaži dokopy 13 klubov, z ktorých takmer polovica (6) nepokračovala do nasledujúcej sezóny pre iné ako športové dôvody. Košice dokonca po neúspešnom finále.

Financovanie profesionálnych športových klubov

Na Slovensku sa používajú v rôznej miere a podobe všetky hlavné zdroje financovania športových klubov ako vo svete, no určité z nich majú v slovenských podmienkach svoje špecifiká.

Sponzoring

Dôležitosť sponzoringu v športe zobrazuje obrázok 1.18 zachytávajúci štruktúru príjmov futbalových klubov na Slovensku a v okolitých štátoch vyjadrenú v percentách.



Obrázok 1.18 Štruktúra príjmov futbalových klubov v roku 2015 – sponzoring

Zdroj: statista.com

V slovenskom futbale tvoria príjmy zo sponzoringu až 62% všetkých, čím sa stáva sponzoring kľúčovým zdrojom financovania profesionálneho športu na Slovensku, keďže futbal je najpopulárnejším aj z diváckeho hľadiska a aj z hľadiska členskej základne.

Na Slovensku legislatívne upravuje sponzorskú zmluvu Zákone o športe v §50 a §51, ktorý je definuje nasledovne:

„Zmluvou o sponzorstve sa sponzor zaväzuje poskytnúť priame alebo nepriame peňažné alebo nepeňažné plnenie športovcovi, športovému odborníkovi alebo športovej organizácii, ktorí sú členmi národného športového zväzu, národnej športovej organizácie alebo medzinárodnej športovej organizácie.“

Zmluva o sponzorstve v športe je spojením účelového daru a reklamy, ktorá je v prvom rade určená na podporu športovej činnosti sponzorovaného (90%) a až v druhom rade na propagáciu mena alebo značky sponzora (10%). Často je porovnávaná s reklamnou zmluvou (tabuľka 1.10).

Tabuľka 1.10 Rozdiely medzi sponzorskou a reklamnou zmluvou

Kritérium	Sponzorská zmluva	Reklamné zmluva
Hlavný cieľ	Podpora športu	Propagácia produktov na trhu
Obmedzenie v použití poskytnutých prostriedkov	Áno – 90% na dohodnutý účel, 10% na propagáciu sponzora	Nie – ako dôsledok športovcovi často zostáva iba 20-30% prostriedkov
Obmedzenia v poskytovaní pre sponzora	Áno – v prípade nedoplatkov voči štátnemu rozpočtu alebo na poistnom	Nie
Daňová uznateľnosť pre sponzora	Áno – avšak limitovaná hospodárskym výsledkom sponzora	Áno – diskutabilná primeranosť vzájomných plnení
Daňový aspekt u sponzorovaného	Zdaniteľný príjem, zároveň daňový výdavok	Zdaniteľný príjem
Zverejňovanie zmlúv	Áno – zmluva sa zverejňuje v informačnom systéme športu	Nie
Evidencia príjmov a výdavkov spojených so zmluvou	Áno – povinnosť evidovať osobitne príjmy a výdavky k zmluve	Nie

Zdroj: Sepeši (2016)

Obidve formy zmlúv majú určité druhy kladov a záporov a je na dohode medzi zainteresovanými stranami, ako právne situáciu vyriešia (Sepeši 2016).

Medzi hlavné výhody sponzorskej zmluvy patrí:

- presné oslovenie cieľových skupín,
- multiplikačné efekty vďaka publicite v médiách,
- transfer imidžu zo sponzorovaného na sponzora,
- prienik na medzinárodné trhy,
- alternatíva vyhnúť sa niektorým zákonom v reklame.

Naopak medzi hlavné nevýhody sponzorskej zmluvy patrí:

- kvalitu a úspech je možné pozorovať iba v dlhšom časovom horizonte,
- sponzor nemusí byť pri množstve reklamných nápisov (hracie plochy, mediálna stena...) rozpoznateľný,
- potreba integrácie do komunikačného mixu, s čím môžu byť spojené dodatočné náklady.

Slovenské ligy sa vo svete meradla zaraďujú medzi tie vôbec najmenšie profesionálne zo športového aj komerčného hľadiska, preto je získanie strategického sponzora skôr umením manažérov, než výberom najlukratívnejšej z ponúk. Tri najsledovanejšie súťaže na Slovensku nesú meno generálneho sponzora:

- Fortuna liga (futbal, stávková spoločnosť)
- Tipsport liga (hokej, stávková spoločnosť)
- Eurovia SBL (basketbal, stavebná spoločnosť – naposledy v sezóne 2017/18)

To isté funguje aj pri menších súťažiach a pohároch (Slovnaft Cup – futbal, Budiš Slovenský pohár 2020 – basketbal).

Na Slovensku si tradičné kluby si držia svoje meno a klubovú identitu (Slovan Bratislava – rôzne športy; HC Košice – hokej) aj keď je pravdepodobné, že existuje suma, ktorá by meno sponzora do názvu dostala. Rovnako je to pri kluboch, ktorých hlavným sponzorom je mesto (FK Čadca – futbal, MBK Handlová – basketbal). Pri menších kluboch závislých na súkromných sponzoroch je zmena názvu bežná. V skromnejších finančných podmienkach sú manažéri týchto klubov pre zvýšenie rozpočtu ochotní ponúkať pre hlavných strategických sponzorov aj možnosť uvedenia ich mena priamo v názve (DAC Dunajská Streda – futbal, HK AGRO Topoľčany – hádzaná, VK Bystrina SPU Nitra – volejbal, MBK Rieker Com-Therm Komárno – basketbal). Zaujímavým príkladom je aj žilinský basketbalový klub, ktorý ponúka túto možnosť hypoteticky neobmedzeným spôsobom. Svoje meno v názve klubu môže mať každý sponzor, ktorý zaplatí určitú finančnú čiastku. V sezónach 2017/18 a 2018/19 pôsobil klub pod názvom PP & TV Raj Žilina (názov v sezóne 2019/20 – BK Slávia Žilina). Podmienky a záujem o pomenovanie klubu, teda splnili dvaja sponzori. Ostáva otázkou, či je pre sponzorov atraktívne byť jednou z viacerých spoločností v oficiálnom názve klubu. Ďalším aspektom je imidž klubu, ktorý by pri ďalšom strategickom sponzorovi mohol utrpieť.

Sponzori môžu byť prezentovaní počas ako aj a mimo športového podujatia. Počas športového podujatia je ponuka klubov a organizátorov smerom k sponzorom závislá od miesta podujatia. Atletické či futbalové štadióny, športové haly, plavecké bazény a iné miesta ponúkajú špecifické možnosti. Ženský basketbalový klub Good Angels Košice ponúkal počas svojho pôsobenia v Eurolige (2004 – 2013) svojim sponzorom v zápasoch hraných v multifunkčnej Steel aréne (prevažne hokejový štadión) možnosti propagácie prostredníctvom loga na palubovke, zápasových a tréningových dresoch a reklamnej stene a loga prípadne iného reklamného posolstva na mantineloch na digitálnych dynamických paneloch, pevných reklamných paneloch a digitálnom páse v hľadisku. Niektoré z týchto foriem prezentácie sú univerzálne použiteľné, iné sú špecifické len pre miesto konania podujatia, v tomto prípade Steel arénu (Jendrichovský, 2014).

V Českej republike a na Slovensku bola v sezóne 2018/19 trendom mobilná aplikácia fanúšikovská karta Yourpass, ktorá môže byť pre fanúšikov nie len vstupenkou, ale aj komunikačným prostriedkom informujúcim o dianí v klube. Z pohľadu pridanej hodnoty pre sponzorov je možné fanúšikom, v tomto prípade majiteľom kariet, posilať rôzne poukážky na zľavu služieb a produktov, pričom každý dostane upozornenie na svojom mobilnom telefóne.

Ide o efektívny spôsob priameho marketingu. Ďalším spôsobom môže byť propagácia reštaurácií v spojení so športovcami, ktorí tieto reštaurácie navštevujú. Nejde teda len o prezentáciu reštaurácie, ale o priame motivovanie potenciálnych zákazníkov k návšteve a možnosti osobného stretnutia so športovcami.

Mechanizmy priamej podpory

Ďalšou z možností financovania športových klubov typickou pre Slovensko je asignácia dane, ktorá predstavuje mechanizmus priamej podpory mimovládnych organizácií a neziskového sektora fyzickými osobami. Je to časť dane, ktorú daňovník zaplatil a má právo rozhodnúť, komu budú finančné prostriedky pridelené (Fisterova, 2018). Ďalšou formou priamej podpory sú športové poukazy, ktoré sa v súčasnosti na Slovensku v praxi nepoužívajú, no boli nahradené vzdelávacími poukazmi, ktorých hodnotu určuje a zverejňuje MŠVVaŠ SR. Ministerstvo však uvažuje nad ich zrušením, pričom uvoľnené peňažne prostriedky by bolo možné použiť napr. na návrat k športovým poukazom, ktoré by na rozdiel od vzdelávacích mohli použiť aj športové kluby. Do skupiny mechanizmov priamej podpory patria aj členské príspevky typické najmä pre poloamatérske, amatérske a mládežnícke kluby.

Predaj hráčov

Predaj hráčov je najrozšírenejší vo futbale, kde hráči podpisujú dlhodobejšie kontrakty a následne môžu byť predaní alebo na základe výkupnej klauzuly vykúpený zo zmluvy. Vzorovým príkladom v Slovenskom športe je futbalový klub MŠK Žilina, ktorý buduje systém výchovy talentov už takmer pätnásť rokov. Aj keď na Slovensku v dlhodobom horizonte platí, že na futbale sa nedá zbohatnúť, týmto prístupom nie je klub ekonomicky v mínuse. MŠK Žilina sa venuje mládežníckemu futbalu s rovnakou vážnosťou ako seniorskému. Za necelých päť rokov predala Žilina do zahraničia odchovancov v hodnote asi 20 miliónov eur, pričom ročný rozpočet klubu sa pohybuje vo výške troch miliónov. Najdrahšie predaní hráči boli Bénes (5,5 mil. eur), Boženík (4,5 mil. eur), Hancko (4 mil. eur) a Hubočan (3,8 mil. eur). Ide zároveň o najhodnotnejšie predaných slovenských hráčov spomedzi všetkých klubov z domácej súťaže. Takýmto spôsobom si Žilina zabezpečuje svoju udržateľnosť (Schvarcz, 2020; Zeman, 2020). Na predaj hráčov sa zameriava aj ďalší futbalový klub AS Trenčín, v tomto prípade ale ide o predaj zahraničných hráčov, ktorí preukázali kvalitu v slovenskej lige. Ich predaj do bohatších klubov predstavuje až okolo 60 % príjmov, pričom ostatné príjmy (22% vlastné príjmy, 2,% európske peniaze a súťaže, 10% príjem od mesta, 3% príjmy z ligy za marketingové a televízne práva) tvoria len malú časť celkového rozpočtu klubu, ktorý sa pohybuje na úrovni tri a pol milióna eur ročne (mamnato.sk, 2016).

Domáce a medzinárodné federácie (dotácie a prize money)

V sezóne 2017/2018 zinkasoval futbalový MŠK Žilina od UEFA za účasť v 2. predkole Ligy majstrov sumu v hodnote 320-tisíc eur, pričom za účasť v základnej skupine to mohlo byť až 12,7 milióna. Pre porovnanie, za päť rokov existencie (od sezóny 2014/15) hokejovej Ligy majstrov si všetky slovenské kluby, ktoré v nej štartovali zarobili dokopy 74 000 eur (Balický, 2017; Karašinský, 2019). V basketbale dostali v sezóne 2019/20 víťazi Slovenského pohára (muži aj ženy) dotáciu na štartovné a hráčske licencie v medzinárodných súťažiach.

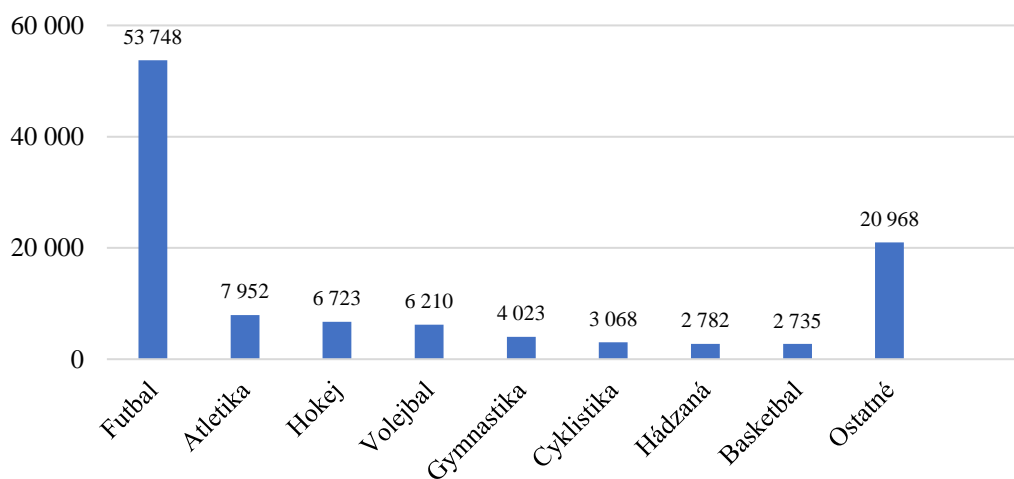
Vysielacie práva

Cena vysielacích práv slovenskej futbalovej ligy sa pohybuje na hranici jedného milióna eur. Najväčší rozdiel medzi slovenskou ligou a prestížnymi zahraničnými súťažami ale robí globálny potenciál a ochota televíznych spoločností zakúpiť vysielacie práva. Najlepšie ligy sú vysielané po celom svete a to aj viacerými televíznymi kanálmi v jednej krajine, zatiaľ čo potenciál slovenskej ligy v súčasnosti neprekračuje hranice štátu (Červený, 2015). Na

Slovensku si môžu televízie okrem vysielacích práv na futbalovú ligu zakúpiť aj práva na hokejovú ligu. Podľa zverejnených informácií kúpil Rozhlas a televízia Slovenska práva na sezónu 2019/20 za 275 000 eur bez DPH, na sezónu 2020/21 za 302 500 eur bez DPH a na sezónu 2021/22 za 332 750 eur bez DPH (TASR, 2019).

1.2.3 Mládežnícky šport

Z pohľadu záujmu slovenskej mládeže o šport bolo podľa dotazníku MŠVVaŠ SR registrovaných 108 209 športovcov do 18 rokov (obrázok 1.19). Prvé miesto jednoznačne obsadil futbal s takmer 54 tisíc športovcami. Pred divácky populárnejším hokejom uprednostňujú mladí športovci atletiku. Je to z dôvodu atraktivity atletiky pre obe pohlavia, zatiaľ čo hokej je prevažne mužský šport. Nad hranicou tri tisíc mládežníckych športovcov sa nachádzajú ešte podobne ako atletika, medzi oboma pohlaviami populárny volejbal a gymnastika, ktorá je dominantným športom žien. Viac ako tri tisíc športovcov v mládežníckych kategóriách nemá tretí najnavštevovanejší šport basketbal. Je to spôsobené kombináciou popularity športu, no nízkej možnosti pokračovania na profesionálnej úrovni pre mladých nádejných basketbalistov. Kým futbal a hokej sú považované za národné športy konkurencieschopné svetovej špičke, medzinárodný basketbal sa dlhodobo nachádza na spodných priečkach európskeho a svetového basketbalu na seniorskej aj mládežníckej úrovni. Aj keď je basketbal na Slovensku populárny, domáca liga je tvorená zväčša legionármi. To nadväzuje na problém možnosti pokračovania mladých basketbalistov v profesionálnej kariére. Takmer štyri pätiny profesionálnych športovcov v kolektívnych športoch sú futbalisti alebo hokejisti (871 z približne 1 100 v 60 kluboch) a zatiaľ čo priemerný futbalový klub na Slovensku má viac ako 26 hráčov a priemerný hokejový klub 23 až 25 hráčov, pri basketbale je to iba 12 až 14 hráčov. Z nich pri súčasných pravidlách môžu byť navyše až šiesti legionári, medzi ktorých je rozdelená väčšina hracieho času. Tak vzniká paradox, že aj napriek diváckej atraktivite, sa tomuto športu venuje v porovnaní s ostatnými športami výrazne menej detí a mládeže (MŠVVaŠ SR, 2017).



Obrázok 1.19 Počet mládežníckych športovcov priemerne za roky 2016 a 2017
Zdroj: MŠVVaŠ SR (2017)

V klubovom športe na Slovensku fungujú rovnaké princípy ako v Európskych kluboch. Zástupcovia kolektívnych športov majú svoje mládežnícke akadémie, ktoré sú podmienkou účasti seniorských klubov najvyššej súťaži. Tie nesú podobné názvy ako seniorské kluby, ale právne sú nezávislé s vlastným manažmentom a financovaním (Futbalová akadémia MŠK Žilina – futbal; Young Angels Academy – basketbal, Košice; MBA Prievidza – basketbal).

Kluby združujúce individuálnych športovcov (atletika, tenis, kanoistika, karate...) zväčša nemajú rozdelenie na mládežnícku a seniorskú nezávislú zložku.

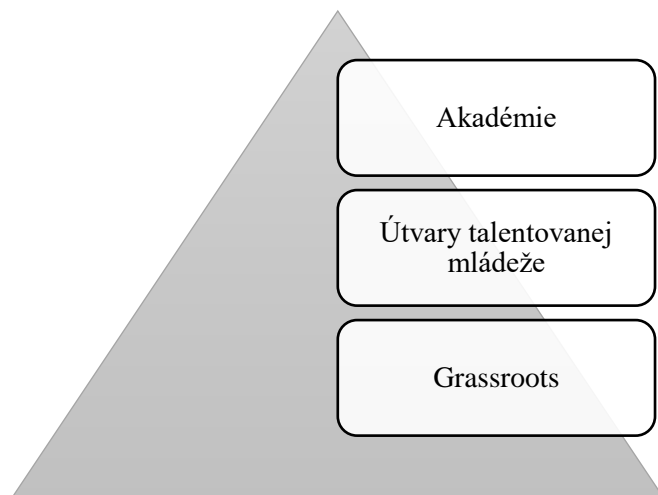
Na Slovensku existuje niekoľko projektov zameraných na výchovu a rozvoj mladých športovcov. V najvyššej hokejovej súťaži pôsobil už od sezóny 2007/08 **HK Orange 20, ktorý bol hokejovým klubom reprezentácie do 20 rokov**. Zároveň sa hral aj zápasy 1. ligy (druhá najvyššia súťaž). Tento projekt bol v sezóne 2019/20 nahradený reprezentáciou do 18 rokov fungujúcou na podobných princípoch. Cestou centralizácie mládeže prostredníctvom vyskladania mládežníckeho reprezentačného tímu a práce s ním počas celej sezóny s odohraním zápasov v lige v kombinácii s medzinárodnými turnajmi sú naklonení aj odborníci z iných kolektívnych športov. Zdôrazňujú pritom malú základňu v kolektívnych športov s výnimkou futbalu. Podobný projekt ako v hokeji však zatiaľ v inom športe na Slovensku nefunguje (Duchovič, 2018). Vo futbale, basketbale a ostatných športoch zabezpečujú výchovu mladých hráčov materské kluby. Vo futbale je to najmä **MŠK Žilina**, ktorá je dlhodobo zameraná na výchovu a predaj odchovancov prostredníctvom vybudovania akadémie a následného zapájania mládežníckych hráčov do zápasov najvyššej súťaže, pričom seniorský tím je doplnený legionármi, ktorí pomáhajú mladým hráčom v napredovaní. V basketbale sa o výchovu mladých slovenských hráčov, zväčša študujúcich na vysokej škole v Bratislave pokúšal niekoľko rokov klub **VŠEMys Karlovka Bratislava**, ktorý však nemal generálneho partnera a ani podporu zo strany štátu a v lete 2018 ukončil svoje pôsobenie v najvyššej basketbalovej súťaži (TASR, 2018).

Financovanie mládeže zväzmi a vedeniami súťaží

Po pridelení dotácií z ministerstva jednotlivým zväzom je na posúdení ich vedenia ako zdroje prerozdelenia. Aj tu ale existujú limity, ktoré je každý zväz povinný splniť a to rozdelenie najmenej 15% príspevku uznanému športu pre športové kluby podľa počtu družstiev alebo jednotlivcov, najmenej 20% pre talentovanú mládež, najmenej 25% na športovú reprezentáciu, najviac 15% na správu a prevádzku národného športového zväzu a najviac 30% na športovú infraštruktúru (na jej budovaní sa podieľajú aj všetky úrovne verejného sektoru).

Vedenie **Slovenského futbalového zväzu (SFZ)** zaviedlo od súťažného ročníka 2013/14 do praxe **licenčný systém mládeže**, ktorého cieľom bola podpora aj menších klubov, ktoré pracujú s talentovanými hráčmi do ukončenia žiackeho veku. **Zväz chcel vytvoriť „futbalovú pyramídu“ so širokou základňou a úzkou špičkou**. Od tejto sezóny museli pre účasť v najvyšších mládežníckych súťažiach (dorasteneckých a žiackych) splniť kluby športové aj licenčné kritériá. V prípade splnenia licenčných podmienok zväz garantoval určitú minimálnu finančnú podporu. Kluby mohli získať licenciu na ÚTM – Útvar talentovanej mládeže (dotácia 65-tisíc eur) a licenciu Grassroots (dotácia 25-tisíc eur). Futbalovým klubom bez niektorej z licencií boli prerozdeľované prostriedky podľa počtu mládežníckych družstiev zaradených do súťaže. Cieľom programu bolo zvyšovanie členskej základne SFZ. V roku 2017 prešiel systém zmenami a odštartoval súčasný projekt futbalových akadémií (obrázok 1.20). ÚTM boli zmenené na akadémie, Grassroots na ÚTM a nová licencia Grassroots slúžila na podporu rôznych foriem amatérskeho a masového futbalu, ktoré možno rozdeliť na školské projekty (Školský pohár SFZ, Dajme spolu gól...), klubové projekty (Halová sezóna mládeže SFZ, Mini Champions Liga Slovensko...) a sociálne projekty (Futbal detí detský domovov – Pohár Karola Poláka, Futbal nepočujúcich športovcov...). Keďže sa začali s každou novou sezónou prerozdeľovať vyššie dotácie, licenčný systém sa ešte viac sprísnil. Na udelenie štatútu futbalovej akadémie a tým aj najväčšieho finančného príspevku je klub vo svojej štruktúre povinný zabezpečiť v kategórii prípravky družstvá do 8, 9, 10 a 11 rokov, v kategórii žiaci do 12, 13, 14 a 15 rokov, v kategórii dorast do 16,17 a 19 rokov a zároveň musí vytvoriť družstvá žien do 15 (žiačky), do 16 a do 19 rokov (juniorky). Družstvo mužov musí navyše štartovať

v dvoch najvyšších ligových súťažiach, čo má zabezpečiť nadväznosť na mládežnícky futbal. Licencie pre ÚTM nepodliehajú tak prísnyim požiadavkám a sú určené pre kluby s hráčmi od 6 do 15 rokov. Súčasťou novej certifikácie sú aj Čakatelia, medzi ktorých patria futbalové kluby bez licencie SFZ, ale s finančnou podporou. Platnosť licencie pre akademie je 1 rok, pre ÚTM 3 roky a pre čakateľov 3 roky (SFZ, 2017; SFZ, 2018; Fekete, 2018; SFZ 2019; dajmespolugol.sk, 2019).



Obrázok 1.20 Systém financovania mládeže vo futbale
Zdroj: SFZ (2017)

Dotácie pre jednotlivé typy licencovaných klubov, ktoré každoročne narastajú zobrazuje tabuľka 1.11.

Tabuľka 1.11 Dotácia SFZ jednotlivým typom licencií

	2017/18	2018/19	2019/20
Futbalová akadémia	80 000	90 000	100 000
Útvar talentovanej mládeže	25 000	30 000	35 000
Čakatelia	3 000	4 000	5 000

Zdroj: SFZ (2017)

Finančná podpora mládeže vo futbale kontinuálne rastie a jej nárast sa očakáva aj do budúcnosti. Vytvorením tohto systému bol zavedený väčší dôraz na profesionalitu a vytváranie podmienok pre výchovu mladých futbalistov aj s následným prepojením na seniorský futbal.

Financovanie mládeže v **Slovenskom zväze ľadového hokeja (SZLH)** závisí od počtu prihlásených družstiev klubu v jednotlivých súťažiach. Čím viac kategórii dokáže klub pokryť, tým vyššiu finančnú dotáciu dostane. **Od sezóny 2018/19 začalo vedenie zväzu s projektom odmeňovania klubov za výchovu hráčov pre seniorské tímy.** Tento projekt vznikol ako reakcia na prípady, kde mladí hráči odchádzajú do zahraničia a ich domovské kluby za roky práce ostávajú bez akejkoľvek provízie. Systém zároveň motivuje kluby v poskytovaní príležitostí v seniorských súťažiach odchovancom. Odmena sa vzťahuje na hráčov do 26 rokov (tabuľka 1.12).

Tabuľka 1.12 Dotácia SZLH za výchovu hráčov pre seniorské tímy

	NLH, AHL	KHL, Švédsko Fínsko	Česko, Nemecko Švajčiarsko	Slovensko najvyššia súťaž	Slovensko druhá liga
Výška dotácie v eurách	25 000	18 750	13 636,36	3 571,43	398, 60

Zdroj: SZLH (2018)

Dvomi najúspešnejšími klubmi z pohľadu práce s mládežou sa touto činnosťou podarilo pri zavádzaní projektu dostať dotáciu viac ako 100-tisíc eur (Košice 137-tisíc, Trenčín 110-tisíc) a nasledujúcich päť klubov si prilepšilo viac ako 50-tisíc eurami.

V minulosti vyplácala **Slovenská basketbalová asociácia (SBA)** mládežníckym klubom dotácie na organizovanie finálových turnajov, ubytovanie, stravu či nájom športovísk. Od sezóny 2017/18 sa systém financovania zmenil a klubom sa dokopy vypláca 15% zo sumy štátnej dotácie od MŠVVaŠ SR, čo predstavuje približne 450 eur na každé družstvo prihlásené do súťaží SBA. Dotácie pre účastníkov finálových turnajov mládeže ostali zachované. V sezóne 2018/19 zaviedol zväz ďalšiu formu podpory, týkajúcu sa cieľenej podpory klubov pri výchove mládeže, tentokrát formou **účelovej dotácie pre profesionálneho trénera**. Príspevok na mesačnú mzdu od zväzu je 500 eur. Táto podpora sa týka klubov s úplnou mládežníckou pyramídou, ktoré zamestnávajú trénera mládeže na plný úväzok a uzatvoria s SBA zmluvu s povinnosťami klubu aj trénera, ktorými sú:

- trénerská licencia A alebo B a 7 rokov praxe alebo C a 10 rokov praxe,
- základná znalosť anglického jazyka,
- zapájanie sa trénera do aktivít SBA a projektov súvisiacich s rozvojom mládežníckeho basketbalu,
- riadenie všetkých mládežníckych trénerov v klube (koncept metodiky, vzdelávanie),
- evidencia a starostlivosť o perspektívnych hráčov/hráčky pre reprezentačné výbery,
- koordinácia a riadenie náborov v klube.

Počas kalendárneho roka môže klub, ktorý splní všetky predom stanovené podmienky, získať až 6-tisíc eur (SBA, 2017; SBA, 2018).

Vzťah regulácie legionárov a podpory mladých hráčov

Pre rozvoj nie len mladých, ale domácich hráčov celkovo sa snažia športové zväzy zavádzať rôzne regulácie na počty legionárov či nástroje pozitívnej a negatívnej motivácie. Splniť tieto pravidlá býva často pre kluby často organizačne a finančne náročné.

Obmedzenia v najvyššej **futbalovej lige** sú nastavené na **päť hráčov na zápasovej súpiske, ktorí nie sú držiteľmi občianstva krajiny Európskej únie**. Napriek tomu, že v súťaži už nastala situácia, kedy za jeden z tímov nenastúpil, v rátane striedajúcich hráčov, ani jeden Slovak (16.2.2019 tím Senice v zápase s Trenčínom), vedenie ligy zavádzanie ďalších reštrikcií neplánuje, naopak sa snaží nájsť riešenia v pozitívnej motivácii pre kluby, ktoré pracujú s mladými hráčmi zo Slovenska a zároveň im poskytujú šancu aj v súťažných zápasoch (Szolnai, 2019; Lauko, 2019). Takýto systém funguje v druhej lige, kde je nasadzovanie mladých hráčov dokonca povinné. Povinnosťou každého klubu je mať jedného slovenského hráča do 21 rokov v základnej zostave. Pozitívna motivácia prichádza pri vytváraní väčšieho priestoru pre mladých hráčov. Dva stupne finančnej motivácie (za každý zápas) sú:

- 200 eur ak odohrajú celý zápas 2 hráči do 21 rokov,
- 400 eur ak odohrajú zápas 2 hráči do 21 rokov a zároveň nenastúpia viac ako 3 legionári.

Najvyšší možný zisk sa celú sezónu je limitovaný na 18-tisíc eur. Vedenie súťaže predpokladá postupné zavedenie obdobného modelu aj do najvyššej ligy. (Šport v RTVS, 2019)

Až do sezóny 2019/20 neexistovali v najvyššej **hokejovej lige** žiadne obmedzenia týkajúce sa počtu a štartov legionárov. Z pohľadu vedenia súťaže boli regulácie odmietané argumentom, že v súťaži pôsobilo každoročne viac hráčov so skúsenosťami z najlepších líg sveta, čo malo vplyv aj na kvalitu a divácku atraktivitu (Hanzel, 2018). Od sezóny 2019/20 začalo platiť obmedzenie, podľa ktorého môže v **jednom súťažnom zápase nastúpiť**

maximálne sedem hráčov bez slovenského pasu, pričom je ambíciou zväzu postupne tento počet znižovať (SITA, 2019). Vznik tohto modelu bol inšpirovaný zahraničnými ligami, ale aj pravidlami, ktoré sú uplatňované v druhej najvyššej slovenskej lige od sezóny 2017/18. Podľa nich môže mať každý klub na zápasovej súpiske maximálne troch legionárov a rovnako musí nastúpiť aspoň 7 hráčov do 23 rokov (Lech, 2019).

Najvýznamnejší projekt pre podporu mladých hráčov, ktorý bol spustený v sezóne 2007/08 niesol názov „SR 20 v Extralige“ a spočíval v pôsobení slovenského národného hokejového mužstva hráčov do 20 rokov v najvyššej súťaži. Bez ohľadu na umiestnenie, tento tím z ligy vypadnúť nemohol. S najlepšimi družstvami na Slovensku odohral polovicu základnej časti, pričom pôsobil aj v druhej najvyššej lige. Hráčov do tohto projektu uvoľnili materské kluby. V sezóne 2018/19 nastúpilo, okrem samostatného tímu do 20 rokov v slovenských kluboch, v aspoň jednom zápase 40 hokejistov do 20 rokov. Vedenie zväzu spoločne s generálnym manažérom reprezentácie začalo uvažovať o iných riešeniach práce s mladými hráčmi a v sezóne 2019/20 vznikol namiesto reprezentácie do 20 rokov projekt hokejovej reprezentácie do 18 rokov, ktorý má projekt reprezentácie do 20 rokov nahradiť. Reprezentácia do 18 rokov pôsobí v dvoch rôznych súťažiach. Časť svojich zápasov hrá v juniorskej extralige a druhú časť v druhej najvyššej mužskej lige, kde je namiesto tímu reprezentácie do 20 rokov (Valášek, 2019; SITA, 2019). Hráči do 20 rokov by mali pôsobiť v budúcnosti v jednotlivých kluboch a nie v centralizovanom reprezentačnom tíme. Potenciálni reprezentanti by sa mali na svetový šampionát pripravovať v materských kluboch. Tu je však potrebná spolupráca s klubmi, ktoré by mali týmto hráčom dávať šancu. Podľa generálneho sekretára reprezentácie by každý klub mal umožniť štartovať aspoň dvom mladým hráčom vo veku do 19 rokov, čiže nie len mať ich na súpiske, ale reálne ich využívať v zápasoch minimálne počas mesiacov pred majstrovstvami sveta, ktoré sa hrajú vždy na prelome kalendárneho roka. To by vytvorilo priestor pre minimálne 20 hráčov, čo môže plnohodnotne nahradiť centralizovaný tím reprezentácie do 20 rokov. Kluby sú zároveň finančne motivované za každého hráča, ktorý strávi počas zápasov na ľade v priemere viac ako desať minút (SITA, 2019). Systém vychádza z pravidiel dotácií v druhej najvyššej lige, kde v závislosti od počtu štartov môžu dostať kluby dotáciu približne 4-tisíc eur na jedného hráča. Dotácia sa vzťahuje na maximálne 7 hráčov do 23 rokov, z toho dvoch do 20 rokov, čo podporuje zároveň juniorskú reprezentáciu. Kluby môžu nasadiť hráčov spĺňajúcich podmienky aj viac, pre nich však už finančné príspevky neplatia. Celková dotácia na jeden klub je zhruba 50-tisíc eur (TASR, 2019). Napriek tejto pozitívnej motivácii a faktu, že 20 hráčov, ktorí spĺňali kritéria na štart na majstrovstvách sveta, sa v sezóne 2019/20 objavilo v zápasoch už po piatom kole najvyššej súťaže, v priemere nad 10 minút štartovalo len 5 z nich. Po následnom neúspechu reprezentácie do 20 rokov na svetovom šampionáte 2020 stojí vedenie pred otázkou opätovného pôsobenia spoločného reprezentačného tímu. Prednosť má však v súčasnosti reprezentácia do 18 rokov, pričom dostatok finančných prostriedkov na oba projekty nie je (Kyselica, 2019; Bakaj, 2020).

Od sezóny 2013/14 bol v najvyššej **basketbalovej lige** neobmedzený počet legionárov zredukovaný na maximálny počet siedmich legionárov na zápasovej súpiske tímu (TASR, 2013). Toto pravidlo sa postupne rozvíjalo a od sezóny 2015/16 prišla do platnosti regulácia, podľa ktorej môže byť **na zápasovej súpiske len šesť legionárov**. Ďalším pravidlom tejto regulácie je **prítomnosť minimálne jedného slovenského hráča na palubovke** a šiestich na súpiske (SITA, 2015). Pred sezónou 2019/20 bolo toto pravidlo upravené na maximálny počet šiestich cudzincov na zápasovej súpiske s tým, že pri jedenástich hráčoch, ktorí môžu nastúpiť do zápasu, môže byť Slovákov len päť a nie šesť ako to bolo v minulosti. Zároveň však musí ostať zachovaný maximálny počet šiestich cudzincov a teda dvanáste miesto ostane v takomto prípade voľné. Pravidlo jedného Slováka na ihrisku platí naďalej, no aj po vyše troch rokoch platnosti sa stretáva s kritikou zo strany basketbalovej verejnosti. Na základe tejto regulácie

totiž stúpila cena kvalitných, ale aj menej kvalitných slovenských hráčov, ktorých je nedostatok. Tí majú navyše isté miesto na ihrisku, preto nie sú motivovaní zlepšovať sa za účelom presadenia sa v medzinárodnej konkurencii (Torda, 2020). V sezóne 2013/14 uvažovalo vedenie súťaže po hokejovom vzore vytvoriť tím do 20 rokov, ktorý by súperil s najlepšimi slovenskými klubmi. Táto myšlienka sa však doteraz zrealizovať nepodarila. Žiadne iné pravidlá pozitívnej alebo negatívnej motivácie z pohľadu štartu mladých hráčov v slovenskom basketbale v súčasnosti neexistujú (TASR, 2013).

1.2.4 Závety a hlavné zistenia – šport na Slovensku

Prostredie organizácie a financovania športu na Slovensku sa v posledných rokoch zásadne mení. Jednou zo zmien je prijatie **Zákona o športe (440/2015 Z. z.)**, ktorý definuje úlohy jednotlivých subjektov, stanovuje pravidlá zaručujúce transparentnejšiu distribúciu verejných prostriedkov subjektom pôsobiacich v oblasti športu a nastavuje systém na kontrolu efektívneho využitia verejných prostriedkov.

Na prerozdelenie verejných financií športovým zväzom je dôležitý **Príspevok uznanému športu (§ 68 zákona č. 440/2015 Z. z.)**, ktorého podiel pre jednotlivé športy je vypočítaný zo športového úspechu, záujmu o šport a členskej základne do 23 rokov. Vzorec na výpočet vyjadruje užitočnosť športu pre slovenskú spoločnosť v závislosti od výsledkov a záujmu detí. Negatívom je politické **vyčlenenie futbalu a hokeja, ktoré dostávajú vždy fixný podiel 17% celkového počtu poskytnutých financií pre futbal a 13% pre hokej.** Ďalším problémom je **absencia nástrojov financovania, ktoré boli počas legislatívneho procesu vypustené alebo pozmenené** a mohli pomôcť najmä profesionálnemu športu. Ide o superodpočet pre sponzorov, športové poukazy, zníženie sadzby DPH zo vstupného a z prenájmu športovej infraštruktúry, zrušenie dane z nehnuteľností pri nehnuteľnostiach využívaných na športovú činnosť alebo zrýchlenie daňových odpisov pri výstavbe športovej infraštruktúry (Kotian, 2018; Sepeši, 2018).

Rovnako ako vo svete aj na Slovensku hrá najdôležitejšiu úlohu v športe **klubový šport**. Tri divácky najatraktívnejšie športy z pohľadu návštevnosti sú **futbal, hokej a basketbal**. Právnu formu športových klubov upravuje § 9 zákona č. 300/2008 Z. z. o organizácii a podpore športu. To predpokladá, že športové kluby budú nepodnikateľské subjekty a ak budú aj založené ako obchodné spoločnosti, tak len za nepodnikateľským účelom. Tu zákonodarca pravdepodobne vychádzal z reálnej situácie na Slovensku, v ktorej **športové kluby dokážu len s veľkými ťažkosťami pokryť náklady na zabezpečenie bežnej prevádzky a vykonávanie športovej činnosti**. Napriek tomu nie je možné vylúčiť, že by športové kluby dosiahli zisk či už kvalifikovaním do medzinárodnej súťaže, predajom hráčov alebo iným spôsobom (Čorba, 2014). **Niektoré profesionálne kluby teda môžu byť právnou formou neziskové organizácie, ale napriek tomu z pohľadu členenia troch sektorov v športe nepatria do neziskového, ale do profesionálneho/komerčného sektoru.** Z pohľadu organizačnej štruktúry možno rozdeliť na plne profesionálne a poloprofesionálne, ktoré nefungujú na profesionálnej báze často z finančných dôvodov, no napriek tomu pôsobia na vrcholovej úrovni v najvyšších celonárodných súťažiach. Ich najčastejšími problémami sú priveľké právomoci sponzorov, na ktorých podpore sú závislé a nízka odbornosť dobrovoľníkov, ktorí sa podieľajú na ich činnosti. **Okrem komplikácií, ktoré spôsobuje slovenským športovým klubom legislatíva a (nástroje financovania, zmluva o sponzorstve), patrí k ďalším problémom udržateľnosť (dlhodobé fungovanie).** Až 11 zo 16 klubov (futbal, hokej a basketbal), ktoré v sezónach 2014/15 až 2018/19, nepokračovalo v najvyššej súťaži (zostup, zánik, obmedzenie činnosti) z iných ako športových dôvodov.

Pre dlhodobé fungovanie musia mať kluby zabezpečené udržateľné financovanie. Zdroje financovania športových organizácií sú totožné so zahraničím, no niektoré majú svoje špecifiká, keďže na Slovensku nefungujú systémy, ktoré zahraničným klubom umožňujú dosahovať veľké zisky z televízií alebo od samotných fanúšikov predajom lístkov alebo reklamných predmetov. Jedným z významných zdrojov financovania v našich podmienkach je sponzoring, ktorý je definovaný Zákonomom o športe (440/2015 Z. z.). Pre sponzorov ale nepredstavuje dostatočné benefity a preto využívajú viac reklamné, než sponzorské zmluvy. Ďalším spôsobom zabezpečenia finančných prostriedkov pre kluby je práca s mladými hráčmi. Na Slovensku je registrovaných viac ako 100-tisíc športovcov do 18 rokov, z toho viac ako polovica sa venuje futbalu (MŠVVaŠ SR, 2017). Tu prichádzajú do úvahy príjmy z predaja hráčov alebo splnenie kritérií pre poskytnutie pozitívnej finančnej motivácie od vedení súťaží a zväzov. Predaj hráčov je rozšírený hlavne vo futbale. Na Slovensku má tento prístup najmä klub MŠK Žilina, ktorý dlhodobo rozvíja mládežnícky futbal a budovanie seniorského tímu okolo odchovancov z vlastnej akadémie, doplnených o kvalitných legionárov. Tým je zabezpečený športový rast hráčov a zvyšuje sa ich cena na prestupovom trhu. Druhou možnosťou na zhodnotenie mládeže sú dotácie z programov pozitívnej motivácie od vedení zväzov a líg. Tie sa snažia **rozvíjať mladých domácich hráčov reguláciami legionárov a poskytovaním finančných prostriedkov pri splnení rôznych podmienok**. Prístupy v rôznych športoch zobrazuje tabuľka 1.13.

Tabuľka 1.13 Pozitívna finančná motivácia pre športové kluby

Šport	Spôsob získania dotácie
Futbal	2 hráči do 21 rokov (maximálne 3 legionári)
Hokej	7 hráčov do 23 rokov (2 do 20) Výchova hráčov pre seniorské tímy (do 26 rokov) Hráči do 20 rokov s hracím časom nad 10 minút
Basketbal	Príspevok na kvalifikovaného mládežníckeho trénera

Zdroj: SBA (2018); SZLH (2018); TASR (2019); Kyselica (2019); Šport v RTVS (2019)

Problém pri splňaní podmienok na dotácie je vo vzťahoch medzi mládežníckou a seniorskou zložkou. Kluby v kolektívnych športoch na Slovensku majú svoje mládežnícke akadémie, ktoré môžu byť ale právne nezávislé s vlastným manažmentom a financovaním. Formálne a neformálne vzťahy môžu mať vplyv na uvoľňovanie hráčov pre seniorský tím.

Nie všetci v slovenskom športe však súhlasia s tým, aby boli hráči vychovávaní len v materských kluboch a zdôrazňujú pritom malú základňu v kolektívnych športoch s výnimkou futbalu. Z pohľadu športovej verejnosti je preto **dopyt po centralizácii mládežníckych reprezentantov** v kolektívnych športoch po vzore hokejovej reprezentácie do 20 rokov a do 18 rokov (od sezóny 2019/20 náhrada za reprezentáciu do 20 rokov), v ktorých sa mládežnícki reprezentanti konfrontujú s profesionálnymi klubmi v najvyššej a druhej najvyššej hokejovej lige (Duchovič, 2018). V basketbale už zväz o podobnej myšlienke uvažoval, ale doteraz zrealizovaná nebola (TASR, 2013).

1.3 STRATEGICKÝ MANAŽMENT V ŠPORTE

Bez rozdielu či ide o lokálny športový klub alebo medzinárodnú federáciu, proces strategického riadenia je kľúčový pre jeho udržateľnosť. Strategické riadenie v športe má paralely s klasickou teóriou strategického riadenia podnikov, no vyskytujú sa tu aj vlastnosti, ktoré sú typické len pre prostredie športu a pre udržateľné riadenie musia byť zohľadnené.

1.3.1 Manažment v športe

Výraz šport vznikol podľa Anglického etymologického slovníka okolo trinásteho storočia skráteným slova „disport“ (stará angličtina) či „desport“ (stará francúzština), ktoré vyjadrovalo zábavu, radosť, potešenie, hru alebo flirtovanie. Určité prvky športového manažmentu boli používané už pred a počas prvých starovekých olympijských hier v roku 776 p. n. l.. V praxi to znamená, že **športový manažment vznikol ešte skôr slovo šport** (Masteralexis a kol., 2008). V súčasnosti je šport podľa oxfordského a cambridgeského slovníka definovaný ako aktivita zahrňajúca fyzickú námahu, kde jednotlivci alebo tímy súperia medzi sebou na základe pravidiel a za účelom zábavy, zdravia a/alebo zárobku. Aj keď Klein (2016) súhlasí so všeobecnými definíciami zameriava sa na používanie pojmu „fyzická aktivita“. Existujú totiž hry a aktivity, ktoré nie sú založené na fyzickej báze, ako napr. šach. Autor považuje za zaujímavé aj hranice toho, čo šport je a čo šport nie je. Ľudia si totiž mohli myslieť, že presne vedia čo je šport, kým neprišli súťaže v jedení či utekaní dolu kopcom za syrom.

Športový manažment ako ho poznáme v súčasnej podobe vznikol v osemnástom storočí v Anglicku, keď šľachtici začali zakladať a postupne rozvíjať prvé športové kluby. Členstvo v týchto kluboch bolo obmedzené a limitované politickou a ekonomickou silou členov. Prvé kluby organizovali jednorazové podujatia alebo každoročné súťaže na ktorých sa stretávali členovia. Od devätnásteho storočia kluby začali štandardizovať svoje pravidlá, súperiť medzi sebou a organizovať sezónne súťaže. Jedným z prvých športov s klubovým systémom riadenia, čiže súťaž tvorená jednotlivými klubmi, boli dostihy. Ďalšie športy ako ragby, kriket a futbal si osvojili podobnú štruktúru. **Silné britské impérium následne prenášalo svoju športovú kultúru vďaka svojim kolóniám naprieč celým svetom** (Masteralexis a kol., 2008). Najvýraznejšími zmenami prešiel športový manažment za posledných 20 rokov. V minulosti čisto dobrovoľnícky vedený sektor sa pretransformoval na plne profesionálny, komerčný priemysel, ktorý stále rastie (Bradbury – O’Boyle, 2017). Definície športového manažmentu súčasných autorov vychádzajú z definícií klasického manažmentu, ktoré sú doplnené o špecifiká športu (tabuľka 1.14).

Tabuľka 1.14 Definície športového manažmentu

Autor(i)	Definícia
Bartoluci (2003)	Ide o hnací motor športovej organizácie, ktorého cieľom je dosiahnuť určitý športový a podnikateľský výsledok.
Bill (2009)	Riadenie vzťahov s rôznymi oblasťami súvisiacimi so športom, ktorými sú strategická, operačná, marketingová, finančná, informačná a oblasť zaoberajúca sa ľudskými zdrojmi.
Covel a kol. (2012)	Zodpovednosť za výsledky a za realizáciu stanovených cieľov, ktoré sú rôznorodé v závislosti od typu športovej organizácie.
Hoye a kol. (2015)	Je riadenie športovej organizácie rovnakými technikami, aké sa používajú v moderných podnikoch, avšak s rozličným pohľadom na hodnotenie výkonnosti.

Pri riadení športových organizácií existujú **dva historické prístupy**. Podstatou prvého je **riadenie športových organizácií ako klasických podnikov** (podnikateľských subjektov), kde znaky športu ako emócie, nejednoznačné ciele a obmedzené zdroje nie sú relevantné pre výber metód a prístupov riadenia a používajú sa rovnaké metódy ako v klasickej manažérskej teórii. Druhý prístup **považuje šport za unikátny**, pričom nie všetky manažérske prístupy z podnikateľského prostredia sú do neho prenosné, pretože šport je v zásade založený na

komunitných a sociálnych aktivitách a nie na komerčnom podnikaní (Stewart – Smith, 1999). Keďže sa do popredia dostáva pohľad na šport ako na podnikanie, **manažéri musia udržiavať rovnováhu medzi finančnými a športovými výsledkami** (Wilson, 1990). Následné zameranie na racionalizáciu a produktivitu prinútilo športových manažérov pretransformovať ľudské (najmä hráči) a materiálne zdroje do ekonomických rovníc, v ktorých sa kľúčovými otázkami stávajú deľba a efektívnosť práce, regulácia, racionálne pracovné postupy a kontrola riadenia (Brohm, 1978; Rigauer, 1981; Stewart, 1989). Aj keď si mnohí manažéri uvedomujú výhody využívania správnych manažérskych techník pri riadení športových organizácií, **často si nie sú vedomí odlišných vlastností športu a podnikania** (Smith, 1998). Stewart a Smith (1999) zosumarizovali vlastnosti, ktoré odlišujú športový manažment od klasického manažmentu:

1. **Iracionálne vášne:** Šport je symbolický pre svoju výraznú emocionálnu intenzitu, ktorá sa v iných odvetviach takmer vôbec nevyskytuje. Emócie a vášeň často potláčajú logické a ekonomické správanie. Príkladom je rastúca popularita cyklistiky na Slovensku. Po úspechoch Petra Velitsa (Vuelta 2010 – 3. miesto) a najmä následne Petra Sagana (do roku 2020 3-krát majster sveta, 7-krát víťaz bodovacej súťaže na Tour de France) záujem o cyklistiku v krajine rastie a zo športu na okraji záujmu sa stáva jeden z najpopulárnejších športov v krajine. Už v roku 2013 sa v prieskume GfK Slovakia štyria z piatich opýtaných vyjadrili, že výsledky v profesionálnej cyklistike aspoň občas sledujú. V roku 2016 sa stala v prieskume rovnakej agentúry cyklistika pred futbalom, plávaním a turistikou, najobľúbenejším rekreačným športom u detí. V rovnakom roku bola v prieskume MŠVVAŠ SR cyklistika pre Slovákov za hokejom (9,98%) a futbalom (8,83%) tretím (6,96%) najpopulárnejším športom (sme.sk, 2014; TASR, 2016).
2. **Zisk alebo výhra:** Najzásadnejším rozdielom medzi športovými organizáciami a súkromným sektorom je spôsob akým je meraná výkonnosť. Zatiaľ čo v súkromnom sektore je hlavným cieľom dosiahnutie zisku, v športe sú hlavným ukazovateľom výkonnosti športové výsledky (umiestenie, výhry, časy...). Jeden z najpopulárnejších športových klubov na svete a rekordný 20-násobný anglický majster Manchester United je zároveň s 536 miliónmi eur najzadlženejším klubom v Európe (Barlett, 2017).
3. **Konkurenčná rovnováha:** Prílišná dominancia v lige alebo súťaži môže byť pre kluby a športovcov kontraproduktívna. Opakované víťazenie toho istého alebo malej skupiny tímov/športovcov nemaximalizuje zisk pre súťaž ako celok. Záujmy jednotlivcov, teda nie sú záujmom súťaže, čo sa prejavuje na popularite u divákov a na výnosoch zo sponzoringu. Niektoré súťaže ako napr. NHL (hokej, USA) zaviedli platový strop, ktorý predstavujú hornú hranicu hráčskych plátov v klube. To zabezpečuje relatívne rovnomerné prerozdelenie najlepších hráčov s najvyššími platovými požiadavkami, čiže nie je možné koncertovať väčšie množstvo hviezdnych hráčov v jednom tíme, pokiaľ nie sú ochotní výrazne znížiť svoje mzdy. Toto pravidlo bolo v NHL zavedené v sezóne 2005/06. Od tejto sezóny sa podarilo v lige triumfovať dvakrát po sebe len jedinému tímu – Pittsburghu Penguins v sezónach 2015/16 a 2016/17 (nhl.com).
4. **Variabilná kvalita:** Zatiaľ čo v podnikateľskom prostredí majú produkty a služby len malú variabilitu v kvalite, pričom práve ich konzistentnosť a spoľahlivosť sú veľmi cenené, predpovedať čo čaká fanúšikov na športových podujatiach je komplikovanejšie. Na druhej strane práve súťaže, kde nie je jasný favorit, vzbudzujú väčší divácky záujem ako tie s ľahko predpovedateľným výsledkom. Obrovská variabilita v kvalite športového produktu je zároveň aj hrozbou. Počasie, zranenia, napínavosť či veľkosť a prejav publika ovplyvňujú kvalitu, ktorú pociťuje zákazník. V roku 1965 sa stretli v boxerskom zápase o tituly v ťažkej váhe dvaja najlepší boxeri svojej doby Muhammad Ali a Sonny Liston. Ali vyhral knock-outom v prvom kole. Niekoľko

- mesiacov očakávaný duel, na ktorý bola cena najlacnejších lístkov 25 dolárov (dnešných 200, podľa inflačnej kalkulačky), tak trval len niečo viac ako dve minúty. Z iného uhla pohľadu ide o jeden z najslávnejších boxerských duelov všetkých čias. Rôzni návštevníci teda mohli odchádzať s rôznymi pocitmi (Cosgrove, 2014).
5. **Anti-konkurenčné správanie:** Existencia konkurencie prináša v športe výhody, keďže viaceré silné kluby alebo športovci v jednej súťaži priťahujú pozornosť fanúšikov aj sponzorov. Súperiace kluby sa spoločne podieľajú na vytváraní športových zážitkov pre fanúšikov alebo zákazníkov. Marketingové aktivity domácich klubov sú často zamerané na propagáciu atraktívneho súpera, ktorý tak môže prilákať väčšie množstvo priaznivcov. Podobnou praktikou je ponúkanie časti vstupeniiek pre hosťujúce tímy aj pri potenciály ich vypredania domácimi fanúšikmi. Fanúšikovia oboch klubov sa tak spoločne starajú o atmosféru a zlepšujú športový produkt ako celok.
 6. **Lojalita k značke:** Križová elasticita dopytu je v športe veľmi nízka. Tá sa prejavuje nízkou možnosťou substitúcie medzi jednotlivými športmi či klubmi. Aj keď je fanúšik nespokojný s výsledkami, je nepravdepodobné, že to zmení jeho športové preferencie. Rovnako je dodržiavaná postupnosť šport – klub – športovec, čiže šport je na prvom mieste, nasleduje klub a až potom konkrétny športovci pôsobiaci v klube. Od roku 1994 predstavoval španielsky tím cestnej cyklistiky Euskaltel-Euskadi symbol baskickej cyklistiky. Tím bol tvorený prevažne baskickými cyklistami a bol do značnej miery sponzorovaný lokálnou vládou. Charakteristická oranžová farba reprezentovala región a podporovala hrdosť Baskov. Tím skončil s pretekaním v roku 2013. Delia (2017) vo svojom výskume zameranom na reakcie fanúšikov zistila celkové zníženie záujmu Baskov o cyklistiku po odchode ich lokálneho tímu z profesionálnej cyklistiky. V najprestížnejších pretekoch UCI (Medzinárodná cyklistická únia) pritom pôsobil aj ďalší španielsky tím Movistar Team.
 7. **Stotožňovanie a napodobňovanie:** Fanúšikovia sa často identifikujú nosením dresov a suvenírov svojich obľúbených športov, klubov alebo športovcov. Rovnako tento vzťah často prenášajú na svoju rodinu. Nie je nezvyčajné, že rodičia na športové zápasy obliekajú svoje malé deti do farieb svojho obľúbeného športového klubu. Pri prestupe Christiana Ronalda do Juventusu Turín v lete 2018 boli len za prvých 24 hodín predané dresy v hodnote 60 miliónov eur, z čoho deväť miliónov zinkasoval klub (Hess, 2018).
 8. **Slepý optimizmus:** Športoví fanúšikovia majú tendenciu veriť svojmu klubu či národnej reprezentácii bez ohľadu na aktuálnu výkonnosť a situáciu. Pri profesionálnych kluboch aj po odchode najväčších hviezd fanúšikovia veria v udržanie kvality vo svojom obľúbenom tíme. Rovnaký optimizmus prevláda aj pri národných reprezentáciách. Občania vybraných krajín odpovedali v dotazníku od yougov.co.uk (2018) pred Majstrovstvami sveta vo futbale 2018 v Rusku na otázku, ako ďaleko sa dostane ich reprezentácia. Optimizmus sa prejavil napr. pri percente, ktoré verilo, že ich tím sa dostane do semifinále. Svojej reprezentácii verilo 79% Španielov (vypadli v osemfinále) 74% Nemcov (nepostúpili zo skupiny, posledné miesto), 59% Francúzov (vyhrali), 40% Maročanov (nepostúpili zo skupiny, posledné miesto), 33% Egyptanov (nepostúpili zo skupiny, posledné miesto) a 31% obyvateľov Saudskej Arábie (nepostúpili zo skupiny, tretie miesto).
 9. **Technológie:** Existuje veľa príkladov kedy informačné technológie priniesli podnikom konkurenčnú výhodu či úplne zmenili podnikateľské prostredie. Šport je však v tomto smere veľmi konzervatívny a pomaly sa vyvíjajúci, či už ide o zefektívňovanie tréningového procesu športovcov alebo skvalitňovanie priebehu športových podujatí. Technológia VAR (video asistent rozhodcu – futbal) bola prvýkrát použitá až na Majstrovstvách sveta v Rusku v roku 2018. Technologický pokrok to však umožňoval

už pred tridsiatimi rokmi, kedy sa začalo z používaním technológií pri rozhodovaní zápasov (TSZ, 2016).

10. **Dostupnosť:** V súkromnom sektore je pri dopyte ponúkaných produktov alebo služieb možné relatívne rýchlo zvýšiť produkciu. Športové kluby však majú produkčnú krivku s nízkou elasticitou. Kluby absolvujú len obmedzené množstvo stretnutí počas sezóny alebo iného cyklu. Manažéri musia práve počas týchto podujatí zaujať fanúšikov a sponzorov, keďže žiadne sa nemôže zopakovať dvakrát. Pokiaľ sa to nepodarí, výnosy sú stratené. Toto platí nielen v klubovom športe, ale pre všetky druhy športov a športových podujatí. Klub amerického futbalu Green Bay Packers nepostúpil v sezóne 2017/18 prvýkrát po desiatich rokoch do play-off (vyraďovacia časť, nadstavba základnej časti pre najlepšie tímy). Podľa manažmentu zisk klubu klesol oproti predchádzajúcej sezóne až o 50% (archyworldsys.com).

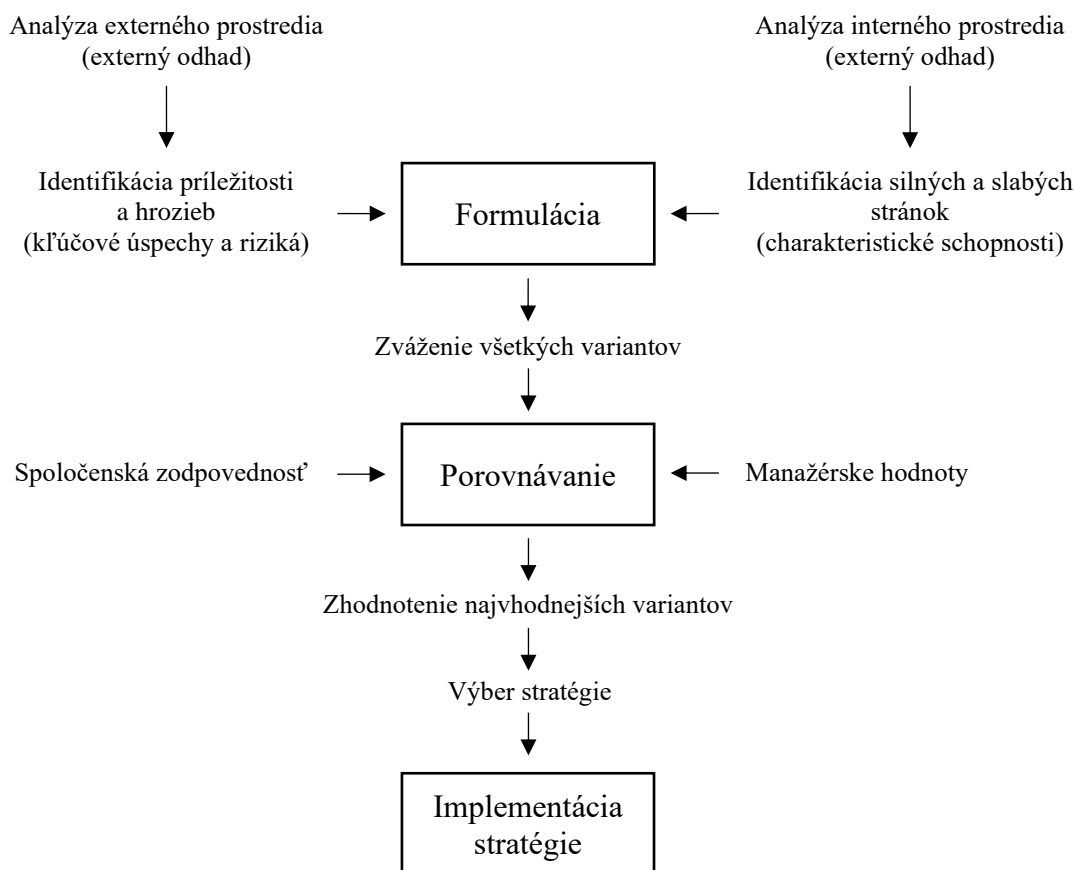
1.3.2 Proces strategického manažmentu a jeho aplikácia v prostredí športu

Rôzni autori spoločne chápu strategický manažment ako niečo dlhodobé, prepojené s víziou podniku a zároveň životne dôležité pre úspech v konkurenčnom boji (tabuľka 1.15).

Tabuľka 1.15 Definície strategického manažmentu

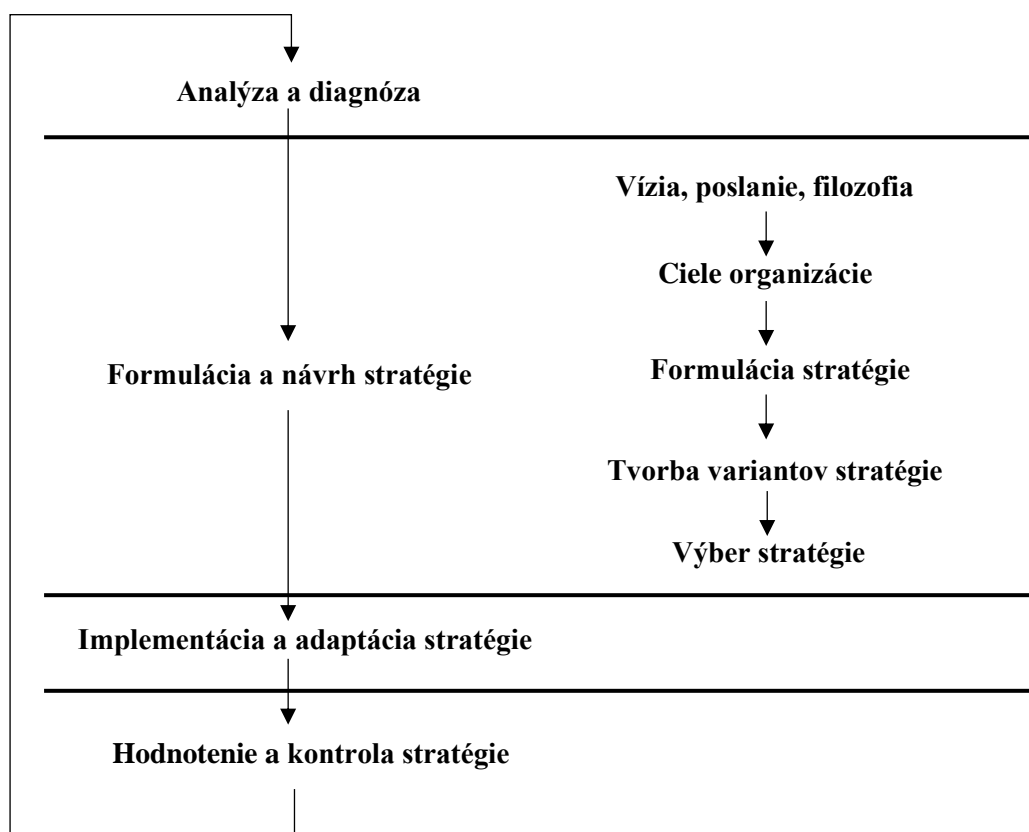
Autor(i)	Definícia
Ansoff (1965)	Strategické riadenie je dynamickým nástrojom na vyrovnanie sa s nečakanými výkyvmi turbulentných trhov.
Gluck a kol. (1982)	Systemový prístup slúžiaci na identifikáciu a uskutočňovanie potrebných zmien a meraní s cieľom priblížiť sa k vízií organizácie, ktorý prepája strategické plánovanie s dennodennými rozhodnutiami na operačnej úrovni.
Štefánik – Laššák (1994)	Súbor rozhodnutí a činností, ktorý vedie k tvorbe a rozvoju efektívnej stratégie alebo stratégií pre dosiahnutie celopodnikových cieľov.
Fleisher – Bensoussan (2003)	Spôsob vedenia organizácie, ktorého konečným cieľom je rozvoj (zvyšovanie) hodnôt organizácie, manažérskych schopností, organizačných povinností (zodpovedností) a administratívneho systému, ktorý prepája strategické a operatívne rozhodovanie na všetkých hierarchických úrovniach a cez všetky línie vedenia organizácie.
White (2004)	Koordinovaná séria opatrení zahŕňajúca alokáciu zdrojov, ktoré slúžia na dosiahnutie daného účelu.
Bill (2009)	Riadenie organizácie, ktoré je charakteristické dlhším časovým obdobím (často tri, päť až desať rokov) a rozsiahlejšou potrebou zdrojov, ktorých používanie musí byť naplánované a riadené v zmysle dosiahnutia cieľov.
Shilbury (2011)	Riadenie opatrení, ktoré považujú manažéri za konkurenčnú výhodu z hľadiska postavenia organizácie.
Hittmár – Jankal (2013)	Potreba pružného a pritom cieľavedomého riadenia podniku v neustále sa meniacom prostredí.
Wells (2015)	Strategický manažment nie je lineárny, ale naopak komplikovaný proces, ktorý potrebuje pre svoje napredovanie zapojenie väčšiny ľudí v organizácii. Predstavuje nové zameranie organizácie – zameranie sa na víziu budúcnosti.

Rôzni autori chápu proces strategického riadenia len s drobnými odlišnosťami. Podľa Whita (2004) sú **hlavnými fázami procesu jednoduchého modelu strategického riadenia formulácia, porovnanie a implementácia stratégie**. Formulácia vychádza z analýzy interného a externého prostredia a zo SWOT analýzy – analýza silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Následne sú zvážené možné varianty, ktoré sú porovnávané. Vybratý variant, ktorý sa najlepšie zhoduje s cieľmi je následne implementovaný. Model strategického riadenia podľa tohto autora zobrazuje obrázok 1.21.



Obrázok 1.21 Model strategického riadenia – White
Zdroj: White (2004)

Na rozdiel od Whita (2004), Hittmár s Jankalom (2013) chápu **strategické riadenie ako neustále sa opakujúci proces**. Podľa autorov sú hlavnými elementami novodobej teórie strategického manažmentu prispôbovanie sa organizácie obchodnému prostrediu, zmeny a komplexnosť, kombinácie situácií vyžadujúcich neštruktúrované odozvy alebo reakcie od vedenia firmy, udávanie smeru, ktorým organizácia pôjde, zahrnutie formulovania a implementácie stratégie, len čiastočné plánovanie (čiastočne neplánovaný proces), zapojenie niekoľkých úrovní riadenia a zahrnutie konceptuálneho a analytického procesu myslenia. Proces strategického riadenia definujú štyrmi hlavnými fázami, ktorými sú analýza a diagnóza, formulácia a návrh stratégie, implementácia a adaptácia stratégie a hodnotenie a kontrola stratégie. Fáza formulácie a návrhu stratégie sa pritom ešte člení na víziu, poslanie a filozofiu, ciele organizácie, formuláciu stratégie, tvorbu variantov stratégie a výberu stratégie. Celý proces sa po ukončení vracia opäť na začiatok, aby mohla byť stratégia upravená podľa novovzniknutých potrieb a situácie v prostredí organizácie. Toto chápanie strategického manažmentu ako procesu zobrazuje obrázok 1.22.



Obrázok 1.22 Model strategického riadenia – Hittmár – Jankal

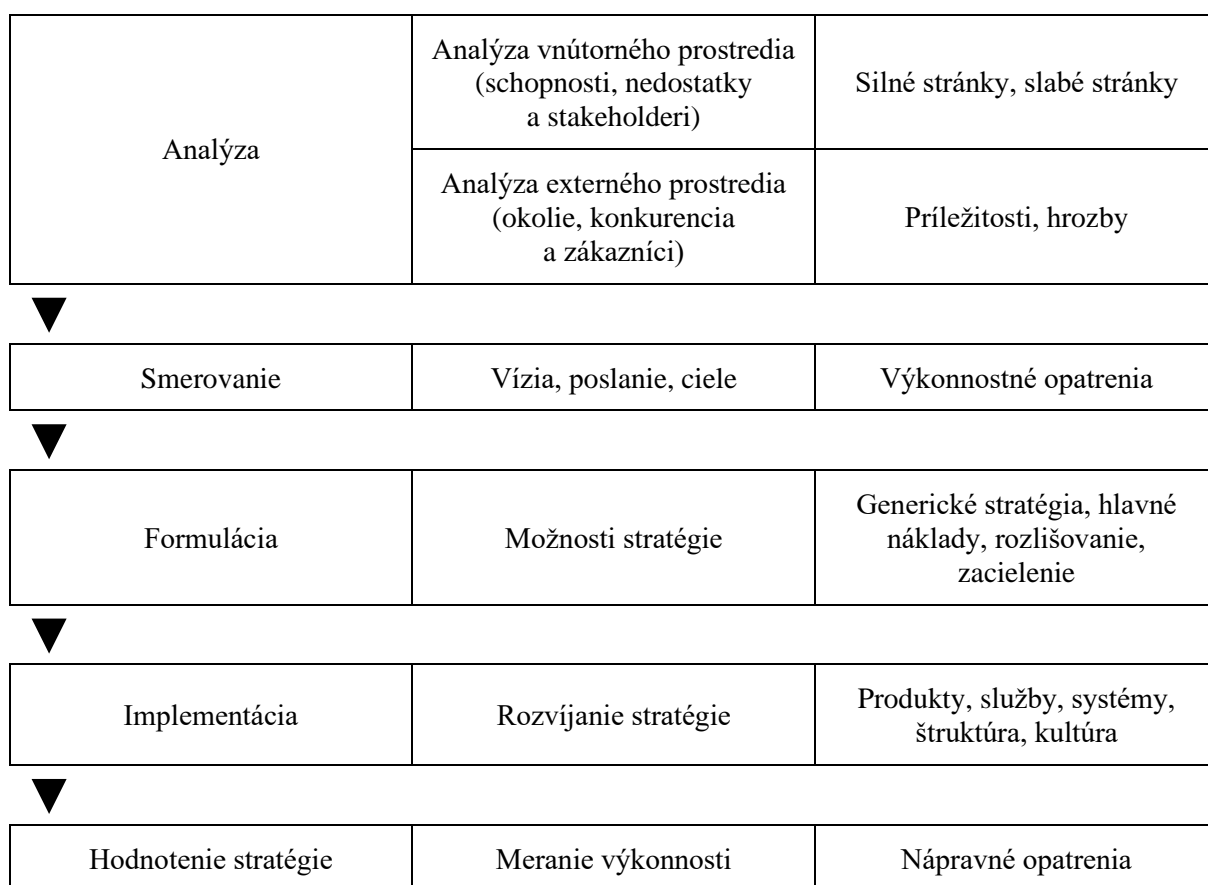
Zdroj: upravené podľa Hittmár – Jankal (2013)

Fišera (2007) vytvoril **metódu strategického myslenia** s názvom „Dynamická strategická rozvaha“, ktorej základom je špirálový proces tvorivého uvažovania, premýšľania a kombinovania, využívajúceho praktickú predstavivosť a jej postupnú kultiváciu pomocou postupného doplňovania nových poznatkov a informácií. **Metóda vychádza z jednoduchého logického predpokladu, že základom strategického rozhodovania sú dlhšie scenáre vývoja podstatných faktorov budúceho vývoja odvetvia podnikania.** Ide o scenáre vývoja trhu, vývoja procesov, vývoja teritoriálnej alokácie odvetvia, vývoja financovania, vývoja konkurencie a vývoja vonkajších faktorov. Tieto scenáre je nutné vzájomne prepojiť a v rámci daného odvetvia podnikania previesť do súhrnného odhadu budúceho vývoja konkurenčného poľa spoločnosti. Až potom má zmysel použiť známu SWOT analýzu (analýza silných a slabých stránok spoločnosti), samozrejme v kontexte so silnými a slabými stránkami hlavných konkurentov. V ďalšom kroku už vstupujú kontúry zotrvačného vývoja, ktorý by nastal, pokiaľ by spoločnosť bez zmien pokračovala v realizácii svojej doterajšej stratégie. Ak by tento vývoj viedol k ohrozeniu spoločnosti či k nedostatočnému využitiu svojich príležitostí, je nutné kreatívne zapracovať inovovanú aktívnu stratégiu organizácie, ktorú potom treba konfrontovať s pravdepodobnými protiakciami konkurentov. Výhodou metódy je využitie poznatkov z počiatočnej analýzy a prognózy vývoja v odvetví, keďže tie významne uľahčujú a skvalitňujú odhadovanie nebezpečných konkurenčných protiakcií voči inovovanej stratégii spoločnosti.

Strategický manažment v športe môže byť definovaný ako zameranie sa športovej organizácie na predom zvolený smer, založený na faktoroch ovplyvňujúcich externé prostredie a na maximalizácii zdrojov a schopností organizácie, s cieľom získať konkurenčnú výhodu alebo splniť svoje potreby (Bill, 2009). Hoye a kol. (2015) ho definujú ako proces hľadania

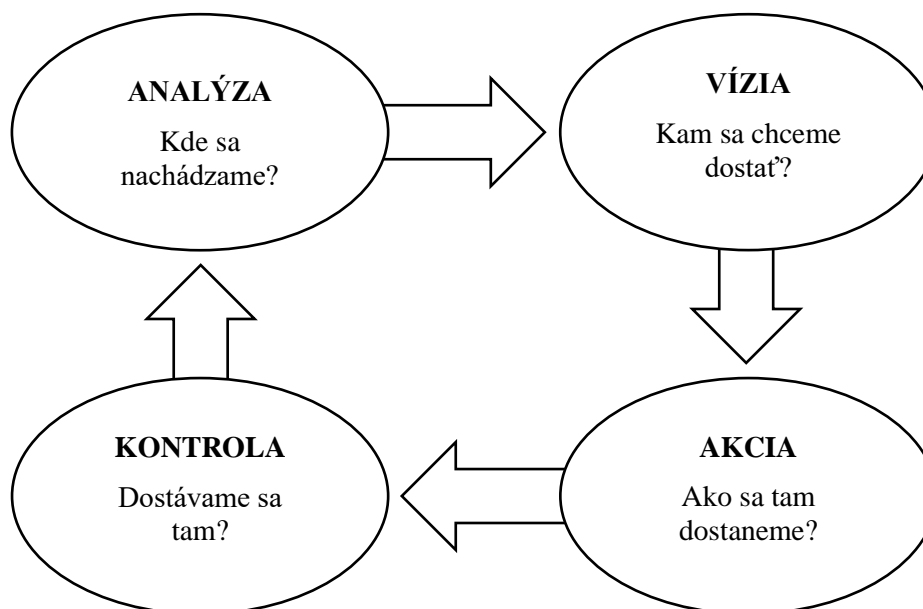
rovnováhy a získavania zdrojov na rôzne, nie vždy príbuzné smery, akými sú **rozvoj hráčov, rozširovanie komunity, zvyšovanie zisku, či víťazstvo za každú cenu**. V každej z týchto oblastí si pritom organizácia nastavuje samostatné ciele. Bradbury a O'Boyle (2017) vidia hlavný rozdiel medzi klasickým a športovým strategickým manažmentom vo vyššom stupni verejnej zodpovednosti športových organizácií. Zatiaľ čo v podnikateľskom sektore sú najvyššou prioritou zákazníci a akcionári, v sektore športu musia organizácie uspokojiť väčšie množstvo zainteresovaných strán a proces strategického riadenia, primárne ciele, by mali konzultovať aj so samotnými športovcami, trénermi, rodičmi (pokiaľ ide o mládež) či sponzormi. **Športový priemysel považujú za odvetvie s rýchlym tempom a veľkou konkurenciou, kvôli ktorému by malo byť strategické plánovanie športových organizácií navrhnuté na implementáciu v rozmedzí 2 až 4 rokov**. Pre úspešné strategické riadenie v športe je potrebné skombinovať použitie vhodných zdrojov v kombinácii s analýzou, vášňou, gurážou, prispôsobivosťou a kreativitou. Strategické riadenie športovej organizácie musí zároveň odpovedať na to, ktoré prvky činností organizácie a vzťahov so zainteresovanými stranami musia byť zmenené a ktoré môžu ostať rovnaké (Beech – Chadwick, 2013). Delarestaghi a kol., (2017) identifikovali tri hlavné úrovne prínosu aplikácie prvkov strategického riadenia v oblasti športu: individuálnu (zlepšenie manažérskych schopností a zručností, zvýšenie spokojnosti s prácou), organizačnú (skvalitnenie riadenia inovačného procesu, zlepšenie riadenia rizika, zlepšenie riadenia procesov) a sociálnu (vytváranie hodnoty pre zákazníka, udržateľnosť pracovných pozícií, budovanie pozície športu v spoločnosti).

Hoye a kol. (2015) **neprinášajú žiadnu rozsiahlejšiu špecifikáciu procesu strategického riadenia športovej organizácie**. Vo svojom modeli (obrázok 1.23) vychádzajú z modelov klasického manažmentu, bez zásadnejšej úpravy.



Obrázok 1.23 Model strategického riadenia – Hoye a kol.
Zdroj: Hoye a kol. (2015)

Ako **opakujúci sa proces znázorňujú v cyklickom modeli** (obrázok 1.24) strategický manažment v športe aj Chappelet a Bayle (2005). Jeho princípom sú odpovede na štyri základné otázky spolu s činnosťami, ktoré pri ich zodpovedaní treba vykonať. V prvom kroku pri odpovedi na otázku „*Kde sa nachádzame?*“ je nutné vykonať internú a externú analýzu, v druhom kroku a otázke „*Kam sa chceme dostať?*“ je potrebné stanoviť novú víziu, poslanie a ciele, v treťom kroku pri odpovedi na otázku „*Ako sa tam dostaneme?*“ musí športová organizácia určiť stratégie a taktiky a vo štvrtom kroku a otázke „*Dostávame sa tam?*“ je potrebné sledovať stanovené porovnávacie ukazovatele a indikátory.



Obrázok 1.24 Cyklický model strategického manažmentu v športe
Zdroj: Chappelet a Bayle (2005).

Odlišný prístup k procesu strategického manažmentu od autorov pôsobiacich v rozličných odvetviach je možné zovšeobecniť do piatich základných krokov, ktorými sú: stanovenie vízie, analýza súčasného stavu, návrh stratégie, implementácia stratégie a hodnotenie implementovanej stratégie.

Stanovenie vízie

Prvou podmienkou návrhu stratégie je stanovenie vízie, poslania a filozofie organizácie. Vízia, poslanie a filozofia sú úzko prepojené pojmy. Hittmár s Jankalom (2013) definujú víziu ako obraz podniku o svojej budúcnosti, predstavu optimálneho stavu podniku a smer myslenia podniku. Za vyjadrenie účelu existencie organizácie pre spoločnosť považujú poslanie. Rovnako definuje poslanie aj Wells (2015). Filozofiu vyjadrujú Hittmár s Jankalom (2013) ako základnú predstavu, hodnoty a východiskovú ideu organizácie, ktorá poskytuje pracovníkom orientáciu a isté „vodítko“. Aj s týmto tvrdením súhlasí Wells (2015), ktorá definuje filozofiu ako návod správania pre členov organizácie. Na rozdiel od tých autorov považuje White (2004) za jadro identity organizácie, ktoré reprezentuje dôvod existencie organizácie víziu a nie poslanie, ktoré definuje len ako nástroj na vyjadrenie vízie organizácie. Filozofiu označuje ako morálny činiteľ určujúci, ktoré činnosti sú prijateľné a ktoré nie. V športovom manažmente definujú Beech a Chadwick (2013) víziu ako sčasti racionálnu a sčasti emocionálnu myšlienku, ktorá zjednocuje a pomáha dosahovať najvyššiu úroveň výkonu športovej organizácie. Za poslanie považujú jasnú, silnú a inšpirujúcu správu smerom k externým a interným zainteresovaným stranám, ktorá jasne definuje účel existencie, hlavné podnikateľské ciele,

identitu, politiku a hodnoty športovej organizácie. Kultúru v športovej organizácii definuje Girginov (2014) ako nástroj na vytvorenie poriadku a vyhýbanie sa neistote.

Analýza súčasného stavu

Jednou zo základných aktivít strategického manažmentu je skúmanie prostredia. Ide o východiskový krok pri tvorbe stratégie organizácie. **Skladá sa zo štyroch činností: diagnóza východiskovej situácie, analýza vonkajšieho prostredia, analýza vnútorného prostredia a analýza konkurencie.** *Východisková diagnóza* sa zaoberá otázkami z hľadiska minulosti organizácie (kde je, čo robí, kam sa až dostala) a budúcnosti (aké plánuje podnikateľské aktivity, produkty, aká bude pozícia organizácie voči podstatnému okoliu, čiže zákazníkom, dodávateľom, konkurencii...) *Interná analýza* skúma interné (silné a slabé stránky) a externé (hrozby a príležitosti) časti podniku rozhodujúce pre uplatnenie sa na trhu. Medzi základné postupy patrí analýza zdrojov a analýza schopností. Analýza zdrojov sa sústreďuje na analýzu a hodnotenie existujúcich zdrojov a analýzu a hodnotenie vývoja podnikových zdrojov a ich hodnotenie zo strany konkurencie (Hittmár – Jankal, 2013). Za základné zdroje sú považované finančné, hmotné, ľudské, organizačné a technologické (Štefánik, Laššák, 1994). Analýza schopností rozširuje analýzu interných zdrojov. Skúma a analyzuje vzťahy medzi základnými činiteľmi a ich vplyv na tvorbu hodnôt podniku (Hittmár – Jankal, 2013). *Externá analýza* skúma a hodnotí okolie podniku a to odhaľovaním hrozieb z hľadiska predmetnej oblasti pôsobenia a vyhľadávaním možností na rozvíjanie nových podnikateľských aktivít. Zaoberá sa externým mikroprostredím a makroprostredím (vonkajšie a interakčné), pričom využíva metódy ako STEEP analýza alebo Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia (Hittmár – Jankal, 2013; Ritson, 2013). Úlohou *analýzy konkurencie* je zvýšiť informovanosť o spoločenskom a interakčnom prostredí v odbore, identifikovať základné strategické činitele (príležitosti a hrozby), skúmať a hodnotiť zdroje konkurentov a porovnávať ich so zdrojmi organizácie a vyjasniť si svoju konkurenčnú pozíciu (Hittmár – Jankal, 2013).

Z pohľadu športového manažmentu sa proces analýzy súčasného stavu skladá zo štyroch krokov a to SWOT analýzy, analýzy zainteresovaných strán a zákazníkov, analýzy konkurencie a Porterovho päťfaktorového modelu konkurenčného prostredia. Jednotlivé časti SWOT analýzy, čiže silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby majú v športovom manažmente svoje špecifiká. Zvyčajne patrí medzi silné stránky športovej organizácie kvalifikovaný trénerský tím, široká členská základňa či kvalitný rozvoj mládeže. Naopak bežnými slabými stránkami môžu byť nedostatočné tréningové zariadenia, slabá podpora sponzorov alebo absencia dobrovoľnej pracovnej sily. K obvyklým príležitostiam patria nové možnosti podpory zo strany vlády či šanca angažovania nových zamestnancov s unikátnymi schopnosťami. Tradičné hrozby v riadení športovej organizácie sú príchod novej konkurencie, zvyšovanie plátov športovcov alebo trend v znižovaní záujmu mládeže o šport. Analýza zainteresovaných strán a zákazníkov sa z pohľadu športového manažmentu zaoberá zamestnancami, športovcami, vládou, komunitou, vedením súťaží, vlastníckmi priestorov a zariadení, sponzormi či fanúšikmi. Pre budúce určenie stratégie si musí športová organizácia odpovedať na zásadnú otázku, koho potreby sa pri obmedzených zdrojoch bude snažiť uspokojovať najviac. Príkladom **môže byť zameranie sa na výhru niektorých športových klubov na úkor finančnej stability.** Z krátkodobého hľadiska sú naplnené túžby fanúšikov a komunity, na druhej strane tento prístup ohrozuje udržateľnosť a tým aj mzdy a pracovné pozície zamestnancov, či meno súťaže v ktorej klub pôsobí (Hoye a kol., 2015). Vďaka špeciálnemu vzťahu, ktorý má väčšina športových organizácií k zainteresovaným stranám, môžu konkrétne skupiny vyvíjať silný tlak na strategické rozhodnutia organizácie, pokiaľ nie sú podľa ich predstáv (Beech – Chadwick, 2013). Analýza konkurencie v oblasti športu sa rovnako ako klasická analýza konkurencie zaoberá hodnotením stratégie konkurentov, ich

silnými a slabými stránkami a zdrojmi, ktorými disponujú. Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia skúma hrozbu novej konkurencie, vyjednávaciu silu zákazníkov, vyjednávaciu silu dodávateľov, hrozbu substitútov a intenzitu konkurenčného prostredia. Hrozba novej konkurencie má v športovom manažmente dve roviny. Veľmi ťažko predpokladať vytvorenie nových súťaží v športoch ako napr. futbal, ale naopak je vyššia pravdepodobnosť vzniku nových podujatí či už na lokálnej alebo medzinárodnej úrovni či vznik nových športovísk a vybavenia pre šport celkovo. Vyjednávaciu silu zákazníkov, ktorými sú zväčša fanúšikovia je limitovaná, keďže len málokedy medzi sebou kooperujú pri posilňovaní svojej pozície voči organizáciám. Avšak hlavne pri kolektívnych športoch sa zvyknú objavovať rôzne bojkoty hlavne zo strany fanúšikovského jadra. Pri vyjednávacíj sile dodávateľov ide v oblasti športu najmä o špecifickú skupinu, ktorou sú hráči. Tí majú záujem na zvyšovaní svojich príjmov a prostredníctvom rôznych združení a asociácií sú veľmi dobre organizovaní, čím sa ich sila zvyšuje. Z hľadiska substitútov ide viac o súperenie medzi rôznymi druhmi športu. Súčasným problémom vo vzťahu ku klasickému športu je e-šport, ktorý čím ďalej, tým viac rastie do pozície globálneho športového odvetvia. Intenzita konkurenčného prostredia sa v športe nazýva rivalita. Najsilnejšia býva medzi organizáciami z toho istého regiónu, ktoré aj keď nie vždy súperia o diváka, zvädzajú tuhý boj o sponzorov či kvalifikovanú pracovnú silu (Hoye a kol., 2015).

Návrh stratégie

Špecifickou kategóriou v porovnaní medzi klasickým a športovým strategickým manažmentom pri návrhu stratégie sú ciele organizácie, ktoré vyjadrujú budúci stav, ktorý chce organizácia dosiahnuť. Strategické ciele sú stanovené syntézou úvah o možnosti a výhodnosti čiastkových podnikateľských aktivít (Hittmár, 2006). Formulovanie cieľov pomocou metódy SMART zaviedol Doran (1981). Ten považoval za podmienku efektívneho definovania cieľov myslieť pomocou akronymu SMART (po anglicky inteligentný) a teda navrhnúť ciele ktoré sú špecifické (S - specific), merateľné (M - measurable), dosiahnuteľné (A - achievable), realistické (R – realistic/relevant) a časovo ohraničené (T - time-bound). S týmto prístupom súhlasia aj Hittmár (2006), Williams (2007) a Drucker (2007), ktorý považuje metódu za efektívnu pre jednoduchú interpretáciu cieľa zamestnancom na nižších úrovniach riadenia.

Na rozdiel od formulovania cieľov pomocou metódy SMART, ktorú vyznávajú autori zameriavajúci sa na klasický manažment, výskum uskutočnený v podmienkach športových klubov preukázal odlišný prístup k definovaniu cieľov (Petkovič a kol., 2016). Ako vyplynulo z výskumu, **ciele športových organizácií nie sú vždy formulované podľa metodiky SMART, keďže formulácia cieľa nie je vždy úplne spojená s výsledkami činností organizácie. Stratégia športových organizácií vyjadruje viac hodnoty než konkrétny výsledok, ktorý by mal byť dosiahnutý, preto je zásadne prepojená s víziou, ktorá je hodnotovým základom organizácie.** Ciele, podľa klasickej teórie manažmentu, by síce mali byť formulované vzhľadom na víziu, ale podľa SMART musia byť tiež merateľné v určitom časovom období. Príkladom môžu byť športové kluby, ktorých cieľom je výchova mladých športovcov. V týchto prípadoch je veľmi náročné vytýčiť kedy a aký počet z nich sa stane profesionálmi, prípadne reprezentantmi. Širič a Dumančič (2014) klasifikujú ciele v športovom manažmente do dvoch základných kategórií, ktorými sú dosiahnutie športového úspechu za určitý časový úsek a dosiahnutie podnikateľských cieľov športovej organizácie. Nagel (2008) v závislosti od cieľa rozlišuje kluby, ktoré sa zameriavajú na komunitu a tradície a kluby, ktorých cieľom je úspech a výkony. K športovým a ekonomickým pridáva sociálne ciele vo svojom členení aj Frayer (1991). Okrem už spomínaných môžu byť podľa Bradburyho a O'Boyla (2017) v závislosti od typu športovej organizácie definované ďalšie ciele ako **zvýšenie**

záujmu o šport, zvýšenie členskej základne, získanie nových zdrojov príjmu, hľadanie a udržanie dobrovoľníckej základne a rozvoj trénerov a rozhodcov.

Pri formulácii stratégie si musí organizácia odpovedať na otázky v ktorých odboroch alebo oblastiach bude pôsobiť a zároveň v ktorých odboroch alebo oblastiach sa chce zlepšiť alebo stabilizovať svoju pozíciu, prípadne utlmovať svoju aktivitu (Hittmár – Jankal, 2013, Hoye a kol., 2015). **Stratégia je navrhovaná v rôznych variantoch**, ktorých tvorba je dôležitý rozhodovací proces pozostávajúci z hľadania ciest, ktorými je možné dosiahnuť strategické ciele. Na tento proces bezprostredne nadväzuje hodnotenie jednotlivých variantov, kde je základné kritérium výberu vplyv na strategické ciele podniku. Posledným krokom je výber najvhodnejšieho variantu, ktorý bude predstavovať novú stratégiu podniku (Hittmár – Jankal, 2013).

Implementácia stratégie

Hittmár s Jankalom (2013) považujú implementáciu za najkritickejšie miesto strategického manažmentu s dôrazom na fakt, že stratégia, ktorá nie je implementovaná, nie je stratégiou. Definujú ju ako proces, ktorým sa stratégia uskutočňuje a pomocou, ktorého dochádza k napĺňaniu strategických cieľov a zámerov. White (2004) dopĺňa, že v procese implementácie sa stratégia postupne upravuje a vyvíja v závislosti od toho, čo sa organizácia snaží dosiahnuť a čo je v jej schopnostiach. S týmto faktom súvisiacim so zdrojmi súhlasí aj Ritson (2013), ktorý pripúšťa potrebu zmien v zdrojoch požadovaných na implementáciu stratégie. Hoye a kol. (2015) okrem zmien v potrebách a rozdeľovaní zdrojov počas procesu implementácie pridávajú aj časté zmeny v organizačnej kultúre či vodcovstve. Ako výsledok implementačného procesu v športovej organizácii udávajú ako príklad zmeny v rozvoji mladých športovcov, vzťahoch s komunitou, športovom vybavení, marketingu, financovaní či ľudských zdrojoch. **Pri implementácii niektorých druhov cieľov, najmä tých, ktoré sú spojené so športovými výsledkami, hrajú úlohu aj faktory, ktoré klub alebo jednotlivec nemôže ovplyvniť, akými sú súper, rozhodca či šťastie** (mamnato.sk, 2016).

Hodnotenie stratégie

Hodnotenie stratégie završuje proces tvorby a realizácie stratégie a vytvára podnety pre vznik spätnej väzby k predchádzajúcim fázam. Sústavné vyhodnocovanie dosahovaných výsledkov spolu s predpokladanými podnetmi pre prehodnocovanie krokov formulácie a implementácie dávajú celému procesu charakter ucelenosti a permanentnej prispôsobivosti. (Hittmár – Jankal 2013). Manažéri musia rozhodnúť, ktoré kľúčové ukazovatele sa budú používať na meranie pokroku pri napĺňaní stanovených cieľov (Wells, 2015). V športovom manažmente existuje niekoľko problémov, ktoré komplikujú tento proces. Najzávažnejším je paradoxne **športový úspech, ktorý má tendenciu odvracať pozornosť od hodnotenia ostatných prvkov stratégie**, ktoré nemusia byť na požadovanej úrovni (Hoye a kol., 2015).

1.3.3 Závery a hlavné zistenia – strategický manažment v športe

Proces strategického riadenia organizácií je pre ich dlhodobú udržateľnosť kľúčový. **Hlavnými krokmi tohto procesu sú stanovenie vízie, analýza súčasného stavu, návrh stratégie, implementácia stratégie a hodnotenie stratégie.** Ich poradie a priebeh strategického riadenia sa môže v závislosti od autorov mierne odlišovať (začiatok analýzou alebo začiatok stanovením vízie) alebo byť doplnené, prípadne rozpracované na viac krokov, no ich podstata ostáva rovnaká. Stratégia je podľa Hittmára a Jankala (2013) navrhovaná **v rôznych variantoch, ktoré predstavujú cesty k splneniu strategických cieľov.** Najvhodnejší variant je vybraný na základe kritérií, ktoré odrážajú vplyv variantov na strategické ciele. Podobným prístupom tvorby stratégie sa zaoberá aj Fišera (2007), ktorý

vychádza z predpokladu, že **základom strategického rozhodovania sú dielčie scenáre** vývoja podstatných faktorov budúceho vývoja v odvetví podnikania.

Strategický manažment v športe je procesom hľadania rovnováhy a získavania zdrojov na rozličné, nie vždy príbuzné a dokonca niekedy protichodné smery, ktorými môže byť rozvoj hráčov, rozširovanie komunity, zvyšovanie zisku či športové úspechy (Hoye a kol., 2015). **Kým orientácia podnikateľského sektoru je zameraná na zákazníkov a akcionárov, v športe do procesu strategického riadenia a primárne do jeho cieľov zasahuje väčšie množstvo zainteresovaných strán** ako športovci, tréneri, rodičia (pri mládeži) či sponzori. Pre rýchle tempo a veľkú konkurenciu v športe by malo byť **strategické plánovanie organizácií navrhnuté na implementovanie v rozmedzí 2 až 4 rokov** (Bradbury – O'Boyle, 2017).

Autori zameriavajúci sa na športový manažment neprinášajú detailnejšie rozobratie procesu strategického riadenia, ale skôr aplikujú známe modely v prostredí športu. Najzásadnejší rozdiel vidia v definovaní cieľov, ktoré v športe vychádzajú z jeho špecifik, ktorými sú podľa Stewarta a Smitha (1999) iracionálne vášne, zisk alebo výhra, konkurenčná rovnováha, variabilná kvalita, anti-konkurenčné správanie, lojalita k značke, stotožňovanie a napodobňovanie, slepý optimizmus a technológie. **Ciele športových organizácií nemusia nutne vychádzať z metodiky SMART**, keďže v tomto prostredí ide viac o hodnoty, než o konkrétne výsledky (Petkovič a kol., 2016). **Pri definovaní cieľov vychádzajú viacerí autori hlavne z porovnania ekonomickej a športovej stránky organizácie.** Podľa Širiča a Dumaniča (2014) existujú dve kategórie cieľov, ktorými sú **dosiahnutie športového úspechu za určitý časový úsek a dosiahnutie podnikateľských cieľov.** Keďže sa súčasný pohľad na šport približuje skôr k podnikateľskému prostrediu, manažéri musia medzi týmito skupinami cieľov udržiavať rovnováhu (Wilson, 1990). Zo špecifik športu vychádzajú aj Hoye a kol. (2015), ktorí pridávajú k týmto cieľom aj **rozvoj hráčov či zvyšovanie participácie na športe.** Bradbury a O'Boyle (2017) dopĺňajú aj **zvýšenie záujmu o šport, zvýšenie členskej základne, získanie nových zdrojov príjmu, hľadanie a udržanie dobrovoľníckej základne a rozvoj trénerov a rozhodcov.** Podľa Nagela (2008) je **zameranie cieľov organizácií rozdelené buď na tradíciu a komunitu alebo na úspech a výkony.** Sociálne ciele pridáva k športovým a ekonomickým vo svojom členení aj Frayer (1991). Ďalšími cieľmi môžu byť aj **propagovanie zdravého životného štýlu, budovanie športovej infraštruktúry či rôzne marketingové zámery.** Typy možných cieľov sú pritom závislé na druhu športu, súťaže či organizačnej štruktúre. Dosahovanie cieľov, najmä športových, často závisí od niečo, čo sa takmer nedá predvídať. Klub alebo jednotlivec môžu byť akokoľvek pripravení, no do tohto procesu vstupuje súper, rozhodca či faktor šťastia a konečný výsledok nemusí zodpovedať plánovanému (mamnato.sk, 2016). Ak sa naopak športové ciele naplniť podarí, paradoxne môžu komplikovať proces hodnotenia stratégie, keďže **úspech má tendenciu odvracať pozornosť od hodnotenia ostatných prvkov stratégie,** ktorými môžu byť ciele v oblasti rozvoja hráčov alebo financií (Hoye a kol., 2015).

2 METODOLÓGIA

Proces strategického riadenia je životne dôležitý pre udržateľnosť všetkých spoločností v podnikateľskom prostredí. To platí aj pre šport, v ktorom sa v jeho súčasnej podobe využívajú rovnaké prvky a na čele ktorého stoja manažéri s rovnakými právami a povinnosťami ako aj v iných odvetviach. V porovnaní s najvyspelejšími športovými organizáciami je proces strategického riadenia na Slovensku ešte stále nedostatočne rozvinutý. Z analýzy súčasného stavu skúmanej problematiky a prostredia športu vyplýva priestor pre hlbšie skúmanie s relevantnými teoretickými a praktickými výsledkami práve v problematike strategického riadenia kolektívneho športu na Slovensku. Výskum je zameraný na futbal, hokej a basketbal, ktoré sú divácky najnavštevovanejšími športami na Slovensku. Obmedzenie výskumu je len na mužov, keďže ženské kluby v rovnakých športoch nefungujú vždy na profesionálnej báze, ale naopak ide zväčša o poloamatérske a amatérske organizácie. Mužské kluby zároveň pracujú s niekoľkonásobne vyššími rozpočtami, čoho priamym dôsledkom je väčší počet zainteresovaných strán a väčší dôraz na strategické rozhodovanie. Hlavným problémom je, že *strategické riadenie profesionálnych/komerčných organizácií pôsobiacich v kolektívnom športe na Slovensku prechádza vplyvom interných a externých faktorov zmenami, pričom organizácie nie sú na tieto zmeny schopné adekvátne reagovať*. Pre riešenie tohto problému sú potrebné poznatky nie len z aktuálnej situácie v kolektívnom športe na Slovensku, ale aj zo sveta či z odbornej literatúry. Prienikom znalosti týchto troch oblastí je možné prijať opatrenia pre lepšie strategické riadenie športových organizácií. *Cieľom práce pre to je na základe vykonaných špecifických analýz systematizovať teoretické a praktické poznatky v oblasti strategického riadenia športových organizácií a navrhnúť model pre strategické riadenie týchto organizácií v podmienkach Slovenskej republiky tak, aby bol na základe vypracovaných odporúčaní implementovateľný*.

Výskum je členený do siedmych fáz, pričom každá z nich si vyžaduje vykonanie špecifických činností (tabuľka 2.1), ktoré postupne smerujú k naplneniu cieľu práce.

Tabuľka 2.1 Činnosti vykonané v jednotlivých fázach výskumu

Fáza výskumu	Vykonané činnosti
Predvýskum	Analýza prostredia aktuálneho stavu skúmanej problematiky Určenie problémových oblastí Návrh východiskového modelu
Vlastný výskum - Príčiny úpadku športových klubov	Identifikácia klubov, ktoré ukončili alebo obmedzili činnosť Definovanie príčin úpadku športových klubov na Slovensku Porovnanie domácich prípadov s prípadmi vo svete
Vlastný výskum - Financovanie športových klubov	Analýza vplyvu výsledkov klubov na dotácie od samospráv Porovnanie dotácií samospráv pre seniorov a mládež Porovnanie dotácií pre mládež od samospráv a zväzov
Vlastný výskum - Legionári a ich vplyv	Analýza vývoja podielu Slovákov a legionárov v ligách Porovnanie vplyvu legionárov na výsledku klubov Analýza vplyvu štartov domácich hráčov na reprezentácie
Zhrnutie výsledkov výskumu	Výsledky vlastného výskumu Overenie hypotéz Odpovedanie na výskumné otázky
Návrh modelového riešenia	Návrh modelu a definovanie jeho kritických miest Implementácia modelového riešenia
Diskusia	Verifikácia modelu a odporúčaní Obmedzenia a problémy výskumu Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Výskumné otázky

Pre navrhnutie odporúčaní a modelu strategického riadenia športových organizácií je potrebné zodpovedať výskumné otázky. Výskumné otázky sa zaoberajú problematikou vo všeobecnejšej rovine. Pre ich zodpovedanie boli vytvorené čiastkové výskumné otázky, ktorých cieľom je hlbšie rozobrať problematiku jednotlivých výskumných otázok. Tieto otázky bližšie skúmajú špecifickejšie problémy strategického riadenia športových organizácií a vplyvu prostredia na Slovensku. Ich zodpovedaním vzniká predpoklad pre zodpovedanie hlavných výskumných otázok. Vzťah výskumných otázok s čiastkovými výskumnými otázkami zobrazuje tabuľka 2.2.

Tabuľka 2.2 Vzťah výskumných a čiastkových výskumných otázok

Výskumná otázka	Čiastková výskumná otázka
V1: Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?	V1a: Aké sú kľúčové faktory pre udržateľné financovanie športového klubu na Slovensku? V1b: Aké dôvody spôsobili úpadok športových klubov na Slovensku? V1c: Aký je vplyv zahraničných hráčov na vybrané ciele?
V2: Aký vplyv má pozícia klubu (športu) v konkrétnom meste pre jeho udržateľnosť?	V2a: Akou výškou podporujú samosprávy športové kluby? V2b: Financujú samosprávy viac seniorský šport alebo mládež?

Výskumná otázka V1 je zameraná na ciele športových klubov na Slovensku a je podrobnejšie rozčlenená do troch čiastkových výskumných otázok. Výskumná otázka V2 sa zaoberá pozíciou klubov a športu v ktorom pôsobia v konkrétnych mestách, v ktorých vykonávajú svoju činnosť. Ďalej je rozčlenená do dvoch čiastkových výskumných otázok.

V1: Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?

Zo súčasného stavu problematiky a analýzy prostredia vyplýva špecifickosť cieľov športových organizácií v porovnaní s klasickou manažérskou teóriou a cieľmi podnikov. Medzi základné ciele športových organizácií vo svete patrí výhra za každú cenu, dosahovanie zisku, výchova mládeže či budovanie komunity. Rôzne kluby môžu mať aj iné ciele a vylúčená nie je ani ich kombinácia. Výskumná otázka V1 súvisí so špecifikáciou cieľov a spôsobov ich dosahovania v slovenských pomeroch. Cieľom je zistiť prípadne rozdiely cieľov vo svete a na Slovensku a určiť tie ciele, ktoré sú zásadné pre udržateľnosť a teda dlhodobé fungovanie organizácie. Stanovenie týchto cieľov následne zohráva dôležitú úlohu pri procese strategického riadenia športových organizácií na Slovensku.

V1a: Aké sú kľúčové faktory pre udržateľné financovanie športového klubu na Slovensku?

Jednou z kľúčových úloh manažmentu športových klubov v súvislosti s dlhodobou udržateľnosťou je zabezpečenie dostatku finančných prostriedkov na svoju činnosť. Športové kluby majú rôzne formy financovania. Druhy financovania sa pritom rozlišujú v závislosti od športu, ligy a jednotlivých klubov. Najväčšie svetové kluby s globálnym dosahom získavajú finančné prostriedky z predaja vysielacích práv, suvenírov či reklamy. Menšie kluby sú v mnohých prípadoch odkázané na dotácie od samospráv alebo lokálnych sponzorov a v niektorých prípadoch len na jediného sponzora, od ktorého závisí celá budúcnosť klubu. Čiastková výskumná otázka sa zameriava na posúdenie súvislostí vo financovaní športových organizácií na Slovensku.

V1b: Aké dôvody spôsobili úpadok športových klubov na Slovensku?

Úpadok športových klubov nemusí byť vždy priamo spojený so športovými výsledkami. Z analýzy prostredia na Slovensku vyplynul značný počet klubov, ktoré skončili pôsobenie v najvyššej súťaži pre iné dôvody ako umiestnenie na poslednom mieste. Cieľom čiastkovej výskumnej otázky je definovať množinu dôvodov pre ktoré skončili alebo obmedzili svoju činnosť športové kluby na Slovensku a vybrať najčastejšie sa vyskytujúce prípadne tie, ktoré mali na úpadok najväčší vplyv.

V2: Aký vplyv má pozícia klubu (športu) v konkrétnom meste pre jeho udržateľnosť?

Rôzne kluby majú v oblasti svojho pôsobenia rôzne pozície. Ide o určitú športovo-sociálnu pozíciu na ktorú vplývajú športové výsledky, história, popularita u divákov, návštevnosť, kľúčové osobnosti, mládežnícka základňa či konkurencia iných športov v regióne alebo meste. Toto všetko vytvára potenciál získania finančných a materiálnych prostriedkov zo strany samosprávy či sponzorov. Výskumná otázka sa zameriava na priblíženie pozícií športových klubov v rôznych športoch na Slovensku a vplyve pozície na ich dlhodobé fungovanie.

V2a: Akou výškou podporujú samosprávy športové kluby?

Vplyv samosprávy môže výrazne ovplyvniť činnosť klubov. Okrem priamych finančných dotácií môžu samosprávy podporovať kluby aj nepriamo a to poskytnutím športovej infraštruktúry a výbavy zadarmo alebo za symbolický poplatok či bezplatnou propagáciou na komunikačných kanáloch, ktoré sú v správe mesta (noviny, reklamné plochy, rozhlas...). Čiastková výskumná otázka sa zameriava na to, v akej miere a či vôbec samosprávy podporujú seniorský šport.

V2b: Financujú samosprávy viac seniorský šport alebo mládež?

Na financovaní mládežníckeho športu sa okrem rodičov mladých športovcov formou členských príspevkov či asignáciou dane podieľajú najmä zväz športu v ktorom pôsobia a samospráva. Kým športové zväzy financujú najmä reprezentáciu, mládežnícke kluby a prípadne infraštruktúru, samosprávy často rozdeľujú dotácie medzi seniorov aj mládež. Čiastková výskumná otázka rieši, ktoré typy klubov sú na Slovensku financované vo väčšej miere.

Hypotézy

V závislosti od stanoveného problému, cieľa a výskumných otázok je potrebné formulovať hypotézy výskumu. Tie sú orientované na prvky strategického riadenia športových organizácií a vzťahujú sa na čiastkové a následne na hlavné výskumné otázky, čím pomáhajú v ich zodpovedaní. Formulácia hypotéz vychádza z poznatkov prostredia, teórie a z praktických skúseností. Úzku súvislosť s hypotézami majú ich identifikátory. Vybrané identifikátory predstavujú formuláciu prvkov, ktoré sú významné pri strategickom riadení športových organizácií pôsobiacich v kolektívnych športoch na Slovensku. Predstavujú kvalitatívne znaky slúžiace na verifikáciu hypotéz.

H1: Existuje závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciami od samosprávy.

Ako sa uvádza v literatúre, jedným z cieľov športových klubov môže byť dosiahnutie úspechu, niekedy aj za každú cenu bez ohľadu na ekonomické a iné ciele. Úspechom môže byť konkrétne umiestnenie ako zisk titulu či postup do najvyššej súťaže. Naopak neúspechom vypadnutie z ligy. Hypotéza sa zaoberá otázkou či pozitívne alebo negatívne výsledky ovplyvnili postoj samospráv a teda výšku priamych a nepriamych dotácií, ktoré poskytli klubom (tabuľka 2.3).

Tabuľka 2.3 Hypotéza H1

Hypotéza	H1: Existuje závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciami od samosprávy.
Identifikátory	Priame a nepriame finančné prostriedky od samosprávy Dosiahnuté športové výsledky (titul, postup do najvyššej súťaže, zostup do nižšej súťaže, konkrétne umiestnenie)
Spôsob overovania	Skúmané boli mužské kluby vo futbale, hokeji a basketbale, ktoré v rozmedzí sezón 2014/15 až 2017/18 vyhrali titul, vypadli z najvyššej súťaže alebo naopak do nej postúpili. O týchto kluboch boli na základe Zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám zisťované priame a nepriame dotácie, ktoré im v rokoch 2014 až 2018 pridela samospráva. Informácií relevantných pre výskum, bolo získaných dokopy od 19 klubov (spolu 24, z ktorých 2 avizovali ročnú prestávku a následný návrat, čo sa aj potvrdilo, preto boli zo zoznamu vyradené). Následne bolo percentuálne vyjadrené u koľkých z týchto klubov sa po zisku titulu, vypadnutí alebo postupe skokovo zmenila výška dotácií od samosprávy. Zmena ostatných dotácií ostatných klubov braná do úvahy nebola, keďže v pozorovaných športoch, z pohľadu budúcej perspektívy nehrá závažnejšiu úlohu či skončí klub napr. 5. alebo 6. Rovnako nie sú známe interné ciele týchto klubov a preto sú zohľadnené extrémne prípady titulu, zostupu do nižšej súťaže alebo postupu do najvyššej súťaže.

H2: Ak majú kluby viac legionárov, tak dosahujú lepšie výsledky.

Jednou z dôležitých tém v celosvetovom športe je politika vedúcich orgánov súťaží smerom k reguláciám legionárov a podpore domácich hráčov. Primárnym cieľom príchodu legionárov do súťaže je zvýšenie kvality tímov a tým dosiahnutie úspechu. Zvýšený počet legionárov však nemusí nevyhnutne znamenať úspech klubu (tabuľka 2.4).

Tabuľka 2.4 Hypotéza H2

Hypotéza	H2: Ak majú kluby viac legionárov, tak dosahujú lepšie výsledky.
Identifikátory	Počet legionárov v kluboch Počet štartov legionárov v kluboch Dosiahnuté športové výsledky (titul, posledné miesto, konkrétne umiestnenie)
Spôsob overovania	Pre testovanie hypotézy boli vybraté kluby, ktoré boli v sezónach 2014/15 až 2018/19 v najvyššej mužskej futbalovej, hokejovej a basketbalovej lige (43 klubov). Zisťovaný bol počet legionárov a ich štartov v jednotlivých kluboch, pričom sa zohľadňovali sa len hráči, ktorí si pripísali v pozorovaných sezónach štart v súťažnom zápase. Informácie o umiestnení klubov a štatistických hráčov pochádzajú z oficiálnych webstránok konkrétnych líg. Skúmaný bol vývoj podielu štartov legionárov a domácich hráčov v jednotlivých ligách samostatne a pre všetky ligy spoločne, s dôrazom na podiel štartov legionárov víťaza a posledného tímu súťaže. Dôvodom použitia percentuálneho podielu a nie absolútnych čísel je rôzny počet hráčov na zápasových súpisiskách v závislosti od športu. Ďalšou formou testovania hypotézy bolo štatistické overenie závislosti počtu legionárov a poradia všetkých skúmaných klubov (P-hodnota, korelačný koeficient a koeficient determinácie).

H3: Ak kluby preferujú domácich hráčov, tak majú viac reprezentantov

Primárnym cieľom športových zväzov pri regulácii legionárov či pozitívnej motivácii pre kluby, ktoré dávajú príležitosť domácim hráčom a to primárne mladým domácim hráčom, je zvyšovanie kvality adeptov pre reprezentačný tím. Viac štartov pre domácich hráčov, by malo podľa tohto prístupu znamenať viac seniorských a mládežníckych reprezentantov v kluboch, ktoré túto šancu ponúkajú. Hypotéza sa zaoberá tým, či je tento predpoklad pravdivý (tabuľka 2.5).

Tabuľka 2.5 Hypotéza H3

Hypotéza	H3: Ak kluby preferujú domácich hráčov, tak majú viac reprezentantov.
Identifikátory	Počet domácich hráčov Počet štartov domácich hráčov Počet seniorských reprezentantov Počet mládežníckych reprezentantov
Spôsob overovania	Pre testovanie hypotézy boli vybraté kluby, ktoré hrali v sezónach 2014/15 až 2018/19 v najvyššej mužskej futbalovej, hokejovej a basketbalovej lige. Spolu išlo o 43 klubov z 30 rôznych miest. Zisťovaný bol počet a štarty domácich hráčov v jednotlivých kluboch, pričom sa zohľadňovali len hráči, ktorí si pripísali štart v súťažnom zápase v konkrétnej sezóne v lige alebo reprezentácii (pri mládežníckej v dvoch najvyšších vekových kategóriách). Dôvodom je napĺňanie súpisiek ligových tímov domácimi hráčmi a odchovancami, ktorí figurovali v štatistikách ako hráči klubu, ale do zápasov nezasiahli a ich zohľadnenie by skresľovalo reálny stav slovenských hráčov v kluboch a lige celkovo. Informácie o umiestnení klubov a štatistikách hráčov pochádzajú z oficiálnych webových stránok konkrétnych líg. Skúmaný bol vývoj podielu štartov domácich hráčov a počet seniorských a mládežníckych reprezentantov (dve najvyššie vekové kategórie) v kluboch jednotlivo. Samostatne bol dôraz kladený na kluby, ktoré v jednotlivých ročníkoch poskytovali domácim hráčom najviac príležitostí (najvyšší podiel štartov domácich hráčov) a vývoj počtu mládežníckych a seniorských reprezentantov, ktorí v nich hrávali. Skúmané boli aj kluby, ktoré sa zameriavajú na výchovu mladých hráčov a vývoj počtu mládežníckych a seniorských reprezentantov, ktorí za tieto kluby v jednotlivých rokoch nastupovali. Ako ďalšia forma testovania hypotézy slúžilo štatistické overenie závislosti počtu reprezentantov od štartov slovenských hráčov vo všetkých kluboch (P-hodnota, korelačný koeficient a koeficient determinácie).

H4: Existuje závislosť medzi úpadkom klubu a jeho finančnou stratégiou.

Z analýzy prostredia vyplýva značná nestálosť športového prostredia na Slovensku. Veľká časť klubov sa má problém prispôsobiť sa novým významom ako napr. Zákon o športe. Toto súvisí do veľkej miery aj s finančnou stratégiou a systémom financovania. Ďalším trendom je, že viac klubov v najvyššej súťaži končí pre iné ako športové dôvody. Hypotéza skúma dôvody úpadku klubov a vplyv finančnej stratégie na vzniknuté situácie (tabuľka 2.6).

Tabuľka 2.6 Hypotéza H4

Hypotéza	H4: Existuje závislosť medzi úpadkom klubu a jeho finančnou stratégiou.
Identifikátory	Dôvody úpadku klubov Spôsoby financovania klubov
Spôsob overovania	Identifikovaných bolo 16 mužských klubov vo futbale, hokeji a basketbale, ktoré v rozmedzí sezón 2014/15 až 2018/19 ukončili alebo obmedzili činnosť (zánik alebo zostúpenie do nižšej ligy). Dva z nich avizovali ročnú prestávku a následný návrat, čo sa aj potvrdilo, preto boli zo zoznamu vyradené. Následne bolo skúmané či išlo o športový alebo iný dôvod. Pri kluboch s iným ako športovým dôvodom bola vykonaná viacprípádová vysvetľujúca prípadová štúdia (Andrew, Pedersen a McEvoy; 2011), ktorá slúžila na definovanie športovej situácie, kontextu úpadku, pohľadu zainteresovaných strán a zhrnutie hlavných dôvodov úpadku každého z klubov. Príčiny úpadku jednotlivých klubov boli zovšeobecnené a porovnané so zahraničnými prípadmi. Výsledkom je percentuálne vyjadrenie počtu klubov, ktorých hlavným dôvodom úpadku bolo nezabezpečené financovanie.

H5: Ak pôsobí seniorský klub v najvyššej súťaži, tak je samosprávou dotovaný viac ako mládežnícky.

Samosprávy zabezpečujú využívanie športovej infraštruktúry v základných školách a športovej infraštruktúry vo svojom vlastníctve alebo vo svojej správe na šport pre všetkých. Voči konkrétnym klubom pôsobiacich na svojom území ale žiadne zákonné povinnosti nemajú. Je preto len na schválení komisií pre šport a jednotlivých zastupiteľstiev koľkým klubom a v akej miere dotácie poskytnú. Športové kluby v kolektívnych športoch majú zväčša vlastnú časť mládežníckeho klubu alebo úzko spolupracujú s iným, právne nezávislým, no spriazneným mládežníckym klubom. Hypotéza sa zaoberá prístupom samospráv k priamym a nepriamym dotáciami na športovú činnosť ako seniorským, tak aj juniorským klubom v rovnakých športoch pôsobiacich v tom istom meste (tabuľka 2.7).

Tabuľka 2.7 Hypotéza H5

Hypotéza	H5: Ak pôsobí seniorský klub v najvyššej súťaži, tak je samosprávou dotovaný viac ako mládežnícky.
Identifikátory	Výška dotácii samosprávy pre seniorský klub (na športovú činnosť) Výška dotácii samosprávy pre mládežnícky klub (na športovú činnosť)
Spôsob overovania	Skúmané boli seniorské kluby spolu s mládežníckymi klubmi pôsobiacimi v rovnakých mestách (pokiaľ ich bolo viac, bral sa do úvahy ten, ktorý bol priamo alebo nepriamo prepojený so seniorským klubom) vo futbale, hokeji a basketbale, ktoré v rozmedzí sezón 2014/15 až 2018/19 hrali aspoň počas jednej sezóny najvyššiu súťaž. O týchto kluboch boli na základe Zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám zisťované priame a nepriame dotácie, ktoré im v rokoch 2014 až 2018 pridelila samospráva. Informácie relevantné pre výskum bolo možné vyhodnotiť z 23 klubov (spolu 43 klubov z 30 miest). Z dát bol percentuálne vypočítaný pomer koľko samospráv podporuje viac ktorú úroveň športu (seniorský alebo mládežnícky) v závislosti od konkrétneho športu a následne celkový pomer všetkých športov spolu.

H6: Ak je nižšia dotácia mládežníckych klubov od športového zväzu, tak je vyššia finančná podpora zo strany samosprávy.

Športové zväzy sú dotované priamo zo štátneho rozpočtu, ktorý prerozdeľuje Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR na základe príspevku uznanému športu, ktorý je vypočítaný matematickým vzorcom. Športové zväzy sú následne povinné prerozdeliť minimálne 15% dotácie od ministerstva mládežníckym klubom. Aj jednou z úloh samosprávy je zabezpečiť podmienky pre športovanie pre mládež a širokú verejnosť (masový šport). Hypotéza sa zaoberá pomerom financovania mládežníckych klubov zo strany zväzu a samosprávy a reakciami samosprávy na výšku dotácií od športového zväzu, zmenou výšky svojej poskytnutej priamej a nepriamej finančnej podpory na športovú činnosť mládežníckych klubov (tabuľka 2.8).

Tabuľka 2.8 Hypotéza H6

Hypotéza	H6: Ak je nižšia dotácia mládežníckych klubov od športového zväzu, tak je vyššia finančná podpora zo strany samosprávy.
Identifikátory	Výška dotácii zväzu pre mládežnícky klub (na športovú činnosť) Výška dotácii samosprávy pre mládežnícky klub (na športovú činnosť)
Spôsob overovania	Skúmané boli mládežnícke kluby, priamo alebo nepriamo prepojené so seniorskými klubmi, v mužských ligách vo futbale, hokeji a basketbale, ktoré v rozmedzí sezón 2014/15 až 2018/19 hrali aspoň počas jednej sezóny najvyššiu súťaž. O týchto klubov boli na základe Zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám zisťované priame a nepriame dotácie, ktoré im v rokoch 2014 až 2018 pridela samospráva. Dotácie pre seniorské a mládežnícke kluby od zväzov v rokoch 2014 až 2018 boli zisťované z voľne dostupných zdrojov od Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR. Informácie relevantné pre výskum bolo možné vyhodnotiť z 25 klubov (spolu 43 klubov z 30 miest). Z dát bol pre každý šport zvlášť a následne pre všetky spolu percentuálne vypočítaný pomer samospráv, ktoré podporujú kluby viac ako zväzy. Ako ďalšia forma testovania hypotézy slúžilo štatistické overenie závislosti výšky dotácie od samosprávy od výšky dotácie od zväzu (P-hodnota, korelačný koeficient a koeficient determinácie).

Napriek tomu, že celkový počet skúmaných klubov bolo 43 seniorských a 43 mládežníckych, ktoré pôsobia dokopy v 30 mestách, pre jednotlivé hypotézy nebol vždy využitý celý základný súbor. Dôvodom je úplnosť informácií, ktoré na základe Zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám poskytli jednotlivé samosprávy. Z 30 oslovených miest poskytlo odozvu 28, pričom v závislosti od hypotézy v niektorých prípadoch nebolo možné z odpovedí identifikovať všetky relevantné premenné. Preto boli vybraté vždy všetky kluby a mestá, pri ktorých boli pri konkrétnych hypotézach známe všetky potrebné premenné.

Hypotézy slúžia na overenie tvrdení, ktoré priamo ovplyvňujú čiastkové a tým aj hlavné výskumné otázky, čo má nadväznosť na naplnenie cieľa práce a na návrh súboru odporúčaní a vytvorenie modelu pre strategické riadenie športových organizácii na Slovensku. Vyhodnotenie hypotéz má vplyv na charakteristiku a špecifiká jednotlivých fáz strategického riadenia športových organizácii, na vzťahy medzi zainteresovanými stranami alebo na bližšie definovanie prostredia športu na Slovensku. Vzťah výskumných otázok a hypotéz zobrazuje tabuľka 2.9.

Tabuľka 2.9 Vzťah výskumných otázok a hypotéz

Výskumná otázka	Čiastková výskumná otázka	Hypotéza
V1: Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?	V1a: Aké sú kľúčové faktory pre udržateľné financovanie športového klubu na Slovensku?	H1: Existuje závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciami od samosprávy. H2: Ak majú kluby viac legionárov, tak dosahujú lepšie športové výsledky. H3: Ak kluby preferujú domácich hráčov, tak majú viac reprezentantov.
	V1b: Aké dôvody spôsobili úpadok športových klubov na Slovensku?	H4: Existuje závislosť medzi úpadkom klubu a jeho finančnou stratégiou.
	V1c: Aký je vplyv zahraničných hráčov na vybrané ciele?	H2: Ak majú kluby viac legionárov, tak dosahujú lepšie výsledky. H3: Ak kluby preferujú domácich hráčov, tak majú viac reprezentantov.
V2: Aký vplyv má pozícia klubu (športu) v konkrétnom meste pre jeho udržateľnosť?	V2a: Akou výškou podporujú samosprávy športové kluby?	H1: Existuje závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciami od samosprávy. H5: Ak pôsobí seniorský klub v najvyššej súťaži, tak je samosprávou dotovaný viac ako mládežnícky.
	V2b: Financujú samosprávy viac seniorský šport alebo mládež?	H5: Ak pôsobí seniorský klub v najvyššej súťaži, tak je samosprávou dotovaný viac ako mládežnícky. H6: Ak je nižšia dotácia mládežníckych klubov od športového zväzu, tak je vyššia finančná podpora zo strany samosprávy.

K naplneniu cieľa práce je potrebné informačne naplniť a vyhodnotiť niekoľko fáz výskumu, ktorými sú predvýskum, vlastný výskum (príčiny úpadku športových klubov, financovanie športových klubov, legionári a ich vplyv), zhrnutie výsledkov výskumu, návrh modelového riešenia a diskusia.

Predvýskum

Fáza pred začiatkom samotného výskumu je zameraná na orientáciu v prostredí športu, na súčasný stav problematiky a na východiská strategického manažmentu v prostredí športu. To slúži na identifikovanie rozdielov medzi klasickým a športovým strategickým manažmentom a problémových miest v strategickom riadení športových organizácií na Slovensku. Na základe toho sa výskum ďalej zameriava na tri divácky najatraktívnejšie

kolektívne športy na Slovensku, kde bola ako hlavný ukazovateľ pri výbere do úvahy braná priemerná divácka návštevnosť na zápasoch. Analyzované boli len mužské futbalové, hokejové a basketbalové kluby v rokoch 2014 až 2019, ktoré počas tohto obdobia pôsobili aspoň jednu sezónu v najvyššej súťaži. Dokopy ide o 43 klubov z 30 rôznych miest. Ich zoznam sa nachádza v prílohe A.

Príčiny úpadku športových klubov

Táto fáza výskumu sa zaoberá príčinami úpadku klubov. Tabuľka 2.10 zobrazuje hlavné výskumné otázky, čiastkové výskumné otázky a hypotézy najužšie súvisiace s touto fázou výskumu.

Tabuľka 2.10 Výskumné otázky a hypotézy príčin úpadku športových klubov

Výskumná otázka	Čiastková výskumná otázka	Hypotéza
V1: Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?	V1a: Aké sú kľúčové faktory pre udržateľné financovanie športového klubu na Slovensku? V1b: Aké dôvody spôsobili úpadok športových klubov na Slovensku?	H4: Existuje závislosť medzi úpadkom klubu a jeho finančnou stratégiou.

Cieľom tejto časti výskumu je pomocou prípadovej štúdie zistiť príčiny úpadku športových klubov na Slovensku. Autori Andrew a kol. (2011) definujú prípadové štúdie ako výskumný nástroj, ktorý sa zameriava na určitý jav v športovom manažmente, pričom sú tri základne typy prípadových štúdií z pohľadu účelu:

- prieskumné (odpovedajú na otázky kto, čo, kedy a ako),
- opisné (odpovedajú odpovede na otázky kto, čo, kedy a ako),
- vysvetľujúce (odpovedajú na otázky ako a prečo).

Na rozdiel od prvých dvoch vysvetľujúce prípadové štúdie môžu byť použité na porozumenie toho, ako profesionáli z oblasti športového marketingu používajú konkrétne marketingové nástroje na udržanie návštevnosti, bez ohľadu na výhry či prehry tímu.

V závislosti od zostavenia prípadovej štúdie existujú dva základné postupy, ktorými sú jednopřípadová (termín použitý Miovským, 2006) a viacprípádová štúdia (tabuľka 2.11).

Tabuľka 2.11 rozdiel medzi jednopřípadovou a viacprípádovou štúdiou

Jednopřípadová štúdia	Viacprípádová štúdia
Individuálny prípad	Niekoľko individuálnych prípadov
Jedinečný prípad (napr. best practice) alebo jav (vysoký obrat vo výbave na konkrétny šport)	Nájdenie spoločných znakov alebo vzorcov v rôznych prípadoch
Jedna špecifická organizácia (hlbková analýza histórie, vývoja, vízie, cieľov, stratégie, brandingu, organizačnej štruktúry...)	Nevyžadujú hlbkovú analýzu jedného, ale použitie väčšieho množstva prípadov
Potvrdenie alebo vyvrátenie známych teórií, skúmanie nových alebo extrémnych javov, preskúmanie niečoho, k čomu mal výskumný pracovník privilegovaný prístup	Potvrdenie alebo vyvrátenie známych teórií, generalizácia zistení
Využitie známych vysvetľujúcich teórií	Použitie logiky replikovania zistení

Zdroj: Andrew a kol. (2011)

Autori rozoznávajú štyri fázy, ktoré je potrebné vykonať, pre vytvorenie relevantného výskumu pomocou prípadových štúdií:

1. **Príprava výskumu** je spojená s prípravou samotného výskumníka, ktorý musí mať dostatočné vedomosti a schopnosti na prípadovú štúdiu. Ďalej pozostáva z tvorby protokolu, ktorý zahŕňa cieľ, podmienky, kontext, zdroje informácií, časový plán, aktivity potrebné vykonať pri zbieraní dát... Protokol určuje pomyselné hranice v ktorých je potrebné sa pohybovať v rámci výskumu. V tejto fáze je potrebné taktiež navrhnuť celý dizajn prípadovej štúdie. Poslednou úlohou prípravnej fázy je tvorba pilotnej štúdie, ktorá by mala pomôcť overiť prípadovú štúdiu.
2. **Zber dát**, ktoré majú kvantitatívny alebo kvalitatívny charakter, je potrebné vykonať v súlade s cieľom a dizajnom výskumu, charakterizovaným v prvej fáze. Pri zbere dát pre potreby prípadovej štúdie sa využívajú rozhovory, pozorovanie, historické záznamy a analýza dokumentov. Zásadou je využitie najväčšieho množstva zdrojov aké je možné a nevyberať účelovo s predom jasným výsledkom. To podporí všetky zistenia a môže viesť k rôznym záverom.
3. **Analýza dát** slúži k prepojeniu predchádzajúcich dvoch fáz a teda k vyhodnoteniu dát a posúdeniu toho, či pomohli k naplneniu cieľov výskumu. Pre objektivizáciu zistení, vytvorenie platných záverov a vyhnutie sa možnosti alternatívnych interpretácií záverov je potrebné využiť teoretické východiská, testovanie existujúcich teórií na svojich dátach a porovnanie výsledkov s iným, už existujúcim výskumom.
4. Žiadna prípadová štúdia nie je kompletná, kým nie je usporiadaná do logickej štruktúry a neobsahuje **správu prípadovej štúdie**. Okrem gramatických a grafických náležitostí ide najmä o usporiadanie kapitol (teoretický úvod, chronologické usporiadanie, charakteristika organizácie na úvod...). Menej používanou je štruktúra začínajúca závermi a následným vysvetľovaním cesty k nim, či vysvetľovanie prípadu z rôznych uhlov pohľadu.

Relevantná prípadová štúdia z oblasti športu musí ponúkať jasný teoretický, politický alebo praktický prínos, pri jasne predom určenom postupe a hraniciach výskumu. Kvalitná prípadová štúdia odpovedá na otázky či bola vytvorená systematicky, či dávajú jednotlivé časti na čele so závermi zmysel, či výsledky analýzy naozaj interpretujú ponúknuté závery a či prípadová štúdia ilustruje niečo zaujímavé.

Prípadovú štúdiu použitú pri zisťovaní príčin úpadku športových klubov je možné považovať za **viacprípadovú vysvetľujúcu štúdiu**.

V prípadovej štúdií je skúmaných 9 z 11 klubov vo vybraných mužských kolektívnych športoch v sezónach 2014/15 až 2018/19, ktoré nepokračovali v najvyššej súťaži z iných ako športových dôvodov. Cieľom je zistiť hlavné dôvody úpadku športových klubov na Slovensku a porovnať ich so zahraničnými prípadmi. Ide o dva futbalové (Košice a Myjava), tri hokejové (Skalica, Piešťany a Martin) a štyri basketbalové (Banská Bystrica, Nitra, Košice a Karlovka) kluby. Analyzované neboli basketbalové kluby z Handlovej a Lučenca, ktoré predom avizovali, že najvyššiu súťaž opustia iba na sezónu (Handlová pre opravu športovej haly a Lučenec pre finančnú stabilizáciu) a po roku v nej opäť pokračovali. Pri všetkých kluboch je analyzovaná:

- športová situácia,
- kontext úpadku,
- pohľady zainteresovaných strán.

Pre každý klub sú následne zhrnuté hlavné dôvody úpadku, ktoré sú porovnané medzi jednotlivými klubmi, z ktorých sú následne vybraté najčastejšie sa vyskytujúce príčiny. Rovnako je analyzovaná zahraničná literatúra s príkladmi európskych klubov v obdobných situáciách a ich prístupom k riešeniu existenčných problémov. Výsledky sú navzájom porovnané a vyhodnotené.

Financovanie športových klubov

Táto časť výskumu sa zaoberá rôznymi druhmi financovania klubov. Tabuľka 2.12 zobrazuje hlavné výskumné otázky, čiastkové výskumné otázky a hypotézy najužšie súvisiace s touto fázou výskumu.

Tabuľka 2.12 Výskumné otázky a hypotézy financovania športových klubov

Výskumná otázka	Čiastková výskumná otázka	Hypotéza
<p>V1: Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?</p> <p>V2: Aký vplyv má pozícia klubu (športu) v konkrétnom meste pre jeho udržateľnosť?</p>	<p>V1a: Aké sú kľúčové faktory pre udržateľné financovanie športového klubu na Slovensku?</p> <p>V2a: Akou výškou podporujú samosprávy športové kluby?</p> <p>V2b: Financujú samosprávy viac seniorský šport alebo mládež</p>	<p>H1: Existuje závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciami od samosprávy.</p> <p>H5: Ak pôsobí seniorský klub v najvyššej súťaži, tak je samosprávou dotovaný viac ako mládežnícky.</p> <p>H6: Ak je nižšia dotácia mládežníckych klubov od športového zväzu, tak je vyššia finančná podpora zo strany samosprávy.</p>

Táto fáza výskumu skúma vzťah medzi umiestneným klubom (titul, postup, zostup), mládežníckou zložkou, dotáciami od samosprávy a dotáciami od športového zväzu. Je preto potrebné definovať počty tímov v jednotlivých súťažiach a ich hrací systém.

Štandardný počet tímov vo futbalovej lige je 12 a víťazom sa stane klub, ktorý má po odohratí všetkých zápasov najviac bodov v tabuľke. Po každej sezóne posledný tím zostupuje a zároveň do súťaže postúpi víťaz druhej najvyššej súťaže. V hokejovej lige je štandardný počet účastníkov 10. Po základnej časti nasledujú vyradňovacie súboje v ktorých je osem najlepších tímov nasadených podľa umiestnenia v základnej časti. Tímy sa postupne vyradňujú v štvrtfinále a semifinále až kým neostanú posledné dva, z ktorých sa stane ten lepší majstrom. Posledné dva tímy hrajú po sezóne baráž z prvými dvomi tímami druhej najvyššej súťaže. Z nich sa určia postupujúci do nasledujúceho ročníka najvyššej hokejovej ligy. V sezóne 2018/19 pôsobili v najvyššej hokejovej súťaži aj dva maďarské tímy Budapešť (7. miesto) a Miškovec (10. miesto). Z pohľadu výskumu do úvahy brané neboli. V pozorovanom období v súťaži pôsobil aj tím slovenskej reprezentácie do 20 rokov, ktorý združuje hráčov z rôznych klubov. Z nich sú následne najlepší vybratí do reprezentácie. Niektorí hráči však majú dostatočnú kvalitu, aby sa presadili medzi konkurenciou v materskom klube a preto nepôsobia v tíme reprezentácie. Pri vyčísľovaní počtu mládežníckych reprezentantov sú braní do úvahy len hráči pôsobiaci v štandardných (materských) kluboch. Počas pozorovaného obdobia pôsobil slovenský klub Slovan Bratislava v Kontinentálnej hokejovej lige a najvyššiu súťaž na Slovensku nehral. Ani tento klub vo výskume zohľadňovaný nebol. Dlhodobým cieľom vedenia najvyššej basketbalovej ligy je mať 10 až 12 účastníkov. Počty klubov sa v pozorovanom období pohybovali od 9 do 11. Majster sa určuje rovnakým štýlom ako v hokeji. Čo sa týka postupu a zostupu je súťaž prakticky bez systému. Pre zlú ekonomickú situáciu a nezáujem klubov z nižších súťaží hrať finančne náročnú najvyššiu súťaž sa môže do ligy prihlásiť prakticky každý klub, ktorý zabezpečí dostatok finančných prostriedkov na fungovanie počas celej sezóny. Rovnako sa zo súťaže momentálne nevypadáva.

Pri porovnaní výšky dotácie od zväzov a samospráv pre seniorské a mládežnícke kluby bola analyzovaná podpora za roky 2014 až 2018. Podporovaným seniorským klubom v konkrétnom meste je myslený profesionálny klub v najvyššej súťaži (futbal, hokej, basketbal). Priama a nepriama finančná podpora mládeže zahŕňa podporu celej pyramídy (všetky vekové kategórie) mládežníckeho klubu v rovnakom meste a športe ako seniorský klub bez ohľadu na to, či sú zaradené do tej istej organizačnej štruktúry alebo fungujú samostatne. Z dôvodu vyššej objektivity sú zohľadnené len výdavky na činnosť, nie na infraštruktúru. Dotácie na výstavbu a údržbu športových priestorov sa pohybujú v násobne vyšších sumách ako dotácie na bežnú činnosť. Dotácie od zväzov boli zistené z výročných správ, kde sú zverejňované príspevky jednotlivým klubom, spolu s účelom, na ktorý boli poskytnuté. Pri dotáciách zo strany samospráv boli v zmysle Zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám s otázkou na priame a nepriame finančné prostriedky pre futbalové, hokejové a basketbalové kluby v meste dopytované samotné samosprávy. Dokopy išlo o 30 miest (dve z nich využité vo výskume neboli – Sereď neodpovedala a Bratislava zamietla žiadosť) z ktorých niektorý z klubov pôsobil v najvyššej mužskej seniorskej futbalovej, hokejovej alebo basketbalovej lige (prípadne vo viacerých z nich) v rozmedzí sezón 2014/15 až 2018/19 (spolu 43 klubov). Vzory žiadosti a odpovedí sa nachádzajú v prílohách B a C. Zohľadnené neboli dotácie, ktoré boli pridelené spoločne pre seniorské aj mládežnícke kluby a rovnako nebol braný do úvahy ani rozdielny počet hodín, za ktoré kluby využívali bezplatne mestské športoviská. Z dôvodu veľkých rozdielov v dotáciách v závislosti od športu a mesta sú porovnania uvádzané v percentách (podiel dotácií pre seniorov a juniorov, podiel dotácií od zväzu a samospráv). Pri juniorských kluboch nie je skúmaná závislosť výšky dotácií od športového úspechu, keďže v mládežníckych kategóriách je cieľom nábor a rozvoj hráčov a nie úspechy, navyše každá veková kategória môže mať iné výsledky, pričom dotácie od samospráv sú pridelené spoločne pre celý klub.

Táto fáza výskumu sa zaoberá aj financovaním klubov sponzormi. V rámci výskumu boli osobou formou vykonané štruktúrované rozhovory (príloha D a E) s generálnymi manažermi športových klubov, ktoré sú doplnené o informácie z voľne dostupných zdrojov a štatistík zo statistika.com. Tak je vytvorený podrobnejší pohľad na vzťah klubov a sponzorov.

Legionári a ich vplyv

Posledná časť vlastného výskumu sa zaoberá vplyvom legionárov a ich štartov na domácu ligu a reprezentáciu. Tabuľka 2.13 zobrazuje hlavné výskumné otázky, čiastkové výskumné otázky a hypotézy najužšie súvisiace s touto fázou výskumu.

Tabuľka 2.13 Výskumné otázky a hypotézy legionárov a ich vplyvu

Výskumná otázka	Čiastková výskumná otázka	Hypotéza
V1: Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?	V1a: Aké sú kľúčové faktory pre udržateľné financovanie športového klubu na Slovensku? V1c: Aký je vplyv zahraničných hráčov na vybrané ciele?	H2: Ak majú kluby viac legionárov, tak dosahujú lepšie športové výsledky. H3: Ak kluby preferujú domácich hráčov, tak majú viac reprezentantov.

Táto fáza sa zameriava na vzťah domácich a zahraničných hráčov, ich štartov a ich vplyv na výsledky a seniorskú a mládežnícku reprezentáciu. Treba preto opísať základné pravidlá a regulácie počtu hráčov na súpiske, legionárov či povinné kvóty na domácich hráčov.

Pri vyčíslení počtu domácich hráčov a počtu ich štartov v jednotlivých kluboch bol braný do úvahy len počet hráčov, ktorí si pripísali štart v súťažnom zápase v konkrétnej sezóne. Hráči,

ktorí boli súčasťou klubu, ale nenastúpili na žiadny duel zohľadnení neboli. Rovnaké postupy platí aj pri legionároch. V zmysle regulácií zahraničných hráčov platilo v pozorovanom období vo futbale pravidlo maximálneho počtu piatich hráčov s pasom mimo Európskej únie na súpiske. V hokeji neexistovalo pravidlo, ktoré by obmedzovalo počty legionárov na súpiskách a v basketbale platilo pravidlo, podľa ktorého mohlo byť na zápasovej súpiske maximálne 6 legionárov a na ihrisku musel byť vždy aspoň jeden Slovak. Počet hráčov na zápasovej súpiske zobrazuje tabuľka 2.14.

Tabuľka 2.14 Počet hráčov na zápasových súpiskách

	Futbal	Hokej	Basketbal
Počet hráčov na zápasovej súpiske	18	20	12

Vyčíslenie počtu reprezentantov v jednotlivých kluboch pozostávalo len z hráčov, ktorí si pripísali reprezentačný štart v súťažnom zápase v konkrétnej sezóne. Prípravné stretnutia, turnaje ani iné podujatia zohľadňované neboli. Neboli započítaní ani hráči, ktorí boli nominovaní na súťažné zápasy, ale nenastúpili. Pri hráčoch, ktorí počas sezóny prestúpili do iného klubu alebo v inom klube hosťovali, bol zohľadňovaný klub v ktorom pôsobili počas štartu v reprezentácii. Situácia pri ktorej by v jednej sezóne pôsobil hráč počas rôznych reprezentačných štartov v rôznych kluboch v domácej súťaži nenastala ani raz. Zohľadnené súťažné zápasy v jednotlivých športoch zobrazujú tabuľky 2.15 pre futbal 2.16 pre hokej a 2.17 pre basketbal. Štart rovnakého hráča v inej sezóne je zarátaný vždy samostatne. Ako mládežnícky reprezentanti boli považovaní hráči dvoch najvyšších mládežníckych kategórií v danom športe. Vo futbale do 21 a 19, v hokeji do 20 a 18 a v basketbale tiež do 20 a 18 rokov. Mládežnícke reprezentácie sú označené písmenom U (z anglického „under“ – „pod“).

Vo futbale sa mužské majstrovstvá sveta aj Európy sa hrajú každé štyri roky pričom je medzi majstrovstvami ročná prestávka. Kvalifikačné cykly sa preto každé dva roky striedajú. Reprezentácia do 21 rokov sa zúčastňuje len európskeho šampionátu, ktorý je každé dva roky. Majstrovstvá Európy do 19 rokov sa hrajú každý rok.

Tabuľka 2.15 Zohľadnené súťažné zápasy – futbal

	Futbal muži	Futbal U21	Futbal U19
2014/15	Kvalifikácia ME 2016	Kvalifikácia ME 2015	Kvalifikácia ME 2015
2015/16	Kvalifikácia ME 2016 ME 2016	Kvalifikácia ME 2017	Kvalifikácia ME 2016
2016/17	Kvalifikácia MS 2018	Kvalifikácia ME 2017 ME 2017	Kvalifikácia ME 2017
2017/18	Kvalifikácia MS 2018	Kvalifikácia ME 2019	Kvalifikácia ME 2018
2018/19	Kvalifikácia ME 2020	Kvalifikácia ME 2019	Kvalifikácia ME 2019

Hokejové majstrovstvá všetkých vekových kategórií sa hrajú každý rok. Pri vyčíslovaní počtu reprezentantov sa nebrala do úvahy Olympiáda, kde nie je možný štart hráčov z NHL, čo skresľuje nomináciu.

Tabuľka 2.16 Zohľadnené súťažné zápasy – hokej

	Hokej muži	Hokej U20	Hokej U18
2014/15	MS 2015	MS 2015	MS 2015
2015/16	MS 2016	MS 2016	MS 2016
2016/17	MS 2017	MS 2017	MS 2017
2017/18	MS 2018	MS 2018	MS 2018
2018/19	MS 2019	MS 2019	MS 2019

Najkomplikovanejší systém majstrovstiev a kvalifikácií je v seniorskom basketbale. V analyzovanom období sa hrali rôzne typy kvalifikácií a predkvalifikácií. V sezóne 2014/15 mužská reprezentácia neodohrala žiadne súťažné zápasy, preto bol pre potreby vyčíslenia počtu reprezentantov zahŕadený medzinárodný turnaj v Číne, na ktorom odohrali slovenskí reprezentanti jediné medzištátne stretnutie v sezóne 2014/15. Na niektorý zo záverečných turnajov sa slovenská mužská reprezentácia, na rozdiel od futbalu, kde je tiež systém kvalifikácií, nekvalifikovala ani v jednom prípade. Mládežnícke Majstrovstvá Európy sa hrajú každý rok. Len v sezóne 2016/17 sa predstavila mládežnícka reprezentácia (U18) na šampionáte najvyššej A kategórie.

Tabuľka 2.17 Zohľadnené súťažné zápasy – basketbal

	Basketbal muži	Basketbal U20	Basketbal U18
2014/15	Medzinárodný turnaj v Číne	ME B kategórie 2015	ME B kategórie 2015
2015/16	Kvalifikácia ME 2016	ME B kategórie 2016	ME B kategórie 2016
2016/17	Kvalifikácia MS 2019	ME B kategórie 2017	ME A kategórie 2017
2017/18	Predkvalifikácia ME 2021	ME B kategórie 2018	ME B kategórie 2018
2018/19	Predkvalifikácia ME 2021	ME B kategórie 2019	ME B kategórie 2019

Zhrnutie výsledkov výskumu

Táto fáza výskumu je kľúčová pre naplnenie cieľu práce. V jednoduchosti je možné povedať že odpovedá na otázku, čo znamenajú výsledky výskumu. Nachádzajú sa v nej výsledky primárneho výskumu, overenia hypotéz a odpovede na výskumné otázky.

Návrh modelového riešenia

Návrh modelového riešenia sa skladá z modelu, ktorý definuje hlavné interné a externé zainteresované strany a ich vplyv na proces strategického riadenia športových klubov. Rovnako sú tu definované aj kritické miesta procesu a odporúčania pre implementáciu.

Diskusia

V záverečnej fáze sa nachádza krátky sumár celej práce spojený s verifikáciou odporúčaní a modelu. Tá pozostáva z prípadových štúdií zameraných na strategické riadenie novovzniknutého športového klubu a financovanie športu samosprávou a sponzormi. Obe prípadové štúdie vznikli na základe štruktúrovaných rozhovorov so zainteresovanými stranami, pričom v prvej sú využité aj štatistické dáta z oficiálnej stránky Slovenskej basketbalovej ligy (www.basketliga.sk) a zo sociálnych sietí klubu a vyjadrenia predstaviteľov klubu do médií. V oboch prípadoch je zahrnutá aj vlastná skúsenosť.

Dôležitou súčasťou diskusie je aj zhrnutie teoretických a praktických prínosov práce a odporúčania pre ďalší výskum v oblasti strategického riadenia športových organizácií na Slovensku.

3 VÝSLEDKY VÝSKUMU

Primárny výskum je zameraný na konkrétne prístupy k strategickému riadeniu športových organizácií. Vychádza z analýzy súčasného stavu skúmanej problematiky, ktorá sa skladá analýzy prostredia športu na Slovensku a vo svete a z teoretických východísk strategického manažmentu a jeho aplikácie v športe.

3.1 PREDVÝSKUM

Šport, ako ho poznáme v dnešnej podobe, prešiel v posledných rokoch transformáciou na regulárne podnikateľské odvetvie. Výnosy v športe narástli od roku 2005 dvojnásobne, pričom športový priemysel rastie rýchlejšie ako svetové HDP (Sultan – Collignon, 2014). Existuje niekoľko možných členení športu. Môže byť rozdelený na masový a vrcholový, individuálny a kolektívny (Lindwall a kol., 2002) či podľa sektorov na (Hoye a kol., 2015):

- verejný/štátny sektor (verejnú správu, špecializované subjekty zaoberajúce sa rozvojom športu),
- neziskový/dobrovoľný sektor (komunitné kluby, asociácie, medzinárodné športové organizácie),
- profesionálny/komerčný sektor (športové ligy a ich členské tímy, výrobcovia športového oblečenia a vybavenia, mediálne spoločnosti, event manažéri, prevádzkovatelia štadiónov a športových hál).

Tu treba zdôrazniť, že **sektor do ktorého sa športové organizácie zaradujú, nesúvisí s ich právnou formou. Špecifické postavenie má hlavne klubový (kolektívny) šport, ktorý má vysoký komerčný potenciál** (Slack, 2014). Význam klubového športu podporuje aj individuálny šport, keďže rovnako ako kolektívni sú aj individuálni športovci často súčasťami klubov (tenis, bojové športy...).

Slovenský šport prechádza v posledných rokoch zmenami. Jednou z najzásadnejších je Zákon o športe (440/2015 Z. z.). Jeho problematickou časťou je z pohľadu financovania športových zväzov Príspevkov uznanému športu. Finančné prostriedky sú zväzom pridelované na základe vzorca, z ktorého je však vyčlenený futbal a hokej, ktoré majú garantovaný fixný podiel. Pri športových kluboch **je problém financovania v nevhodne nastavenej legislatíve pri zmluve o sponzorstve a pri absencii niektorých nástrojov financovania** (zníženie sadzby DPH zo vstupného, zrušenie dane z nehnuteľností pri nehnuteľnostiach využívaných na športovú činnosť...). Ďalším **problémom športových klubov** (profesionálny/komerčný sektor) **je ich udržateľnosť** (dlhodobé fungovanie). Až 11 zo 16 klubov z divácky najatraktívnejších športov futbalu, hokeja a basketbalu v sezónach 2014/15 až 2018/19 nepokračovalo v najvyššej súťaži (zostup, zánik, obmedzenie činnosti) pre iné ako športové dôvody. To môže naznačovať problémy s udržateľným financovaním. Samotný zákon upravujúci právnú formu športových klubov (§ 9 zákona č. 300/2008 Z. z.) vychádza z reálnej situácie, že **kluby dokážu len s ťažkosťami pokryť náklady na športovú činnosť** (Čorba, 2014). Finančné prostriedky môžu kluby získať zo zdrojov akými sú vysielacie práva a kontrakty s televíziou, vstupné, predaj suvenírov, sponzoring, reklama (Willie, 2017), financie od verejnej správy, rôzne mechanizmy priamej podpory od zainteresovaných strán (fyzické osoby, členovia...), vlastné vklady majiteľov vedenia alebo akcionárov, finančné odmeny od medzinárodných federácií a predaj či naopak nákup marketingovo zaujímavých hráčov. V slovenských podmienkach sú najrozšírenejšími sponzoring/vlastné vklady a dotácie od samosprávy. Pri sponzoringu je dôležitý vzťah sponzora a klubu, keďže je bežné, že **hlavný sponzor je zároveň vo vedení klubu (ide teda aj o vlastný vklad). Tým môže mať na pôsobenie klubu existenčný vplyv.** Pri dotáciách od samosprávy sa kluby stretávajú s konkurenciou všetkých športov uchádzajúcich sa o podporu a **úlohu pri pridelovaní**

finančných prostriedkov zohráva aj pozícia športu či klubu v meste. Dodatočné finančné prostriedky sa snažia klubom vo futbale, hokeji a basketbale poskytnúť aj zväzy a vedenia súťaží. Čerpanie týchto prostriedkov súvisí primárne s dvomi vecami. Prvou je **regulácia legionárov** (zahraničných športovcov), ktorých počet v súťažiach stúpa a nie vždy prinášajú pre klub marketingové a športové benefity (Varmus a kol., 2020). Druhou **podpora domácich (hlavne mladých) hráčov**, kde je problémom nastavenie vzťahov medzi zložkami športových klubov (seniori – mládež) a zapájanie juniorských hráčov do najvyšších seniorských súťaží. **Reguláciou a pozitívnou motiváciou sa snažia zväzy a vedenia súťaží podporiť najmä výchovu mládežníckych a seniorských reprezentantov, ktoré kluby pre svoje vlastné ciele odsúvajú do úzadia.** Aj tu ale existujú výnimky v podobe klubov zameraných na rozvoj domácich hráčov a odchovancov (Corral, 2014). Na Slovensku je to napr. MŠK Žilina (futbal), VŠEMvs Karlovka Bratislava (basketbal) či projekty centralizovanej hokejovej reprezentácie U20 a U18, po ktorých sa zvyšuje dopyt aj v iných športoch (Duchovič, 2018).

Kľúčovým pre udržateľnosť športových organizácií je rovnako ako v iných odvetviach strategické riadenie. **Pre rýchle tempo prostredia športu a veľkú konkurenciu by malo byť strategické plánovanie organizácií v tomto odvetví navrhnuté na 2 až 4 roky** (Bradbury – O’Boyle, 2017). **Návrh stratégie musia manažéri vytvárať v rôznych variantoch** (Hittmár – Jankal, 2013) **a pracovať s rôznymi dielčimi scenármi** možného budúceho vývoja (Fišera, 2007). Autori zaoberajúci sa strategickým manažmentom v športe vychádzajú z klasickej teórie, na ktorú aplikujú špecifiká športu (Chappelet – Bayle, 2005; Hoye a kol., 2015; Bradbury - O’Boyle, 2017). S miernymi zmenami v poradí alebo terminológii tvorí procesy strategického riadenia autorov:

- stanovenie vízie,
- analýza súčasného stavu,
- návrh stratégie,
- implementácia stratégie,
- hodnotenie stratégie.

Aj po pridaní špecifických vlastností z oblasti športu ostávajú takmer všetky kroky procesu strategického manažmentu nemenné. Malé rozdiely sú v implementácii stratégie, kde sa zohľadňuje napr. faktor šťastia (mamnato.sk, 2016) alebo pri hodnotení stratégie, v ktorom môže športový úspech odvracať pozornosť od hodnotenia ostatných prvkov stratégie (Hoye a kol., 2015). **Najväčšie odlišnosti sú pri stanovovaní cieľov.** Podnikateľský sektor sa zameriava na zákazníkov a akcionárov, no športový sa musí na väčší počet zainteresovaných strán akými sú športovci, tréneri, rodičia či sponzori (Bradbury – O’Boyle, 2017). Ciele športových organizácií nemusia nevyhnutne vychádzať z metodiky SMART (Petkovič a kol., 2016). Ich základom je hľadanie rovnováhy medzi ekonomickou a športovou stránkou (Wilson, 1990; Širič – Dumanič; 2014). Iný prístup k stanoveniu cieľov je podľa Nagela (2008) zameranie sa na komunitu a tradíciu alebo na úspech a výkony. Ďalšími cieľmi môžu byť rozvoj hráčov, zvyšovanie participácie na športe (Hoye a kol., 2015), zvýšenie záujmu o šport, zvýšenie členskej základne, získanie nových zdrojov príjmu, hľadanie a udržiavanie dobrovoľníckej základne, rozvoj trénerov, rozvoj rozhodcov (Bradbury – O’Boyle, 2017), propagovanie zdravého životného štýlu, budovanie športovej infraštruktúry či rôzne marketingové zámery. Športové organizácie môžu mať len jeden hlavný cieľ, ale zväčša ide o kombináciu viacerých cieľov zameraných na rôzne oblasti týkajúce sa pôsobenia organizácie alebo jej zainteresovaných strán. Výber čiastkových cieľov a následne celej stratégie závisí od druhu športu, súťaže, organizačnej štruktúry a ďalších faktorov, ktoré sú spojené so športovou a ekonomickou činnosťou.

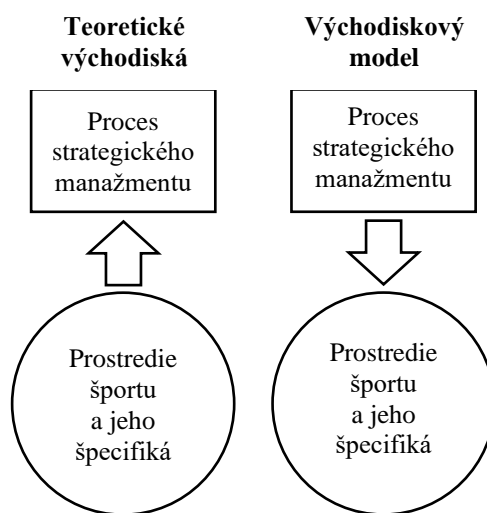
Kritické miesta súčasného stavu skúmanej problematiky (tabuľka 3.1) je možné rozdeliť do dvoch skupín:

- praktické východiská (zamerané na klubový šport – profesionálny/komerčný sektor),
- teoretické východiská (zamerané na proces strategického riadenia športových organizácií).

Tabuľka 3.1 Kritické miesta súčasného stavu skúmanej problematiky

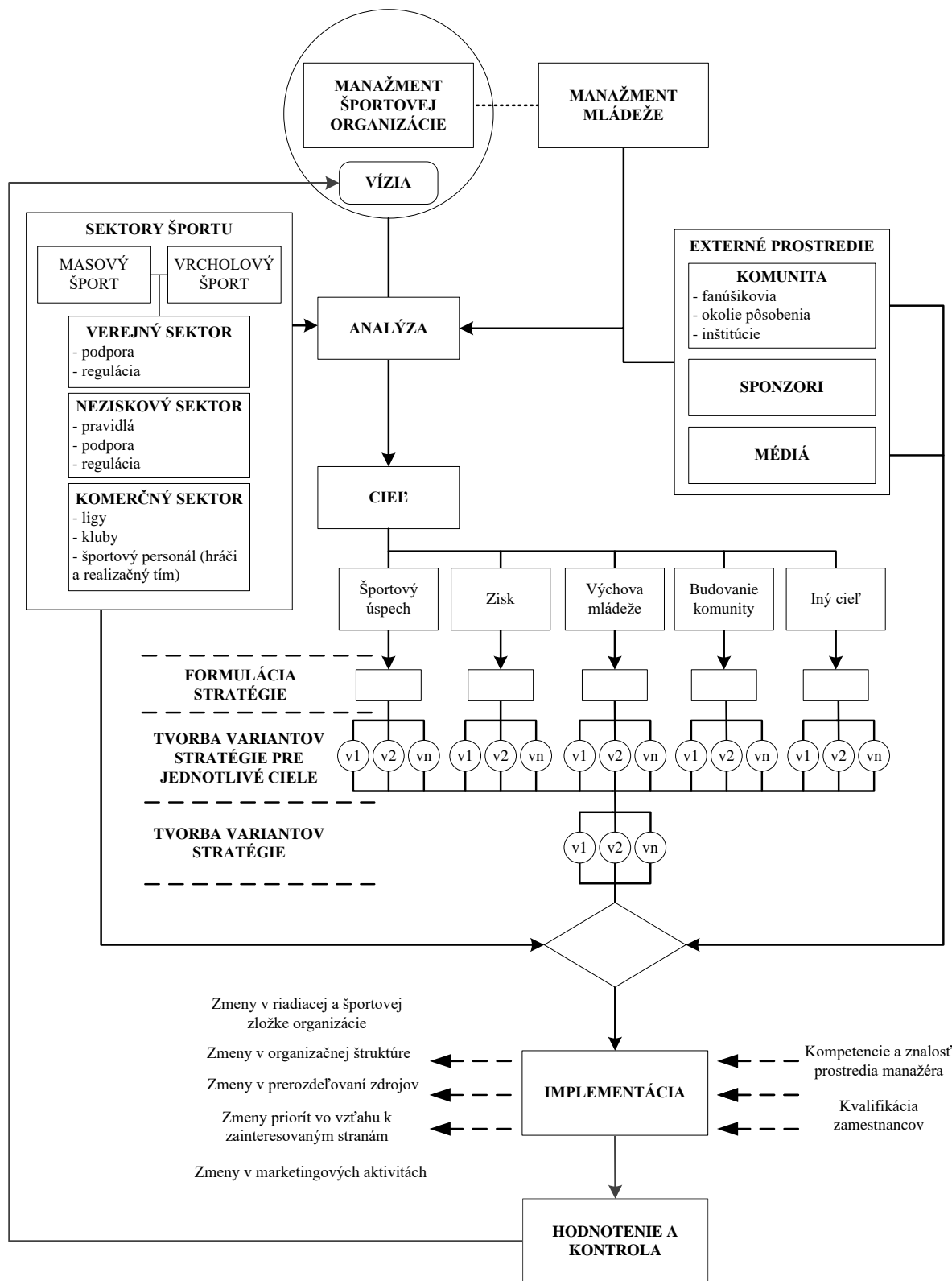
Praktické východiská (klubový šport)		Teoretické východiská
Financovanie	Hráči	
Vzťah klubov a samosprávy Pozícia sponzora v klube Vzťah medzi seniorskou a mládežníckou zložkou	Výchova mládežníckych reprezentantov Výchova seniorských reprezentantov Regulácia legionárov	Aplikácia špecifik športu na teoretické východiská strategického riadenia (len mierne zmeny)
Udržateľnosť (dlhodobé fungovanie)		

Proces strategického riadenia športových organizácií od autorov zaoberajúcich sa touto problematikou spočíva v aplikovaní špecifik športu na modely používajúce sa v podnikateľskom prostredí. Naopak východiskový model (obrázok 3.2) je zostrojený opačnou logikou. Vychádza z prostredia športu, do ktorého je zakomponovaný proces strategického riadenia (obrázok 3.1). Hlavným dôvodom tohto prístupu je detailnejšie rozpracovanie špecifik športového manažmentu a ich použitie v návrhu komplexného modelu implementovateľného v klubovom športe nie len v podmienkach Slovenskej republiky, ale aj v krajinách s podobným sociálno-ekonomickým systémom a systémom športu.



Obrázok 3.1 Porovnanie teoretických východísk a východiskového modelu

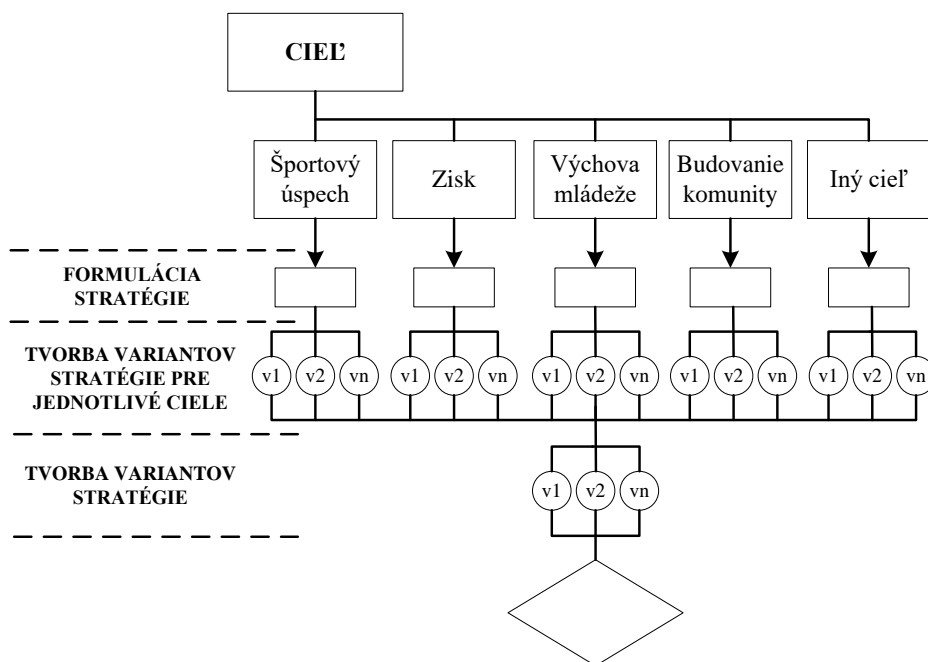
Podstatou východiskového modelu strategického riadenia športovej organizácie je kombinácia hlavných zistení a kritických miest, ktoré vyplývajú zo súčasného stavu skúmanej problematiky (prostredie športu, šport na Slovensku a strategický manažment v športe). Zameriava sa v rovnakej miere na prostredie športu ako aj na teoretické východiská strategického riadenia.



Obrázok 3.2 Východiskový model strategického riadenia športových organizácií

Kľúčovou časťou modelu je stanovenie cieľov organizácie, ktorých prienik vytvára samotnú stratégiu. Za hlavné ciele z pohľadu dlhodobej udržateľnosti sú na základe analýzy prostredia a teoretických východísk považované: **športový úspech, zisk, výchova mládeže a budovanie komunity** (obrázok 3.3). Športová organizácia sa pritom musí rozhodnúť, ktoré

z čiastkových cieľov sú pre ňu relevantné a v akej miere sú ich rôzne varianty $\{v_1, v_2, \dots, v_n\}$ dosiahnuteľné. **Jednotlivé varianty stratégie sú kombináciou rôznych variantov cieľov**, z ktorých riadiaci pracovníci vyberú ten, ktorý bude implementovaný.



Obrázok 3.3 Proces tvorby stratégie prostredníctvom cieľov

Niektoré kluby sú ochotné podriadiť celú filozofiu športovému úspechu, čím odsunú do úzadia ekonomické predpoklady, čo môže viesť až k úpadku klubu. Rovnako tak môžu prostredníctvom maximalizácie povolených kvót na legionárov brániť rozvoju mládeže. Okrem vylúčovania jedného cieľu druhým je možná aj ich kombinácia. Kluby zameriavajúce sa na výchovu mládeže môžu profitovať z hráčov ktorých vychovávajú formou predaja (futbal) či príspevkov od zväzu za hráčov, ktorí sa uplatnili vo svetových ligách (hokej). To podporuje aj budovanie komunity, keďže najmenšie deti týmto spôsobom získavajú svoje vzory a zároveň rodičia vidia, že aj v ich domacom klube existuje pre ich deti možnosť presadiť sa na vrcholovej úrovni. Kombinácie jednotlivých cieľov sú rôzne a ich definovanie sa líši v závislosti od konkrétnej organizácie. Stanovenie cieľov závisí od množstva faktorov, akými môžu byť ekonomická situácia, športové možnosti, manažérske schopnosti riadiacich pracovníkov, mládežnícka základňa, počet športových organizácií v regióne, ale aj šťastie alebo ďalšie viac či menej predvídateľné vplyvy.

Pri definovaní vzťahov medzi výskumnými otázkami a kritickými miestami s cieľmi športových organizácií sú primárne ciele považované len za predpokladané a to z dôvodu, že v podmienkach Slovenskej republiky neboli overené primárnym výskumom. V závislosti od výsledkov, môžu nastať v definovaní cieľov úpravy. Rovnaký princíp platí aj pri vzájomných vzťahoch výskumných otázok, kritických miest a cieľov. Všetky sú navzájom prepojené, pričom v tabuľkách 3.2, 3.3 a 3.4 sú znázornené predpokladané najsilnejšie vplyvy vzhľadom na analýzu súčasného stavu. Aj tieto väzby je potrebné overiť primárnym výskumom.

Výskumná otázka V1 sa zameriava na ciele, ktoré sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku. Tabuľka 3.2 vyjadruje predpokladané ciele, na ktoré sú čiastkové výskumné otázky (V1a, V1b, V1c) primárne zamerané.

Tabuľka 3.2 Vzťah výskumnej otázky V1 a cieľov športovej organizácie

	V1: Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?		
	V1a: Aké sú kľúčové faktory pre udržateľné financovanie športového klubu na Slovensku?	V1b: Aké dôvody spôsobili úpadok športových klubov na Slovensku?	V1c: Aký je vplyv zahraničných hráčov na vybrané ciele?
Športový úspech	X		X
Zisk	X	X	
Výchova mládeže	X		X
Budovanie komunity			X

Výskumná otázka V2 sa zameriava vplyv pozície klubu (športu) v konkrétnom meste na jeho udržateľnosť. Tabuľka 3.2 vyjadruje tie predpokladané ciele, s ktorými by mali výskumné otázky (V2a, V2b) súvisieť najviac.

Tabuľka 3.3 Vzťah výskumnej otázky V2 a cieľov športovej organizácie

	V2: Aký vplyv má pozícia klubu (športu) v konkrétnom meste pre jeho udržateľnosť?	
	V2a: Akou výškou podporujú samosprávy športové kluby?	V2b: Financujú samosprávy viac seniorský šport alebo mládež?
Športový úspech		
Zisk	X	X
Výchova mládeže	X	X
Budovanie komunity		X

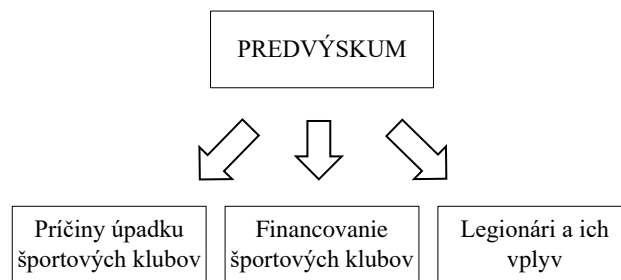
Rovnako ako výskumné otázky aj kritické miesta identifikované v súčasnom stave skúmanej problematiky úzko súvisia s cieľmi. Vzťah kritických miest praktických východísk (klubový šport) zameraných na financovanie a hráčov (tabuľka 3.1) s predpokladanými cieľmi zobrazuje tabuľka 3.4.

Tabuľka 3.4 Vzťah kritických miest a cieľov športovej organizácie

	Športový úspech	Zisk	Výchova mládeže	Budovanie komunity
Vzťah klubov a samosprávy		X	X	
Pozícia sponzora v klube		X		
Vzťah seniori – mládež			X	
Výchova mládežníckych reprezentantov			X	X
Výchova seniorských reprezentantov	X			
Regulácia legionárov	X		X	X
Udržateľnosť (dlhodobé fungovanie)	X	X	X	X

Pre skutočnosti vyplývajúce z predvýskumu je vlastný výskum potrebné zamerať na ciele športových organizácií na Slovensku a prístupy akými ich naplňajú. Z analýzy súčasného stavu skúmanej problematiky vyplynuli ako kľúčové témy strategického riadenia v prostredí športu (obrátok 3.4), ktoré je potrebné overiť primárnym výskumom:

- príčiny úpadku športových klubov,
- financovanie športových klubov,
- legionári a ich vplyv na výsledky a reprezentácie.



Obrázok 3.4 Tematické okruhy primárneho výskumu

Overenie východiskového modelu a výskumných otázok primárnym výskumom slúži na následný návrh odporúčaní a na návrh modelu strategického riadenia športových organizácií na Slovensku.

3.2 PRÍČINY ÚPADKU ŠPORTOVÝCH KLUBOV

V príčinách úpadku je možné nájsť kľúčové faktory ovplyvňujúce udržateľnosť klubov. Zároveň môžu byť definované ďalšie ciele a výzvy športových organizácií na Slovensku. Zo zistených cieľov a faktorov, ktoré ich ovplyvňujú, je možné určiť stratégie klubov a aj to akými metódami ich chceli dosiahnuť, napriek tomu, že v tomto prípade úspešne neboli. Zároveň ich je možné porovnať s klubmi, ktoré sa v pozorovanom období s úpadkom nestretli, prípadne ho vyriešili a naďalej fungujú v najvyšších súťažiach.

Cieľom tejto fázy výskumu je formou **viacprípadovej vysvetľujúcej štúdie** zistiť hlavné príčiny úpadku klubov v mužských kolektívnych športoch na Slovensku. Vybraných bolo deväť klubov v období sezón 2014/15 až 2018/19. Ide o futbalové kluby z Košíc a Myjavy, hokejové zo Skalice, Piešťan a basketbalové z Banskej Bystrice, Nitry, Košíc a bratislavskej Karlovky. Prehľad analyzovaných klubov spolu s umiestneniami v jednotlivých ročníkoch (umiestnenie v poslednom úplnom/celom absolvovanom ročníku je zvýraznené) zobrazuje tabuľka 3.5.

Tabuľka 3.5 Umiestnenia vybraných klubov v jednotlivých ročníkoch

Futbal					
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
MFK Košice	6				
Spartak Myjava	9	3			
Hokej					
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
MHC Martin	7	8	4		
ŠHK 37 Piešťany	8	9			
HK 36 HANT Skalica	9				
Basketbal					
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
KB Košice			4	3	2
VŠEMvs Karlovka	6	7	9	7	
MBK SPU Nitra	10	8	11		
ŠKP Banská Bystrica	7				

Pri všetkých kluboch boli určené základné hodnotiace kritériá, ktorými sú športová situácia klubu, kontext úpadku a pohľady zainteresovaných strán, ktoré boli následne zhrnuté do hlavných dôvodov úpadku športových klubov.

MFK Košice – futbal (TASR, 2015; TASR, 2017)

1. **Športová situácia:** Klub z Košíc pôsobil vo svojej histórii pod rôznymi názvami, stal sa dvojnásobným slovenským majstrom a päťnásobným víťazom Slovenského pohára. Ide o prvý slovenský klub, ktorý hral v najlepšej medzinárodnej futbalovej súťaži na svete – Lige majstrov (1997/98). V poslednom ročníku v najvyššej súťaži pred úpadkom skončil v sezóne 2014/15 na 6. mieste.
2. **Kontext úpadku:** Futbalový klub MFK Košice nedostal licenciu pre najvyššiu súťaž z dôvodu nesplnenia finančných kritérií a nemal by v zmysle klubového licenčného systému Slovenského futbalového zväzu účinkovať v najvyššej súťaži 2015/2016. Po preradení do druhej ligy (tretia najvyššia súťaž) klub zmenil názov z MFK na VSS a napriek tomu, že si v najkratšom možno čase opäť vybojoval účasť v najvyššej súťaži, prihlášku do nej nepodal a po sezóne 2016/17 skrachoval.
3. **Pohľady zainteresovaných strán:** Slovenský futbalový zväz (SFZ) v máji 2015 rozhodol o neudelení licencie pre MFK Košice na sezónu 2015/2016, keďže klub ani v odvolacom konaní neodstránil dôvody, ktoré viedli k jej neudeleniu a tak nesplnil minimálne požiadavky finančných licenčných kritérií. Vzhľadom na modifikovaný výrok audítora bolo posúdené, že je ohrozená nepretržitá činnosť klubu a ponúkané riešenia viedli skôr z zníženiu záväzkov klubu ako k preukázaniu finančných kapacít na pôsobenie v nasledujúcej sezóne. SFZ rovnako považovalo odhadované budúce príjmy klubu v predloženej finančnej pláne za nereálne. Posledným nesplneným kritériom boli záväzky voči hráčom, keď bolo podľa SFZ zrejmé, že dohody s hráčmi o splátkach boli antedatované. Časť hráčov chcela vyplatiť okrem zmluvnej sumy aj odstupné a preto podali podnet Rozhodcovský súd. Vedenie klubu vo svojom stanovisku považovalo za dôvod neudelenia licencie len nepodpísanie splátkových kalendárov a svoj dlh odhadovalo na 220 až 300-tisíc eur. Ako jedným zo zdrojov príjmov rátalo vedenie s predajom hráčov, ktorí nebudú ochotní hrať nižšiu súťaž. Väčšina z nich však odišla napriek pokute bez odplaty. To malo ďalší negatívny vplyv na rozpočet. V nasledujúcej sezóne sa pokúsilo osloviť lokálnych podnikateľov a vedenie mesta s ponukou stať sa akcionárom klubu. Po neúspechu vedenie uznalo, že už niekoľko rokov klub nemá žiadnych sponzorov. *Mládežnícke tímy* do 16, 17 a 19 rokov vypadli z najvyššej súťaže a tak nesplnili kritéria na štatút ÚTM – útvar talentovanej mládeže (jednou z jeho podmienok je pôsobenie seniorského tímu v najvyššej alebo druhej najvyššej súťaži). Tým bola ohrozená aj 300-tisícová dotácia zo strany mesta. Klub by už nemal dostatok financií na pokračovanie a neprihlásil nie len seniorský, ale ani žiadny mládežnícky tím do nasledujúceho súťažného ročníka a tak FC VSS skončil a mládež s 300 futbalistami prešla pod druhý košický klub – Lokomotívu.
4. **Zhrnutie hlavných dôvodov úpadku:** Klub nebol dlhodobo schopný zabezpečiť sponzorov a ani sa dohodnúť so samosprávou, no pokračoval v nereálnom plánovaní, čo sa potvrdilo nie len pri správe SFZ pri neudelení licencie, ale hlavne pri pokrývaní rozpočtu, kde sa klub spoliehal na čiastky za predaj hráčov, ktorí nebudú ochotní hrať nižšiu súťaž. Posledným dôvodom sú výsledky mládeže, pre ktoré, vzhľadom na finančnú situáciu, prestalo mať zmysel fungovať aj mužskej časti.

Spartak Myjava – futbal (SITA, 2016; SITA, 2016; pluska.sk, 2016; Čapla, 2019)

1. **Športová situácia:** Myjava postúpila do najvyššej futbalovej súťaže v sezóne 2011/12. Po úspešnej sezóne 2014/15, kedy obsadila tretie miesto si v nasledujúcej sezóne zahrála v nadnárodnej Európskej lige UEFA. V rovnakej sezóne však vedenie počas zimnej prestávky odhlásilo mužský tím z najvyššej súťaže. V tom čase sa nachádzala Myjava na šiestom mieste.

2. **Kontext ukončenia činnosti:** V porovnaní s konkurenciou patrila Myjava k menším klubom s malou históriou. Napriek tomu bol klub finančne aj hráčsky zabezpečený a stabilizovaný v najvyššej futbalovej súťaži. V poslednom jesennom kole sezóny 2016/17 sa po zápase Myjava – Slovan strhla bitka, po ktorej dostali niektorí hráči a funkcionári Myjavy dlhodobé tresty. Letnú časť klub po odhlásení už neodohral.
3. **Pohl'ady zainteresovaných strán:** *Vedenie klubu* malo od začiatku pôsobenia Myjavy v najvyššej súťaži pocit, že do nej nepatrí, keďže liga je len pre veľké kluby s vybudovanou infraštruktúrou a finančným zázemím. Predstavitelia klubu nepociťovali dostatočný rešpekt a pri zasadnutiach so zástupcami ostatných klubov sa cítili menejcenní (každý klub by mal mať rovnaké slovo). Z finančného hľadiska si vedenie myslelo, že by malo ísť do futbalu zo strany štátu viac peňazí, keďže nový Zákon o športe navýšil náklady klubu o ďalších 100-tisíc eur a zo strany štátu nedostal klub nikdy nič, pričom samospráva dostatok financií tiež nemala. Po odstúpení Myjavy z ligy prestali hrať na jej štadióne svoje stretnutia aj mládežnícky reprezentanti, čo bolo dovtedy bežné. Vedenie to vnímalo ako pomstu. *Hráčom* boli vyplatené mzdy spolu s prémiami podľa zmluvy až do ukončenia činnosti klubu, čiže do konca kalendárneho roka 2016. Tí, ktorí mali problém pri hľadaní nového klubu, dostali navyše odstupné. *Disciplinárna komisia Slovenského futbalového zväzu* udelila Myjave pokutu 75-tisíc eur, čo je najvyššia udelená pokuta v histórii slovenského futbalu. Klub bol navyše preradený do štvrtej ligy. Klub vnímal pokutu ako neprímeranú a po obrátení sa na civilný súd ju napokon nikdy nezaplátil. Aj po odhlásení klubu z najvyššej súťaže naďalej fungoval B-tím a aj celá *mládežnícka zložka* Myjavy.
4. **Zhrnutie hlavných dôvodov úpadku:** Vedenie nemalo vybudované dobré vzťahy s predstaviteľmi súťaže a iných klubov. Po prísnych pokutách v kombinácii so zvyšujúcimi sa poplatkami spojenými so Zákonom o športe, nedostatkom poskytnutých financií zo strany mesta a žiadnych zo strany štátu sa vedenie rozhodlo ukončiť pôsobenie klubu v najvyššej súťaži v strede rozbehutej sezóny.

HK 36 HANT Skalica – hokej (SITA, 2016; SITA – TASR, 2016)

1. **Športová situácia:** Skalíčania začali hrať najvyššiu domácu súťaž v sezóne 1997/98 a odvtedy boli jej pravidelným účastníkom. Dvakrát predstavili v semifinále a raz vo finále súťaže, keď v sezóne 2008/09 podľahli Košiciam. Počas svojho pôsobenia sa klub len trikrát nedostal do vyraďovacích bojov, z toho raz to bolo v poslednej kompletnej odohranej sezóne 2014/15.
2. **Kontext úpadku:** Už pred štartom sezóny 2015/16 mal klub finančné problémy, pre ktoré musel skrátiť prípravu, čo sa prejavilo aj sériou prehíer na začiatku nového ročníka a posledným miestom v tabuľke. Pre finančné problémy odmietli hráči nastúpiť na zápasy a po tretej kontumačnej prehre nasledovalo automatické vylúčenie zo súťaže.
3. **Pohl'ady zainteresovaných strán:** Na základe nedostatku financií a avizovaného odmietnutia nastúpiť na najbližšie dva zápasy bolo *hráčom* umožnené hľadať si nový angažmán. To mnohí využili, čím odišla hlavná kostra tímu. Napriek avizovanému získaniu finančných prostriedkov na dokončenie sezóny, nebolo *vedenie klubu* schopné zabezpečiť športovú stránku, čiže dostatočný počet hráčov adekvátnej kvality a klub nenastúpil ani na tretí zápas v rade. *Vedenie ligy* v rámci pravidiel po troch kontumačných výsledkoch v priebehu jedného súťažného obdobia vylúčilo družstvo zo súťaže a následne zrušilo všetky jeho výsledky.
4. **Zhrnutie hlavných dôvodov úpadku:** Klub už do sezóny vstupoval s nedostatkom financií, čo sa prejavilo na skrátení prípravy a následne na nevyplácaní hráčov, ktorí najskôr odmietli nastúpiť na zápasy a neskôr z klubu poodchádzali. Po nezabezpečení

dostatočného počtu hráčov ani na tretí zápas v rade vedenie ligy Skalicu zo súťaže vylúčilo a jej výsledky anulovalo.

ŠHK 37 Piešťany – hokej (TASR, 2015; PNky.sk, 2016)

1. **Športová situácia:** Piešťanský klub sa dostal do najvyššej hokejovej súťaže v sezóne 2012/13 a vždy sa prebojoval do vyradovacích bojov. Tím sa dvakrát dostal až do semifinále a obsadil konečné 4. miesto. Po sezóne 2015/16, v ktorej obsadili Piešťany svoje najhoršie 9. miesto, do ďalšieho ročníka nenastúpili.
2. **Kontext úpadku:** Piešťany boli do veľkej miery závislé na dotáciách samosprávy. Už pred sezónou 2015/16 zvažovali koniec v najvyššej súťaži odpredaním súťažnej licencie Liptovskému Mikulášu. Mesto napokon dotácie zvýšilo a sezóna sa odohrala. Po nasledujúcej sezóne sa situácia opakovala, avšak tentokrát už bola zakončená predajom súťažnej licencie.
3. **Pohľady zainteresovaných strán:** Samospráva pre záchranu hokeja navyšovala rozpočtovú položku, ktorej môžu žiadať športové kluby o dotácie o 100-tisíc eur už v lete 2015. V lete 2016 bola táto čiastka formou zvýšenia dotácií na energie navýšená o ďalších 50-tisíc eur. Vedenie klubu vyrovnalo všetky dlžoby a splnilo podmienky pre udelenie súťažnej licencie na sezónu 2016/17, ktorú následne odstúpilo Liptovskému Mikulášu za 85-tisíc eur. Vedenie ligy predaj licencie schválilo a klub preradilo do najnižšej súťaže. Po ukončení pôsobenia piešťanského klubu sa do Piešťan presťahovala reprezentácia do dvadsať rokov HK Orange 20, ktorá tiež pôsobila v najvyššej súťaži a bola financovaná z prostriedkov Slovenského zväzu ľadového hokeja v spolupráci s Národným športovým centrom, pričom časť prostriedkov pochádzala z komerčných zdrojov, čo predstavovalo pre mesto príjem zhruba 150 eur za hodinu prenájmu klziska.
4. **Zhrnutie hlavných dôvodov úpadku:** Vedenie klubu napriek uhradeným záväzkom nebolo schopné získať dostatok finančných prostriedkov na štart do ďalšej sezóny. Samospráva síce opakovane navýšila dotácie pre hokejový klub, ale viac finančných prostriedkov už poskytnúť nemohla. Klub preto predal súťažnú licenciu. Do mesta sa navyše presťahovala reprezentácia do 20 rokov, čo prinieslo príjem z prenájmu štadióna na tréningové jednotky a zápasy.

MHC Martin – hokej (Ondrišek, 2017; TASR, 2017; SITA, 2018)

1. **Športová situácia:** Od vzniku samostatnej Slovenskej republiky a tým aj samostatnej hokejovej súťaži, pôsobil Martin s výnimkou dvoch ročníkov vždy v najvyššej lige, pričom dvakrát získal bronzovú medailu. V sezóne 2016/17 sa Martin prebojoval až do semifinále, no do ďalšej sezóny už nenastúpil.
2. **Kontext úpadku:** Napriek tomu, že v sezóne 2016/17 vedenie martinského klubu dlhovalo hráčom výplaty za niekoľko mesiacov, hráči a realizačný tím v nej pokračovali naďalej. Tímu sa napokon podarilo niekoľkokrát vypredať štadión, vo vyradovacích súbojoch zdolať favorizované Košice a obsadiť štvrté miesto. Hráči sezónu dohrali len kvôli dobrým výsledkom a fanúšikom. Finančná otázka sa začala vo väčšej miere riešiť až po sezóne. Hráči sa však svojich výplat nedočkali a martinský klub pre neuhradenie pohľadávok nedostal súťažnú licenciu na nasledujúci ročník.
3. **Pohľady zainteresovaných strán:** Hráči dohrali sezónu s meškajúcimi výplatami za štyri a viac mesiacov. Niektorí dostali návrhy na vyplatenie časti s tým, že zvyšku sa vzdajú pre martinský klub. Napokon sa s klubom dohodli, že sa vzdajú 40% svojej mzdy, no aj tak chýbalo 100-tisíc eur. Väčšina z nich si vďaka dobrým výkonom našla angažmán do novej sezóny s lepšími podmienkami. Vedenie ligy nemá vo svojej kompetencii zasahovať do vnútra chodu klubov, keďže nie je účastníkom zmlúv. Jediný nástroj z pohľadu ligy je hrozba vylúčenia klubu zo súťaže, čo sa aj stalo a pre

nevyrovnanie podlžností Martin nezískal „odporúčanie na získanie licencie“ na sezónu 2017/2018. Vedenie ligy tiež presadilo, že pri nedodržiavaní požiadaviek zo strany klubu, môžu hráči jednostranne zmluvu rozviazať. *Vedenie klubu* malo záujem pokračovať v prevádzkovaní juniorského a dorasteneho tímu a tímu do 23 rokov, ktorý by nahradil B-tím končiaceho MHC Martin v druhej najvyššej súťaži. Juniori aj dorastenci vo svojom pôsobení pokračovali, avšak tímu do 23 rokov vedenie ligy štartovať neumožnilo. Keďže zaniknutý klub bol mestský, hráči sa obrátili na *samosprávu*. Mesto dotáciu na vyplatenie záväzkov klubu neposkytlo, keďže to bolo „v priamom rozpore nielen so všeobecným záväzným nariadením o poskytovaní dotácií mesta Martina, ale aj so zákonom o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a zákonom o rozpočtových pravidlách verejnej správy“. Neexistovala preto žiadna legálna možnosť doplatiť hráčom mzdy za sezónu 2016/17.

- 4. Zhrnutie hlavných dôvodov úpadku:** Vedenie klubu nemalo finančne pokrytú celú sezónu, no napriek meškajúcim výplatám boli hráči, kvôli dobrým výsledkom a návštevnosti na zápasoch ochotní pokračovať. Situáciu začali riešiť až po sezóne, kde vedenie ligy napokon neudelilo klubu licenciu no na vymáhanie dlžnej sumy pre hráčov nemalo kompetencie. Tí sa časti zo svojho nároku zriekli. Napriek tomu, že išlo o mestský klub, samospráva dlžnú sumu zo zákonných dôvodov dorovnať nemohla.

ŠKP Banská Bystrica – basketbal (Balko, 2015; Buček, 2015)

- 1. Športová situácia:** Banská bystrica začala hrať najvyššiu basketbalovú súťaž v modernej histórii v sezóne 2008/09. Za svoje pôsobenie v lige sa ani raz neprebojovala ďalej ako do štvrtfinále vyradovacej časti.
- 2. Kontext úpadku:** Po prehratom kontroverznom štvrtfinále s Komárnom v sezóne 2014/15 sa funkcie vzdalo niekoľko členov vedenia, ktorí nemali dostatok finančných prostriedkov a ani záujmu ďalej pokračovať v mužskom basketbale.
- 3. Pohľady zainteresovaných strán:** Po vyradení Komárnom v štvrtfinále 2014/15 sa aj *tréner aj asistent trénera* Banskej Bystrice vulgárne vyjadrovali na adresu rozhodcov. Tréner svoje stanovisko následne zopakoval aj v televíznej reportáži. *Vedenie ligy* udelilo obom pokutu. Z pohľadu *vedenia klubu* opustili klub postupne manažér s prezidentom klubu (významný sponzor). Ako hlavný dôvod uviedol pracovnú vyťaženosť. Predseda združenia sa napokon pre nedostatok finančných prostriedkov a ani záujmu rozhodol ďalej nepokračovať v mužskom basketbale. Aj napriek ukončeniu činnosti mužského tímu *mládež* v Bystrici naďalej fungovala pod novým vedením.
- 4. Zhrnutie hlavných dôvodov úpadku:** Po dlhodobom neúspechu spočívajúcom v opakovanom vypadnutí v štvrtfinále vyradovacej časti v kombinácii s kontroverznou sériou proti Komárnu končiacou udelením pokút pre trénerov klubu a odstúpením hlavného sponzora, ktorý bol zároveň aj prezidentom klubu, sa nenašli žiadni ľudia ochotní pokračovať s basketbalom na seniorskej úrovni. Mládež ale nové vedenie prebralo a pokračovalo v jej prevádzkovaní.

MBK SPU Nitra – basketbal (Kilian, 2017; omeste.sk, 2017)

- 1. Športová situácia:** Nitra patrila k popredným basketbalovým klubom, keď nepretržite 15 rokov pôsobila v najvyššej súťaži a medzi rokmi 2003 až 2012 si pripísala na svoje konto šesť medailí z toho dve zlaté (2005 a 2009). V roku 2011 si zahrála aj v nadnárodnom Európskom pohári.
- 2. Kontext úpadku:** Po rokmi medzi elitou prišlo pre Nitru obdobie medzi rokmi 2014 – 2018, kedy sa vedeniu nepodarilo získať viac finančných prostriedkov a klub sa nachádzal na dne tabuľky. Vedenie vyhodnotilo, že na tejto úrovni nemá zmysel ďalej pokračovať a do sezóny 2017/18 už prihlášku nepodalo.

3. **Pohľady zainteresovaných strán:** *Vedenie klubu* sa opieralo najmä o financie hlavného sponzora, ktorým bol zároveň prezident a sám zabezpečoval aj ďalších sponzorov. Po troch sezónach s obmedzeným rozpočtom bolo v záujme zvýšenia konkurencieschopnosti cieľom zdvojnásobiť rozpočet. To sa nepodarilo a keďže prezident nechcel riskovať nastúpenie do súťaže s nepokrytým rozpočtom a možným budúcim dlhom voči hráčom, klub sa do ďalšej sezóny neprihlásil. Počas obdobia so zníženým rozpočtom sa snažil klub pracovať najmä s mladými domácimi *hráčmi*, tí však nenaplnili predstavy, čo bol ďalší z dôvodov ukončenia činnosti klubu. Financie sa nepodarilo získať ani u *samosprávy*, keďže v Nitre je väčšie množstvo vrcholových a úspešných športov. *Mládežnícke tímy* v súťažiach naďalej pokračovali.
4. **Zhrnutie hlavných dôvodov úpadku:** Klubu sa počas troch rokov spoliehal na jediného sponzora, pričom sa nepodarilo zvýšiť rozpočet a rovnako nevyšla ani práca s mladými hráči. Zvýšenie podpory zo strany samosprávy bolo pre veľký počet športov v meste tiež nemožné. Po zhodnotení svojich finančných možností, klub nepodal prihlášku do ďalšej sezóny.

KB Košice – basketbal (Jurkovičová – Fotta, 2018)

1. **Športová situácia:** Po úspešnej ére so ziskom zlatej a bronzovej medaile v rokoch 2007 a 2006 a následnom úpadku klubu sa Košice opäť vrátili do ligy v sezóne 2015/16. V úvodnej sezóne sa ešte medzi najlepších neprebojovali no v nasledujúcej sezóne si vybojovali bronz a v sezóne 2017/18 striebro a dvakrát získali Slovenský pohár.
2. **Kontext úpadku:** Vedenie Košíc aspirovalo na titul už od prvej sezóny po návrate do najvyššej súťaže. V tretej sezóne prišiel ďalší neúspech v podobe prehratého finále, po ktorom sa vedenie sťažovalo na ovplyvňovanie zápasov rozhodcami či negatívnu publicitu. Do ďalšej sezóny najvyššej súťaže sa už klub neprihlásil.
3. **Pohľady zainteresovaných strán:** *Vedenie klubu* uviedlo ako hlavný dôvod Zákon o športe, kedy počítalo so zvýšením nákladov na mzdy hráčov, pričom nebolo schopné zabezpečiť viac finančných prostriedkov a zároveň nechcelo skladať priemerný tím. Ako ďalšie dôvody uviedol vo svojom stanovisku prezident klubu vystupovanie basketbalovej obce aj nebasketbalovej verejnosti na Slovensku proti košickému klubu, negatívnu publicitu počas semifinále, ovplyvnenie prvého finálového zápasu v neprospech Košíc rozhodcami a systém ligy, v ktorom sú pri vrchole sezóny zápasy až príliš nahustené. *Hráčom*, ktorí boli ochotní pokračovať v Košiciach následne ponúklo vedenie možnosť so znížením plátov a pokračovaním v lige s najvyššími ambíciami, no nikto z nich nesúhlasil. Po skončení pôsobenia v prvej lige klub vyrovnal všetky záväzky a značku KB Košice prenechal novému vedeniu, pod ktorým začali Košice pôsobiť v druhej najvyššej súťaži ako *amatérsky tím*.
4. **Zhrnutie hlavných dôvodov úpadku:** Košice chceli vybudovať majstrovský tím okamžite po vstupe do súťaže. Po neúspechoch vedenie klubu hľadalo problém v rozhodcoch, systéme ligy, novinároch či verejnosti. Nakoniec po vyplatení všetkých záväzkov identifikoval prezident klubu ako hlavný dôvod konca v najvyššej súťaži Zákon o športe.

VŠEMvs Karlovka – basketbal (TASR, 2018; Prokop, 2018)

1. **Športová situácia:** Klub pôsobil v najvyššej lige od sezóny 2014/15 a za štyri roky sa trikrát dostal do vyradovacích bojov. Vždy však skončil v štvrtfinále, pričom v tejto časti nevyhral ani jediné stretnutie.
2. **Kontext úpadku:** Cieľom vedenia bolo atakovať semifinále, no po štyroch rokoch sa k tomu klub ani nepriblížil. Keď po sezóne 2017/18 opustili klub kľúčoví hráči, vedenie zhodnotilo, že sa tento cieľ už naplniť nepodarí a do nasledujúcej sezóny sa neprihlásilo.

- 3. Pohľady zainteresovaných strán:** Po sezóne 2017/18 jadro najlepších *hráčov* tímu odišlo ku konkurencii v rámci ligy, do zahraničia alebo ukončilo kariéru. *Vedenie klubu* nechcelo vychovávať hráčov pre iné kluby a pre neschopnosť udržať v tíme kľúčových hráčov a následné zníženie konkurencieschopnosti sa do ďalšieho ročníka najvyššej súťaže neprihlásilo. Ako ďalší z dôvodov uviedlo vedenie úroveň podpory slovenských hráčov a slovenského basketbalu zo strany Slovenskej basketbalovej asociácie a Ministerstva školstva vedy výskumu a športu SR a budúce dopady Zákona o športe. Mládežnícke tímy pokračovali vo svojich súťažiach naďalej a rovnako pokračoval prvotligový tím Karlovky, kde prešli hráči, ktorí si nenašli iný angažmán.
- 4. Zhrnutie hlavných dôvodov úpadku:** Klub sa za štyri sezóny nepriblížil svojim cieľom a napokon tí najlepší hráči odišli za lukratívnejšími ponukami. Keďže Karlovka hrala len so slovenskými hráčmi, očakávala určitú formu podpory od štátu alebo zväzu. Keď neprišla, rozhodlo sa vedenie, s ohľadom na nový Zákon o športe, nepodať prihlášku do ďalšej sezóny a pôsobiť len v nižšej mužskej a mládežníckych súťažiach.

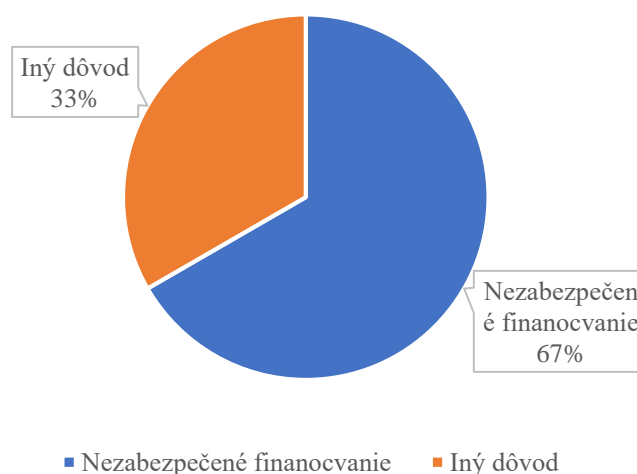
V závislosti od športu, veľkosti klubu, počtu sponzorov, objemu dotácií zo strany samosprávy či športových aspirácií vznikli rôzne dôvody úpadku športových klubov. Sumár hlavných príčin zobrazuje tabuľka 3.6.

Tabuľka 3.6 Dôvody ukončenia činnosti vybraných klubov na Slovensku

Klub	Dôvody ukončenia činnosti
MFK Košice (futbal)	Pokračovanie v činnosti bez zabezpečenia dostatku financií Dlhodobá neschopnosť získať sponzorov Nedostatočné dotácie od samosprávy Nedostačujúce výsledky mládeže
Spartak Myjava (futbal)	Zlé vzťahy v rámci súťaže Nedostatočné dotácie od samosprávy Nedostatočné dotácie od štátu Zákon o športe
HK 36 HANT Skalica (hokej)	Vstup do sezóny bez zabezpečenia dostatku financií Odchod hráčov v priebehu sezóny
ŠHK 37 Piešťany (hokej)	Nedostatok financií na pokračovanie do nového ročníka Nedostatočné dotácie od samosprávy
MHC Martin (hokej)	Neuhradené dlžoby voči hráčom Nemožnosť uhradenia dlhov zo strany samosprávy
ŠKP Banská Bystrica (basketbal)	Športový neúspech Odstúpenie hlavného sponzora
MBK SPU Nitra (basketbal)	Dlhodobá neschopnosť získať sponzorov Odstúpenie hlavného sponzora Nedostatočné dotácie od samosprávy Športový neúspech
KB Košice (basketbal)	Zlé vzťahy v rámci súťaže Športový neúspech Zákon o športe
VŠEMvs Karlovka Bratislava (basketbal)	Športový neúspech Neschopnosť udržať kľúčových hráčov Nedostatočná podpora slovenských hráčov zo strany štátu Zákon o športe

Napriek rôznorodosti klubov a športov existujú prieniky v dôvodoch úpadku. Jedným z nich je zabezpečenie financovania, ktoré jasne prevyšuje ostatné dôvody ukončenia pôsobenia

v najvyššej súťaži. Pomer úpadku z dôvodu nezabezpečeného financovania k iným dôvodom zachytáva obrázok 3.5.



Obrázok 3.5 Pomer dôvodov úpadku športových klubov na Slovensku

Hlavný spolu s ostatnými dôvodmi je možné ďalej členiť. Prehľad najčastejšie sa vyskytujúcich dôvodov úpadku klubov zobrazuje tabuľka 3.7.

Tabuľka 3.7 Výskyt dôvodov úpadku vybraných klubov na Slovensku

	Odstúpenie/nezískanie sponzorov	Nedostatočné dotácie od samosprávy	Športový neúspech	Zákon o športe
Výskyt	6	5	4	3

Až šesť klubov nemalo zabezpečené dlhodobé financovanie klubu spoločne s variantami pre fungovanie pri negatívnej zmene objemu financií. Spoliehali sa buď na jedného sponzora, samosprávu prípadne sa im nedarilo získať viac sponzorov. V štyroch prípadoch išlo o športový neúspech, ktorý súvisel buď s nenaplnenými osobnými ambíciami vedenia alebo mal za dôsledok zníženie finančných zdrojov zo strany štátu. Posledným najčastejším vyskytujúcim sa dôvodom bol Zákon o športe (440/2015 Z. z.). Tento zákon je v platnosti už od roku 2015, no prvé tri roky mali kluby odvodové prázdniny, ktoré mali končiť 31.12.2018. Z pohľadu športovca odvodové prázdniny ich zamestnávateľov, teda klubov znamenali, že počas tohto obdobia nemohli dostávať nemocenské dávky pri práci neschopnosti, neboli ako zamestnanci úrazovo poistení, športovkyne nemali nárok na materský príspevok a rovnako sa im tri roky nezohľadňovali do starobného a invalidného dôchodku. Toto sa negatívne podieľalo na ich sociálnej situácii. Po skončení odvodových prázdnin sa mali zlepšiť sociálne podmienky pre športovcov, avšak pre kluby to mohlo znamenať koniec. Od 1. januára 2019 totiž mali náklady klubu na odmenu hráča pozostávať z príjmu hráča + 80 % (pri mzde 1000 eur, resp. pri mzde 2000 eur mesačne je to nárast až o 90 %), v ktorých je zarátaná aj 19 % resp. 25 % zrážka na daň z príjmu + 50,2 % sociálne odvody a zdravotné odvody (Kotian, 2018; Sepeši, 2018). Viaceré kluby sa preto odvolávali na finančnú náročnosť a možnosť ukončenia činnosti v prebiehajúcej sezóne 2017/18. To sa ale neudialo. Daňové prázdniny boli predĺžené, čo znamená, že by tento zákon nemal vplyv ani na kluby, ktoré uvádzali zákon ako jeden z dôvodov úpadku. Očakávaný likvidačný dopad na celé súťaže sa napokon nekonal a kluby dostali ďalší čas pripravovať sa na koniec daňových prázdnin a nové pravidlá vo vzťahu ku športovcom, ktorý v nich pôsobia.

Zahranické prípady - futbal

Všetky francúzske kluby, ktoré sa dostali do finančných problémov, ako napr.: Bordeaux, Nantes, Red Star, Reims, Saint-Etienne a ďalšie, boli napokon zachránené samotnou ligou, samosprávou (kým to Európska Únia nezakázala) alebo benevolentným investorom z neziskového sektora. Taliansky klub Inter Miláno neskončil len vďaka niekoľkokoročne sa opakujúcej miliardovej peňažnej injekcii od svojho majiteľa, čo platí aj pre mestské rivala AC Miláno, ktorému majiteľ poskytol v čase finančných problémov pol milióna eur (Andreff, 2015).

Samostatným príkladom ako sa vysporiadať s úpadkom je nemecký futbalový klub Borussia Dortmund. Ten sa po úspešnej ére v 90-tych rokoch v sezóne 2004/05 nachádzal v dlhu takmer 120-miliónov eur a na pokraji bankrotu. Táto situácia viedla k odstúpeniu prezidenta a stretnutiu všetkých 444 investorov, na ktorom sa malo rozhodnúť o osude klubu. Zástupcovia klubu museli oznámiť investorom, že peniaze im nemôžu splatiť a zároveň predstaviť náhradný plán súvisiaci aj s pôžičkou ďalších finančných prostriedkov, ktorý pozostával z troch základných bodov:

- zmena vedenia,
- pôžička 79 miliónov eur,
- investovanie do mladých hráčov.

Investori napokon súhlasili a v klube sa začali diať zmeny. Okrem zmeny vedenia a pôžičky zmenil klub svoju prestupovú politiku a finančne náročné investície do skúsených hráčov vymenil za investície do skautingu a nákupu mladých a neoverených hráčov. Postupne sa začal prejavovať pozitívny efekt zmien a v nasledujúcich sezónach 2010/11 a 2011/12 vyhral klub dvakrát nemeckú ligu, v roku 2013 sa predstavil sa vo finále Ligy majstrov a dostal sa do čistého zisku 34,3 milióna. V súčasnosti je klub stabilizovaný a patrí k európskej aj svetovej špičke a zároveň majú domáce zápasy Borussia Dortmund najväčšiu priemernú návštevnosť na svete (Steward, 2017).

S fázou primárneho výskumu zaoberajúcou sa príčinami úpadku športových klubov na Slovensku súvisí hypotéza **H4** (tabuľka 3.8) zameraná na závislosť medzi úpadkom klubu a jeho finančnou stratégiou.

Tabuľka 3.8 Testovanie hypotézy H4

Hypotéza	H4: Existuje závislosť medzi úpadkom klubu a jeho finančnou stratégiou.
Testovanie	Až 67% pozorovaných klubov nemalo zabezpečené dlhodobé financovanie a ani varianty pri zmene objemu financií. Spoliehali sa na samosprávu, prípadne jediného sponzora (konkrétny podnikateľ), ktorý bol zároveň súčasťou vedenia. Po nenaplnených športových ambíciách, spravidla v časovom období troch až štyroch rokov, sponzor s financovaním skončil. Rovnako bol za problém považovaný Zákon o športe, ktorý však bol v platnosti už tri roky a kluby mali dostatok času sa na opatrenia s ním spojené pripraviť, no neučinili tak.
Vyhodnotenie	Hypotéza bola POTVRDENÁ .

Zhrnutie

Slovenské kluby v pozorovanom období sezón 2014/2015 až 2018/19 upadli (boli preradené do nižšej súťaže alebo zanikli) pre štyri hlavné dôvody: **odstúpenie/nezískanie sponzorov, nedostatočné dotácie od samosprávy, športový neúspech a Zákon o športe**. Pri zahraničných kluboch išlo väčšinou o hospodárenie na dlh a politiku v oblasti nákupu a predaja

hráčov. Aj keď samospráva mohla kedysi vyplácať dlhy športových klubov, v dnešnej dobe je to pre regulácie Európskej únie už nemožné. Práve samosprávy zachránili niektoré zahraničné kluby, najmä vo Francúzsku, pred zánikom. **Vzťahy so samosprávou preto musia kluby riadiť s dostatočným predstihom a kluby sa nesmú spoliehať na dodatočné dotácie, ktoré sú komplikované z rozpočtového aj právneho hľadiska.** Z pohľadu sponzorov bol najväčší rozdiel, že zatiaľ čo slovenské kluby boli často závislé na jedinom sponzorovi a po jeho odchode klub upadol, zahraničné kluby sa práve v najhorších chvíľach od najväčšieho sponzora dočkali ešte väčšej finančnej podpory. Súvisí to aj s atraktivitou a komerčným potenciálom súťaže, kde nemecká, talianska či francúzska liga majú výrazný globálny potenciál, v porovnaní slovenskými ligami, kde je prakticky nulový. Závislosť na jedinom sponzorovi súvisí aj s ďalším z najfrekventovanejších dôvodov úpadku, ktorým sú nenaplnené športové ambície. **Slovenskí prezidenti klubov a hlavní sponzori majú často pocit, že pokiaľ dávajú do športu svoje peniaze, ten musí automaticky dosahovať úspechy. Z analýzy vyplýva, že obdobie kým sa rozhodnú pre odchod alebo iné zmeny vedúce k úpadku klubu trvá 3 až 4 roky.** Po predĺžení daňových prázdnin zatiaľ Zákon o športe ovplyvňuje skôr mládežnícku zložku klubov a teda prerozdelenie dotácií smerom od zväzu, než dodatočné náklady pre seniorské kluby aj keď tie sa na neho vo svojich vyjadreniach ku zlej finančnej situácii často odvolávajú. S touto fázou výskumu súvisí hypotéza H4 (tabuľka 3.9).

Tabuľka 3.9 Vyhodnotenie hypotéz príčin úpadku športových klubov

Hypotéza	Vyhodnotenie
H4: Existuje závislosť medzi úpadkom klubu a jeho finančnou stratégiou.	POTVRDENÁ

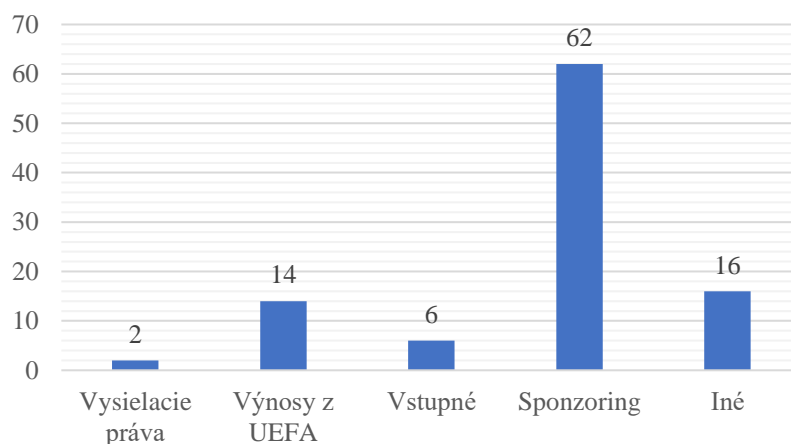
Testovaním hypotézy H4 bol vytvorený základ pre zodpovedanie výskumnej otázky „**V1:** Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?“. Ako dôležitý cieľ bol potvrdený športový úspech. V prípadoch, že sa ho klubom nepodarilo dosahovať, hlavní sponzori, ktorí mali vplyv na riadenie klubu, strácali záujem poskytovať svoje finančné zdroje, prípadne pracovať na získaní iných financií, čo viedlo k úpadku klubov. Tiež je do určitej miery spochybnený cieľ športových klubov dosahovať zisk, keďže pre mnohé analyzované kluby bol najväčší problém v udržateľnom financovaní a k získaniu dostatočných prostriedkov na činnosť, pričom pozitívne ekonomické výsledky nedosiahli.

3.3 FINANCOVANIE ŠPORTOVÝCH KLUBOV

Jedným zo základných pilierov udržateľnosti športových klubov je financovanie. Okrem najdôležitejšej udržateľnosti medzi kritické miesta súvisiace s financovaním, ktoré boli definované v súčasnom stave skúmanej problematiky patrí: vzťah klubov a samosprávy, pozícia sponzora v klube a vzťah seniorskej a mládežníckej zložky klubov. Financovanie je rovnako základom pre napĺňanie väčšiny možných cieľov športových organizácií. Prostriedky akými klubmi disponujú ovplyvňujú kvalitu kádra a realizačného tímu, čo môže ovplyvniť výsledky a rozvoj hráčov, marketingové možnosti ovplyvňujúce návštevnosť alebo komerčný potenciál klubu či možnosti budovania infraštruktúry, čo môže ovplyvniť výchovu mládeže.

Cieľom tejto fázy výskumu je získať poznatky pre definovanie kľúčových faktorov pre udržateľné financovanie a mieru akou podporujú samosprávy seniorské a mládežnícke športové kluby spoločne s podmienkami určujúcimi výšku podpory. Dôležitý je aj vplyv týchto faktorov na definovanie a dosahovanie cieľov klubov.

Aj v najpopulárnejšom športe na svete, ktorým je futbal existuje problém so zabezpečením finančných prostriedkov na chod klubov. Tie sú na Slovensku v najväčšej miere závislé od sponzorov (obrázok 3.6).



Obrázok 3.6 Podiel výšky príjmov klubov vo futbale na Slovensku

Zdroj: *statista.com*

Samotní majitelia futbalových klubov na Slovensku uznávajú, že investície sponzorov do športu u nich nevychádzajú z racionálnej podstaty. Ich hlavné dôvody sú vzťah k športu či spôsob oddychu, pri ktorom neformálne utužia vzťahy s obchodnými partnermi. Aj preto je väčšina sponzorov analyzovaných klubov priamo v ich vedení (tabuľka 3.10), čím vzniká pre kluby zároveň hrozba pri potenciálnom odchode hlavných sponzorov.

Tabuľka 3.10 Vzťah sponzorov a futbalových klubov

Hlavný sponzor je vo vedení klubu	Spoločnosť s celoslovenskou pôsobnosťou	Medzinárodný sponzor
6	3	1

SportManagementSK (2012)

Rovnako ako vo futbale aj v slovenskom hokeji sú jeden z hlavných problémov financie. Zväz pri prihláškach klubov do nových súťažných ročníkov často zamerne prehliada len naoko splnené podmienky účasti, aby sa zachoval dostatočný počet klubov v súťaži. Za väčšinou klubov stoja podnikatelia, ktorí sú nie len sponzori, ale aj hlavnými postavami klubov na ktorých závisí celá ich existencia. Tento model platil z pozorovaných klubov napr. v Slovane Bratislava, Nitre a Banskej Bystrici. Ich majiteľov spája okrem vzťahu k hokeju aj zbohatnutie ich firiem na zákazkách od štátu. Práve prílišná sila jednotlivca býva často problémom. Hlavný sponzor a prezident nitrianskeho hokeja v minulosti dostal pokutu 30-tisíc eur za kritizovanie hlavného rozhodcu či na základe emócií a vlastného rozhodnutia odvolal trénera. Rovnako ako vo futbale aj v hokeji je len jeden klub (Košice) financovaný nadnárodnou spoločnosťou, ktorá má však výrobu priamo v meste a je podporovaná štátnymi dotáciami. Ďalšie kluby ako Piešťany majú za vrcholného predstaviteľa tiež hlavného sponzora, ale financie klubu sú tvorené od viacerých sponzorov, ktorých podpora je založená na osobných vzťahoch a dôvere v transparentné použitie poskytnutých finančných prostriedkov. Aj v hokeji sa hlavní sponzori zhodujú na tom, že nejde o podnikanie, ale o záľubu (Kuciak, 2012).

Zo štruktúrovaných rozhovorov so zástupcami manažérov basketbalových klubov vyplýva, že dotácie od štátu, samosprávy a zväzu sú len minimálne, pričom väčšinu príjmov vytvárajú finančne, materiálne alebo službami sponzori. Väčšina z nich funguje na dobrých vzťahoch a na lokálnej úrovni. Kluby využívajú viac reklamnú zmluvu, ktorá je pre sponzorov výhodnejšia. Podstatnú časť rozpočtu tvorí aj vstupné.

Významnou mierou sa na financovaní športových klubov podieľa aj samospráva a zväz. Kým športové zväzy prerozdeľujú dotácie pri kluboch z najvyšších súťaží prevažne na mládež, samosprávy naopak dotujú aj mládežnícke aj seniorské zložky klubov. Miera prerozdelenie

dotácií môže okrem rozpočtu konkrétneho mesta závisieť aj od iných faktorov, akými sú úspech klubu, popularita či počet vrcholových športov v meste. Päť najpopulárnejších kolektívnych športov na Slovensku, ktorými sú futbal, hokej, basketbal, volejbal a hádzaná, môže pri zohľadnení mužských aj ženských klubov vytvoriť aj dvojciferné číslo vrcholových klubov v jednom meste. Z tohto pohľadu sa v pozorovanom období medzi sezónami 2014/15 až 2018/19 vyskytli mestá v ktorých pôsobil v najvyššej súťaži len jeden klub (Zlaté Moravce, Liptovský Mikuláš, Detva, Handlová, Levice...), ale naopak aj mestá, kde to bolo 7 a viac klubov (Bratislava, Košice, Nitra...). Dôležitou otázkou z pohľadu financovania športových klubov je, ako sa samospráva zachová a či sa zmení objem dotácií pri úspechu alebo naopak úpadku niektorého zo športov. V takomto prípade môžu nastať tri základné situácie spolu s predpokladanou logickou reakciou samosprávy. Úspech v domácej súťaži býva spojený s rastom popularity, vyššou diváckou návštevnosťou a snahou nadviazať na predchádzajúce výsledky či posunúť klub ešte ďalej po športovej, marketingovej či organizačnej stránke. To platí pri zisku titulu a rovnako aj pri postupe z nižšej do najvyššej súťaže. Opačná situácia je pri vypadnutí z najvyššej súťaže zo športového alebo iného dôvodu. V takejto situácii klesá popularita a návštevnosť klubu a zároveň klub nepotrebuje rovnakú mieru finančných prostriedkov na fungovanie v najvyššej súťaži. Treba preto odpovedať na tri základné otázky:

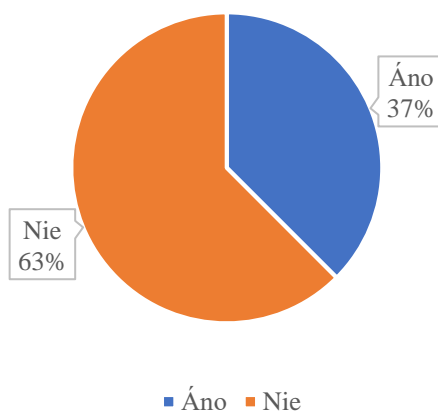
- Zvýšila sa dotácia od samosprávy po zisku titulu?
- Zvýšila sa dotácia od samosprávy po postupe do najvyššej súťaže?
- Znížila sa dotácia od samosprávy po vypadnutí z najvyššej súťaže?

V situácii, kde mohli samosprávy reagovať na niektorú zo vzniknutých situácií (zisk titulu, postup do najvyššej súťaže a vypadnutie z najvyššej súťaže) sa v pozorovanom období nachádzalo 16 klubov (tabuľka 3.11).

Tabuľka 3.11 Reakcia samosprávy v závislosti od výsledku klubu

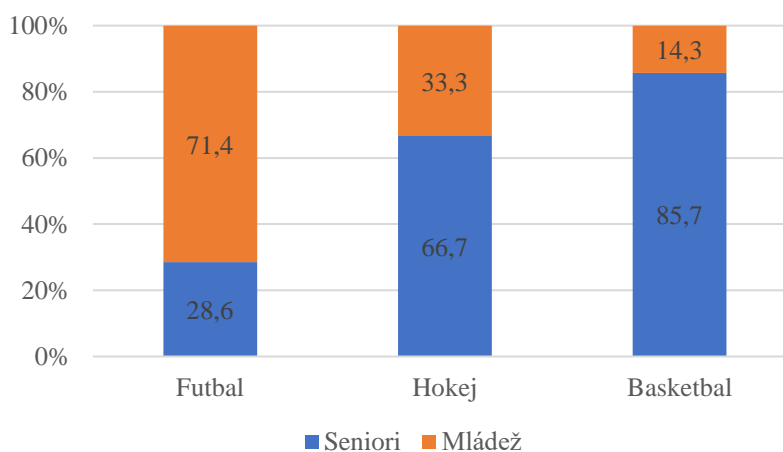
	Áno	Nie
Zvýšila sa dotácia od samosprávy po zisku titulu?	25%	75%
Zvýšila sa dotácia od samosprávy po postupe do najvyššej súťaže?	50%	50%
Znížila sa dotácia od samosprávy po vypadnutí z najvyššej súťaže?	50%	50%

Po zisku titulu až 75% samospráv dotáciu pre klub nezvýšilo a to napriek výraznému úspechu. Zásadné zmeny vo financovaní nenastali ani pri postupe či zostupe klubu, kde polovica samospráv nezmenila výšku financií vzhľadom na športovú situáciu. Celkový podiel zmeny dotácií v závislosti od umiestnenia klubu zachytáva obrázok 3.7.



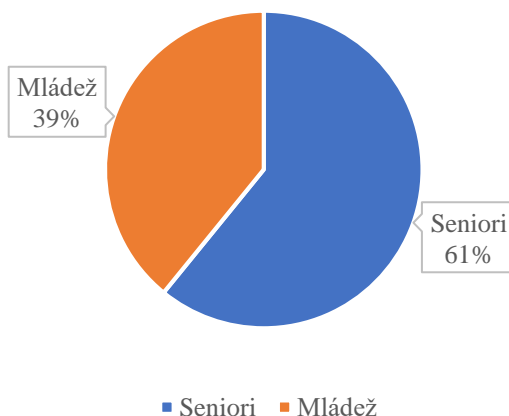
Obrázok 3.7 Zmena dotácií samosprávy v závislosti od umiestnenia klubu

Pre fungovanie športových klubov v kolektívnych športoch je dôležitý aj postoj samosprávy k dotáciám k seniorskému a mládežníckemu športu (obrázok 3.8) a teda ktorú zložku športových klubov podporuje mesto viac. Zatiaľ čo pri futbale majú samosprávy tendenciu podporovať viac mládež, keďže 71,4% pozorovaných samospráv prispievalo vo väčšej miere na mládež, v hokeji a basketbale podporujú samosprávy viac seniorskú zložku klubu. Dôležitým faktorom je v tomto prípade aj previazanosť seniorských a mládežníckych klubov danom meste. Zatiaľ čo časť klubov, hlavne vo futbale, má vlastnú akadémiu úzko previazanú so seniorským klubom, v niektorých mestách ako napr. Žilina či Prievidza (obe basketbal), je mládežnícky klub od seniorského úplne nezávislý a samostatne financovaný. Aj preto nastávajú vo futbale situácie, kedy dostane dotácie na činnosť seniorský klub, ich použitie je však viazané na mládež (Trnava, Prešov, Michalovce...). Ďalšou štandardnou formou poskytovania podpory sú nepriame dotácie vo forme bezplatného alebo zníženého prenájmu športovej infraštruktúry (štadióny, telocvične, posilňovne...) či údržby týchto zariadení. Niektoré mesta takto podporujú spoločne seniorov aj mládež, čím je podpora v podstate rovnaká (bez prerátania na počet tréningových jednotiek či spotrebovanej energie).



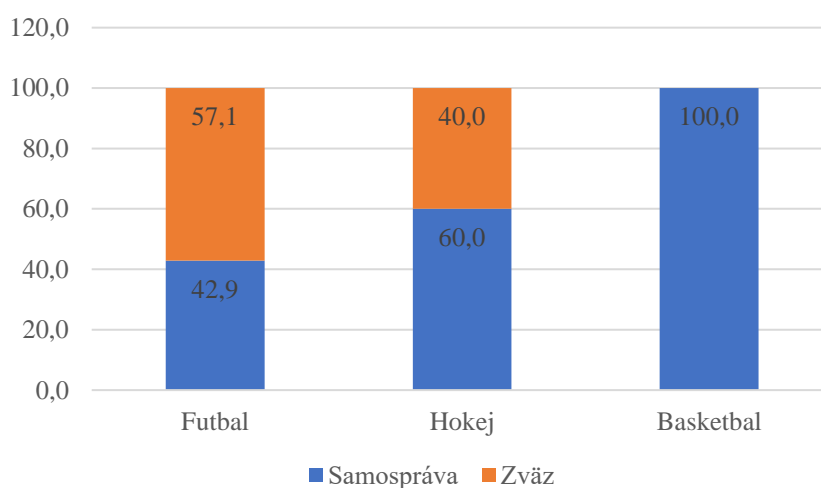
Obrázok 3.8 Podiel dotácií seniorského a mládežníckeho športu vo vybraných športoch

Pri celkovom porovnaní športov, až 61% samospráv podporuje viac seniorský ako mládežnícky šport (obrázok 3.9). Tento fakt súvisí najmä s potrebou finančných prostriedkov, kde je finančná a materiálna náročnosť pri mužských tímoch omnoho vyššia ako pri mládeži (štartovné v súťažiach, mzdy hráčov, cestovné náklady...).



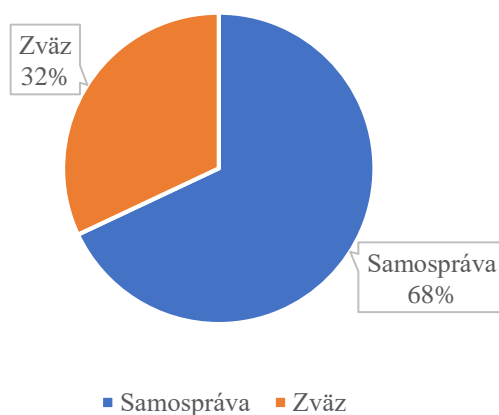
Obrázok 3.9 Podiel dotácií seniorského a mládežníckeho športu vo vybraných športoch - spolu

Výška dotácií samosprávy smerom k mládežníckym klubom môže byť ovplyvnená aj od výšky dotácie od jednotlivých zväzov. Ten primárne financuje mládežnícke kluby, pričom seniorským, spoločne so štátom, prispieva najmä na budovanie infraštruktúry. Na športovú činnosť prispievajú zväzy výhradne mládeži. V závislosti od štatútu mládežníckeho futbalového klubu sa v pozorovanom období pohybovali dotácie na športovú činnosť od 3 až po 100-tisíc eur. V hokeji boli dotácie prerozdelené na základe vzorca v závislosti od počtu tímov klubu štartujúcich v jednotlivých mládežníckych kategóriách a to vo výške od 10 až po 160-tisíc eur. Aj v basketbale závisela výška dotácia od počtu prihlásených tímov v lige, pričom od sezóny 2018/19 boli klubom vyplácané aj dotácie na kvalifikovaných trénerov. V minulosti to bolo formou príspevkov na prenájom športovísk, cestovné či stravu. V mládežníckom basketbale sa v pozorovanom období dotácie pohybovali od 600 po 7-tisíc eur. Práve tieto nízke dotácie sú dôsledkom toho, že vo všetkých prípadoch sa v basketbale väčšou mierou podieľala na financovaní klubov samospráva. V hokeji boli dotácie zo strany mesta väčšie v 60% klubov a vo futbale len v 42,9%. Pomer klubov, z pohľadu prevažného financovania zo strany zväzu alebo samosprávy zobrazuje obrázok 3.10.



Obrázok 3.10 Podiel dotácií mládeže od zväzu a samosprávy vo vybraných športoch

V celkovom meradle sa mesto podieľa na financovaní mládežníckych klubov vo väčšej miere pri 68% klubov (obrázok 3.11).



Obrázok 3.11 Pomer podpory mládeže od zväzu a samosprávy – spolu

Závislosť výšky dotácie samosprávy od výšky dotácie zo strany zväzu pri mládežníckych kluboch vyjadruje tabuľka 3.12. Vyjadruje ako zmenila výška dotácie samosprávy z ohľadom na výšku dotácie od zväzu.

Tabuľka 3.12 Štatistické vyjadrenie zmeny dotácie od zväzu a samosprávy

P-hodnota	0,01789
Korelačný koeficient	0,46950
Koeficient determinácie	0,22043

Zo štatistického pohľadu sa prejavuje mierna závislosť (približujúca sa k výraznej) výšky dotácií samosprávy od výšky dotácií športového zväzu.

S fázou primárneho výskumu zaoberajúcou sa financovaním športových klubov na Slovensku súvisia tri hypotézy. Hypotéza **H1** (tabuľka 3.13) zameraná na závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciou od samosprávy.

Tabuľka 3.13 Testovanie hypotézy H1

Hypotéza	H1: Existuje závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciami od samosprávy.
Testovanie	Pri systémoch súťaží s vyradovacou časťou (hokej, basketbal) je celkové poradie tímov po vypadnutí určené podľa poradia po základnej časti. Preto, keď v prípade, že vypadne klub v štvrtfinále, je z pohľadu posudzovania úspechu do určitej miery bezpredmetné či sa klub v celkovom hodnotení súťaže umiestnil na piatom alebo ôsmom mieste. Naopak najzásadnejšie zmeny z pohľadu športového úspechu sú zisk titulu, zostup do nižšej súťaže (posledné miesto) alebo naopak postup do najvyššej súťaže. Z pohľadu samospráv sa pozitívne (titul, zostup) alebo negatívne (postup) nezmenila dotácia v 63% prípadov.
Vyhodnotenie	Hypotéza bola ZAMIETNUTÁ .

Druhou súvisiacou hypotézou je hypotéza **H5** (tabuľka 3.14), ktorá je zameraná na dotácie samosprávy pre seniorský a mládežnícky klub v rovnakom športe.

Tabuľka 3.14 Testovanie hypotézy H5

Hypotéza	H5: Ak pôsobí seniorský klub v najvyššej súťaži, tak je samosprávou dotovaný viac ako mládežnícky.
Testovanie	Pri celkovom porovnaní športov, až 61% samospráv podporuje viac seniorský ako mládežníckych šport. Tento fakt súvisí najmä s potrebou finančných prostriedkov, kde je finančná a materiálna náročnosť pri mužských tímoch omnoho náročnejšia ako pri mládeži (štartovné v súťažiach, mzdy hráčov, cestovné náklady...). Dôležité je aj postavenie športu v meste a počet klubov hrajúcich na vrcholovej úrovni (mužské aj ženské), čo ovplyvňuje prerozdelenie zdrojov. Taktiež športové zväzy podporujú najmä mládežnícky šport, preto si seniorské kluby musia zabezpečovať financie u sponzorov a jeden zo zdrojov príjmov je práve priama a nepriama finančná podpora od samosprávy.
Vyhodnotenie	Hypotéza bola POTVRDENÁ .

Tretou hypotézou súvisiacou s touto fázou výskumu je hypotéza **H6** (tabuľka 3.15) zameraná na pomer dotácií mládežníckych klubov od zväzu a od samosprávy.

Tabuľka 3.15 Testovanie hypotézy H6

Hypotéza	H6: Ak je nižšia dotácia mládežníckych klubov od športového zväzu, tak je vyššia finančná podpora zo strany samosprávy.
Testovanie	Zo štatistického pohľadu sa prejavuje mierna závislosť (hraničná s výraznou) výšky dotácií samosprávy pre mládežnícky klub, na výške dotácií športového zväzu. Rovnako v 68% prípadoch samospráva podporovala mládežnícky šport viac ako zväz. V najbližších rokoch štát plánuje pokračovať v trende zvyšovania objemu finančných prostriedkov pre zväz. čo sa prejaví na prerozdeľovaní dotácií smerom k športovým klubom. Postupne sa preto môže pomer financovania samosprávami a zväzmi vyrovnávať, prípadne sa prikloniť na stranu zväzov.
Vyhodnotenie	Hypotéza bola POTVRDENÁ .

Zhrnutie

Zatiaľ čo športové zväzy prerozdeľujú finančné prostriedky na základe predom stanovených kritérií, samosprávy majú pri pridelovaní dotácií na jednotlivé športy rozdielne mechanizmy v závislosti od mesta. Rozdiel je aj v tom, že **zväzy financujú najmä mládež a infraštruktúru a samosprávy okrem mládeže a infraštruktúry aj seniorský šport**. Pre spoločné znaky má pri porovnaní finančných prostriedkov od zväzu a od samosprávy zmysel porovnávať najmä mládežnícky šport. Napriek tomu, že sa vďaka Zákonom o športe finančné prostriedky pre zväzy každoročne zvyšujú, v pozorovaných športoch (futbal, hokej a basketbal v sezónach 2014/15 až 2018/19) až **68% mládežníckych klubov bolo financovaných vo väčšej miere mestom ako zväzom**. Vo futbale, ktorého zväz disponuje najvyšším počtom finančných prostriedkov bolo vyše 57% mládežníckych klubov financovaných viac zväzom. V hokeji aj basketbale naopak financuje mládežnícke kluby viac samospráva. V hokeji v 60% prípadov a v basketbale dokonca 100%, čo znamená, že všetky kluby sú podporované viac mestom ako zväzom. **Samosprávy sa snažia akýmsi spôsobom vykompenzovať výšku dotácie. Čím je preto dotácia zo zväzu nižšia, prispieva samospráva viac a naopak.**

Pri financiách od samosprávy pre seniorský a juniorský šport platí, že **61% samospráv podporuje viac seniorské ako mládežnícke kluby, čo súvisí aj s nákladmi spojenými s ich činnosťou, ktoré sú pri seniorskom športe výrazne vyššie**. Pri konkrétnych športoch aj v tomto prípade platí pre futbal opačná situácia ako pre hokej a basketbal. Viac ako 71% samospráv financuje viac mládežnícky ako seniorský futbal. To je spôsobené najmä komerčným potenciálom profesionálneho futbalu a zdrojmi príjmov, ktoré ostatné športy nemajú vôbec alebo v neporovnateľne menšej miere (predaj hráčov, televízne práva). V hokeji podporuje viac seniorov ako mládež takmer 67% a v basketbale takmer 86% samospráv. **Výška príspevkov ktorú seniorské kluby dostávajú pritom nie je závislá od športového úspechu**. Špeciálne pri najväčšom úspechu, akým je zisk majstrovského titulu bola dotácia zvýšená len pre 25% klubov. **Pri výške dotácií je dôležitý aj počet klubov, ktoré v konkrétnych mestách pôsobia**. Po rozšírení najpopulárnejších kolektívnych športov na Slovensku o volejbal a hádzanú a zohľadnení aj ženských klubov, sú mestá v ktorých v pozorovanom období pôsobilo v najvyššej súťaži 7 a viac klubov (Bratislava, Košice, Nitra), ale aj mestá v ktorých to bol jediný klub (Zlaté Moravce, Detva, Liptovský Mikuláš).

Ďalším významným zdrojom financovania športových klubov sú sponzori. V pozorovaných športoch platí, že **väčšina hlavných sponzorov sa priamo podieľa na riadení klubov**. Majitelia sponzorujúcich spoločností sú prezidentami alebo predsedami predstavenstva v sponzorovaných kluboch. **Získavanie ostatných sponzorov funguje najmä na dobrých vzťahoch, pričom z pohľadu klubu ide o lokálne spoločnosti**. Títo sponzori

uprednostňujú reklamnú a len zriedka využívajú sponzorskú zmluvu. S touto fázou výskumu súvisia hypotézy H1, H5 a H6 (tabuľka 3.16).

Tabuľka 3.16 Vyhodnotenie hypotéz príčin úpadku športových klubov

Hypotéza	Vyhodnotenie
H1: Existuje závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciami od samosprávy.	ZAMIETNUTÁ
H5: Ak pôsobí seniorský klub v najvyššej súťaži, tak je samosprávou dotovaný viac ako mládežnícky.	POTVRDENÁ
H6: Ak je nižšia dotácia mládežníckych klubov od športového zväzu, tak je vyššia finančná podpora zo strany samosprávy.	POTVRDENÁ

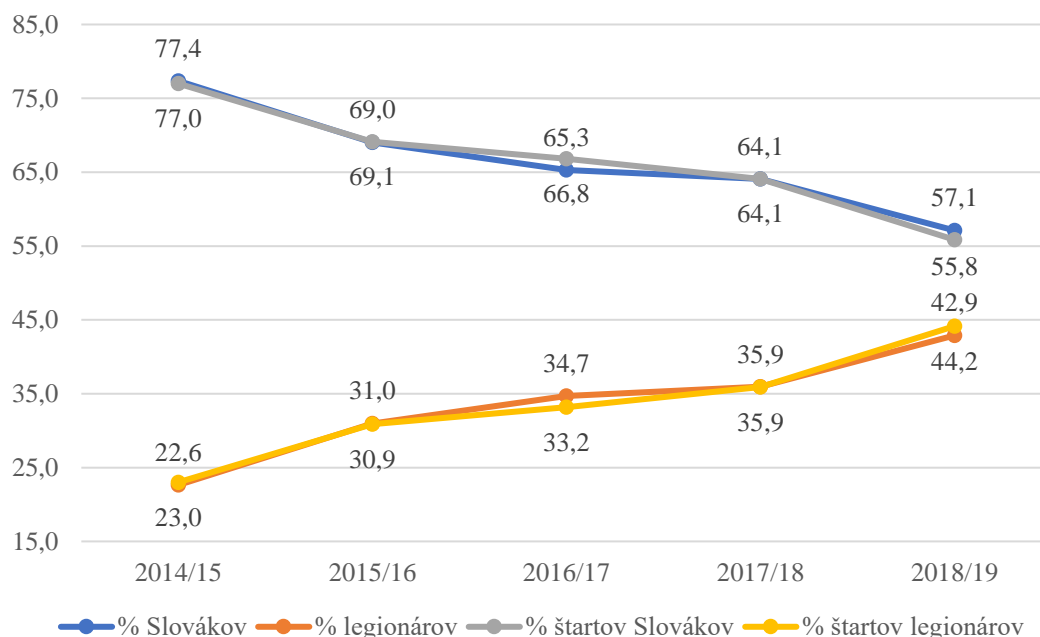
Hypotézy H5 a H6 súvisia primárne s výskumnou otázkou „**V2:** Aký vplyv má pozícia klubu (športu) v konkrétnom meste pre jeho udržateľnosť?“. Testovanie hypotézy H1 vytvára okrem výskumnej otázky V2, základ aj pre zodpovedanie výskumnej otázky „**V1:** Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?“. Športový úspech/neúspech sa nepreukázal ako cieľ ovplyvňujúci financovanie klubov samosprávou. To isté je možné tvrdiť aj o ciele výchovy mládeže, ktorá je samosprávou financovaná v nižšej miere ako seniorský šport. Dôležitejší pri financovaní športových klubov sa naopak ukazuje cieľ budovania komunity, keďže vo futbale, ktorý je najpopulárnejší šport s najväčším komerčným potenciálom, boli pri skúmaných situáciách týkajúcich sa dotácií od zväzov a od samospráv opačné výsledky ako pri hokeji a basketbale. Znamená to, že samosprávy podporujú viac mládež ako seniorov a v ešte väčšej miere ako samospráva prispieva na mládež futbalový zväz.

3.4 LEGIONÁRI A ICH VPLYV

Pri zabezpečovaní financií na svoju činnosť musia kluby využívať rôzne spôsoby získavania týchto zdrojov. Analýzou súčasného stavu a doterajším výskumom boli identifikované a priblížené prostriedky od sponzorov a od samospráv. Ďalšími možnosťami získania finančných zdrojov sú dotácie od zväzov a vedení súťaží. Cieľom športových zväzov je hlavne zvyšovanie participácie na športe, výstavba infraštruktúry a financovanie mládeže. Aj tu sú však spôsoby, akým môžu získať finančnú podporu aj seniorské kluby. Podobné možnosti ako zväzy ponúkajú aj vedenia súťaží. Tým ide hlavne o zvyšovanie komerčného potenciálu líg a preto sa snažia vytvoriť marketingovo zaujímavý a divácky atraktívny produkt s vysokou návštevnosťou alebo sledovanosťou v televízii či na internete. V slovenských súťažiach existujú aj tieto druhy finančnej podpory v rámci programov pozitívnej motivácie od športových zväzov a vedení súťaží. Sú zväčša spojené s dvomi základnými princípmi: rozvoj a podpora mladých domácich hráčov a regulácia legionárov (zahraničných hráčov). Každý šport má tieto pravidlá nastavené samostatne a je na kluboch či sa nimi rozhodnú riadiť a tak získajú ďalšie finančné prostriedky. V tejto časti primárneho výskumu bolo preto potrebné preskúmať možnosti klubov získať tieto dotácie a to hlavne prostredníctvom trendov zahraničných hráčov v najvyšších súťažiach a ich vplyve na výsledky a na priestor pre slovenských hráčov.

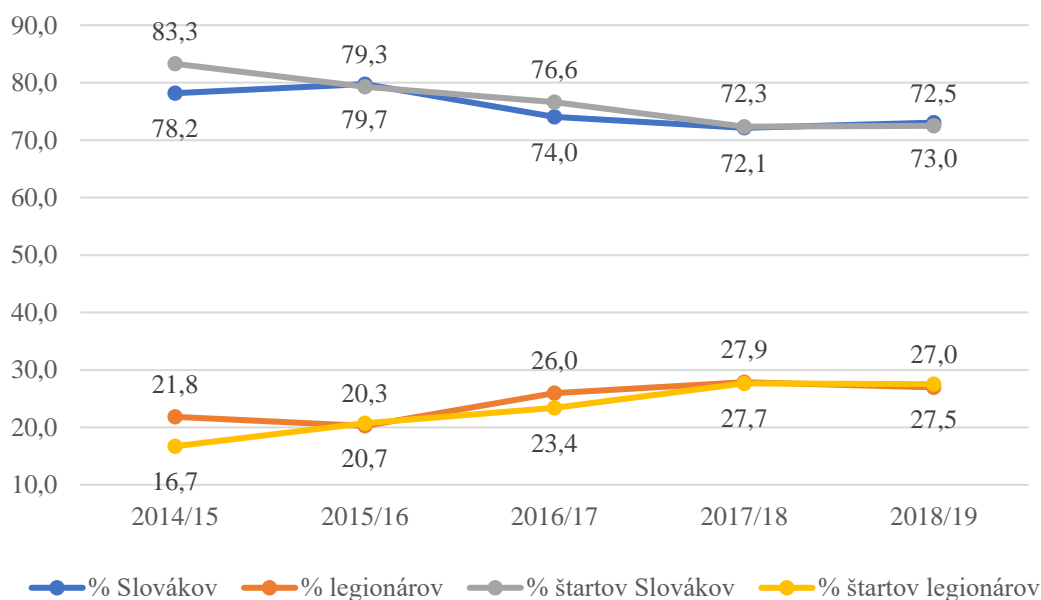
Cieľom tejto fázy výskumu je zistiť poznatky o vplyve zahraničných hráčov na vybrané ciele a definovanie kľúčových faktorov pre udržateľné financovanie súvisiace s legionármi a výchovou a rozvojom domácich hráčov.

Vývoj podielu slovenských hráčov a legionárov a ich štartov v najvyššej futbalovej lige medzi sezónami 2014/15 až 2018/19 (obrázok 3.12) naznačuje prudkú globalizáciu. Za päť rokov narástol podiel legionárov v tímoch o viac ako 20%. Tento trend kopíruje aj pomer štartov, kde nie sú výraznejšie odchýlky. Na zápasovej súpiske môže mať každý tím maximálne päť hráčov s občianstvom mimo európskej únie. V pozorovanom období malo 11 tímov väčší pomer legionárov než Slovákov (spolu 59 tímov).



Obrázok 3.12 Vývoj podielu domácich hráčov a legionárov vo futbale

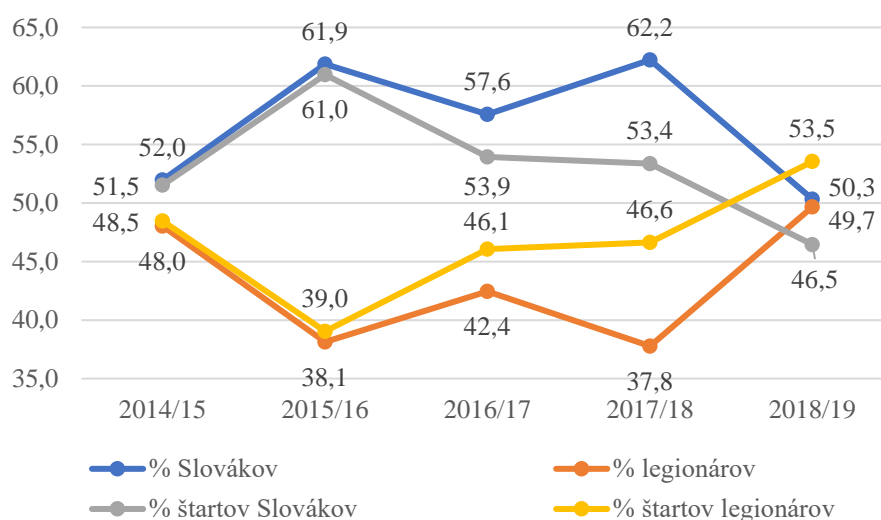
Počet Slovákov v najvyššej hokejovej lige klesol za päť sezón len o 5%, no počet štartov sa znížil až o viac ako 10% (obrázok 3.13). Takmer tri štvrtiny hráčov aj štartov v najvyššej hokejovej súťaži si stále pripisujú slovenskí hráči. Medzi poslednými dvomi pozorovanými sezónami sa trend znižovania slovenských hráčov v lige zastavil a bol zaznamenaný dokonca mierny nárast. V hokeji neexistuje pravidlo, ktoré by obmedzovalo počty legionárov na súpiskách. V pozorovanom období nemal ani jeden z klubov v tíme väčší podiel legionárov ako Slovákov v tíme (spolu 49 tímov).



Obrázok 3.13 Vývoj podielu domácich hráčov a legionárov v hokeji

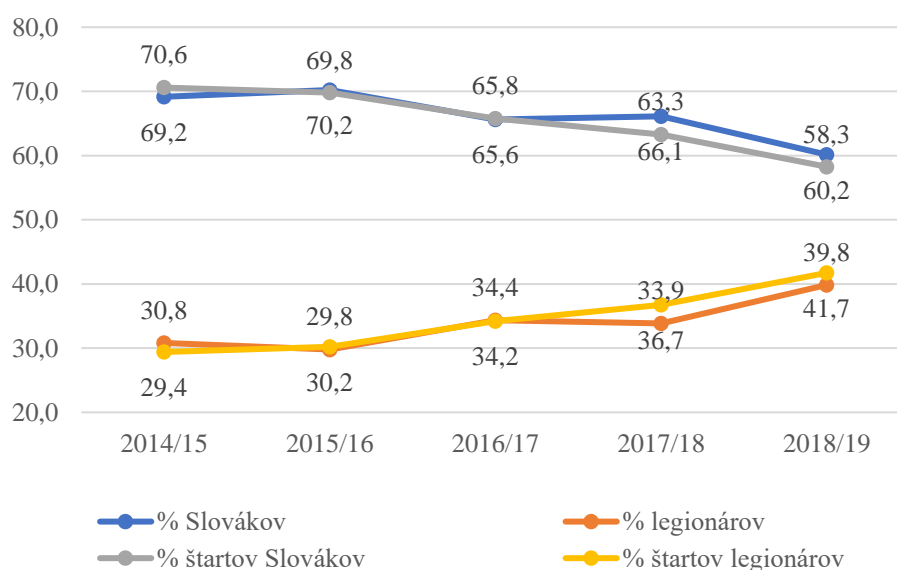
S pomedzi pozorovaných športov vykazuje basketbal najväčšie výkyvy v podiely Slovákov a legionárov v kluboch, keď sa pomer Slovákov pohyboval medzi 50% a 60%

(obrázok 3.14). V štyroch z piatich pozorovaných sezón pôsobil v lige tím z Karlovky, ktorý hral výlučne so Slovenskými hráčmi. Po odstúpení z najvyššej súťaže po sezóne 2017/18, sa počet Slovákov a legionárov takmer vyrovnal, pričom prvýkrát v histórii slovenskej ligy zaznamenali legionári väčší počet štartov ako Slováci. Štatisticky zaujímavá je aj sezóna 2017/18, kedy v lige pôsobilo 37,8% legionárov, no tí si pripísali až 46,6% z celkového počtu štartov. Znamená to, že Slováci nedostávali priestor adekvátny svojmu počtu v jednotlivých kluboch. Trend zvyšovania počtu štartov legionárov neodvrátilo ani zavedené pravidlo, podľa ktorého od sezóny 2015/16 môže byť na zápasovej súpiske maximálne 6 legionárov a na ihrisku vždy musí byť aspoň jeden Slovak. Cieľom tohto pravidlá je zvýšiť počet štartov a minútáž slovenských hráčov. Až v 17 zo 49, čiže viac ako tretina pozorovaných tímov mala počas sezóny väčšie percento legionárov, než domácich hráčov.



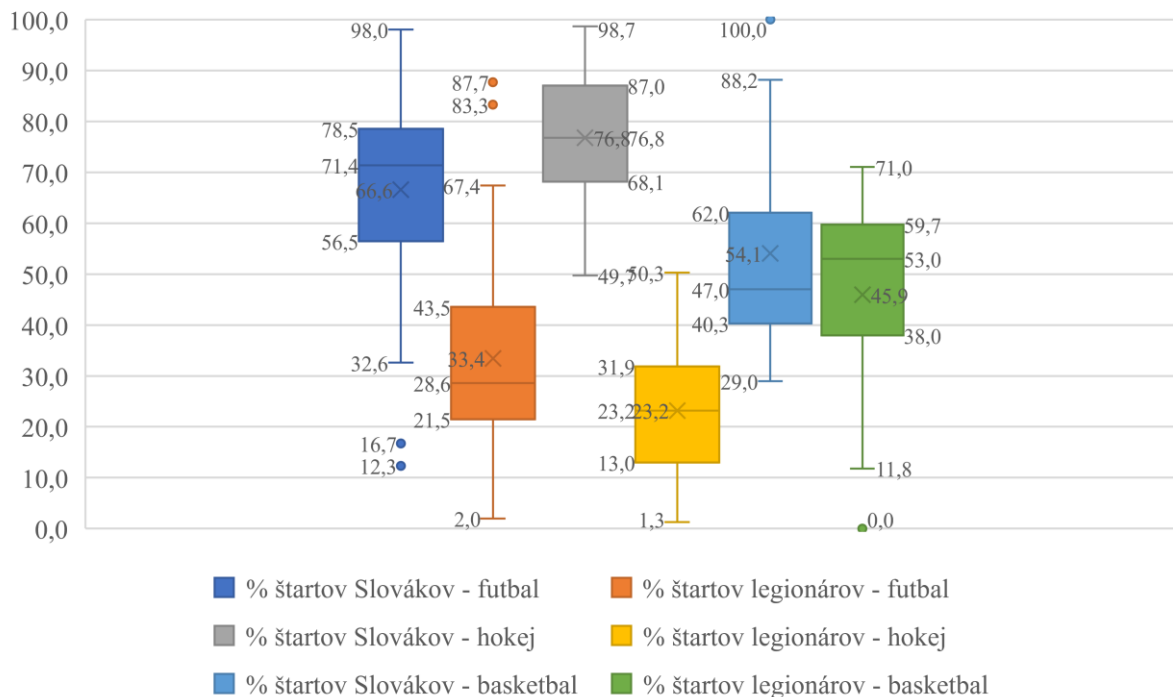
Obrázok 3.14 Vývoj podielu domácich hráčov a legionárov v basketbale

Celkový vývoj podielu Slovákov a legionárov v analyzovaných ligách v sezónach 2014/15 až 2018/19 (obrázok 3.15) zachytáva klesajúci trend pomeru Slovákov (-9%) a ešte výraznejšie klesanie počtu štartov Slovákov (12,3%). Pomery počtu aj štartov slovenských a zahraničných hráčov sa postupne vyrovnávajú.



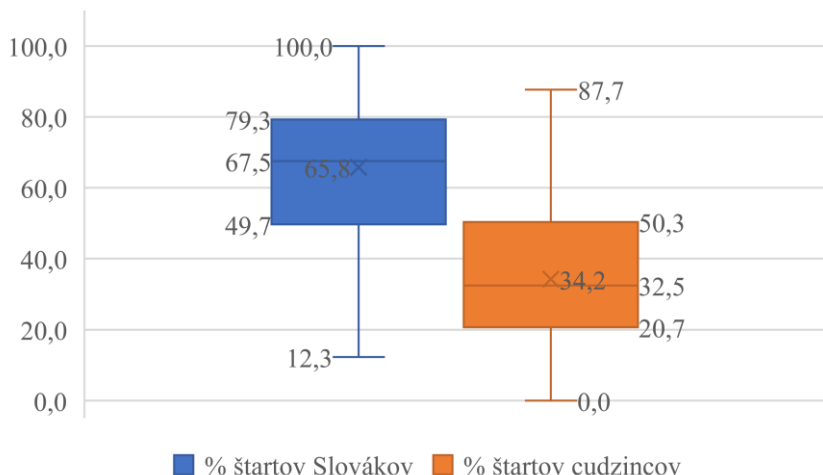
Obrázok 3.15 Vývoj podielu domácich hráčov a legionárov vo vybraných športoch

Najmä z basketbalového prostredia na Slovensku vyplýva, že omnoho dôležitejšie ako zastúpenie domácich hráčov či legionárov v súťaži sú ich štarty a teda to či dostali príležitosť na ihrisku a neboli celý zápas len na striedačke. Porovnanie podielu štartov Slovákov a legionárov (obrázok 3.16) zachytáva rozdiely medzi štartami v jednotlivých súťažiach. Najväčší rozdiel je pri hokeji a najmenší pri basketbale.



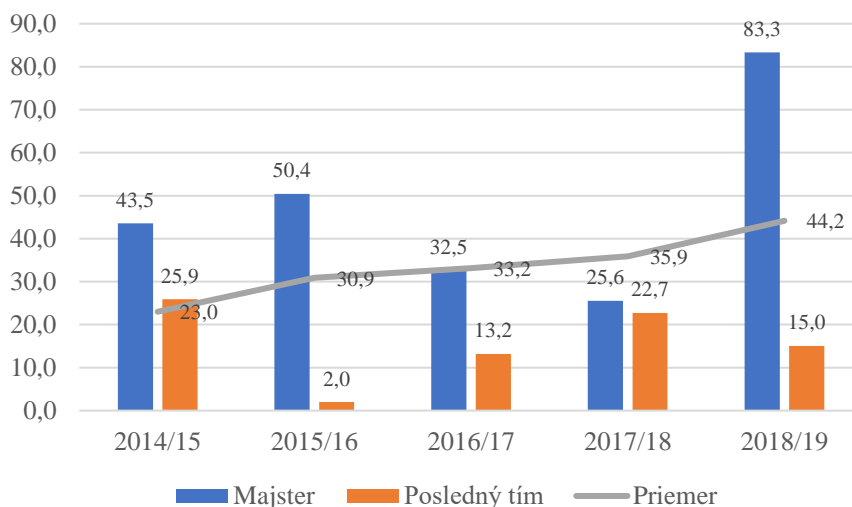
Obrázok 3.16 Podiel štartov Slovákov a legionárov vo vybraných športoch

Vo všetkých súťažiach spoločne (obrázok 3.17) zaznamenali slovenskí hráči takmer dve tretiny štartov (65,8%). Zatiaľ čo v pozorovanom období boli tímy, za ktorých si štarty pripísali iba slovenský hráči – Karlovka 2014/15-17/18 a Spišská Nová Ves 2015/16 (oba basketbal), z pohľadu legionárov boli najväčšie podiely štartov vo futbalových kluboch v Senici (87,7%; 2018/19) a Slovane Bratislava (83,3%; 2018/19). V hokeji je dostatočné množstvo slovenských hráčov a v basketbale vysoký počet štartov legionárov redukuje pravidlá.



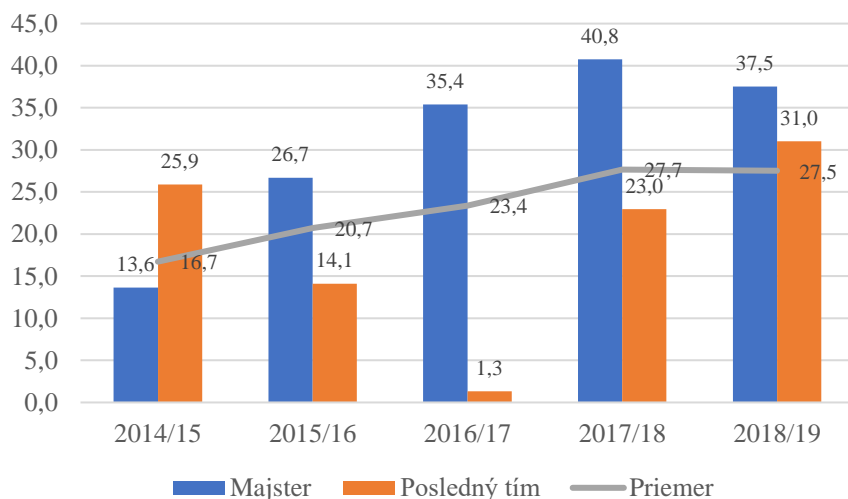
Obrázok 3.17 Percentuálny počet štartov Slovákov a cudzincov vo vybraných ligách

Pri porovnaní podielu legionárov v tímoch majstra a posledného tímu vo futbale (obrázok 3.18) nebola zaznamenaná ani jedna sezóna, kedy za posledný tím nastupovali legionári častejšie ako za majstra, pričom v sezóne 2018/19 až 83,3% štartov za majstrovský tím zaznamenali legionári.



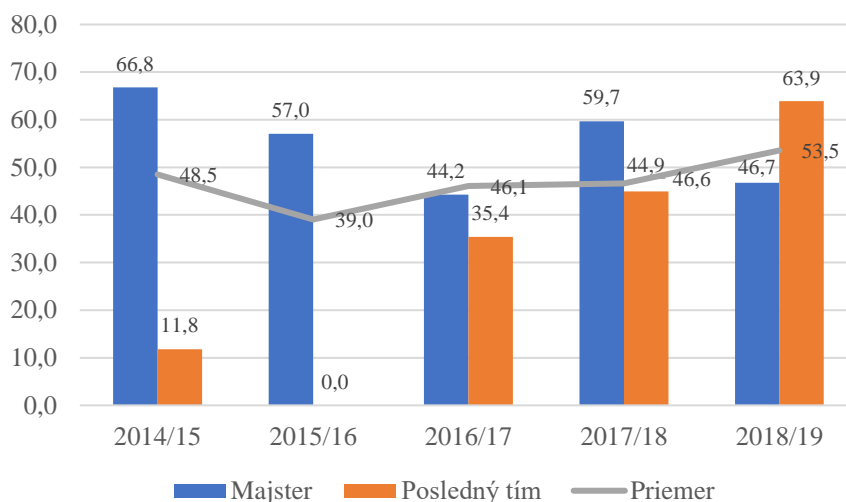
Obrázok 3.18 Podiel štartov legionárov u majstra a posledného tímu vo futbale

V pozorovaných sezónach nastala v najvyššej hokejovej lige na Slovensku (obrázok 3.19) len v jednom prípade situácia, že za posledný tím nastupovali legionári častejšie ako za majstra. Počet štartov u majstra bol v tomto prípade (sezóna 2014/15) na hranici prvého kvartilu (13,0%; obrázok 3.16) z pohľadu celkového priemeru v pozorovaných sezónach. V sezóne 2016/17 legionári za posledný tím pripísali len 1,3% štartov, čo je najnižší pomer v pozorovanom období.



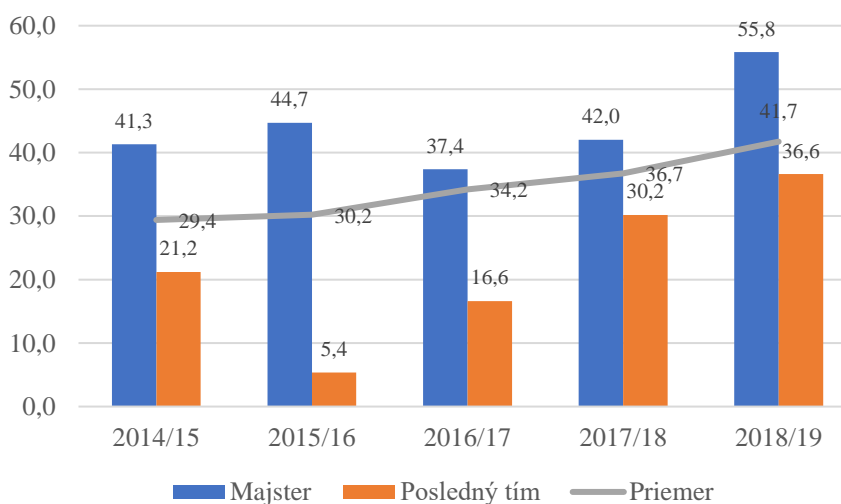
Obrázok 3.19 Podiel štartov legionárov u majstra a posledného tímu v hokeji

Aj v basketbale bol v pozorovaných sezónach (obrázok 3.20) v štyroch z piatich prípadov vyšší pomer štartov legionárov u majstra, než u posledného tímu. Len v sezóne 2018/19 nastupovali legionári častejšie v poslednom tíme. Táto hodnota (63,9%) je zároveň druhou najvyššou počas celého sledovaného obdobia v basketbalovej lige.



Obrázok 3.20 Podiel štartov legionárov u majstra a posledného tímu v basketbale

Pri priemere všetkých troch líg (obrázok 3.21) nastupovali legionári vždy častejšie za majstra, než sa posledný tím. V sezóne 2015/16 skončili aj vo futbale aj v basketbale na poslednej priečke tímy, ktoré mali vo svojom športe najnižší pomer štartov legionárov za celé pozorované obdobie.



Obrázok 3.21 Podiel štartov legionárov u majstra a posledného tímu spolu

Predchádzajúce porovnávania zachytávajú trend zvyšovania počtu cudzincov a ich štartov v slovenskom kolektívnom športe. Rovnako platí vyšší počet štartov legionárov u majstrov, než u posledných tímov. Skutočnosť ako závisí počet legionárov od celkového umiestnenia všetkých tímov v skúmaných sezónach zobrazuje tabuľka 3.17.

Tabuľka 3.17 Štatistické vyjadrenie závislosti počtu štartov legionárov a umiestnenia

	Futbal	Hokej	Basketbal	Športy spolu
P-hodnota	0,0106	0,1291	0,0017	0,0002
Korelačný koeficient	0,3303	0,2198	0,4317	0,2932
Koeficient determinácie	0,1091	0,0483	0,1864	0,0860

Zo štatistického hľadiska prejavila nízka závislosť (hraničná s miernou) umiestnenia športových klubov od počtu štartov legionárov.

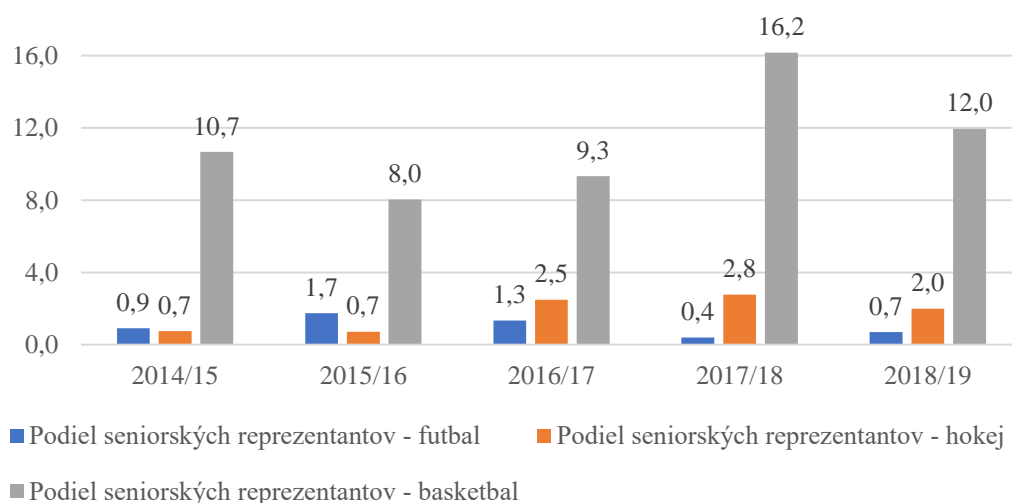
Porovnaním počtu reprezentantov v lige (tabuľka 3.18) je možné zistiť počet seniorských a mládežníckych reprezentantov v najvyššej domácej súťaži. V závislosti od výsledkov národných tímov je potom možné nepriamo určiť aj kvalitu súťaže.

Tabuľka 3.18 Počty seniorských a juniorských reprezentantov v ligách

		2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	Spolu
Futbal	Reprezentanti - seniori	2	4	3	1	2	12
	Reprezentanti mládež	23	28	25	32	20	128
	Spolu	25	32	28	33	22	140
Hokej	Reprezentanti - seniori	2	2	7	7	6	24
	Reprezentanti mládež	11	6	8	14	7	46
	Spolu	13	8	15	21	13	70
Basketbal	Reprezentanti - seniori	8	9	11	16	11	55
	Reprezentanti mládež	14	12	11	9	9	55
	Spolu	22	21	22	25	20	110

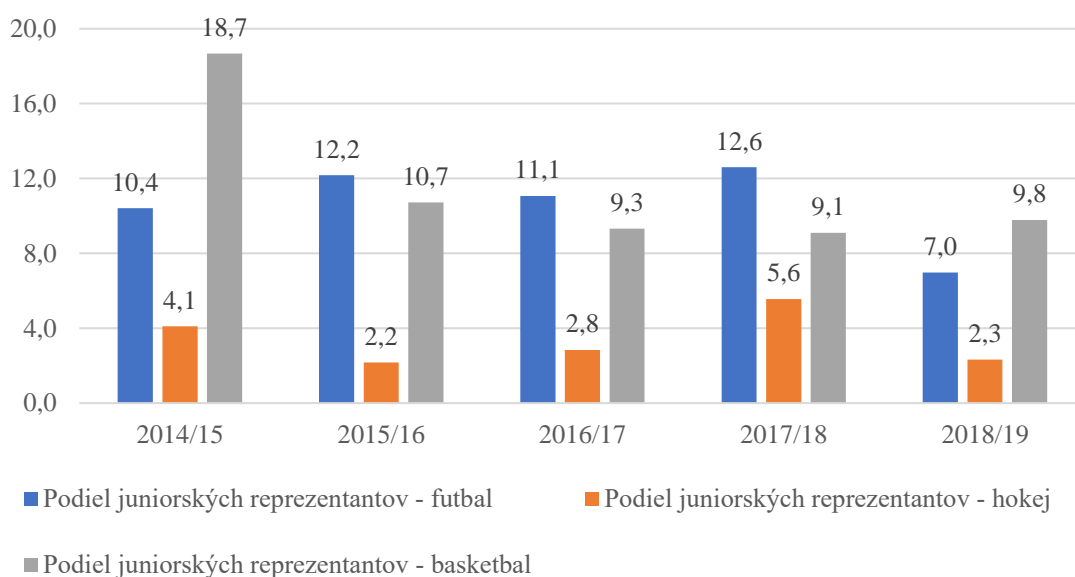
Napriek tomu, že zápasová súpiska v basketbale môže obsahovať len 12 hráčov, až 55 seniorských hráčov v najvyššej slovenskej basketbalovej lige reprezentovalo v pozorovaných rokoch Slovensko. Vo futbale a hokeji sú zápasové súpisiky širšie (futbal – 18, hokej – 20), no v ich najvyšších súťažiach pôsobia seniorských reprezentantov menej. V najvyššej hokejovej súťaži pôsobilo 21 reprezentantov a v najvyššej futbalovej len 12. Reprezentácie týchto športov sú tvorené hráčmi hrajúcimi v zahraničí. Naopak pri mládežníckych reprezentáciách bolo až 140 hráčov z futbalovej a 55 hráčov basketbalovej ligy. Reprezentanti vo futbale pôsobia zväčša v našej súťaži. Pri basketbale je to tiež tak, ale keďže hráči nedosahujú dostatočnú úroveň aj keď pôsobia na Slovensku, pôsobia v nižších súťažiach. Preto nie sú zohľadnení v štatistike. Počet mládežníckych reprezentantov v hokejovej lige skresľuje fakt, že v nej pôsobil samostatný tím slovenskej reprezentácie do 20 rokov.

Ďalším faktorom vypovedajúcim o kvalite súťaže a zastúpenia reprezentantov je podiel počtu reprezentantov k celkovému počtu domácich hráčov v súťaži. Zatiaľ čo pri futbale a hokeji sa v pozorovaných rokoch pohybujú hodnoty od 0,4 po 2,8 v basketbale je to od 8,0 až po 16,2, čo znamená, že v sezóne 2017/18 až 16,2% z hráčov, ktorí pôsobili v najvyššej súťaži bolo aj v niektorej z reprezentácií a teda takmer každý šiesty hráč bol reprezentantom.



Obrázok 3.22 Priemerný podiel seniorských reprezentantov v závislosti od ligy

Pri mládežníckych reprezentantoch (obrázok 3.23) je na rozdiel od seniorských situácia vyrovnanejšia a okrem hokeja, ktorého hodnoty sú skreslené modelom fungovania slovenského mládežníckeho hokeja, futbal aj basketbal zaznamenávajú porovnateľné hodnoty podielu reprezentantov z celkového množstva slovenských hráčov pôsobiacich v najvyšších súťažiach.



Obrázok 3.23 Priemerný podiel mládežníckych reprezentantov v závislosti od ligy

Priemerný podiel reprezentantov v porovnaní s rankingom reprezentácie (tabuľka 3.19) zobrazuje nie len kvalitu národného tímu, ale hlavne aká časť národného tímu pôsobí v domácej súťaži.

Tabuľka 3.19 Priemerný podiel reprezentantov v ligách

	Futbal	Hokej	Basketbal
Priemerný podiel seniorských reprezentantov	1,0	1,7	11,2
Priemerný podiel mládežníckych reprezentantov	10,6	3,4	11,5
Miesto vo svetovom rankingu	32.	9.	68.
Percentil vo svetovom rankingu	84,8	82,7	58,5

V celom pozorovanom období pôsobil ročne v priemere v najvyššej súťaži len jeden futbalový reprezentant a ani nie dvaja hokejoví reprezentanti. V basketbale je táto hodnota až na úrovni 11,2. Znamená to, že v basketbalovej lige pôsobilo v analyzovanom období výrazne väčšie percento reprezentantov. Problémom je, že basketbalová reprezentácia sa nachádza až na 68. mieste svetového ranking s percentilom 58,5. Futbal a hokej sa nachádzajú v najlepšej pätine svetových reprezentácií, čím ich je možné zaradiť do širšej svetovej špičky. V domácej súťaži ale pôsobí len malé percento reprezentačných hráčov v oboch športoch. Spoločne to vypovedá o kvalitách súťaže, kde reprezentačný tím je úspešnejší, keď v ňom pôsobia hráči z iných súťaží ako vo futbale a hokeji a naopak je menej úspešný keď je tvorený hráčmi z domácej súťaže ako v basketbale.

Pri zisťovaní závislosti počtu štartov od počtu reprezentantov boli analyzované kluby, ktoré v jednotlivých súťažiach (futbal tabuľka 3.20, hokej tabuľka 3.22, basketbal tabuľka 3.23) dávali najväčšiu šancu slovenským hráčom. V basketbale nebola braná do úvahy Karlovka, ktorá počas celého obdobia pôsobila v najvyššej súťaži výhradne so slovenskými hráčmi a jej filozofia je založená na poskytovaní príležitostí hráčom z vlastnej mládežníckej pyramídy a ich postupné zapracovanie do seniorského basketbalu.

Tabuľka 3.20 Kluby s najväčším počtom štartov slovenských hráčov vo futbale

Sezóna	Klub	Umiestnenie	% štartov Slovákov	Seniorskí reprezentanti	Mládežnícki reprezentanti
2014/15	MFK Ružomberok	7	96,2		2
2015/16	MFK Skalica	12	98,0		0
2016/17	1. FC Tatran Prešov	11	86,8		0
2017/18	FC Nitra	7	79,0		4
2018/19	FK Železiarne Podbrezová	12	85,0		0

Futbalové kluby, v ktorých v jednotlivých sezónach zaznamenávali slovenskí hráči najväčší počet štartov nemali žiadneho seniorského reprezentanta a spolu len šiestich mládežníckych. Interval štartov Slovákov sa pohyboval od 79,0% až do 96,6% no zásadnejší vplyv na počet reprezentantov to nemalo. Rovnako to malo aj negatívny vplyv na postavenie, keď až v troch z piatich prípadov sa klub umiestnil v danom ročníku na poslednom mieste tabuľky a v ďalších dvoch v dolnej polovici. V najvyššej futbalovej lige pôsobí aj MŠK Žilina, ktorej dlhodobá vízia je produkovať kvalitných slovenských hráčov a v tíme ich doplniť o legionárov. To sa prejavuje nie len na počte reprezentantov, ale aj umiestnení, kedy sa v pozorovanom období klub umiestnil medzi piatimi najlepšimi tímami, z toho v sezóne 2016/17 v celej lige zvíťazil. Z celkového počtu desať seniorských reprezentantov (mohli sa opakovať), ktorí sa v jednotlivých sezónach predstavili vo futbalovej súťaži, bolo v Žiline až sedem z nich. Rovnako vysoké sú aj hodnoty pri mládežníckych reprezentantoch, kde vždy minimálne pätina z celkového počtu pôsobila v danej sezóne v Žiline, pričom v sezóne 2017/18 bolo až 40,6% mládežníckych reprezentantov z MŠK Žilina (tabuľka 3.21).

Tabuľka 3.21 Štarty slovenských hráčov a počet reprezentantov MŠK Žilina

MŠK Žilina	Umiestnenie	% štartov Slovákov	Seniorskí reprezentanti	Mládežnícki reprezentanti	% mládežníckych reprezentantov z celkového počtu
2014/15	2	74,3	1	6	26,1
2015/16	5	76,6	2	12	42,9
2016/17	1	67,5	1	8	32,0
2017/18	4	78,9	1	13	40,6
2018/19	4	75,4	2	4	20,0

Najvyššia hokejová súťaž, vyznačujúca sa najväčším zastúpením slovenských hráčov a ich štartov zo všetkých pozorovaných líg je špecifická projektom reprezentácie do 20 rokov, ktorý skresľuje počty mládežníckych reprezentantov v súťaži. Napriek tomu tímy s najvyšším počtom štartov slovenských hráčov vyprodukovali do reprezentačných tímov len štyroch mládežníckych reprezentantov. Seniorský reprezentant z týchto klubov nepochádzal. Tieto kluby sa navyše umiestnili v dolnej polovici súťaže, z toho dvakrát na poslednom mieste.

Tabuľka 3.22 Kluby s najväčším počtom štartov slovenských hráčov v hokeji

Sezóna	Klub	Umiestnenie	% štartov Slovákov	Seniorskí reprezentanti	Mládežnícki reprezentanti
2014/15	ŠHK 37 Piešťany	8	90,9	0	0
2015/16	HK Poprad	6	92,8	0	3
2016/17	MHk 32 Liptovský Mikuláš	10	98,7	0	0
2017/18	MHk 32 Liptovský Mikuláš	9	95,3	0	1
2018/19	MHk 32 Liptovský Mikuláš	9	96,0	0	0

Kluby, ktoré poskytli najviac priestoru slovenským hráčom (okrem Karlovky) v basketbale mali vo svojich tímoch v pozorovanom období len jedného seniorského (celkovo 55) a siedmich mládežníckych reprezentantov (celkovo 55). Z pohľadu umiestnenia sa až v troch z piatich prípadov umiestnil klub na poslednom mieste a len raz v strede tabuľky (Žilina 2018/19).

Tabuľka 3.23 Kluby s najväčším počtom štartov slovenských hráčov v basketbale

Sezóna	Klub	Umiestnenie	% štartov Slovákov	Seniorskí reprezentanti	Mládežnícki reprezentanti
2014/15	MBK SPU Nitra	11	88,2		0
2015/16	BK 04 AC LB SNV	10	100		2
2016/17	MBK SPU Nitra	11	64,6		1
2017/18	PP & TV RAJ Žilina	9	71,3	1	2
2018/19	PP & TV RAJ Žilina	5	55,9		2

Podobne ako Žilina vo futbale aj v basketbale fungoval klub, ktorého filozofiou bola výchova mladých hráčov. V Karlovke pôsobilo v sezónach 2014/15 až 2016/17 vždy viac ako tretina celkového počtu mládežníckych reprezentantov v súťaži. V sezóne 2015/16 to bolo až 41,7%. Túto filozofiu potvrdzuje aj fakt, že v priebehu rokov klub postupne vychoval aj seniorských reprezentantov (tabuľka 3.24). Od sezóny 2018/19 klub v najvyššej súťaži nepôsobil. Ako jeden z dôvodov, pre ktoré sa vedenie klubu rozhodlo ukončiť pôsobenie Karlovky v najvyššej súťaži je práve odchod kľúčových hráčov, zároveň slovenských reprezentantov, ktorí si vybrali lukratívnejšie ponuky slovenských klubov s vyššími ambíciami, prípadne odišli do zahraničia.

Tabuľka 3.24 Štarty slovenských hráčov a počet reprezentantov VŠEMvs Karlovka Bratislava

VŠEMvs Karlovka Bratislava	Umiestnenie	% štartov Slovákov	Seniorskí reprezentanti	Mládežnícki reprezentanti	% mládežníckych reprezentantov z celkového počtu
2014/15	6	100		5	35,7
2015/16	7	100		5	41,7
2016/17	9	100	1	4	36,4
2017/18	7	100	2	0	0,0

Skutočnosť ako závisí počet seniorských a mládežníckych reprezentantov od podielu štartov v domácich ligách zobrazuje tabuľka 3.25, ktorá vyjadruje či v kluboch kde nastupovali Slováci častejšie, pôsobilo viac reprezentantov.

Tabuľka 3.25 Štatistické vyjadrenie závislosti počtu reprezentantov od štartov slovenských hráčov

Štarty Slovákov mládežnícki reprezentanti	Seniori	Mládež
P-hodnota	0,772879	0,036174
Korelačný koeficient	-0,02953	0,211933
Koeficient determinácie	0,000872	0,044915

Skúmanie závislosti počtu seniorských reprezentantov od počtu štartov slovenských hráčov v kluboch v pozorovaných súťažiach sa ukázala ako štatisticky nevýznamná. Pri juniorských hráčoch sa prejavil nízky stupeň závislosti.

S fázou primárneho výskumu zaoberajúcou sa legionármi a ich vplyvom súvisia dve hypotézy. Hypotéza **H2** (tabuľka 3.26) je zameraná na závislosť športových výsledkov od počtu legionárov a teda či kluby s väčším počtom legionárov a ich štartov zaznamenávajú v súťažiach lepšie umiestnenia.

Tabuľka 3.26 Testovanie hypotézy H2

Hypotéza	H2: Ak majú kluby viac legionárov, tak dosahujú lepšie športové výsledky
Testovanie	V slovenskom športových ligách vo všeobecnosti rastie počet zahraničných hráčov. Napriek tomu, že pri porovnaní prvého a posledného tímu je priemerný štartov legionárov vyšší u majstra a v pozorovaných sezónach 2014/15 až 2018/19 mal len v dvoch prípadoch väčší podiel štartov legionárov posledný tím, pri všetkých tímoch a celkovom umiestnení sa zo štatistického hľadiska prejavila len nízka závislosť športových klubov od počtu štartov legionárov.
Vyhodnotenie	Hypotéza bola ZAMIETNUTÁ .

Druhou hypotézou súvisiacou s touto fázou výskumu je hypotéza **H3** (tabuľka 3.27) zameraná na závislosť počtu reprezentantov od prístupu klubov k poskytovaniu príležitostí pre domácich hráčov.

Tabuľka 3.27 Testovanie hypotézy H3

Hypotéza	H3: Ak kluby preferujú domácich hráčov, tak majú viac reprezentantov.
Testovanie	V domácej súťaži nepôsobí dostatok seniorských reprezentantov jednotlivých športov na to, aby sa dalo dostatočne kvalifikovane určiť vplyv klubov na seniorskú reprezentáciu. Naopak v ligách pôsobí dostatok mládežníckych reprezentantov. Štatistická závislosť počtu štartov slovenských hráčov a počtu mládežníckych reprezentantov sa neprejavila. Futbalové kluby, ktoré dávali slovenským hráčom najviac príležitostí, mali v jednotlivých ročníkoch za päť sezón v národnom tíme dokopy len 6 hráčov, čo je len niečo viac ako jeden za sezónu, pričom MŠK Žilina s futbalovou filozofiou založenou na výchove domácich hráčov vychovala za rovnaké obdobie v priemere 8,6 reprezentantov na sezónu. Podobne to platí v basketbale, kde s obdobnou filozofiou pôsobil klub VŠEMvs Karlovka Bratislava s rozdielom, že v klube pôsobili len slovenskí hráči. V priemere 3,5 mládežníckych reprezentantov ročne bolo z Karlovky, zatiaľ čo ostatné kluby, ktoré poskytovali domácim hráčom najviac príležitostí mali len jedného hráča v národnom tíme na sezónu.
Vyhodnotenie	Hypotéza bola ZAMIETNUTÁ .

Zhrnutie

Najvyššie súťaže v kolektívnych športoch čelia trendu znižovania počtu domácich hráčov a zvyšovania počtu legionárov. Vo futbale vzrástol medzi sezónami 2014/15 až 2017/18 podiel legionárov a ich štartov v súťaži o viac ako 20%. V hokeji bol rast miernejší a počet legionárov sa zvýšil len o 5%, no pripísali si až o viac ako 10% viac štartov, čo znamená, že napriek nižšiemu rastu celkového počtu do zápasov nastupovali vo väčšej miere. V basketbale v sezóne 2018/19 si ako v jedinom z pozorovaných športovo pripísali legionári viac štartov ako domáci hráči. Z celkového počtu hráčov bolo 49,7% legionárov, ktorí si pripísali 53,5% štartov. Celkovo za päť sezón klesol podiel domácich hráčov v súťažiach o 9% (zo 69,2% na 60,2%) a ich štartov o viac ako 12% (zo 70,6% na 58,3%). **Počet legionárov a ich štartov za jednotlivé kluby pritom nemá zásadný vplyv na úspech.** V porovnaní prvého a posledného tímu sa preukázal jemne nadpriemerný podiel štartov legionárov u majstra a podpriemerný podiel štartov legionárov u posledného tímu, pri všetkých kluboch spolu sa zo štatistického hľadiska prejavila len nízka závislosť umiestnenia klubov od počtu legionárov.

Pri vplyve legionárov národnej tímy je treba zohľadniť najmä mládežnícke reprezentácie, keďže seniorskí reprezentanti vo futbale a hokeji sú prevažne zo zahraničných líg a naopak práve jadro mládežníckych reprezentantov pôsobí v domácich súťažiach. **Kluby poskytujúce domácim hráčom najviac príležitostí ale vo futbale ani hokeji neprodujú najväčší počet reprezentantov.** Závislosť sa neprejavila ani zo štatistického hľadiska. Naopak **v každom z analyzovaných športoch fungujú kluby zamerané na mladých hráčov.** Vo futbale je to MŠK Žilina, ktorá má najväčší počet mládežníckych aj seniorských reprezentantov, ktorých kombinuje s kvalitnými legionármi, čo jej prináša výsledky aj športového charakteru. V hokeji existuje centralizovaná mládežnícka reprezentácia súťažiaca v mužských súťažiach a v basketbale je to vysokoškolský tím VŠEMvs Karlovka Bratislava, ktorý počas svojho pôsobenia v najvyššej súťaži pracoval s mladými slovenskými hráčmi.

Skúmanie problematiky prinieslo poznatky aj pri určovaní kvality líg. Kým viac ako 11% slovenských basketbalistov v lige sú reprezentanti pri futbale je to len 1% a pri hokeji menej ako 2%. Vo futbale a hokeji (percentil 84,8 a 82,7) patrí Slovensko k širšej svetovej špičke, no v basketbale je len tesne v druhej polovici svetového rebríčka (percentil 58,5). S touto fázou výskumu súvisia hypotézy H2 a H3 (tabuľka 3.9).

Tabuľka 3.28 Vyhodnotenie hypotéz príčin úpadku športových klubov

Hypotéza	Vyhodnotenie
H2: Ak majú kluby viac legionárov, tak dosahujú lepšie športové výsledky	ZAMIETNUTÁ
H3: Ak kluby preferujú domácich hráčov, tak majú viac reprezentantov.	ZAMIETNUTÁ

Testovaním hypotézy H2 a H3 bol vytvorený základ pre zodpovedanie výskumnej otázky „**V1:** Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?“. Na dosahovanie športového úspechu nemá počet zahraničných hráčov zásadný vplyv. Platí, že majster mal vo väčšine prípadov vyšší počet štartov legionárov ako posledný tím, ale vo všeobecnosti pri všetkých tímoch v súťaži sa vplyv legionárov neprejavil. Naopak títo športovci môžu zvýšiť atraktivitu športu a tým prispieť k budovaniu komunity. Aj tu ale platí rovnováha medzi ich počtom a kvalitou. Keďže zvýšený počet automaticky lepšie výsledky neprináša, môžu legionári s nedostatočnou kvalitou zaberať miesto v tíme odchovancom, čo môže mať na komunitu negatívny efekt. Napriek vnímaniu komunity, legionári nemajú vplyv ani na výchovu budúcich mládežníckych a seniorských reprezentantov. Väčší priestor pre domácich hráčov v najvyššej súťaži neznamenal automaticky vyšší počet reprezentantov v tímoch, ktoré uprednostňovali Slovákov. Filozofia klubov ako MŠK Žilina (futbal) alebo VŠEMvs Karlovka (basketbal) zameraná na výchovu mladých hráčov pracuje aj s inými premennými ako len poskytovania príležitostí v najvyššej súťaži. Obe majú nastavený systém práce s mládežou a najvyššia seniorská súťaž je až jeho posledným stupňom. Tento prístup pomáha k udržateľnosti klubov dvomi hlavnými spôsobmi. Kvalitní odchovanci môžu byť speňažení predajom do solventnejších klubov (platí najmä pri futbale) alebo môžu prispieť ku kvalite seniorského kádra, kde môžu zvýšiť šancu na úspech a zároveň z finančného pohľadu ušetriť prostriedky na nákupy a zmluvy s inými domácimi alebo zahraničnými hráčmi.

3.5 ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK

Primárny výskum vychádza zo súčasného stavu skúmanej problematiky a jeho cieľom bolo získať poznatky príčin úpadku športových klubov, financovania športových klubov a vplyvu legionárov na výsledky a výchovu a rozvoj seniorských a mládežníckych reprezentantov. Na základe výsledkov výskumu je možné zodpovedať výskumné otázky. Tie sú podporené šiestimi hypotézami (tabuľka 3.29).

Tabuľka 3.29 Vyhodnotenie hypotéz

Hypotéza	Vyhodnotenie
H1: Existuje závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciami od samosprávy.	ZAMIETNUTÁ
H2: Ak majú kluby viac legionárov, tak dosahujú lepšie športové výsledky	ZAMIETNUTÁ
H3: Ak kluby preferujú domácich hráčov, tak majú viac reprezentantov.	ZAMIETNUTÁ
H4: Existuje závislosť medzi úpadkom klubu a jeho finančnou stratégiou.	POTVRDENÁ
H5: Ak pôsobí seniorský klub v najvyššej súťaži, tak je samosprávou dotovaný viac ako mládežnícky.	POTVRDENÁ
H6: Ak je nižšia dotácia mládežníckych klubov od športového zväzu, tak je vyššia finančná podpora zo strany samosprávy.	POTVRDENÁ

Výskum sa zaoberá primárne dvomi hlavnými výskumnými otázkami, ktoré sú rozdelené na päť čiastkových výskumných otázok a spoločne sú podporené šiestimi hypotézami.

Výskumná otázka V1

Výskumná otázka „**V1:** Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?“ sa skladá z troch čiastkových výskumných otázok a štyroch podporných hypotéz, ktoré môžu súvisieť s viacerými čiastkovými výskumnými otázkami (tabuľka 3.30).

Tabuľka 3.30 Výskumná otázka V1

Výskumná otázka	Čiastková výskumná otázka	Hypotéza	Vyhodnotenie
V1: Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?	V1a: Aké sú kľúčové faktory pre udržateľné financovanie športového klubu na Slovensku?	H1: Existuje závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciami od samosprávy.	ZAMIETNUTÁ
		H2: Ak majú kluby viac legionárov, tak dosahujú lepšie športové výsledky.	ZAMIETNUTÁ
		H3: Ak kluby preferujú domácich hráčov, tak majú viac reprezentantov.	ZAMIETNUTÁ
	V1b: Aké dôvody spôsobili úpadok športových klubov na Slovensku?	H4: Existuje závislosť medzi úpadkom klubu a jeho finančnou stratégiou.	POTVRDENÁ
	V1c: Aký je vplyv zahraničných hráčov na vybrané ciele?	H2: Ak majú kluby viac legionárov, tak dosahujú lepšie výsledky.	ZAMIETNUTÁ
		H3: Ak kluby preferujú domácich hráčov, tak majú viac reprezentantov.	ZAMIETNUTÁ

Pre zodpovedanie výskumnej otázky V1 je potrebné zodpovedať tri čiastkové výskumné otázky, ktoré poskytujú detailnejší pohľad na túto výskumnú otázku.

V1a: Aké sú kľúčové faktory pre udržateľné financovanie športového klubu na Slovensku?

Pre športové kluby je z pohľadu udržateľného financovania najdôležitejšie zabezpečiť čo najväčšie množstvo rôznych finančných zdrojov. Spoliehanie sa na jeden tok financovania vedie k prílišnej závislosti a k hrozbe úpadku klubu po zmene podmienok alebo objemu prijímaných finančných prostriedkov. Toto platí hlavne pri sponzoroch z podnikateľského sektora (fyzické a právnické osoby). Ak je zástupca sponzora zároveň vo vedení klubu, prípadne financuje klub konkrétna súkromná osoba z vlastných zdrojov, môže mať v klube priveľké rozhodovacie právomoci, bez ohľadu na manažérske kompetencie. V prípade, že dotácie poskytuje klubu aj samospráva, je ďalším kľúčovým faktorom nastavenie vzájomných vzťahov. Legislatíva neumožňuje, aby mesto vyrovnávalo záväzky športových klubov a rovnako sa nemôžu kluby spoliehať ani na dodatočné dotácie, ktoré sa pridelujú spravidla už počas priebehu sezóny a sú závislé na rozpočte mesta. Ďalším faktorom udržateľného financovania je práca s mládežou a výchova hráčov s dostatočnou kvalitou na presadenie sa v najvyššej súťaži. Tí môžu byť následne speňažení predajom (hlavne vo futbale) alebo sa stať členmi seniorského tímu, čím klubu ušetrí náklady na prestupy prípadne mzdy legionárov alebo domácich hráčov z iných klubov. Posledným definovaným kľúčovým faktorom je získavanie financií z programov pozitívnej motivácie od zväzov a vedení líg. Okrem povinných regulácií, ktoré existujú vo väčšine najvyšších slovenských súťaží a sú spojené hlavne s reguláciou zahraničných a rozvojom mladých slovenských hráčov, existujú aj dobrovoľné regulácie po ktorých splnení sú klubom pridelené dotácie. Tie sú naviazané na poskytovanie väčšieho množstva príležitosti mladým domácim hráčom, než ako prikazujú pravidlá (hokej – hráči do 20 rokov s hracím časom nad 10 minút).

V1b: Aké dôvody spôsobili úpadok športových klubov na Slovensku?

Úpadok znamená v športovom ponímaní úplný zánik klubu alebo preradenie do nižších súťaží z iných ako športových dôvodov. Tento stav býva zväčša spojený so zabezpečením finančných prostriedkov. Hlavnými dôvodmi úpadku športových klubov na Slovensku sú odstúpenie/nezískanie sponzorov, športový neúspech, nedostatočné dotácie od samosprávy a Zákon o športe. Najčastejším problémom je závislosť na jednom sponzorovi, ktorý je vo veľa prípadoch zastúpený jednou súkromnou osobou so s vlastnými športovými ambíciami, ktoré nemusia byť vždy naplnené. Ich prístup, ktorý môže byť definovaný frázou: „Dávam do športu svoje peniaze, preto musia byť výsledky,“ nemusí vždy platiť. Pokiaľ nie sú tieto ciele naplnené, tak obdobie, kým sa rozhodnú pre odchod alebo iné zmeny, trvá prevažne 3 až 4 roky. To potvrdzuje teóriu autorov Bradburyho a O'Boyla (2013) o potrebe navrhnutia a implementácie strategického plánovania športových organizácií v rozmedzí 2 až 4 rokov. V týchto prípadoch úspešne implementovaná nebola, čo spôsobilo úpadok športových klubov. Hrozby týkajúce sa závislosť na jednom alebo úzkom okruhu sponzorov nemusia byť vždy spojené s činnosťou a výsledkami klubu. Dôležité sú finančné zdroje sponzorov, ktoré sú ovplyvňované ich finančnou situáciou. V niektorých prípadoch sa kluby príliš spoliehajú na dotácie od samosprávy. Aj tu ale prichádzajú do úvahy zmeny v pridelovaní prostriedkov v závislosti od ekonomickej situácie či od miery podpory pre iné športové subjekty patriace pod rovnakú samosprávu. Posledný dôvod úpadku je v podobe Zákona o športe (440/2015 Z. z.). Manažéri klubov sa často odvolávajú na finančnú náročnosť nových pravidiel pre zmluvné vzťahy s hráčmi. Tu je však potrebné uviesť, že pôvodné trojročné daňové prázdniny boli predĺžené, čím je vytvorený dostatočný čas na prípravu. Tento dôvod je pravdepodobne uvádzaný len ako zámienka pre iné, už spomenuté dôvody.

V1c: Aký je vplyv zahraničných hráčov na vybrané ciele?

Pôsobenie zahraničných hráčov a ich vplyv v domácich súťažiach je pri ich rastúcom počte aktuálnou problematikou ako zo strany klubov, tak zo strany športových zväzov a vedení súťaží, ktoré sa snažia ich počet regulovať pravidlami alebo programami pozitívnej motivácie. Počet zahraničných hráčov a ich štartov nemá vplyv na výsledky klubov ani na rozvoj domácich hráčov. Pri budovaní komunity môžu byť legionári zároveň prínosom aj prekážkou. Tu treba brať do úvahy najmä ich kvalitu. Zatiaľ čo kvalitní cudzinci so statusom hviezdnych hráčov vytvárajú marketingovo atraktívny produkt a môžu prispieť k lepším výsledkom a rovnako pomôcť v rozvoji domácich hráčov, tí menej kvalitní, bez ohľadu na ich počet, majú na tieto ciele opačný efekt. Obzvlášť z pohľadu budovania komunity (fanúšikovia, rodičia, sponzori, médiá...) môžu nekvalitní legionári vyvolať dojem, že zaberajú miesto na súpiske a na ihrisku domácim hráčom s rovnakou kvalitou. To sa môže odraziť aj na objeme poskytnutých financií zo strany komunity (vstupenky, asignácia dane, sponzorské príspevky...).

V1: Ktoré ciele sú významné pre udržateľnosť športových klubov na Slovensku?

Aj keď športový úspech nemá priamy dosah na poskytnuté dotácie zo strany samosprávy, má vplyv na sponzorov a to špeciálne v prípade, že je zástupca sponzora (zväčša majiteľ spoločnosti) priamo v riadiacich orgánoch klubu. Po nenaplnení cieľov môže svoje vzťahy s klubom ukončiť a tým ho dostať do existenčných problémov. Športové úspechy môžu rovnako priniesť finančné odmeny (prize money) za výhry v domácich a zahraničných ligách a pohároch, prípadne dotácie na prihlásenie a hráčske licencie v medzinárodných súťažiach. Kým popredné zahraničné kluby sú zamerané primárne na dosahovanie zisku, v slovenských podmienkach nie je o zisku možné hovoriť vôbec alebo len minimálne. Systémy, ktoré zahraničným klubom umožňujú dosahovať zisky (televízne práva, reklama, predaj reklamných predmetov...) na Slovensku takmer neexistujú. Cieľ najväčších svetových klubov „zisk“ je preto chápaný ako „udržateľné financovanie“. Na tento fakt prihliada pri právnych formách športových klubov aj zákon, podľa ktorého sú športové kluby nepodnikateľské subjekty alebo obchodné spoločnosti, založené za nepodnikateľským účelom (Čorba, 2014). Ak je úspech považovaný za najčastejší športový cieľ, tak udržateľné financovanie je najdôležitejším ekonomickým cieľom s priamym dopadom na udržateľnosť klubov. V pozorovanom období boli v každom športe identifikované kluby, ktoré aj napriek dobrým športovým výsledkom upadli (Spartak Myjava – futbal, MHC Martin – hokej, KB Košice – basketbal). Ďalším významným cieľom je výchova mládeže. Tá je podporovaná verejným sektorom ako aj komunitou. Profesionálnou prácou s mládežou a výchovou kvalitných hráčov tak môže klub získať (predaj hráčov) alebo ušetriť (kúpa a mzdy legionárov alebo domácich hráčov z iných klubov) finančné prostriedky. Štvrtý z najdôležitejších cieľov významným pre udržateľnosť športových klubov je budovanie komunity. Tá je tvorená najmä fanúšikmi, rodičmi, rodinnými príslušníkmi a blízkymi hráčov a športovou verejnosťou. Ide o skupinu, ktorá zásadne ovplyvňuje marketingovú atraktivitu klubu a tým pádom aj rozhodovanie samosprávy alebo sponzorov v otázkach výšky poskytnutých finančných prostriedkov. Naopak komunita je ovplyvňovaná mnohými faktormi a to najmä športovými výkonmi a výsledkami klubu, úrovňou legionárov v tíme, prácou s mládežou, marketingovými a PR (z anglického „public relations“ – „vzťahy s verejnosťou“) aktivitami alebo aktivitami zameranými na spoločensky zodpovedné podnikanie. Kým prvé tri významné ciele sa môžu medzi sebou vylučovať, budovanie komunity je akýmsi prepojením všetkých cieľov (aj vedľajších). Čiastkové ciele klubov nastavené pri prístupe k športovému úspechu, udržateľnému financovaniu, výchove mladých hráčov a k ďalším vedľajším cieľom sa priamo odráža na budovaní komunity.

Výskumná otázka V2

Výskumná otázka „V2: Aký vplyv má pozícia klubu (športu) v konkrétnom meste pre jeho udržateľnosť?“ sa skladá z dvoch čiastkových výskumných otázok a troch podporných hypotéz, ktoré môžu súvisieť s viacerými čiastkovými výskumnými otázkami (tabuľka 3.31).

Tabuľka 3.31 Výskumná otázka V1

Výskumná otázka	Čiastková výskumná otázka	Hypotéza	Vyhodnotenie
V2: Aký vplyv má pozícia klubu (športu) v konkrétnom meste pre jeho udržateľnosť?	V2a: Akou výškou podporujú samosprávy športové kluby?	H1: Existuje závislosť medzi športovými výsledkami a dotáciami od samosprávy.	ZAMIETNUTÁ
		H5: Ak pôsobí seniorský klub v najvyššej súťaži, tak je samosprávou dotovaný viac ako mládežnícky.	POTVRDENÁ
	V2b: Financujú samosprávy viac seniorský šport alebo mládež?	H5: Ak pôsobí seniorský klub v najvyššej súťaži, tak je samosprávou dotovaný viac ako mládežnícky.	POTVRDENÁ
		H6: Ak je nižšia dotácia mládežníckych klubov od športového zväzu, tak je vyššia finančná podpora zo strany samosprávy.	POTVRDENÁ

Pre zodpovedanie výskumnej otázky V2 je potrebné zodpovedať dve čiastkové výskumné otázky, ktoré detailnejšie rozvádzajú problematiku tejto výskumnej otázky.

V2a: Akou výškou podporujú samosprávy športové kluby?

Samosprávy podporujú športové kluby dvomi spôsobmi. Prvým je priama podpora v podobe finančných dotácií, druhou nepriama podpora, ktorá môže mať rôzne podoby. Najrozšírenejšie sú v podobe výstavby a prenajímania športovej infraštruktúry zadarmo alebo so zľavou a bezplatnou propagáciou prostredníctvom komunikačných kanálov pod správou mestských úradov a ich podnikov ako reklamné plochy, rozhlas, regionálne noviny či prostredníctvom internetu. Pri výške podpory nezohráva významnú úlohu športový úspech klubu. Samospráva sa rozhoduje na základe iných kritérií. Tie najdôležitejšie klub ovplyvniť nedokáže. Je to hlavne ekonomická situácia a množstvo finančných prostriedkov, ktoré samospráva môže prideliť športu. Druhým kritériom je počet športov, ktoré samospráva podporuje. Na Slovensku sú mestá v ktorých je v najvyšších súťažiach v kolektívnych športoch (muži aj ženy) len jediný klub, ale naopak aj také v ktorých je sedem a viac klubov. K tomu treba pripočítať aj kluby a individuálnych športovcov z iných druhov športu. Naopak klub dokáže ovplyvniť svoju komerčnú atraktivitu a tým pádom aj komunitu. Záujem verejnosti o šport v ktorom klub pôsobí môže ovplyvniť samosprávu smerom k poskytnutiu vyššej podpory ako na masový a mládežnícky šport, tak aj na profesionálny klub. Aj neadresná podpora športu v ktorom klub súťaží celkovo má pre jeho udržateľnosť význam (viac detí v mládeži, viac potenciálnych divákov, zvýšený záujem sponzorov).

V2b: Financujú samosprávy viac seniorský šport alebo mládež?

Samosprávy podporujú vo väčšej miere seniorský šport. Napriek tomu, že v mládežníckych zložkách pôsobí väčšie množstvo hráčov aj trénerov (podľa vekovej kategórie, v nižších sú spojený chlanci aj dievčatá), ich náklady nie sú zďaleka na úrovni seniorských klubov, ktoré okrem bežných výdavkov na športovú činnosť či cestovanie zabezpečujú hlavne mzdy, ubytovanie alebo dopravné prostriedky pre hráčov. Pri športovej infraštruktúre pod správou mesta samosprávy zväčša ponúkajú rovnaké podmienky aj pre seniorov aj pre mládež. Ide najmä o bezplatný prenájom. Výšku tohto typu podpory je teda možné vyjadriť v hodinách alebo v cene hodín strávených používaním infraštruktúry. Je pochopiteľné, že vzhľadom na úroveň súťaže, využíva tieto zariadenia častejšie seniorský tím. Nižšie dotácie pre mládež sú spojené aj s financovaním z verejného sektora. Mládežníckym klubom si pridelené dotácie priamo zo zväzu, čo im pokrýva časť nákladov. Funguje tu určitý kompenzačný mechanizmus, kde samosprávy prerozdeľujú finančné prostriedky v závislosti od zväzu. Čím je vyššia dotácia zo strany zväzu, tým prispievajú samosprávy menej (futbal) a naopak čím je nižšia, tým prispievajú viac (basketbal). Mládežnícke kluby sú navyše financované aj zo strany komunity a to členskými príspevkami alebo asignáciou dane.

V2: Aký vplyv má pozícia klubu (športu) v konkrétnom meste pre jeho udržateľnosť?

Z pohľadu udržateľnosti má pozícia klubu v meste svojho pôsobenia rovnako dôležitú úlohu, ako napĺňanie štyroch základných cieľov, ktoré sú výrazne ovplyvnené práve pozíciou klubu a športu celkovo. Dôležitosť pozície klubu a športu v meste a regióne vychádza zo situácie, že na Slovensku momentálne neexistujú kluby s globálnym športovým a marketingovým potenciálom a väčšina funguje na lokálnom princípe z pohľadu divákov, sponzorov, ale aj mládežníckych hráčov. Kluby, ktoré v našich podmienkach možno považovať za populárne, vplývajú na externé prostredie v rovnakej miere ako externé prostredie na kluby. Záujem divákov zvyšuje atraktivitu klubu pre sponzorov, zvyšuje záujem detí o šport a tiež upriamuje pozornosť samosprávu, ktorá je nútená považovať šport za rovnocennú kultúrno-spoločenskú udalosť či už ide o aktívne športovanie alebo navštevovanie zápasov. To má priamy vplyv na možné zdroje financovania a aj na ich výšku, bez rozdielu na to či ich má klub k dispozícii okamžite (priama a nepriama podpora od sponzorov, samosprávy, predaj vstupeniek...) alebo ich môže získať časom (výchova mladých hráčov). Všetky tieto zdroje majú spoločné vzťah s pozíciou klubu a športu v regióne pôsobenia.

3.6 ZHRNUTIE VÝSLEDKOV PRIMÁRNEHO VÝSKUMU

Proces strategického riadenia športových klubov na Slovensku má svoje jedinečné charakteristiky, ktoré ovplyvňuje najmä prostredie športu. Pri tvorbe variantov stratégie pre jednotlivé ciele musia riadiaci pracovníci vychádzať z analýzy interného a externého prostredia klubu. Do interného prostredia patrí manažment a oddelenia klubu (športové, marketingové, ekonomické a obchodné), zmluvní partneri a dobrovoľníci. V externom prostredí sa nachádza verejný sektor (štát, ministerstvá, VÚC, mestá a obce), neziskový sektor (národné a medzinárodné organizácie), komerčný sektor (ligy, kluby, športový personál), komunita (fanúšikovia, rodičia, športová verejnosť), sponzori (lokálni a globálni) a médiá (televízne a streamovacie služby, printové a webové masmédiá, športoví komentátori, blogeri a influenceri). Niektoré zainteresované strany sa môžu nachádzať na rozhraní medzi interným a externým prostredím, prípadne prechádzať z jedného do druhého s ohľadom na ich postavenie voči klubu. Dôležitým príkladom tohto princípu je vzťah medzi seniorskou a mládežníckou zložkou, ktorá patrí priamo pod seniorský klub alebo je nezávislá. Prostredie športu má zásadný dopad na celý proces strategického riadenia a špeciálne na stanovenie cieľov, ktoré sú kľúčové pre udržateľnosť športových organizácií.

Tri zo štyroch kľúčových cieľov pre udržateľnosť športových organizácií definovaných v analýze súčasného stavu skúmanej problematiky potvrdil aj primárny výskum. Ide o športový úspech, výchovu mládeže a budovanie komunity. Pôvodne definovaným štvrtým cieľom je dosahovanie zisku. Prioritou klubov je ale hlavne získanie dostatočného množstva prostriedkov na zabezpečenie činnosti, pričom o zisku je možné hovoriť len vo výnimočných prípadoch. S tým korešponduje aj § 9 zákona č. 300/2008 Z. z. o organizácii a podpore športu, ktorý upravuje právnu formu športových klubov. Tie môžu byť nepodnikateľskými subjektami alebo obchodnými spoločnosťami založené za nepodnikateľským účelom. Zákonodarca tu vychádza práve z reálnej situácie na Slovensku. **Cieľ popredných svetových klubov „zisk“ je preto po primárnom výskume upravený na cieľ „udržateľné financovanie“.** Porovnanie predpokladaných hlavných cieľov športových klubov na Slovensku definovaných v predvýskume so skutočnými cieľmi vyplývajúcimi z primárneho výskumu zobrazuje tabuľka 3.32.

Tabuľka 3.32 Predpokladané a reálne hlavné ciele športových klubov na Slovensku

Predpokladané hlavné ciele (predvýskum)	Skutočné hlavné ciele (primárny výskum)
Športový úspech	Športový úspech
Zisk	Udržateľné financovanie
Výchova mládeže	Výchova mládeže
Budovanie komunity	Budovanie komunity

Primárny výskum bol rozdelený do troch vzájomne prepojených tematických okruhov: príčiny úpadku športových klubov, financovanie športových klubov a legionári (zahraníční hráči) a ich vplyv. Hlavné zistenia v súvislosti so stanovením a dosahovaním cieľov:

1. **Športový úspech:** Počet legionárov v klube neovplyvňuje športové výsledky klubu. Úspech alebo neúspech z pohľadu umiestnenia nemá vplyv na výšku dotácií od samosprávy, ale má vplyv na výšku dotácií od sponzorov. Nenaplnené športové ambície môžu viesť k odstúpeniu sponzora od financovania v časovom horizonte 3 až 4 rokov.
2. **Udržateľné financovanie:** Najväčším zdrojom finančných prostriedkov je sponzoring. Dôležitú úlohu hrá aj samospráva, ktorá financuje viac seniorský ako mládežnícky šport. Naopak športové zväzy financujú výhradne mládež. Finančné prostriedky je možné získať aj z programov pozitívnej motivácie od zväzov a vedení súťaží. Kluby, ktoré upadli, nemali vytvorené varianty financovania.
3. **Výchova mládeže:** Pre rozvoj hráčov je potrebné vybudovať profesionálny systém práce s mládežou. Kluby, ktoré dávajú viac príležitostí domácim hráčom v seniorskom tíme v najvyššej súťaži, automaticky nevychovejú väčšie množstvo reprezentantov.
4. **Budovanie komunity:** Komunita zohráva dôležitú úlohu v budovaní komerčnej atraktivity klubu a tým pádom ovplyvňuje rozhodovanie samospráv a sponzorov o výške prostriedkov, ktoré klubu poskytnú.

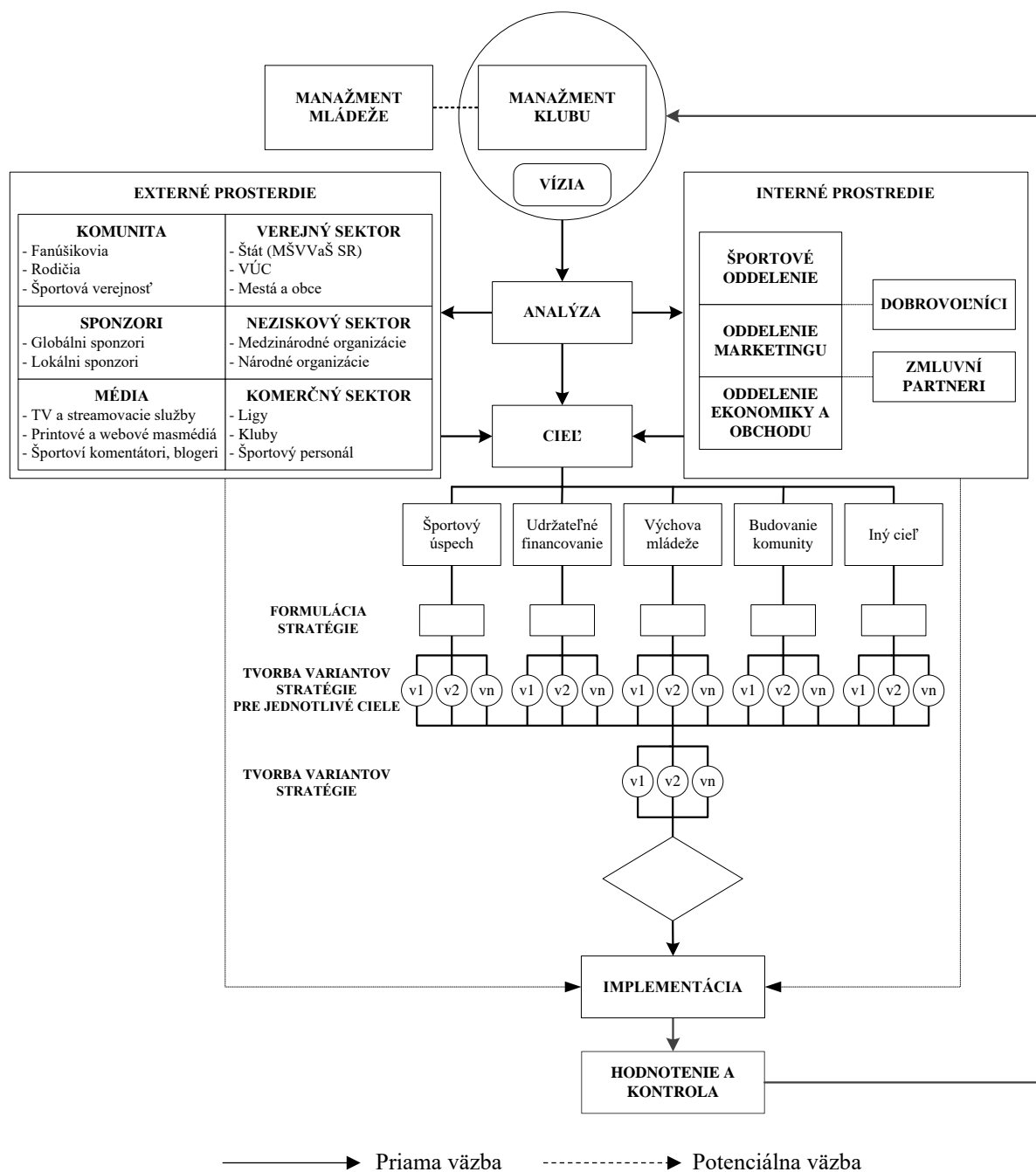
Pri návrhu a implementácii stratégie športových klubov je nutné vychádzať z podrobnej analýzy prostredia a špecifik športu. Iba odhadnutím svojich reálnych možností môže klub stanovené ciele naplniť. Manažéri musia zohľadňovať fakt, že dosahovanie niektorých cieľov sa v podmienkach obmedzených zdrojov môže navzájom vylučovať.

4 NÁVRH MODELOVÉHO RIEŠENIA

Pomocou modelového riešenia môže manažment efektívne riadiť športový klub. To vychádza predovšetkým z cieľov a z vplyvu prostredia na ich stanovenie a dosahovanie.

4.1 MODEL STRATEGICKÉHO RIADENIA ŠPORTOVÝCH KLUBOV

Základom navrhovaného modelu je aplikovanie procesu strategického riadenia do prostredia športového klubu. Tvorba stratégie a jej implementácia závisí od typov vzťahov medzi zainteresovanými stranami, špecifickými cieľmi klubu ako aj zainteresovaných strán a od možností a schopností vedenia klubu tieto ciele naplniť. Navrhovaný model vychádza zo špecifik strategického riadenia a prostredia športu na Slovensku, ktoré boli overené primárnym výskumom (obrázok 4.1).



Obrázok 4.1 Model strategického riadenia športových klubov na Slovensku

Prostredie klubu je možné členiť na interné a externé. Pod vplyvom špecifik športu sú tieto prostredia veľmi úzko prepojené a niektoré zainteresované strany môžu zdanlivo patriť do oboch prostredí.

Jadrom interného prostredia je vedenie klubu. V závislosti od právnej formy a organizačnej štruktúry existujú rôzne riadiace a dozorné orgány. **V slovenských kluboch je častý prípad poskytovania prostriedkov klubu a súčasného podieľania sa na jeho riadení.** Ide o formu sponzorov, ktorí v tomto prípade patria do interného prostredia, keďže sú reprezentovaní jednou alebo malým množstvom osôb, ktoré sú priamo vo vedení klubu (majiteľ, prezident, predseda správnej rady, hlavný akcionár...) a v procese strategického plánovania majú rozhodujúce slovo. Do športu dávajú svoje vlastné prostriedky, prípadne prostriedky spoločností ktoré vlastnia a ich hlavnou motiváciou je vzťah k športu a prestíž. Riadenie klubu je pre nich akosi voľnočasovou aktivitou. **Ďalšími členmi interného prostredia sú manažéri oddelení a jednotlivé oddelenia klubu. Ich podoba a počet zamestnancov sa líši v závislosti od veľkosti a finančných možností klubov.** Hlavne pri menších kluboch prichádza ku kumulovaniu funkcií, čo znamená, že je jedna osoba zodpovedná za viac oddelení, prípadne je jediným zamestnancom týchto oddelení. Podľa ich zamerania ich je možné rozčleniť na oddelenie športu, oddelenie marketingu a oddelenie ekonomiky a obchodu. Športové oddelenie je spravidla zložené športovým riaditeľom, hráčmi, realizačným tímom a vo väčších kluboch aj skautmi. V širšom kontexte sem môžu patriť aj zamestnanci zodpovední za technickú stránku športovej činnosti. Do marketingového oddelenia patria zamestnanci zodpovední za marketingové a kreatívne aktivity, ktorými sú propagácia, vzťahy s verejnosťou, audiovizuálne výstupy, organizácia podujatí a v spolupráci s ekonomickým a obchodným oddelením predaj vstupeniek. Hlavnou činnosťou oddelenia ekonomiky a obchodu je správa financií, účtovníctvo a právne úkony ako tvorba zmlúv pre zamestnancov a sponzorov. V niektorých prípadoch zamestnanci obchodného oddelenia priamo oslovujú sponzorov. **Dobrovoľníci** nepôsobia priamo v štruktúrach klubu, ale podieľajú sa na zabezpečení organizácie športových podujatí alebo bežnej prevádzky klubu. Ide o nadšencov, ktorí z rôznych dôvodov pomáhajú dobrovoľne. Dobrovoľníkmi bývajú bývalí športovci, rodičia a rodinní príslušníci hráčov, sympatizanti športového klubu alebo funkcionári na čestných (neplatených) funkciách, ktorí nemajú rozhodovacie právo, ale prispievajú svojimi radami a skúsenosťami. Rovnako ako dobrovoľníci, ani **zmluvní partneri** nepatria priamo do organizačnej štruktúry klubu. Pracujú na základe vzájomných zmlúv a dohôd, pričom klub má priamy vplyv na typ a rozsah služieb ktoré poskytujú. Sú využívaní hlavne na činnosti, ktoré sú pre činnosť klubu potrebné, ale z ekonomických alebo technických dôvodov si ich klub nezabezpečuje vo vlastnej réžii. Ide o dodávateľov športového vybavenia, služieb v oblasti informačných technológií, foto a video produkcie, grafických služieb, súkromnej bezpečnostnej služby alebo iných služieb spojených s organizáciou podujatí (hlásateľ, maskot, tanečné skupiny, DJ...). Pri menších kluboch môžu byť formou zmluvných partnerov zabezpečené aj o služby spojené priamo so športovou činnosťou ako fyzioterapia či masáže. Ich činnosť koordinujú manažéri a zamestnanci jednotlivých oddelení klubu.

Na rozhraní medzi interným a externým prostredím sú mládežnícke kluby a ich organizačné štruktúry. Nemôžu byť chápané úplne rovnako ako interné prostredie, keďže mládežnícka zložka nie vždy spadá priamo pod seniorský klub. V niektorých mestách a športoch pôsobia viaceré mládežnícke kluby, ktoré spolupracujú so seniorskými klubmi, ale nie sú začlenené priamo v organizačnej štruktúre. To znamená, že môžu byť právne nezávislé s vlastným vedením, bez vplyvu profesionálneho, seniorského klubu. Pre rozvoj hráčov a ich prechod do seniorského športu je nutná kooperácia na formálnej aj neformálnej úrovni. Úspešní

odchovanci neskôr pomáhajú k naplňaniu športových, ekonomických alebo marketingových cieľov.

Externé prostredie pozostáva z troch sektorov športu (Hoye a kol., 2015) a z ďalších zainteresovaných strán, ktorými sú komunita, sponzori a médiá. Kým verejný, neziskový a komerčný sektor predstavujú pohľad na problematiku zo športového hľadiska, komunita, sponzori a médiá viac z marketingového a obchodného hľadiska. Ich dôležitosť v procese strategického riadenia je ale rovnocenná. Základným členením prostredia športu sú tri sektory športu. Prvým z troch sektorov je **verejný sektor**, ktorého záujmami sú rovnako masový ako aj vrcholový šport a do ktorého patria štát, reprezentovaný prevažne zodpovedným Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR, vyššie územné celky a mestá a obce. Verejný sektor formou zákonov a nariadení určuje podmienky regulácie alebo pridružuje priamu a nepriamu podporu pre športové organizácie. Druhým je **neziskový sektor**, kde patria národné a medzinárodné športové organizácie, ktoré rovnako ako verejný sektor prerozdeľujú finančné prostriedky, určujú pravidlá regulácie v športe. Posledným je **komerčný sektor** zložený zo športových líg, klubov a športového personálu. Športové ligy sú riadené zástupcami klubov, ktoré v nich súťažia. Kluby definuje Zákon č. 440/2015 Z. z. o športe, § 15, ods. 1 ako športovú organizáciu, ktorá vytvára vhodné podmienky na vykonávanie športu, organizovanie súťaží a na prípravu a účasť jednotlivcov alebo družstiev v súťaži. Najdôležitejšou súčasťou športového personálu sú domáci a zahraniční hráči, tréneri a realizačný tím a športoví manažéri riadiaci kluby, športoviská alebo zastupujúci hráčov. Pre odvetvie športu je typická častá zmena pôsobiska športového personálu a to najmä hráčov a trénerov. Do externého prostredia klubu ďalej patrí komunita, sponzori a médiá. **Komunita** je tvorená fanúšikmi, rodičmi a športovou verejnosťou. Ide o osoby, ktoré sú späté s klubom a prejavujú záujem zväčša z nezištných dôvodov. **Sponzori** sa podieľajú na financovaní športových klubov v najväčšej výške. Je ich možno rozdeliť do dvoch skupín. Najväčšie finančné možnosti ponúkajú globálni sponzori, kam patria veľké nadnárodné spoločnosti. V slovenskom športe sa ale vyskytujú minimálne (v priemere len jeden klub v súťaži má tento typ sponzora). Najrozšírenejší sú lokálni sponzori, ktorí podporujú športové kluby na základe geografického princípu a zároveň tak využívajú možnosti cieleného marketingu, ktoré im športové kluby ponúkajú. Zástupcovia týchto dvoch typov sponzorov môžu mať funkcie v dozornej rade alebo iných kontrolných orgánoch (ak v klube existujú), ale do strategického riadenia nezasahujú. Medzi **médiá** patria televízne a streamovacie služby a printové a webové masmédiá, ku ktorým sa pridávajú aj v súčasnosti populárni športoví komentátori, blogeri a influenceri. Príjmy z vysielacích práv slovenských súťaží nepredstavujú takú časť rozpočtov slovenských klubov ako tých, ktoré pôsobia v najpopulárnejších svetových súťažiach.

V súlade so špecifikami športu (Stewart – Smith, 1999) a vysokou osobnou zaangažovanosťou zainteresovaných strán je možné konštatovať veľmi tenkú hranicu medzi interným a externým prostredím. Okrem mládežníckych klubov sa to prejavuje aj pri hráčoch a tréneroch, ktorí z pohľadu navrhovaného modelu patria do športového personálu (externé prostredie – komerčný sektor), ale po podpísaní zmluvy s klubom sa presúvajú do športového oddelenia klubu (interné prostredie). Rodičia, ktorí patria do komunity (externé prostredie) sa svojou participáciou na dobrovoľníckych činnostiach môžu stať súčasťou dobrovoľníkov (interné prostredie). Ďalším príkladom sú lokálni a globálni sponzori patriaci do skupiny „sponzori“. Tí sa môžu vlastnou ambíciou alebo zvýšením finančných prostriedkov stať členmi riadiacich orgánov a priamo sa podieľať na strategickom riadení klubu.

Pri návrhu a implementácii stratégie športových klubov je nutné vychádzať z podrobnej analýzy prostredia a špecifik športu. Iba odhadnutím svojich reálnych možností vo vzťahu k prostrediu môže klub svoje stanovené ciele naplniť.

4.2 PROCES STRATEGICKÉHO RIADENIA ŠPORTOVÝCH KLUBOV

Základom procesu strategického riadenia športových klubov je stanovenie vízie, analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia, definovanie cieľov, implementácia stratégie a hodnotenie a kontrola dosiahnutých výsledkov. Pre rýchle tempo prostredia športu a veľkú konkurenciu by mal byť tento proces navrhnutý na implementáciu v rozmedzí 2 až 4 rokov (Bradbury – O'Boyle, 2017).

Vízia

Pri stanovení vízie je potrebné, aby klub vychádzal zo svojich základných charakteristík a z kľúčových vzťahov ovplyvňujúcich riadenie klubu. Vízia klubov v slovenskom športe nie je vždy jasná. Mediálne väčšina čelných predstaviteľov klubov prezentuje myšlienky rozvoja masového športu, najmä mládežníckeho a určité dlhodobé výzvy z pohľadu umiestnenia. Medzi kľúčové faktory ovplyvňujúce riadenie klubu patria ambície, možnosti a schopnosti vedenia, ku ktorým neodmysliteľne patrí aj znalosť prostredia, v ktorom klub pôsobí. V slovenských podmienkach stoja na čele športových klubov často nadšenci so vzťahom k športu, ktorí poznajú prostredie, no s nedostatkom manažérskych zručností a skúseností. Problémom môže byť aj finančná účasť členov vedenia v klube. V takomto prípade vzniká možnosť prílišnej závislosti klubu na osobách poskytujúce finančné a materiálne prostriedky. Osobné ambície (umiestnenie, preferovanie určitých hráčov – často rodinných príslušníkov) môžu prevyšovať možnosti klubu, čo môže viesť k jeho úpadku. Aj tu platí hrozba nedostatočných manažérskych zručností. Ďalším kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim víziu sú vzťahy s mládežníckou zložkou klubu a to formálne aj neformálne. V najväčších kolektívnych športoch futbale a hokeji je mládež priamo podriadená seniorskému klubu, no aj tu existujú subjekty vychovávajúce mladých hráčov samostatne, bez prepojenia na seniorský klub (JUPIE Futbalová škola Mareka Hamšíka, Akadémia Zdena Cígera STARS for STARS – hokej) či kluby z nižších súťaží, ktoré rovnako disponujú mládežníckymi štruktúrami. V halových športoch je nezávislosť mládežníckych klubov pôsobiacich v rovnakom meste so seniorským klubom menej zriedkavá. Vedenie klubu a mládež sú kľúčovými zložkami strategického riadenia so zásadným vplyvom na víziu a tým na celé smerovanie športového klubu. **Vízia je spoločnou myšlienkou týchto kľúčových strán zainteresovaných v riadení športového klubu a zároveň musí vychádzať z ich reálnych možností a schopností.** Od nej sa odvíja celý proces strategického riadenia športovej organizácie.

Analýza

Z vízie organizácie vychádzajú jednotlivé ciele. Ešte pred ich stanovením je **nutné analyzovať interné a externé prostredie športového klubu a ich možný vplyv na proces strategického riadenia.** Interné prostredie predstavuje konkrétnych ľudí, ktorí sú spolu s manažmentom zodpovední za riadenie a výsledky (športové, ekonomické, mimoekonomické) klubu. Aj keď sa oblasti vplyvu interného prostredia prekrývajú, primárne má každé z nich vplyv na iné hlavné ciele klubu (tabuľka 4.1). Základnými oddeleniami klubu sú športové, ekonomicko-obchodné a marketingové. **Športové oddelenie** má kľúčový vplyv na športové výsledky klubu. Hlavnú úlohu tu zohrávajú samotní hráči na čele s trénerom a realizačným tímom, za ktorých výber je zodpovedný športový riaditeľ. V závislosti od úrovne športového oddelenia nastavuje manažmentu klubu ciele zamerané na športový úspech a výchovu mládeže. **Marketingové oddelenie** najväčšou mierou vplyva na ciele spojené s budovaním komunity. Tu má významnejšiu úlohu ako športové oddelenie, keďže zodpovedá za komunikáciu športových výsledkov. Tie musí čo najlepšie zhodnotiť, prípadne znížiť vplyv a vysvetliť zlé výsledky smerom k externému prostrediu. Rovnako sa podieľa na všetkých ostatných aktivitách spojených s budovaním komunity a spoločenskou zodpovednosťou. **Oddelenie ekonomiky a**

obchodu má v závislosti od klubu rôznu podobu. V niektorých prípadoch má v kompetencii výhradne ekonomickú a účtovnícku agendu. Pri tendencií spájania zodpovednosti malého počtu osôb za rôzne oddelenia sem často patrí aj spravovanie obchodných vzťahov a komunikácia so sponzormi. Obchodná časť tohto oddelenia je preto úzko prepojená s marketingovým oddelením (spolupracujú aj pri predaji vstupeniek). Svojou činnosťou má ekonomicko-obchodné oddelenie priamy vplyv na získavanie finančných prostriedkov, ktoré môže klub následne prerozdeľovať na marketing a hlavne na získanie kvalitnejších („drahších“) hráčov a trénerov. To súvisí najmä s cieľom udržateľného financovania, na ktorí nadväzujú všetky ďalšie ciele športových klubov.

Tabuľka 4.1 Vplyv oddelení na hlavné ciele

	Športový úspech	Udržateľné financovanie	Výchova mládeže	Budovanie komunity
Športové	X		X	
Marketingové				X
Ekonomicko-obchodné		X		

Na základe rôznych typov dohôd sa podieľajú na chode klub aj **zmluvní partneri a dobrovoľníci**. V závislosti od svojej špecializácie spolupracujú **zmluvní partneri** s konkrétnymi oddeleniami (fyzioterapeut – športové, hlásateľ – marketingové, účtovník – ekonomicko-obchodné). Zatiaľ čo zmluvných partnerov je pre charakter služieb ktoré poskytujú pomerne jednoduché nahradiť, určité komplikácie môžu klubom spôsobiť **dobrovoľníci** a ich riadenie. Problémom je ich zodpovednosť k plneniu úloh. Keďže ide o nadšencov, ktorí nemajú pracovnú zmluvu, vznikajú predpoklady nerešpektovania pokynov od manažérov. V niektorých prípadoch majú dobrovoľníci vysokú vyjednávaciu silu, keďže obsadenie ich pozície by mohlo klubu zvýšiť náklady.

Externé prostredie je späté s komerčným potenciálom športového klubu v dvoch hlavných rovinách. Buď je ním ovplyvňované (verejný sektor, neziskový sektor, sponzori) alebo ho pomáha vytvárať (komerčný sektor, komunita, médiá). Aj v tomto prípade však existujú rôzne výnimky a prieniky, kedy ovplyvňované prostredie vytvára komerčný potenciál a naopak. **Verejný sektor** na najvyššej úrovni (štát, hlavne MŠVVaŠ SR) ovplyvňuje šport najmä prostredníctvom zákonov. Tie upravujú všetky typy činností klubov, ktorými môžu byť pracovnoprávne vzťahy či dane. Ministerstvo rozdeľuje verejné zdroje športovým zväzom, ktoré ich následne podľa vlastných mechanizmov distribuujú medzi organizácie spadajúce pod svoju činnosť. Na nižšej úrovni verejného sektora sa nachádzajú Vyššie územné celky. V ich záujme je najmä masový a mládežnícky šport, preto poskytujú finančné prostriedky na projekty spojené s týmito cieľmi. Najvýznamnejšie pre športové kluby sú mestá a obce, ktoré sa nachádzajú na najnižšej úrovni verejného sektora. Tie môžu prideliť finančné prostriedky priamo na činnosť športových klubov. Pri rozdeľovaní priamych a nepriamych dotácií hrá kľúčovú úlohu postavenie klubu a športu v meste. Z pohľadu **neziskového sektora** ovplyvňujú športové kluby medzinárodné a národné organizácie. Obe prostredníctvom pravidiel (regulácií) a systémov podpory. Medzinárodné organizácie pridelujú finančné prostriedky z rozvojových fondov a určujú pravidlá a finančné odmeny za umiestnenia v súťažiach, ktoré organizujú. Národné organizácie podporujú najmä mládežnícky šport a infraštruktúru. Prostredníctvom programov pozitívnej motivácie spojených najmä s podporou mladých hráčov a reguláciou legionárov, môžu pridelovať finančné prostriedky aj priamo športovým klubom. Na bežnú športovú činnosť klubu z pohľadu väčšiny ostatných zainteresovaných strán má najväčší vplyv **komerčný sektor** zložený z líg (súťaží) v ktorých klub pôsobí, klubov proti ktorým súperí a športového personálu (domáci hráči, legionári a realizačný tím). Každá súťaž ma svoj systém a pravidlá, ktorým musí klub prispôsobovať svoj káder (počet a hrací čas legionárov

a domácich hráčov, mládežnícki hráči na súpiske, platové podmienky...). Analýza ostatných klubov, ktoré sú súpermi v ligách a pohároch, je potrebná najmä pred určovaním cieľov spojených so športovým úspechom. Všetky kluby v súťažiach majú svoje ciele, ktoré sú zväčša protichodné a nemožné byť dosiahnuté viacerými z nich (zisk titulu, konkrétne umiestnenie...). Vplyv športového personálu je v jeho potenciáli. Ide hlavne o dostupných domácich hráčov, legionárov a trénerov, ktorých sa klub snaží získať do svojho tímu. Následne sa stávajú súčasťou interného prostredia a podieľajú na cieľoch športového oddelenia a celého klubu. **Komunita** sa na podpore klubu podieľa vstupným alebo členskými či inými dobrovoľnými príspevkami. Rodičia majú tiež zásadný vplyv na smerovanie svojich detí a ich možné uplatnenie sa v profesionálnom športe. Najväčšia sila vplyvu komunity je ale v marketingových možnostiach. Svojou participáciou na zápasoch a aktivitách (dôležité sú aj online aktivity) zvyšuje alebo naopak znižuje komerčnú atraktivitu klubu, čím môže ovplyvniť správanie samosprávy alebo sponzorov a tým pádom objem priamej a nepriamej podpory, ktorú poskytujú. Pri **sponzoroch** môže platiť to isté ako pri členoch vedenia, ktorí klubu poskytujú vlastné finančné prostriedky. Manažéri môžu byť dostatočne kompetentní, no v niektorých prípadoch sú nútení konať v súlade so záujmami sponzorov aj keď s nimi nemusia byť plne stotožnení. Na komerčnej atraktivite a následnému budovaniu vzťahov so sponzormi sa zásadne podieľajú aj **média**. Záujem televízií a streamovacích služieb spoločne s pozornosťou printových a webových masmédií ako aj športových komentátorov, blogerov a influencerov je rovnako dôležitý ako správanie sa a preferencie komunity. **Dôsledná analýza vplyvov interného a externého prostredia je základom k stanoveniu dosiahnuteľných cieľov.**

Cieľ

Hlavnými cieľmi športových klubov sú športový úspech, udržateľné financovanie, výchova mládeže a budovanie komunity. Manažment určuje varianty stratégie pre jednotlivé ciele. Pri vytyčovaní cieľov musí byť kladený dôraz aj na možné scenáre budúceho vývoja v odvetví športu (Fišera, 2007). Výsledné varianty stratégie sú následne kombináciou rôznych cieľov, z ktorých je najvhodnejší následne implementovaný. Hlavné ciele môžu byť medzi sebou veľmi úzko prepojené a vplývať jeden na druhý, ale zároveň v niektorých situáciách sa ich napĺňanie môže vzájomne vylučovať. **Športový úspech** je závislý hlavne od zloženia tímu. To v závislosti od konkrétnej súťaže podlieha reguláciám spojeným s počtom a hracím časom legionárov a domácich hráčov. Napriek tomu, že počet legionárov neovplyvňuje úspech, ich pomer v súťažiach sa stále zvyšuje. To môže ovplyvniť príležitosti pre domácich hráčov a tým pádom ciele v oblasti výchovy mládeže. Športový úspech vplýva aj na budovanie komunity vo forme nárastu záujmu o šport či väčšej mediálnej pozornosti. V neposlednom rade je možné vďaka športovému úspechu získať väčšie množstvo finančných prostriedkov od sponzorov. To je dôležité najmä pri závislosti na sponzoroch (bez ohľadu na to či sú vo vedení klubu) so športovými ambíciami, ktorých nenaplnenie môže viesť k ich ukončeniu vzťahov s klubom (zväčša v období 3 až 4 rokov). Naopak športový úspech nemá vplyv na výšku dotácií od samosprávy, ktorá je ďalším dôležitým zdrojom príjmov pre kluby. Niektoré kluby sú pre športový úspech ochotné obetovať aj udržateľné financovanie. Najčastejšie je to vo forme posilňovania tímu o hráčov nad reálne finančné možnosti klubu, prípadne sa kvôli ich získaniu zadlžiť. Tu sa manažment spolieha na športový úspech, ktorý môže priniesť finančné prostriedky nad rámec plánovaných. Rovnako ako so športovým úspechom aj s **udržateľným financovaním** sú prepojené všetky ostatné ciele. Pri stabilnom príjme finančných a materiálnych prostriedkov môže klub pracovať dlhodobo a tak skladať tím, ktorý môže dosiahnuť športový úspech. Zároveň môže zdroje investovať do výchovy mládeže a vytvoriť podmienky pre rozvoj domácich hráčov. Bez finančných zdrojov nemôže fungovať ani marketing a vzťahy s verejnosťou, ktoré sú nevyhnutné pre budovanie komunity. Čiastkové ciele **výchovy mládeže** vyžadujú dlhodobé úsilie. Výchovou vlastných hráčov si môže klub

zabezpečiť udržateľné financovanie, keď hlavne značná časť rozpočtu niektorých futbalových klubov je tvorená predajom vlastných odchovancov. Rovnako môže klub pri dostatočnej kvalite vychovaných hráčov získať posily do mužského tímu, čím ušetrí financie na zahraničných alebo domácich hráčov z iných klubov. Výchova mládeže je dôležitá aj pre budovanie komunity. Lokálni fanúšikovia na čele s rodičmi a rodinnými príslušníkmi prejavujú väčší záujem o odchovancov. Pri dostatočnom počte poskytovaných herných príležitostí môže klub využiť ich marketingový potenciál a tým prispieť k budovaniu komunity a k svojej marketingovej atraktivite. Rovnako môžu byť odchovanci vzorom pre ďalšie deti, ktoré sa na základe úspešných príbehov svojich vzorov môžu stať členmi klubu a následne vrcholovými športovcami, s ktorými je možné opäť ďalej pracovať. **Budovanie komunity** je nadstavbou športových aj ekonomických cieľov. Ide o prepojenie všetkých zainteresovaných strán a intenzitu ich vzťahu smerom ku klubu. Prostredníctvom budovania komunity sa zvyšuje komerčný potenciál klubu, čo má vplyv na udržateľné financovanie. Sponzori chcú logicky spájať svoje meno s atraktívnym produktom s veľkým záujmom zo strany svojich potenciálnych zákazníkov. Rovnako je pozíciou klubu a športu v meste ovplyvnená výška priamych a nepriamych dotácií od samosprávy, ktorá má tendenciu podporovať šport na ktorom občania participujú v najväčšej miere. Vysoké návštevnosti na zápasoch a záujem o šport motivuje aj deti k prihláseniu sa do športových oddielov klubu, čím je ovplyvnená výchova mládeže. Pre tieto úzke prepojenia jednotlivých hlavných a vedľajších cieľov by si preto **mal každý klub stanoviť pre jednotlivé oblasti optimálny a rovnako aj minimálny (postačujúci) cieľ**, ktorého splnenie bude požadovať za dostatočné. Keďže niektoré ciele je náročné zlúčiť, prípadne sú vyslovene protichodné, existuje rozpor medzi cieľmi, ktoré kluby deklarujú verejnosti a cieľmi, ktoré sa skutočne snažia dosiahnuť.

Implementácia

Vplyv interných a externých faktorov je okrem určovania cieľov výrazný aj pri implementácii stratégie. To je spôsobené vývojom prostredia, ktoré je dynamické a neustále sa mení. **Situácia pri implementácii stratégie nemusí byť vždy rovnaká ako pri analýze a definovaní cieľov.** V závislosti od jednotlivých oblastí, môže aj bez zjavného zavinenia klubu a jeho manažmentu nastať stav, v ktorom nemusia byť čiastkové ciele naplnené. **Interné prostredie** sa podieľa najmä na dosahovaní športového úspechu a ďalších cieľov, ktoré sú s ním spojené. Pri pozitívnych výsledkoch a ich vhodnom komunikovaní smerom k verejnosti je možné zväčšenie fanúšikovskej základne, zvýšený záujem detí o prihlásenie sa do klubu či nárast množstva sponzorov a prostriedkov ktoré poskytujú. V opačnom prípade, pri neuspokojivých výsledkoch to môže platiť naopak. V rovnakej miere ovplyvňuje implementáciu stratégie aj **externé prostredie**. Verejný sektor na úrovni štátu môže meniť zákony už počas prebiehajúcej sezóny, pričom sa kluby nemusia dostatočne prispôbiť (koniec daňových prázdnin v Zákone o športe, zmluvy SZČO pre športovcov...). Na úrovni samosprávy nemusia byť klubu pridelené finančné prostriedky, na ktoré sa pri tvorbe rozpočtu spoliehal, prípadne môžu prísť nové všeobecne záväzné nariadenia (VZN), ktoré zvýšia náklady na činnosť v už prebiehajúcej sezóne. Nové zákony a VZN môžu okrem komplikácií rovnako priniesť klubom aj benefity. Všetko závisí od legislatívnej úpravy. Medzinárodné a národné organizácie a ligy v ktorých klub pôsobí majú v moci udeľovať pokuty, kontumovať zápasy, odpočítavať body z ligovej tabuľky či udeľovať zákazy činnosti tímu, konkrétnym hráčom alebo trénerom. To ovplyvňuje čiastkové ciele vo všetkých oblastiach. Táto situácia môže nastať aj u športových súperov a tak môže byť klub zvýhodnený a úspešnejší pri implementácii stratégie. Športový úspech je ovplyvnený aj ostatnými klubmi. Aj manažéri konkurencie majú rovnaké možnosti a príležitosti vychádzajúce zo schopností manažmentu a vytýčených cieľov. Súperi môžu počas sezóny získať neplánované finančné prostriedky a následne sa posilňovať o nových hráčov či zapracovať talentovaných hráčov z mládežníckych štruktúr. Rovnako môžu

dobrou skladbou tímu a priaznivými okolnosťami nadobudnúť športovú formu, čím sa v porovnaní so stavom pri určovaní cieľov zmení ich pozícia. V neposlednom rade je pri implementácii stratégie, najmä v oblasti športového úspechu, dôležité **šťastie**. Jeho vplyv je omnoho výraznejší ako v iných odvetviach. Môže ísť o zranenia alebo náhody, ktoré rozhodnú o výsledkoch zápasov. Aj tie najlepšie pripravené kluby nemôžu tento faktor úplne eliminovať.

Hodnotenie a kontrola

V tejto fáze procesu musí manažment zhodnotiť prijatú stratégiu najmä z pozície cieľov a ich dosiahnutia. Ide nie len o naplnenie cieľov, ale aj o spôsoby a cesty akými boli ciele naplnené, prípadne nenaplnené a rovnako či naplnenie konkrétnych cieľov nezabránilo k naplneniu iných cieľov. Hlavne zlé vyhodnotenie prípadného športového úspechu môže viesť k prehliadaniu naplnenia ostatných cieľov či k následnému nastaveniu nerealistických cieľov pri opakovaní procesu.

4.3 KRITICKÉ MIESTA STRATEGICKÉHO RIADENIA ŠPORTOVÝCH KLUBOV

V každej časti procesu strategického riadenia športových klubov sa manažéri stretávajú s problémovými oblasťami – kritickými miestami, ktoré môžu predstavovať hrozbu, ale zároveň aj príležitosť a môžu zásadne pozitívne aj negatívne ovplyvniť celý proces či dokonca samotnú existenciu klubu. Pre udržateľné fungovanie musí mať preto klub tieto miesta identifikované. Zároveň je potrebné určiť zodpovednosť za ich riadenie a opatrenia, ktorými bude ich negatívny vplyv minimalizovaný a naopak pozitívny maximalizovaný. Manažéri musia hodnotiť aj pravdepodobnosť s akou môžu tieto situácie nastať.

Medzi hlavné kritické miesta prvej fázy procesu strategického riadenia športového klubu, ktorým je stanovenie vízie, patria ambície vedenia, kumulácia manažérskych funkcií a vzťah seniorskej a mládežníckej zložky klubu (tabuľka 4.2). Ešte pred stanovením samotnej vízie je potrebné, aby si vedenie ujasnilo svoje **ambície** a reálnu možnosť ich naplnenia. Ich správne definovanie úzko súvisí s orientáciou vedúcich osôb v klube v prostredí. Bez tejto znalosti môže byť hlavne v začínajúcich kluboch (novovzniknuté alebo postupujúce z nižšej súťaže) nastavená vízia prehnane optimisticky. Príkladom môžu byť kluby, ktoré postúpili z nižšej súťaže alebo boli vytvorené na základe úspechov v mládežníckych kategóriách, kedy má vedenie často nekritický pohľad na svoj športový personál a verí v športové úspechy rovnakých hráčov a trénerov aj na vyššej úrovni, čo je vo väčšine prípadov nereálne. Podobným prípadom je tlak na preferovanie určitých konkrétnych hráčov (často rodinných príslušníkov), ktorí nemajú dostatočnú kvalitu. Pre zlepšenie orientácie v prostredí je preto nevyhnutné zapracovať do štruktúr osobu alebo osoby so skúsenosťami s riadením športových organizácií, ktoré sú schopná vnímať východiskovú situáciu klubu viac pragmaticky ako emocionálne, bez osobných väzieb na konkrétnych hráčov. Všetky zodpovedné osoby by sa zároveň mali konfrontovať na spoločných stretnutiach, kde by bolo možné ujasniť si svoje osobné ambície vo všetkých smeroch fungovania klubu a až následne určiť hlavnú myšlienku a cestu, ktorou sa bude klub uberať a z ktorej bude vychádzať celý proces strategického riadenia športového klubu. Za tieto opatrenia je zodpovedné celé vedenie klubu. Jedným zo základov riadenia všetkých druhov organizácií je rozdelenie zodpovednosti, ktorého kritickým miestom je **kumulácia manažérskych funkcií**. V tomto prípade ide o činnosti manažérov, ktorí sa zodpovedajú vedeniu klubu (generálny manažér, manažéri jednotlivých oddelení). Hlavne v menších kluboch je často za relatívne nezávislé činnosti zodpovedná jedna osoba, prípadne úzka skupina ľudí. Aj pri dostatočnej odbornosti vedúcich pracovníkov môže vzniknúť časový problém (nedostatok času na splnenie všetkých úkonov) a tým neschopnosť efektívne riadiť niektoré oblasti klubu. Kľúčovým je rovnomerné delegovanie zodpovednosti (právomocí a povinností) a určenie prioritných činností (ak má

jeden manažér kumulované funkcie). Pre časovú náročnosť je možné aj opatrenie v podobe náboru dobrovoľníkov, ktorí môžu odľahčiť prácu manažérov a zároveň môžu byť v konkrétnych činnostiach odborne zdatnejší. To sa týka najmä marketingu, ktorý je pri menších kluboch často kladený až na posledné miesto a zodpovední pracovníci v ňom nemajú skúsenosti. Za opatrenia pri kumulácii manažérskeho funkcií zodpovedá generálny manažér. Nie len zo športového hľadiska je kritickým miestom pri stanovení vízie aj **vzťah seniorskej a mládežníckej zložky**. Či je mládežnícka zložka priamou súčasťou klubu alebo ide o samostatný mládežnícky klub alebo kluby pôsobiace v rovnakom regióne, vo všetkých prípadoch musí byť vzájomný vzťah systematicky riadený. Mládežnícka zložka je úzko prepojená so seniorskou počas celého procesu strategického riadenia a pravidelné vzájomné rokovania a následné dodržiavanie dohôd je potrebné pre celkový rozvoj športu v meste pôsobenia. Komunikácia vzájomných vzťahov následne ovplyvňuje všetky zainteresované strany na čele s komunitou, samosprávou a sponzormi, čo môže mať podiel na získavaní finančných a materiálnych prostriedkov. Druhou, rovnako dôležitou rovinou je rozvoj mladých hráčov a ich následný prechod do seniorského vrcholového športu. Tu sa pripájajú aj záujmy verejného a neziskového sektoru športu vo forme výchovy budúcich reprezentantov. Za vzájomné vzťahy zodpovedá generálny manažér spoločne so športovým manažérom a rovnako celým vedením klubov.

Tabuľka 4.2 Kritické miesta – vízia

Kritické miesto	Zodpovednosť	Opatrenie
Ambície vedenia	vedenie	<ul style="list-style-type: none"> - základná orientácia v prostredí - zapracovanie osôb so skúsenosťami s riadenia športových organizácií - pravidelné spoločné stretnutia vedúcich pracovníkov
Kumulácia manažérskeho funkcií	generálny manažér	<ul style="list-style-type: none"> - rovnomerné delegovanie zodpovednosti (právomoci a povinnosti) - určenie prioritných činností - nábor dobrovoľníkov
Vzťah seniorskej a mládežníckej zložky	generálny manažér, športový manažér, vedenie	<ul style="list-style-type: none"> - pravidelné rokovania - dodržiavanie záväzných dohôd - komunikovanie vzťahov smerom k verejnosti

Hlavnými kritickými miestami fázy analýzy interného a externého prostredia sú riadenie dobrovoľníkov, zmena objemu dotácií od samosprávy a sponzorov, pravidlá v oblasti skladania hráčskeho kádra a relatívne obmedzené zdroje športového personálu (tabuľka 4.3). V internom prostredí je hlavným kritickým miestom **riadenie dobrovoľníkov**. Zatiaľ čo vzťahy v rámci oddelení klubu, prípadne so zmluvnými partnermi fungujú na vysoko formálnej úrovni a proces nahrádzania týchto osôb (hráči, tréneri, dodávatelia IT služieb) je vďaka možnostiam trhu relatívne jednoduchý, vzťah s dobrovoľníkmi je špecifický. Hlavným dôvodom sú finančné prostriedky, ktoré klubu svojou činnosťou šetria. Ich nahradenie môže klubu spôsobiť finančné straty alebo dodatočné zvýšenie nákladov. Vzťahy s dobrovoľníkmi je preto nutné nastaviť ešte pred ich vstupom do klubu. Základom je presné stanovenie práv a povinností oboch strán. Keďže náklady na nábor a aktivity dobrovoľníkov sú nižšie ako na regulárnych zamestnancov alebo zmluvných partnerov, klub by mal zvážiť možnosť získavania

väčšieho množstva dobrovoľníkov ako minimálne potrebuje. Tým zníži ich vyjednávaciu silu a zároveň svoju závislosť na určitých dobrovoľníkoch. Za riadenie dobrovoľníkov sú zodpovední vedúci oddelení a to v závislosti od oddelenia pod ktoré spadá výkon činnosti konkrétnych dobrovoľníkov. Kritickým miestom s najväčším vplyvom na udržateľné fungovanie klubu je **zmena objemu dotácií od samosprávy alebo sponzorov**. Hlavným opatrením pre obe situácie je vytvorenie rôznych variantov financovania. To zahŕňa nie len oslovovanie nových sponzorov, ale aj tvorbu scenárov reagujúcich na zmeny objemu dotácií. Môžu vychádzať z možností zapracovania mládežníckych hráčov či pristúpeniu k angažovaniu legionárov s nižšími platovými nárokmi. Zmena objemu financií môže viesť aj k úplnej zmene vízie (v najhoršom prípade k úpadku) a teda k návratu na začiatok procesu strategického riadenia. Hlavnú zodpovednosť za riadenie tohto kritického miesta má generálny manažér spolu s ekonomickým a obchodným manažérom. Každá súťaž má svoje vlastné pravidlá, z ktorých niektoré môžu regulovať počet legionárov, zavádzať povinné počty domácich hráčov, prípadne iným spôsobom určovať **pravidlá skladania hráčskeho kádra** členských klubov. Najmä pri povinnom počte domácich hráčov musí mať klub dostatočný počet hráčov postačujúcej kvality, ktorí sú plnohodnotnými členmi tímu. Spoliehanie sa na úzky okruh hráčov môže v prípade zranení ovplyvniť ciele spojené so športovým úspechom. Tu je dôležitý aj systém výchovy mládeže, ktorý môže zabezpečiť adekvátnu náhradu (dostatočne kvalitných hráčov) zranených či suspendovaných hráčov. Za opatrenia spojené so skladbou kádra je zodpovedný športový riaditeľ (manažér športového oddelenia). So skladaním hráčskeho kádra a realizačného tímu sú späté aj **relatívne obmedzené zdroje športového personálu**. Klub musí vyberať len hráčov, trénerov a ostatný personál v rámci svojich finančných možností. Pri obmedzených finančných zdrojoch sa pritom snaží poskladať čo najlepší tím. Pre čo najefektívnejšie využitie zdrojov sú dôležité osobné vzťahy s hráčmi a ich zástupcami (agentmi) a dôkladná analýza ich vlastností a schopností (športové aj ľudské). Znalosť prostredia v tomto prípade šetrí alebo efektívne využíva rozpočet a zároveň sa v najväčšej miere podieľa na dosahovaní cieľov spojených so športovým úspechom. Zodpovednou osobou je športový riaditeľ.

Tabuľka 4.3 Kritické miesta – analýza

Kritické miesto	Zodpovednosť	Opatrenie
Riadenie dobrovoľníkov	vedúci oddelení	- presné stanovenie práv a povinností oboch strán - získavanie dobrovoľníkov nad rámec potrieb
Zmena objemu dotácií od samosprávy alebo sponzorov	generálny manažér, ekonomický a obchodný manažér	- vytvorenie variantov financovania - tvorba scenárov reagujúcich na zmenu objemu dotácií
Pravidlá skladania hráčskeho kádra	športový riaditeľ	- flexibilita hráčskeho kádra - systém výchovy mládeže
Relatívne obmedzené zdroje športového personálu	športový riaditeľ	- nadväzovanie osobných vzťahov v rámci komerčného sektoru športu - dôkladná analýza dostupných hráčov

Proces stanovovania cieľov vychádza z analýzy interného a externého prostredia a tým aj z kritických miest a opatrení tejto fázy procesu strategického riadenia športového klubu.

Hlavným kritickým miestom pri tvorbe variantov stratégie sú **navzájom sa vylučujúce ciele** (tabuľka 4.4). Toto kritické miesto poukazuje na vzájomné vplyvy jednotlivých cieľov. Napriek tomu, že väčšina je úzko prepojená, niektoré sa navzájom do určitej miery alebo úplne vylučujú. Klub si preto musí definovať nie len optimálne ciele, ale aj minimálne (postačujúce) ciele, ktorých naplnenie bude stále považovať za akceptovateľné. Optimálne a minimálne ciele môžu byť navrhnuté pre každý čiastkový cieľ zvlášť (optimálny – zisk titulu, minimálny – tretie miesto) alebo naprieč cieľmi, kde môže naplnenie cieľa nad rámec kompenzovať nedostatočné naplnenie iného cieľa (optimálny – zisk titulu, minimálny – druhé miesto a dvaja hráči v reprezentácii). Definovanie cieľov a ich napĺňanie je kľúčovou fázou celého procesu, preto je za opatrenia zodpovedné vedenie a generálny manažér klubu.

Tabuľka 4.4 Kritické miesta – ciele

Kritické miesto	Zodpovednosť	Opatrenie
Navzájom sa vylučujúce ciele	vedenie, generálny manažér	- definovanie optimálnych a minimálnych (postačujúcich) cieľov

Kritickými miestami vo fáze implementácie sú zmena zákonov, sankcie, úroveň a ciele konkurencie, šťastie, vplyv výsledkov na komunitu a vytváranie mediálneho obrazu (tabuľka 4.5). Legislatívny proces prebieha počas celého roku, preto je **zmena zákonov** upravujúcich bežnú činnosť športových klubov možná aj počas prebiehajúcej sezóny. Generálny manažér a manažéri oddelení musia preto monitorovať politickú situáciu a vnímať tvorbu zákonov, ktoré sú priamo späté so športom a inými oblasťami zasahujúcimi do riadenia klubu. Po prijatí zákonov je nutné zodpovedných pracovníkov dovzdelávať prípadne rekvalifikovať, aby boli schopní pracovať v súlade s novými zákonmi. Najúčinnším opatrením pri nových zákonoch ovplyvňujúcich rozpočet je vytvorenie finančnej rezervy, ktorá môže byť následne použitá na krytie vzniknutých výdavkov (alebo na pokles očakávaných príjmov). Za riadenie tohto kritického miesta je zodpovedný generálny manažér spolu s manažermi oddelení. **Športové sankcie** súvisia najmä so zákazom činnosti konkrétnych členov tímu, kontumáciou zápasov, odpočítaním bodov, finančnými pokutami alebo obmedzeniami týkajúcimi sa divákov na domácich stretnutiach. Tie vznikajú najmä z emócií spojených so športom (fyzické potýčky, mediálne vyjadrenia, správanie sa fanúšikov...), prípadne z taktických dôvodov (úmyselné fauly, provokácie súpera...). Dôsledky potom ovplyvňujú všetky druhy cieľov na čele so športovými. Rovnako ako pri skladaní hráčskeho kádra aj opatrenia pri tomto kritickom mieste sú spojené s flexibilitou hráčskeho kádra a systémom výchovy mládeže. Tak môžu byť nahradení hráči s dočasným alebo permanentným zákazom činnosti. Pri trvalom zákaze činnosti sa môže klub snažiť získať nových hráčov na ktorých potrebuje mať vytvorenú finančnú rezervu, ktorá je zároveň účinným opatrením aj v prípade finančných pokút. Po nových a kvalitnejších hráčoch môže klub siahnuť aj v prípade kontumácií stretnutí či odpočítaní bodov. Tak zvyšuje možnosť zlepšenia výsledkov a kompenzovania týchto strát. Finančná rezerva je rovnako potrebná aj pri výpadkoch príjmov z predaja vstupeniek pri uzatvorení zápasov pre verejnosť. Keďže sankcie sú spojené prevažne so športovou činnosťou, hlavnú zodpovednosť za opatrenia má generálny manažér a športový riaditeľ. Svoju **úroveň a ciele má aj konkurencia** v podobe klubov pôsobiacich v rovnakých súťažiach alebo v kluboch pôsobiacich v iných súťažiach a športoch, ale v tom istom regióne. Jej úroveň aj ciele sa môžu v procese implementácie meniť. Kluby pôsobiace v rovnakej lige môžu získaním kvalitných hráčov alebo športovou formou dosahovať výsledky znemožňujúce napĺňanie cieľov súvisiacich so športovým úspechom. Kluby pôsobiace v rovnakom regióne môžu dobrými výsledkami prilákať fanúšikov na svoje stretnutia, čím obmedzia zdroje príjmu alebo ciele spojené s budovaním komunity. Oba prípady platia aj v opačnej podobe, ktorou je

zhoršenie výsledkov konkurencie. To môže naopak k napĺňaniu stratégie pomôcť. Konkurenciu musí priebežne analyzovať a reagovať na jej stav generálny manažér a športový riaditeľ. Kritickým miestom, ktoré je veľmi ťažké, až nemožné ovplyvniť je **šťastie**. Aj v iných odvetviach je pri napĺňaní niektorých cieľov dôležité, no v športe má faktor šťastia špecifické postavenie. Šťastie ovplyvňuje napĺňanie všetkých cieľov, ale najzásadnejší vplyv má na športový úspech. Môže ísť o pozitívny a rovnako aj negatívny vplyv. Športová verejnosť rozumie pod šťastím najmä detaily rozhodujúce o výsledkoch. V loptových športoch to môže byť náhodný odraz lopty, v iných krátkodobý vplyv poveternostných podmienok či iné nepredvídateľné okolnosti. Šťastie súvisí aj priamo so športovcami, napr. pri ich výbere, kde môže športový riaditeľ pracovať so štatistikami a odporúčaniami, ale úplná znalosť ich fyzického stavu (aj napriek zdravotným prehliadkam), charakteru a návykov nie je možná. Aj pri dobrom výbere a uspokojivých výkonoch sa môžu športovci zraniť a následne byť pre klub prakticky bezcenní. Predísť tomu nemusí ani špičkový lekársky tím. Rovnako ako pri šťastí rozhodujúcim o výsledkoch aj tu môže zohrať dôležitú úlohu na prvý pohľad bežný fyzický kontakt, zlé dostupenie či choroba. K športovcom patrí aj ich mentálne rozpoloženie, ktoré je ovplyvnené veľkým množstvom faktorov, ktoré nemôžu manažéri ovplyvniť. To isté platí pre ostatný športový personál, rozhodcov a v neposlednom rade fanúšikov. Tak ako môže šťastie rozhodnúť v neprospech klubu, môže aj naopak pomôcť, keďže treba brať ohľad na to, že všetky negatívne dopady šťastia zároveň vplývajú aj na konkurenciu. Opatrenia a zodpovednosť za jeho riadenie preto nie je možné určiť. Aj najlepšia príprava, detailné rozpracovanie možných scenárov a variantov nemusím mať vôbec žiadny efekt. Bez ohľadu na to či sú pozitívne alebo negatívne, **športové výsledky výrazne vplývajú na komunitu** a jej budovanie. Rovnako dôležité ako výsledky a výkony samotné je aj ich komunikácia smerom k športovej verejnosti. Špeciálne v športoch, kde sú fanúšikovia konfrontovaní s informáciami z rôznych zdrojov, má oficiálna komunikácia klubu svoju dôležitosť. Cieľom riadenia tohto kritického miesta je eliminovať negatívny dopad zlých výsledkov a výkonov a naopak vyťažiť čo najviac z dobrých výsledkov a výkonov, vzhľadom na stanovené ciele. Za komunikáciu výsledkov smerom ku komunite musí byť zodpovedná jedna osoba, ktorá nemusí byť jedinou poskytujúcou vyhlásenia, no musí koordinovať komunikáciu všetkých členov klubu (najmä hráčov a trénerov). Tým sa zabráni k protichodným vyhláseniam rôznych zainteresovaných strán. Zároveň musia byť v závislosti od špecifickosti situácie určené hodnoty, ktoré budú smerom ku komunite prezentované. Za opatrenia je zodpovedný manažér marketingového oddelenia, ktorý najčastejšie deleguje PR (vzťahy s verejnosťou) manažéra, ak má klub túto pracovnú pozíciu vytvorenú. Nadstavbou vplyvu športových výsledkov na komunitu je **vytváranie mediálneho obrazu**. Aj tu je potrebné aplikovať opatrenia eliminujúce negatívny a podporujúce pozitívny dopad. Tentokrát však nejde len o vplyv výsledkov, ale o celkový mediálny obraz prostredníctvom iných ako vlastných komunikačných kanálov, čiže médií zaoberajúcich sa športom. Aj v tomto prípade musí byť za koordináciu zodpovedná jedna osoba komunikujúca so zástupcami médií. Omnoho dôležitejšie ako pri komunikovaní výsledkov smerom ku komunite sú osobné vzťahy. Tie môžu ovplyvniť úsudok a štýl informovania novinárov o klube. Aj keď fakty nie je možné zmeniť, štýlom akým ich je možné podať sa vytvára priestor pre ovplyvňovanie komunity a športovej verejnosti, čo má priamy dosah na ciele klubu. Dôležité preto je aj to, aby rovnako ako pri komunikácii jednotlivých členov klubu, ani komunikácia klubu a médií nebola protichodná. Vzťahy preto musia byť nastavané na korektnej a čo najprofesionálnejšej úrovni, prípadne v menej formálnej, ale priaznivej rovine. To zabezpečí vytváranie pozitívneho mediálneho obrazu. Aj v tomto prípade je za opatrenia zodpovedný manažér marketingového oddelenia, ktorý môže delegovať PR manažéra ak ho klub má.

Tabuľka 4.5 Kritické miesta – implementácia

Kritické miesto	Zodpovednosť	Opatrenie
Zmena zákonov	generálny manažér, manažéri oddelení	- monitorovanie politickej situácie - vzdelávanie a rekvalifikácia - finančná rezerva
Sankcie (športové)	generálny manažér, športový riaditeľ	- flexibilita hráčskeho kádra - systém výchovy mládeže - finančná rezerva
Úroveň a ciele konkurencie	generálny manažér, športový manažér	- priebežná analýza a aktualizácia informácií o konkurencii
Šťastie		
Vplyv športových výsledkov na komunitu	manažér marketingového oddelenia	- určenie osoby zodpovednej za komunikáciu - jednotný systém informovania o výsledkoch
Vytváranie mediálneho obrazu	manažér marketingového oddelenia	- určenie osoby zodpovednej za komunikáciu - nadväzovanie osobných vzťahov so zástupcami médií - korektná komunikácia smerom k médiám

Na záver celého procesu strategického riadenia je potrebné **vyhodnotenie dosiahnutia cieľov** (tabuľka 4.6). To je dôležité vzhľadom ku charakteristike procesu, ktorý sa neustále opakuje. Vyhodnotenie dosiahnutia cieľov musí vzniknúť aj za účasti riadiacich pracovníkov pôsobiacich na nižších úrovniach organizačnej štruktúry, prípadne trénerov a zástupcov hráčov. Dôležitá je nie len miera naplnenia cieľov, ale aj spôsoby, akými boli ciele dosiahnuté. Vyhodnotenie je dôležité pre úpravu vízie a stanovenie nových cieľov, ktoré je možné naplniť. Aj kvôli prepojeniu s víziou je v tejto fáze opätovne potrebná základná orientácia v prostredí a porovnanie zmien, ktoré nastali od začiatku procesu (východiskovej situácie). Tým bude zabezpečené čo najlepšie interpretovanie dosiahnutých výsledkov, ktoré môže byť skreslené (najmä športovým úspechom). Správnym vyhodnotením sa tak zároveň vytvorí predpoklad pre zlepšenie procesu strategického riadenia športového klubu. Za opatrenia v poslednej fáze procesu je zodpovedné vedenie.

Tabuľka 4.6 Kritické miesta – hodnotenie a kontrola

Kritické miesto	Zodpovednosť	Opatrenie
Vyhodnotenie dosiahnutia cieľov	vedenie	- spoločné stretnutie vedúcich pracovníkov - základná orientácia v prostredí

Prierezovým kritickým miestom súvisiacim so všetkými fázami procesu strategického riadenia sú schopnosti manažérov a ich znalosť prostredia (tabuľka 4.7). Bez týchto dvoch kľúčových vlastností nie je možné riadiť žiadne iné kritické miesta. Riadiaci pracovníci musia pritom používať v závislosti od situácie rôzne manažérske schopnosti (predikčné, koncepčné,

projekčné, technické, schopnosti zaobchádzať s ľuďmi...) a musia mať čo najvyššiu možnú znalosť prostredia, v ktorom pracujú. Vedenie a rovnako ani, ani generálny manažér a manažéri oddelení (športové, marketingové, finančné a obchodné) pritom nemusia vždy byť špičkoví odborníci s výbornou znalosťou prostredia. Tu je dôležitá ich osobná zaangažovanosť a ochota vo vzdelávaní sa, čím nie je myslené len formálne štúdium, ale hlavne sledovanie trendov a vývoju prostredia. Pre vzájomnú previazanosť činností a spoločné ciele celého klubu je nutná aj komunikácia medzi vedením, generálnym manažérom a manažérmi oddelení a medzi manažérmi oddelení navzájom. Dodržiavaním týchto opatrení môžu manažéri odborne a osobnostne rásť, čo pozitívne vplyva na celý klub a jeho výsledky. Za koordináciu komunikácie a vytvorenie podmienok pre priebežné vzdelávanie je zodpovedný generálny manažér.

Tabuľka 4.7 Kritické miesta – všetky fázy

Kritické miesto	Zodpovednosť	Opatrenie
Schopnosti manažérov a znalosť prostredia	generálny manažér	- priebežné vzdelávanie - vzájomná komunikácia na vertikálnej aj horizontálnej úrovni

Nie všetky kritické miesta v procese implementácie môže klub svojimi opatreniami v plnej miere riadiť. Preto je jeho hlavnou úlohou klubu minimalizovať možnosť ich negatívneho dopadu a maximalizovať možný pozitívny vplyv. Kritické miesta vo všetkých fázach procesu strategického riadenia športových klubov vychádzajú z princípu cyklického opakovania, ktorý končí až so zánikom klubu. Aj preto nie sú opatrenia pre ich riadenie permanentné a musia byť priebežne kontrolované, prípadne zmenené s každým novým cyklom, ktorý môže začínať novým súťažným ročníkom, či krátkym obdobím niekoľkých po sebe nasledujúcich sezón.

4.4 IMPLEMENTÁCIA MODELOVÉHO RIEŠENIA

Modelové riešenie prináša pohľad na strategické riadenie vychádzajúci z prostredia športu a jeho špecifik. Jeho implementácia je možná v dlhodobu stabilne fungujúcich ako aj v novovzniknutých športových kluboch. Pre správnu implementáciu modelového riešenia musí klub dodržať nasledujúce zásady:

- stotožnenie sa vedenia s procesom a kritickými miestami,
- vytvorenie organizačnej štruktúry (vzťahy, práva a povinnosti),
- oboznámenie sa zodpovedných osôb s kritickými miestami,
- stanovenie optimálnych a minimálnych (postačujúcich) cieľov,
- priebežná analýza prostredia (využívanie štatistických metód),
- neustále vzdelávanie sa a sledovanie trendov,
- jednotná a transparentná komunikácia so zainteresovanými stranami.

Proces strategického riadenia sa týka celej organizácie, no stotožnené s modelovým riešením a jeho kritickými miestami musí byť hlavne vedenie, ktoré je zodpovedné za riadenie a udržateľnosť klubu. Následne je potrebné vytvoriť organizačnú štruktúru vychádzajúcu zo vzťahov medzi seniorskou a mládežníckou zložkou a s oddeleniami definovanými v internom prostredí modelu. Okrem určenia vertikálnych a horizontálnych vzťahov a pridelenia práv a povinností musia byť zodpovedné osoby oboznámené aj s kritickými miestami, pre ktorých riadenie musia vykonávať opatrenia. Základom modelového riešenia je stanovovanie cieľov, spôsobov ich dosiahnutia a ich komunikácia smerom k zainteresovaným stranám. Pre zabezpečenie kontinuity riadenia musia byť ciele nastavené minimálne v dvoch rovinách,

ktorými sú optimálne ciele a minimálne (postačujúce) ciele. Pre ich prehľadný sumár slúži **matica optimálnych a minimálnych (postačujúcich) cieľov** (tabuľka 4.8). Optimálne ciele v nej predstavujú ideálny želaný budúci stav a minimálne (postačujúce) ciele stav, ktorý je klubom a zainteresovanými strana akceptovateľný. Ciele zároveň musia byť jednotne komunikované zainteresovaným stranám.

Tabuľka 4.8 Matica optimálnych a minimálnych cieľov

	Športový úspech	Udržateľné financovanie	Výchova mládeže	Budovanie komunity	Iný cieľ
Optimálny cieľ					
Minimálny (postačujúci) cieľ					

Meniace sa prostredie v ktorom klub pôsobí je potrebné priebežne analyzovať. Napriek tomu, že manažéri sa ešte stále najviac spoliehajú na empirické (Hittmár, 2006), je potrebné využívať aj štatistické metódy. Vedúci pracovníci musia zároveň neustále rozvíjať svoje manažérske schopnosti a znalosť prostredia, hlavne pomocou sledovania aktuálnych trendov. Rovnako ako pri cieľoch, komunikácia celého klubu smerom ku všetkým zainteresovaným stranám (aj vo vnútri klubu) musí byť nastavená na základe jednotných pravidiel, rôzni zástupcovia klubu musia komunikovať rovnaké posolstvá a zároveň musia byť dodržané zásady transparentnosti. V odvetví športu, ktoré je založené z veľkej časti na emóciách je to jedna z kľúčových zásad.

5 DISKUSIA

Športové organizácie sa nachádzajú v dynamickom prostredí, ktoré sa vplyvom globalizácie a informačných technológií zmenilo na regulárne podnikateľské odvetvie. Toto tvrdenie je podporené dvojnásobným rastom výnosov v športe medzi rokmi 2005 – 2014 či rýchlejším rastom športového priemyslu než svetového HDP (Sultan – Collignon, 2014). Špecifické postavenie v športovom svete má klubový (kolektívny) šport, ktorý má najväčší komerčný potenciál. Rovnako ako svetový aj slovenský šport prechádza zmenami. Najzávažnejšie súvisia so zákonmi upravujúcimi jeho financovanie (Príspevok uznanému športu, pracovno-právne vzťahy medzi klubmi a hráčmi, sponzorské a komerčné zmluvy s partnermi...). Toto všetko má vplyv na udržateľnosť športových organizácií, ktorej základným pilierom je udržateľné financovanie. To je v slovenských podmienkach náročné, s čím korešponduje aj zákon upravujúci právnu formu športových klubov (§ 9 zákona č. 300/2008 Z. z.), ktorý vychádza z reálnej situácie, že kluby dokážu len s ťažkosťami pokryť náklady na športovú činnosť (Čorba, 2014). Najrozšírenejšími zdrojmi financovania seniorských športových klubov sú sponzoring/vlastné vklady vedenia, dotácie od samosprávy a príspevky od fanúšikov (vstupné). Pri získavaní týchto finančných prostriedkov zohráva dôležitú úlohu pozícia klubu (divácka atraktivita, história, úspechy) v regióne v ktorom pôsobí. Mládežnícky šport je financovaný aj členskými príspevkami a dotáciami od športových zväzov, ktoré závisia najmä od počtu detí a vekových kategórií v ktorých klub súťaží. Dodatočné finančné prostriedky môžu kluby získať cez programy pozitívnej motivácie jednotlivých zväzov alebo vedení súťaží. Tie sú najčastejšie spojené s reguláciou legionárov a podporou domácich, hlavne mladých hráčov. Tento prístup je dôsledkom stúpajúceho počtu legionárov na Slovensku.

Kvôli rýchlemu tempu prostredia športu, by malo byť strategické plánovanie v tomto odvetví navrhnuté na 2 až 4 roky (Bradbury – O'Boyle, 2017). Manažéri pritom musia vytvárať stratégiu v rôznych variantoch (Hittmár – Jankal, 2013) a pracovať s rôznymi scenármi budúceho vývoja (Fišera, 2007). Celý proces sa skladá zo stanovenia vízie, analýzy súčasného stavu a návrhu, implementácie a hodnotenia stratégie. Najväčšou odchýlkou oproti procesu strategického riadenia spoločnosti zameranej primárne na dosahovanie zisku je stanovovanie cieľov (Wilson, 1990; Nagela, 2008; Hoye a kol., 2015; Širič – Dumanič, 2014; Bradbury – O'Boyle, 2017), ktoré je spoločne so spôsobom akým sú napĺňané, úrovňou ich dosiahnutia a následnou komunikáciou výsledkov verejnosti kľúčovou fázou celého procesu. Hlavnými cieľmi športových klubov na Slovensku sú športový úspech, udržateľné financovanie, výchova mládeže a budovanie komunity. Ciele sú úzko prepojené a tak ako sa môžu dopĺňať, môžu sa zároveň aj navzájom vylučovať. Zásadný vplyv na celý proces strategického riadenia klubu má interné a externé prostredie. Jadrom interného prostredia je vedenie klubu. Okrem neho sem patria aj manažéri a zamestnanci jednotlivých oddelení. Základnými sú športové oddelenie, oddelenie marketingu a oddelenie ekonomiky a obchodu. V závislosti od veľkosti a finančných možností klubov môže byť počet ich zamestnancov a kompetencií rôzny. Pri malých kluboch môže mať celú agendu na starosti len malá skupina osôb. Do interného prostredia patria aj dobrovoľníci a zmluvní partneri. Na rozhraní medzi interným a externým prostredím sú mládežnícke kluby, ktoré môžu byť súčasťou organizačnej štruktúry alebo nezávislé. Do externého prostredia sa zaraďujú sektory športu (Hoye a kol., 2015) a ostatné zainteresované strany, ktorými sú komunita, sponzori a médiá. Vplyvom prostredia a špecifik športu vznikajú kritické miesta, ktoré sa nachádzajú v každej fáze procesu strategického riadenia športových klubov. Pre minimalizáciu dopadov hrozieb a využitie príležitostí musí klub vypracovať opatrenia a zároveň určiť osoby zodpovedné za ich riadenie. Hlavnými zásadami vytvárajúcimi predpoklad pre úspešný proces strategického riadenia sú stotožnenie sa vedenia s procesom a kritickými miestami, vytvorenie organizačnej štruktúry (vzťahy, práva a povinnosti),

oboznámenie sa zodpovedných osôb s kritickými miestami, stanovenie optimálnych a minimálnych (postačujúcich) cieľov, priebežná analýza prostredia (využívanie matematicko-štatistických metód), neustále vzdelávanie sa a sledovanie trendov a jednotná a transparentná komunikácia so zainteresovanými stranami. Opatreniami sa musí riadiť celý klub, no za vytvorenie vhodného prostredia pre ich dodržiavanie je zodpovedné hlavne vedenie.

5.1 VERIFIKÁCIA MODELOVÉHO RIEŠENIA

Základ modelového riešenie vychádza z analýzy prostredia a špecifik športu. Jeho overovanie je preto zamerané na konkrétne príklady strategického riadenia a najdôležitejšie vzťahy ovplyvňujúce udržateľné fungovanie športových klubov. Jednotlivé prípady sú vyhodnotené na základe štatistík, verejne dostupných informácií, rozhovorov a vyjadrení zástupcov klubov a zainteresovaných strán do médií a osobných rozhovorov a skúseností.

5.1.1 Strategické riadenie novovzniknutého športového klubu

Žilinský klub sa v sezóne 2017/18 po piatich rokoch vrátil do najvyššej basketbalovej súťaže. Vedenie klubu bolo zložené z ľudí so vzťahom k basketbalu (bývalých hráčov a trénerov), ale bez skúseností s riadením športovej organizácie. Pre filozofiu klubu stavať na mladých hráčoch a odchovancoch vychádza prípadová štúdia z rozhovorov so všetkými štyrmi hráčmi (ročníky narodenia 1996, 1996 a 1998 a 1999), ktorí hrali v klube počas všetkých troch rokov (príloha F). Dvaja z nich sa počas pôsobenia v klube predstavili v mužskej reprezentácii a jeden reprezentácií do 20 rokov a jeden v reprezentácií do 18 rokov. Ďalšími zdrojmi informácií boli rozhovor s jedným z manažérov (príloha F), vyjadrenia zástupcov klubu do médií a vlastná skúsenosť.

Stanovenie vízie a analýza východiskovej situácie

Pôvodný názov klubu PP & TV Raj Žilina vznikol pred sezónou 2017/18 z názvov spoločností dvoch hlavných sponzorov Poradca podnikateľa a Televízia Raj (od sezóny 2019/20 bol premenovaný na BK Slávia Žilina). Víziou klubu bolo postupne budovať klub s maximálnym využitím slovenských hráčov a odchovancov (Hatala, 2019). Vedenie chcelo hráčom, „ktorí si to zaslúžia“, zabezpečiť šancu na pokračovanie v kariére aj po dovŕšení juniorského veku (zilinak.sk, 2017). Klub vychádzal z úspechov mládežníckeho basketbalu v meste. V Žiline pôsobí niekoľko mládežníckych klubov, z ktorých je hlavným MBK Victoria Žilina, ktorý vznikol v roku 2006 a má vybudovanú kompletnú mládežnícku pyramídu. V sezóne 2018/19 pôsobilo v klube 138 registrovaných hráčov. Napriek nezávislosti MBK Victoria úzko spolupracuje s mužským klubom, pričom najlepší hráči sa majú šancu zapojiť do jeho tréningového procesu, prípadne dostať sa na súpisu prvého alebo od sezóny 2019/20 novovytvoreného B-tímu (Kotlárík, 2019). Pôvodnou športovou ambíciou klubu bolo bojovanie o titul (finále) do troch rokov, čo bolo neskôr upravené na päť rokov. Ani samotní hráči ale nepovažovali túto víziu za reálnu. Vedenie klubu nemalo skúsenosti z riadenia športového klubu a šport poznalo viac z hráčskeho alebo trénerského pohľadu (mládež). Klub bol budovaný s nadšením a dobrými úmyslami, no nedostatočné kompetencie negatívne zasahovali do jeho riadenia, čo uznáva aj samotný manažment. Ďalším kritickým miestom bola neobmedzená moc sponzorov nie len nad manažérskymi, ale aj nad športovými rozhodnutiami. Problémom bola aj organizačná štruktúra s nejasne definovanými úlohami, právami, povinnosťami a vertikálnymi a horizontálnymi vzťahmi. Funkcie boli rozdelené bez hlbšieho pochopenia ich náplne práce:

- športový riaditeľ (v skutočnosti vedúci tímu),
- PR manažér (neskôr premenovaný na tajomník),
- marketingový špecialista (neskôr nazývaný PR manažér, no bez kompetencií).

Keďže klub od začiatku pracoval s nízkym rozpočtom a fungoval do veľkej miery na dobrovoľníckej báze, vznikali komplikácie aj pri riadení dobrovoľníkov (neochota a nerešpektovanie pravidiel). Problémom, ktorý vnímali najmä hráči boli jazykové znalosti manažmentu a trénerov, keď nikto z vedenia ani žiadny z trénerov, ktorí pôsobili pri klube neovládal plynule angličtinu. Pre neskúsenosť a nekompetentnosť riadiacich pracovníkov a nezrovnalosti, ktoré vznikli vo fázach určenia vízie a analýzy (najmä definovanie vzájomných vzťahov), následne vznikli problémy pri definovaní a dosahovaní cieľov.

Cieľ - športový úspech

Už v prvých mediálnych vyhláseniach deklaroval klub zámer bojovať do troch, neskôr do piatich rokov o titul. Aj ciele stanovené pred jednotlivými sezónami sa vyvíjali podľa tejto vízie (Kotlárík, 2017; Hatala, 2018; Hatala, 2019):

- etablovanie, neskončiť na poslednom mieste,
- umiestnenie do 6. miesta,
- semifinále (medaila).

Vyššie nároky na umiestnenie sa snažil klub dosiahnuť zvýšeným počtom legionárov v tíme. Navýšenie ich počtu a štartov, ale neprineslo výraznejšie pozitívne výsledky (tabuľka 5.1). Cieľ v sezóne 2019/20 sa klubu naplniť nepodarilo (sezóna bola predčasne ukončená a Žilina skončila na 6. mieste po základnej časti).

Tabuľka 5.1 Vplyv legionárov na umiestnenie – Žilina

Sezóna	Umiestnenie	Podiel legionárov	Podiel štartov legionárov
2017/18	9.	34,8%	28,7%
2018/19	5.	46,7%	44,1%
2019/20	6.	47,1%	50%

Zahraniční hráči boli navyše často vymieňaní a z celkového počtu 24 (za tri sezóny spolu) až 14 neodohralo viac ako polovicu všetkých (z nich 10 menej ako tretinu) stretnutí. Manažment vidí problém fluktuácie legionárov v ich nesprávnom výbere (v sezóne 2019/20 v plnej kompetencii trénera). S tým súhlasia aj hráči, ktorí ako ďalšie dôvody považujú aj nezhody zahraničných hráčov s vedením a nedostatočné schopnosti trénera (taktika, využitie silných stránok). Problémom z pohľadu vedenia aj hráčov bol problém s vízami, ktorý bol spôsobený neskúsenosťou vedenia. Americkí hráči v sezóne 2017/18 preto museli na časť sezóny opustiť Slovensko (Mariňáková, 2017). Po vyriešení problému sa na záver sezóny do tímu opäť vrátili. Pri výbere a pôsobení legionárov klub tvrdí, že legionári prispievali k lepším výsledkom no zároveň priznáva, že ich výber a zabezpečenie administratívy pre ich činnosť neboli optimálne.

Komplikáciu v prvej sezóne bola aj adaptácia na úroveň najvyššej slovenskej basketbalovej ligy, ktorá viedla k výmene trénerov (TASR, 2017). V krátkom časovom období viedli tím až traja rôzni hlavní tréneri (a dvaja asistenti). Vedenie tento krok obhajovalo poskytnutím príležitosti pre domácich trénerov, ktorí mali skúsenosti prevažne s mládežníckym basketbalom. To negatívne hodnotili aj samotní hráči. Od záveru sezóny 2017/18 až do konca pozorovaného obdobia (2019/20) následne pôsobil v klube rovnaký tréner – Ivan Kurilla.

Cieľ - udržateľné financovanie

Udržateľné financovanie je prípade žilinského basketbalového klubu plne podriadené záujmom vedenia. Aj preto boli v pozorovanom období na základe osobných preferencií, bez súhlasu a vôle zodpovedných osôb vyhodení niektorí hráči či marketingový špecialista. Naopak iní hráči a tréneri boli bez vlastnej zásluhy privilegovaní. Dotácie zo strany mesta (tabuľka 5.2)

nereflektovali zlepšené výkony a ambície a po sezóne 2018/19, ktorú považoval klub za úspešnú, samospráva neposkytla klubu žiadnu priamu ani nepriamu podporu.

Tabuľka 5.2 Výška dotácie od samosprávy – Žilina

	2017	2018	2019
Výška dotácie	15 000	16 820	0

Keďže športová hala v ktorej klub hráva svoje zápasy je vo vlastníctve vyššieho územného celku a nie mesta, žilinský basketbalový klub navyše ako jeden z mála platí prenájom na tréningy a stretnutia v plnej výške (Šoška, 2018).

Po zmene financovania pred sezónou 2019/20 garantoval nový predseda predstavenstva finančné prostriedky na dobu 5 rokov (Galdun, 2019), no po predčasnom ukončení súťažného ročníka predstavovali dlžoby klubu takmer 30-tisíc eur, z čoho až 7-tisíc eur predstavovalo mzdy hráčov (Vnuk, 2020).

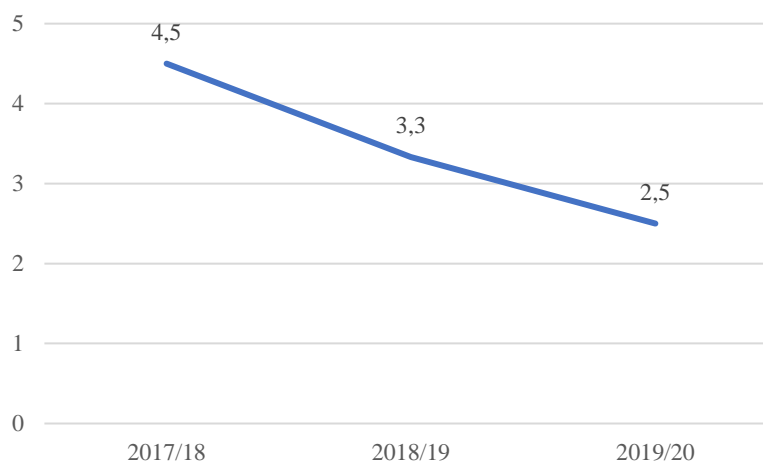
Cieľ - výchova mládeže

Výchova mládeže bola základom vízie klubu. Do tréningového procesu, prípadne na súpisiku tímu sa počas troch sezón dostalo viac ako desať hráčov v mládežníckom veku (Kotlárík, 2019) a ďalších päť skúsenejších hráčov, ktorí boli odchovancami klubu. Vývoj hracieho času mladých hráčov mal ale v jednotlivých sezónach výrazne klesajúcu tendenciu (tabuľka 5.3) a v sezóne 2019/20 mladí hráči odohrali za celú sezónu dokopy len osem minút.

Tabuľka 5.3 Vývoj hracieho času mladých hráčov – Žilina

	2017/18	2018/19	2019/20
Celkový hrací čas v minútach	1245	51	8
Priemerný hrací čas v minútach	138	13	2

Spokojnosť hráčov, ktorí pôsobili v klube počas všetkých troch sezón (dvaja z akadémie, dvaja skúsenejší), so svojim hracím časom, znázornená obrázkom 5.1, tiež stagnovala (5 = úplná spokojnosť s hracím časom, 1 = úplná nespokojnosť s hracím časom). Hráči rovnako považujú svoj hrací čas ako nedostatočný z pohľadu svojho potenciálneho napredovania a basketbalovej budúcnosti.



Obrázok 5.1 Vývoj spokojnosti hráčov s hracím časom – Žilina

K osobnostnému a športovému rastu domácich hráčov by mali prispievať aj kvalitní, skúsenejší legionári. Podľa odchovancov však zahraniční hráči pomáhali rozvíjať ich basketbalové a ľudské stránky len v minimálnej miere.

Ciel' - budovanie komunity

V prvej sezóne pôsobenia klub nevyvíjal takmer žiadne aktivity smerom ku komunitě, pričom marketing považoval za nepotrebný. Napriek tomu pred sezónou angažoval odborníka v oblasti športového marketingu a vzťahov s verejnosťou, no ten pre nezhody s trénerom v klube skončil ešte pred začiatkom sezóny. Aj tu zohrala úlohu neobmedzená moc vedenia, ktoré zamestnanca prepustilo bez akejkoľvek diskusie. Absencia koordinácie základnej komunikácie smerom k médiám sa následne prejavovala na vyjadreniach trénerov a asistentov, ktoré sa často zaoberali internými záležitosťami (tabuľka 5.4). Problém bol aj pri spravovaní webovej stránky, ktorú mal na starosti jeden z dobrovoľníkov. Stránka bola neaktuálna s minimálnym množstvom obsahu.

Tabuľka 5.4 Mediálna komunikácia v sezóne 2017/18 – Žilina

Autor	Vyjadrenie
Moravčík (27.9.2017)	Náš tím je najmladší v súťaži, v podstate všetko sú to študenti, starší Ďurana je už pracujúci, je zubárom, stíha iba večerné tréningy. Gustáv Hoferica hral naposledy basketbal pred piatimi rokmi.
Moravčík (14.10.2017)	Za normálnych okolností sa nemôžeme rovnať Leviciam. V našom tíme leží ťarcha na štyroch hráčoch, tréner Levíc mohol rotovať deväť kvalitných hráčov.
Moravčík (17.10.2017)	Mňa mrzí, že niektorí mladí hráči si nevážia šancu, ktorú v takýchto zápasoch dostávajú.
Mühlberger (27.12.2017)	V mužstve nie je dobrá atmosféra, nie je súdržné, po posledných výsledkoch sa nie je čo diviť. Problémom je, že legionári nerešpektujú pravidlá a pokyny. Ak v tomto smere nedôjde k náprave, budeme sa s nimi musieť rozlúčiť. Pri takýchto výsledkoch môžeme ligu pokojne dohrať aj s našimi hráčmi...

Zdroj: *basketliga.sk* (2017)

Príchodom nového trénera, prijatím zamestnancov zodpovedných za marketing a nastavením novým pravidiel sa v nasledujúcej sezóne 2018/19 situácia zmenila. Ešte pred začiatkom súťažného ročníka si tím v exhibičnom zápase zmeral sily s legendami žilinského basketbalu. Podujatie sa stretlo s pozitívnym ohlasom. Okrem toho hráči absolvovali marketingové školenie, klub založil profil na Instagrame a vo väčšej miere začal využívať sociálne siete (aj platenú reklamu), bol zosúladený grafický dizajn, čiastočne bol vyriešený problém s obsahom na webovej stránke, začali sa natáčať videopozvánky na domáce zápasy, bola kladená zvýšená pozornosť na zápasový program a súťaže pre divákov, nadviazala sa spolupráca s profesionálnymi športovými klubmi v Žiline a zároveň bol vytvorený fanklub. Tieto a ďalšie aktivity viedli k nárastu návštevnosti, navýšeniu počtu fanúšikov na sociálnych sieťach (tabuľka 5.5) a k celkovému zvýšeniu povedomia o klube v regióne.

Tabuľka 5.5 Návštevnosť a sociálne médiá – Žilina

	Návštevnosť	Facebook	Instagram
2017/18	611	Nárast o 475 (2505)	0
2018/19	683	Nárast o 707 (3121)	500

Aj v sezóne 2019/20 pokračoval klub v nastolenom režime. Pred sezónou boli navyše zmenené klubové farby na typické žilinské žltó-zelené (predtým červeno-biele), bol vytvorený maskot, vymenený hlásateľ stretnutí a počas sezóny vznikla aj klubová hymna. Napriek slabším

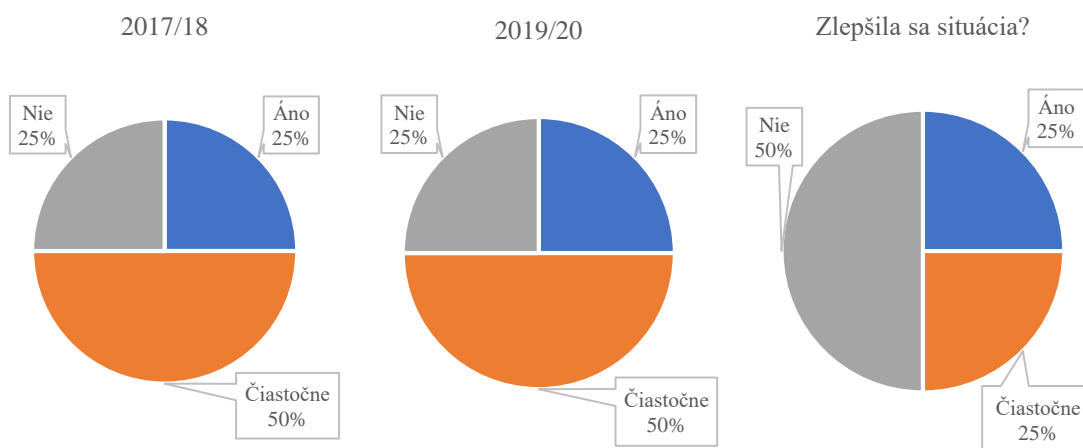
výsledkom si domáce stretnutia udržali stabilnú návštevnosť a sociálne siete postupný nárast. Problémom ale bola zmena vedenia, keď sa na čelo klubu dostal ďalší človek bez skúseností z riadenia športovej organizácie, ktorý sa niekoľkokrát vyjadril do médií v rozpore so záujmom klubu. Najdôležitejší je najmä výrok po predčasnom ukončení sezóny, v ktorom hodnotil záväzky klubu smerom k hráčom a partnerom (Vnuk, 2020):

„Skúsil som osloviť našich partnerov s týmto riešením, no presné mená nebudem špecifikovať, nech sa niekto necíti urazený. S výnimkou jednej osoby nikto s tým nesúhlasil. Každý chcel svoje peniaze. I keď milujú basketbal, tak peniaze majú radšej. Viem niektorých pochopiť, že to je pre nich zdroj príjmu a peniaze im chýbajú. Na druhej strane som sklamaný, lebo som si myslel, že pochopia situáciu. Treba to však rešpektovať, majú na svoje peniaze právo, no osobne som trochu sklamaný z ich postoja. Viete viacerí tvrdia, že tieto služby pre nás robia, lebo majú radi basketbal a očakával som, že v týchto kritických momentoch to vedia aj prejavovať.“

Tento výrok, ktorý bol uverejnený ako súčasť rozhovoru v Žilinskom večerníku pobúrila mnohých partnerov klubu a prispel ešte viac k neistej budúcnosti žilinského basketbalu.

Hodnotenie a kontrola

Klub sa postupne vzdŕaloval od svojej vízie práce s mladými hráčmi a rovnako ani odvážne ciele z pohľadu umiestnenia sa v poslednej sezóne nepodarilo naplniť. Manažment konštatuje vzhľadom k prvej sezóne progres v riadení klubu. Ako chybu však vníma presunutie všetkých kompetencií športovej stránky klubu na jednu osobu – trénera. Väčšina hráčov v skvalitňovaní manažérskych kompetencií vedenia nevidí zlepšenie (obrázok 5.2). Pričom ako najväčší problém konštatujú správanie sa klubu v rozpore s víziou, ktorá bola prezentovaná pri vzniku klubu. Rovnako vidia negatíva aj v komunikácii a prístupe vedenia k slovenským hráčom a v zhoršujúcej sa atmosfére v tíme.



Obrázok 5.2 Hodnotenie manažérskych kompetencií hráčmi - Žilina

Všetci hráči, ktorí pôsobili v klube v každej sezóne považujú svoje skúsenosti s klubom skôr za negatívne ako pozitívne a ani jeden nevyjadril presvedčenie v klube pokračovať (traja hráči nie sú rozhodnutí a jeden nechce). Z finančného pohľadu stabilita deklarovaná na päť rokov pre zdravotnú a ekonomickú krízu pravdepodobne nebude zabezpečená a budúcnosť klubu v najvyššej súťaži je preto nejasná.

Závery prípadovej štúdie

Žilinský klub sa po svojom založení stretol s veľkým množstvom problémov, spôsobených nedostatočnou kompetenciou vedúcich pracovníkov a neznalosťou prostredia,

pričom aj po troch rokoch fungovania stále pôsobí ako „hračka pre zábavu“ niekoľkých podnikateľov, ktorí majú neobmedzenú moc nad jeho riadením, čo má negatívny vplyv na stanovovanie a dosahovanie cieľov a atmosféru v klube. Tento prístup je kompenzovaný snahou bývalých hráčov, ktorí zastávajú rôzne pozície v štruktúrach klubu a snažia sa robiť basketbal pre ľudí. Ich právomoci ale nie sú dostatočné na vykonanie potrebných zmien. Prípadová štúdia potvrdila značnú časť kritických miest modelu strategického riadenia športového klubu:

- ambície vedenia,
- kumulácia manažérskych funkcií,
- riadenie dobrovoľníkov,
- pravidlá skladania hráčskeho kádra,
- relatívne obmedzené zdroje športového personálu,
- navzájom sa vylučujúce ciele,
- vytváranie mediálneho obrazu,
- schopnosti manažérov a znalosť prostredia.

Budúcnosť klubu je neistá, čo nie je spôsobené len zdravotnou a ekonomickou krízou, ktorá postihla svet v roku 2020. Hlavnou príčinou tohto problému je nesprávne riadenie kritických miest.

5.1.2 Financovanie športu samosprávou a sponzormi

Prievidza je jedno z najúspešnejších miest v halovom kolektívnom športe na Slovensku. Basketbalisti a volejbalisti získali v období sezón 2014/15 až 2019/20 spolu tri majstrovské tituly, tri víťazstvá v národnom pohári a obe pôsobili v európskych súťažiach, pričom basketbalisti dokonca postúpili do druhej fázy. Napriek podobným úspechom je v meste divácky aj sponzorsky výrazne atraktívnejší basketbal (tabuľka 5.6).

Tabuľka 5.6 Porovnanie basketbalu a volejbalu – Prievidza

	Úspechy v pozorovanom období	Návštevnosť	Počet partnerov
BC Prievidza	Majster Slovenska (2015/16) 2. miesto (2014/15, 2018/19) 3. miesto (2016/17) Slovenský pohár (2020) Postup v Európskom pohári (2016/17)	1600	62
VK Prievidza	Majster Slovenska (2017/18, 2018/19) 3. miesto (2014/15) Slovenský pohár (2018, 2020) Účasť v Európskom pohári (2015/16)	650	28

Zdroj: *pdbasket.com, vkprievidza.sk (2020)*

Prípadová štúdia sa zaoberá prerozdeľovaním finančných prostriedkov pre športové kluby od samosprávy a motiváciou sponzorov podporovať šport v Prievidzi. Pre jej vypracovanie boli vykonané štruktúrované rozhovory s predsedom komisie športu mesta Prievidza (príloha G) a s jedným z lokálnych sponzorov basketbalového klubu (príloha H).

Financovanie samosprávou

Úspech nehrá pri pridelovaní dotácií v Prievidzi žiadnu úlohu. Podľa tohto predpokladu by najväčšie finančné prostriedky dostávali korfbalisti a karatisti, ktorí patria medzi európsku

a svetovú špičku. Rovnako najväčšie kluby, ktorými sú VK Prievidza (volejbal) a BC Prievidza (basketbal) po úspešných sezónach v súťažnom ročníku 2018/19 dostali od mesta menší objem finančných prostriedkov. Kluby s lepšími výsledkami môže navštevovať viac divákov, čo sa prejaví aj na záujme detí a následne klub dostane viac financií na mládež. Vo všeobecnosti pridelovanie dotácií podľa výsledkov ale neplatí. Výška podpory závisí najmä od finančných možností mesta. Keď ich je dostatok, samospráva sa snaží podporiť šport. Následne je dôležité či chce podporiť všetkých športovcov alebo len vybrané organizácie, ktoré tak môžu dostať viac prostriedkov. Kľúčovú úlohu zohráva vôľa primátora a poslancov. Na ich rozhodovanie nemajú žiadny vplyv ani ostatné zdroje príjmu športových klubov. Ich výšku ani pôvod nemusia kluby preukazovať. O dotáciu môžu žiadať napr. lukostrelci, ktorí nedostávajú finančné prostriedky od zväzu a zároveň aj mládežnícki basketbalisti, ktorí dotácie od zväzu dostávajú, no napriek tomu ich samospráva uprednostní pred lukostrelcami. Podpora mládeže závisí od počtu detí a výšky dopravných nákladov na súťaženie, no sú zohľadňované aj iné kritéria ako to, či samospráva pridelila klubom aj iné prostriedky ako napr. dotácie na športoviská. Kluby pôsobiace v najvyššej súťaži v seniorskom športe (BC Prievidza a VK Prievidza) nie sú dotované viac ako mládež, keďže v roku 2020 dostanú muži len príspevky na športoviská, kým mládež aj na činnosť. V minulosti však dostávali basketbalisti aj volejbalisti dotácie aj na činnosť.

Financovanie sponzormi

Basketbalový klub BC Prievidza má okrem dvoch generálnych a jedného hlavného, ktorým je mesto, aj takmer ako 60 menších partnerov, ktorí klubu prispievajú finančne alebo svojimi produktami a službami. Sú propagovaní hlavne na webovej stránke, sociálnych sieťach a v tlačenej magazíne klubu a rovnako na každom domácom zápase v podobe reklám na stene a okolo palubovky. Menší sponzori spravidla nemajú dostatok finančných prostriedkov na podporovanie viacerých športov. Aj keď má určitú váhu pri rozhodovaní o podpore aj popularita klubu v regióne, hlavnou motiváciou je osobný vzťah nie len k basketbalu ale konkrétne ku klubu. Vzťah sponzor-klub pritom funguje na kamarátskej úrovni, kde sa zástupcovia klubu a spoločností poznajú osobne. Pre sponzorov je dôležitá aj kultúra fanúšikov, ktorá je na vyššej úrovni ako napr. na futbale. Nie je pritom možné tvrdiť, že spojením mena spoločnosti s klubom prostredníctvom sponzorovania bude zabezpečený návrat finančných prostriedkov či už zo strany fanúšikov klubu alebo pomocou nadviazania obchodných vzťahov s ostatnými sponzormi. Dlhodobá spolupráca s klubom preto poskytuje sponzorom viac pocit seberealizácie než obchodné príležitosti.

Závery prípadovej štúdie

Keďže športové kluby v najpopulárnejších športoch (futbal a hokej) pôsobia v Prievidzi v nižších súťažiach, najväčšia pozornosť verejnosti a samosprávy je sústredovaná na basketbal a volejbal, ktoré patria k slovenskej špičke. Táto situácia má vplyv aj na financovanie športu v meste. Závěry potvrdzujú výsledky výskumu vo viacerých bodoch:

- úspech nemá vplyv na výšku dotácií od samosprávy,
- výška dotácií od samosprávy závisí od pozície klubu v meste,
- pre lokálnych sponzorov je dôležitejší vzťah k športu než podnikateľské možnosti,
- sponzoring je založený na osobných vzťahoch vedenia klubu a majiteľov spoločností.

Naopak niektoré výsledky výskumu verifikované neboli a ich platnosť je do určitej miery spochybnená:

- nie všetky samosprávy podporujú viac seniorský ako mládežnícky šport,
- samospráva nekompenzuje výšku dotácií pre mládežnícky klub od zväzu.

Rozpory niektorých výsledkov výskumu so závermi verifikácie modelového riešenia vytvárajú potrebu podrobnejšieho skúmania problematiky a to najmä vzťahu samospráv a športových klubov (seniorských aj mládežníckych).

5.2 LIMITY A ODPORÚČANIA PRE ĎALŠÍ VÝSKUM

Napriek prieniku poznatkov zo všetkých druhov športov sa práca sústreďuje primárne na kolektívne športy futbal, hokej a basketbal na Slovensku a vo svete. Ďalší výskum je možné zamerať na **ostatné kolektívne športy a na kluby združujúce individuálnych športovcov na Slovensku**, či rozšíriť problematiku skúmaných športov športy o **súťaže a kluby z ďalších krajín**. Z pohľadu samospráv sú v práci skúmané dotácie pre seniorské a mládežnícke kluby v tých istých športoch (futbal, hokej, basketbal). Ďalším výskumom je možné zistiť konkrétne **prístupy k prerozdeleniu dotácií športovým klubom v jednotlivých mestách** a hlbšie skúmať ich pozíciu vo vzťahu k samospráve či vzájomné vzťahy športových klubov v regióne (kooperácia, rivalita). V strategickom riadení športových organizácií na Slovensku naprieč všetkými sektormi športu je potrebný budúci výskum zamerať aj na **klúčové osobnosti**, ich motiváciu a manažérske schopnosti. Nový pohľad na súvislosti v riadení športových organizácií by mohlo priniesť porovnanie kultúry v tých, ktoré sú riadené profesionálnymi manažermi s organizáciami riadenými bývalými športovcami či trénermi bez manažérskych skúseností. Ďalšou témou, ktorá rozvíja strategické riadenie nad rámec realizovaného výskumu je podpora rozhodovania. Môžu sem patriť **TQM** (z anglického „Total quality management“ – „Komplexné manažérstvo kvality“) či informačné systémy na podporu rozhodovania. Aj TQM (Rexhepi a kol., 2018) aj informačným systémom (Robinson – Palmer, 2010) v športe sa venujú zahraniční autori, no na Slovensku im zatiaľ väčšia pozornosť venovaná nebola (Adámik, 2019). Práca nezohľadňuje **zdravotnú a ekonomickú krízu spôsobenú vírusom COVID-19**, ktorá zasiahla svet až v dobe vykonávania verifikácie modelového riešenia. Situácia, ktorú kríza spôsobila bude najväčšou výzvou športových klubov v najbližších rokoch a bude mať na ich činnosť existenčný vplyv, keďže šport je jedným z najzasiahnutejších odvetví (tabuľka 5.7). Dĺžoby (Vnuk, 2020), prepúšťanie hráčov (SITA, 2020) či zmena postoju vlády smerom k športovým klubom (TASR, 2020) sa stávajú kľúčovými témami ich riadenia.

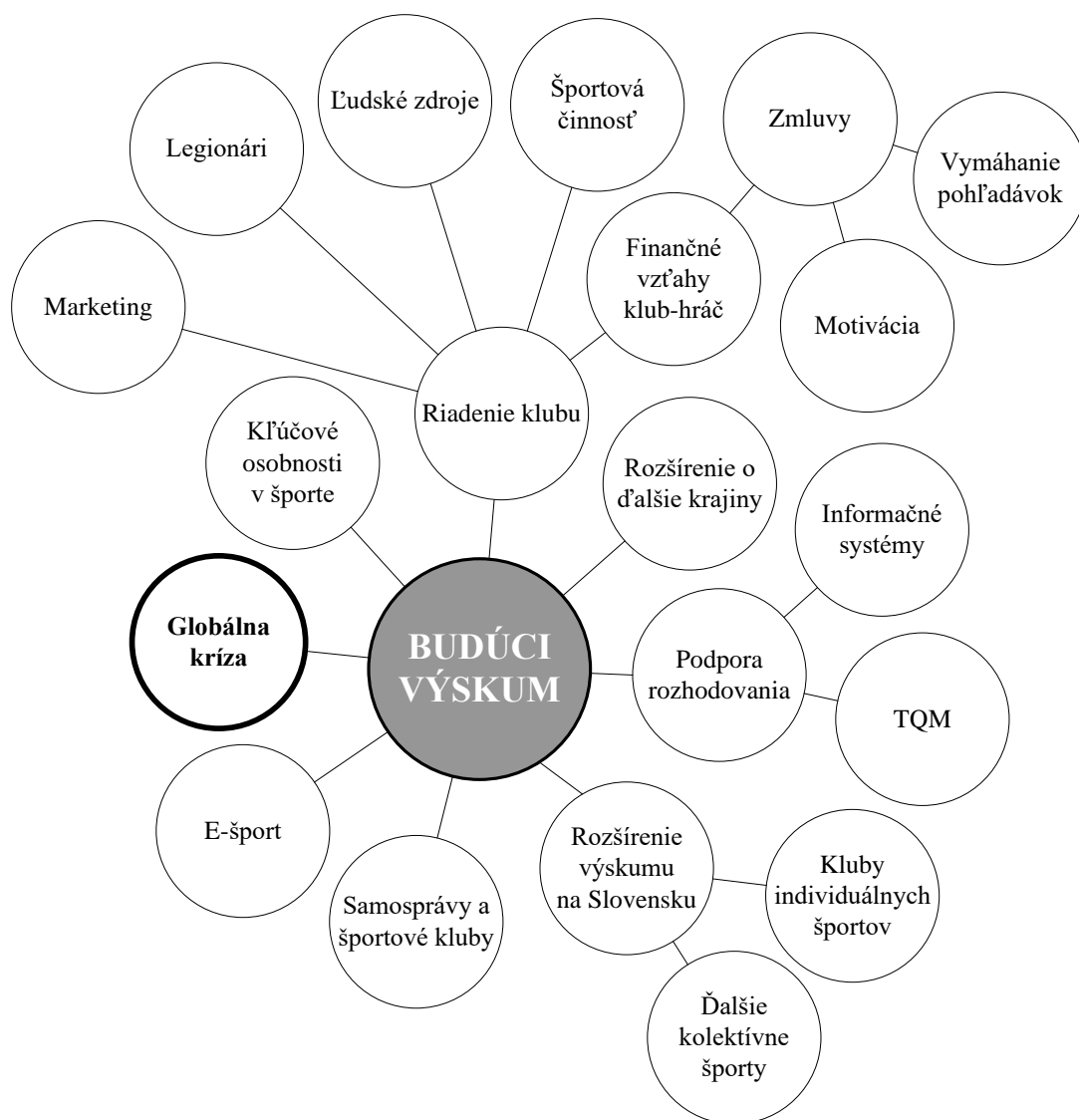
Tabuľka 5.7 Vplyv globálnej krízy na jednotlivé odvetvia

	Zmena výnosov	Odvetvie
Takmer úplne zrušenie	-80%	cestovné kancelárie, hazardné hry, ŠPORT , umenie a zábava
Závažný dopad	-65%	verejná doprava, ubytovacie a stravovacie služby, požičovne dopravných prostriedkov
Veľký dopad	-50%	domáce práce
Stredný dopad	-30%	sociálne služby, osobná starostlivosť
Malý dopad	-15%	vzdelávacie služby, neziskové a komunitné služby
Pozitívny dopad	+15%	zdravotníctvo a ambulancia starostlivosť

Zdroj: Goldman Sachs (2020)

Vplyvom krízy a novelizáciou zákona sa dostávajú do popredia aj **zmluvné vzťahy medzi športovcami a klubmi** a problémy, ktoré na Slovensku medzi oboma stranami vznikajú

(SITA, 2020; Gábriš, 2020; Hudák, 2020; ŠPORT.sk, 2020). V súvislosti s hráčmi je ďalší výskum možné orientovať podrobnejšie na **jednotlivcov a ich motiváciu, prípadne spôsoby akými motivuje hráčov klub** (finančne a materiálne). Oblasťou previazanou s hráčmi a skladaním tímu je podrobnejší pohľad na **výber legionárov**. Výskum sa zameriava len na počet legionárov a na počet zápasov, ktoré za kluby odohrali. Ďalší výskum je možné zamerať na ich kvalitu, skúsenosti či platové požiadavky a na základe toho porovnávať ich vplyv na výsledky. Napĺňanie cieľov klubu závisí aj od ďalších veličín akými sú **personálne zdroje** a ich schopnosti alebo **tréningový proces**. Výskum týchto oblastí prinesie detailnejší pohľad najmä na dosahovanie stanovených cieľov (hlavne športových). Trend v športe, ktorému je potrebné venovať výskumnú pozornosť je **elektronický šport**, skrátene nazývaný e-šport, ktorého popularita a finančné odmeny sa približujú športu v klasickom význame. E-šport pritom nepozostáva len z bojových hier či stratégií. Svoje vlastné e-športové tímy majú popredné kluby naprieč všetkými druhmi športu. Títo hráči videohier sa stávajú plnohodnotnou súčasťou vrcholového športu. Zásadný vplyv na strategické riadenie športových klubov má marketing. Práca sa venuje súvisiacim téma ako sponzoring, komunita či média, no výskum všetkých oblastí **marketingu** v slovenskom športe je téma s veľkým potenciálom. Prehľad odporúčaní budúceho výskumu zachytáva obrázok 5.3.



Obrázok 5.3 Myšlienková mapa odporúčaní pre ďalší výskum

5.3 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE

Výsledky dizertačnej práce je z pohľadu prínosov možné rozdeliť na teoretické prínosy, zamerané najmä na rozvoj teórie v oblasti manažmentu a na praktické prínosy, orientované na zlepšenie strategického riadenia športových organizácií na Slovensku.

Teoretické prínosy

Najdôležitejšie prínosy pre manažment ako vedu vychádzajú zo sumarizácie poznatkov, ktoré poskytujú ucelený pohľad na problematiku. Hlavnými teoretickými prínosmi sú:

- Sumarizácia poznatkov z oblasti riadenia športových organizácií so zameraním na prostredie športu, šport na Slovensko a strategický manažment v športe.
- Rozšírenie problematiky strategického riadenia športových organizácií.
- Vytvorenie matice optimálnych a minimálnych cieľov športových klubov.
- Možnosť využitia záverov na pedagogické účely.
- Odporúčania pre ďalší súvisiaci výskum v prostredí športu.

Navrhované riešenie je tiež možné porovnávať vo vzťahu s ďalším výskumom zameraným na riadenie športových organizácií realizovaným v odbore 3.3.15 Manažment na Fakulte riadenia a informatiky, Žilinskej univerzity v Žiline:

- *Manažment športových organizácií: Významné zainteresované strany (Varmus, Ferenc, Kubina – monografia, 2019).*
- *Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií (Ferenc – dizertačná práca, 2019).*
- *Manažment v športe: Špecifiká manažmentu organizácií pôsobiacich v prostredí športu (Varmus – habilitačná práca, 2016).*

V súvislosti s uvedenými prácami a monografiou je navrhované riešenie možné považovať ako nadstavbou z pohľadu strategického riadenia športových organizácií.

Praktické prínosy

Pomocou výsledkov dizertačnej práce dokážu manažéri identifikovať súvislosti riadenia športových organizácií na Slovensku a zároveň definovať požiadavky, vzťahy či manažérske schopnosti potrebné pre ich riadenie. Najdôležitejšími praktickými prínosmi práce sú:

- Identifikácia cieľov športových klubov na Slovensku a prístupov k ich dosahovaniu.
- Sumarizácia príčin úpadku športových klubov na Slovensku vychádzajúca z prípadových štúdií konkrétnych klubov.
- Návrh modelu strategického riadenia športových klubov vychádzajúceho z prostredia športu a jeho špecifik.
- Popis procesu strategického riadenia športových klubov spolu so zainteresovanými stranami a ich vplyvom na jednotlivé fázy.
- Identifikácia kritických miest strategického riadenia športových klubov obsahujúca odporúčania a pracovné pozície zodpovedné za ich riadenie.
- Návrh implementácie modelového riešenia a zásad, ktorých dodržiavanie je pre správnu implementáciu potrebné.

Na základe výsledkov dizertačnej práce by mali športové kluby pri procese strategického riadenia vychádzať hlavne zo stanovenia cieľov, ktorých definovanie, spôsoby naplňania, úroveň dosiahnutia a následná komunikácia verejnosti sú kľúčovou fázou celého procesu. Dôležité je aj ich vzájomné prepojenie, ktoré môže mať synergický efekt, no rovnako môže naplnenie jedného cieľa zabrániť naplneniu iného. Nájdeniu optimálnej cesty pomáha manažérom športových klubov práve realizovaná dizertačná práca.

ZÁVER

Šport sa za roky svojej existencie vypracoval z voľnočasovej aktivity až na plnohodnotné profesionálne odvetvie. Cieľom športových organizácií už nie je len dosahovať športové úspechy a divácku popularitu, ale aj generovať zisk. Na ich čele stoja skúsení, profesionálni manažéri a veľké množstvo ostatných pracovníkov. Napriek tomuto vývoju vo vyspelom svete, na Slovensku sa riadeniu športových organizácií, špeciálne klubov, ešte stále nevenuje dostatočná pozornosť. To sa spoločne s dynamickým prostredím a vplyvom interných a externých faktorov stáva pre slovenský šport existenčným problémom. Cieľom práce preto bolo poskytnúť znalostný základ pre systematické riadenie športových klubov na Slovensku.

Jadro informácií potrebných pre realizovanie výskumu pochádzalo z odborných článkov a publikácií domácich a zahraničných autorov, prípadových štúdií, článkov a reportáží športových novinárov a redaktorov, štatistík zo štatistických organizácií či oficiálnych stránok športových asociácií, líg a klubov, zákonov súvisiacich s činnosťou športových organizácií, verejne dostupných informácií od samospráv, rozhovorov s manažérmi, hráčmi, sponzormi a športovou verejnosťou a v neposlednom rade z osobných skúseností z pôsobenia v štruktúrach športových organizácií.

Súčasný stav riešenej problematiky bol posudzovaný na základe analýzy prostredia športu, športu na Slovensku a strategického manažmentu v športe. Okrem teoretických východísk boli sledované aj trendy v oblasti riadenia športových organizácií doma a vo svete. Vlastný výskum sa skladal z troch nezávislých, ale navzájom prepojených častí: príčiny úpadku športových klubov, financovanie športových klubov a legionári a ich vplyv. Všetky tri boli zamerané na divácky najatraktívnejšie, najnavštevovanejšie športy na Slovensku, ktorými sú futbal, hokej a basketbal. Príčiny úpadku športových klubov sa rozoberali problematikou hlavných dôvodov úpadku športových klubov, ktoré skončili v najvyššej súťaži alebo úplne zanikli pre iné ako športové dôvody. Financovanie športových klubov sa sústredilo na hlavné zdroje príjmov športových klubov, ktorými sú dotácie od samosprávy a od sponzorov. Posledná časť legionári a ich vplyv bola zameraná na počty a štarty legionárov v kluboch a ich vplyv na úspech a domácu reprezentáciu.

Podstatou navrhnutého modelového riešenia je prostredie športu a jeho špecifiká do ktorých je aplikovaný model strategického riadenia. Model je sústredený na najdôležitejšie interné a externé zainteresované strany a ich vplyv na strategické riadenie športových organizácií, s dôrazom na kritické miesta vznikajú pri riadení vzťahov medzi klubom a jeho prostredím.

Prínosy práce pre manažment pozostávajú zo sumarizácie poznatkov z oblasti riadenia športových organizácií a z vytvorenia matice optimálnych a minimálnych cieľov slúžiacej k zlepšeniu procesu dosahovania cieľov a následnej komunikácie výsledkov smerom k verejnosti. Závery je možné využiť na pedagogickú činnosť či na ďalší súvisiaci výskum v prostredí športu. Hlavným prínosom pre športové kluby je identifikovanie súvislostí riadenia športových organizácií na Slovensku spolu s požiadavkami, vzťahmi a manažérskymi schopnosťami a zručnosťami potrebnými pre ich riadenie.

Výzvou športových klubov v najbližších rokoch bude vysporiadanie sa so zdravotnou a ekonomickou krízou, ktorej vplyv zmení celý športový svet. Je preto takmer s určitosťou možné tvrdiť, že aj skúmanie športu na akademickej úrovni sa bude uberať primárne týmto smerom.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] Adámik R., Dlugokecka M. (2018). The structure of revenues in football in Poland and Slovakia. CER Comparative European Research Conference, (5)1, pp. 62-65. ISBN 978-0-9935191-7-8
- [2] Andreff, W. (2015). *Disequilibrium Sports Economics: Competitive Imbalance and Budget Constraints*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 272 s. ISBN 9781783479368
- [3] Archyworldys.com. (2018). Green Bay Packers says missing playoffs affect the final results. 10.08.2018. z <https://www.archyworldys.com/green-bay-packers-says-missing-playoffs-affect-the-final-results/>
- [4] Bakaj, M. (2020). Obnova projektu? Šatana čaká ťažké rozhodnutie. 30.3.2020 z <https://hokej.pravda.sk/reprezentacia/clanok/537818-obnova-projektu-satana-caka-tazke-rozhodnutie/>
- [5] Balický, M. (2017). Slovenské kluby zarobili v Európe slušný balík, najviac Ružomberok. 30.3.2020 z <https://sport.aktuality.sk/c/288933/slovenske-kluby-zarobili-v-europe-slusny-balik-najviac-ruzomberok/7>
- [6] Balko, J. (2015). Škandál pod vysokými košmi, ŠKP končí sezónu a Grznár hromží. 30.3.2020 z <https://www.bystricoviny.sk/sport/skandal-pod-vysokymi-kosmi-skp-konci-sezonu-a-grznar-hromzi/>
- [7] Balsmeier, B., Bernd, F., Hickfang, M. (2018). The impact of skilled immigrants on their local teammates' performance. *Applied Economics Letters*, 26(2), pp. 97-103. DOI: 10.1080/13504851.2018.1441495
- [8] Bartlett, E., (2017). Manchester United has highest net debt of any football club in the world, new UEFA report shows. 2.9.2018 z <https://www.independent.co.uk/news/manchester-united-debt-uefa-report-european-club-football-landscape-qpr-glazer-family-a7523761.html>
- [9] Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Zagreb: Informator. 294 s. ISBN 953-170-107-5
- [10] Beech, J., Chadwick, S. (2013). *The Business of Sport Management*. 2nd edition. Cambridge: Pearson. ISBN 13 978-0273721338
- [11] Bill, K. (2009). *Sport Management. Active Learning in Sport Series*. Thousand Oaks: SAGE Publications. 256 s. ISBN 978-1844452637
- [12] Bradbury, T., O'Boyle, I. (2017). *Understanding Sport Management. International perspectives 1st Edition*. London: Routledge. 294 s. ISBN 978-1138100633
- [13] Breuer, CH., Hoekman, R., Nagel, S., van der Werff, H. (2015). *Sport Clubs in Europe. A Cross-National Comparative Perspective*. Cologne: Springer. 435 s. ISBN 978-3-319-17634-5
- [14] Brohm, J. (1978). *Sport: A Prison of Measured Time*. London: Ink Links Ltd. 185 s. ISBN 9780906133019
- [15] Buček, R. (2015). Banská Bystrica nebude hrať Slovenskú basketbalovú ligu. 30.3.2020 z <https://basket.zoznam.sk/doc/25457/banska-bystrica-nebude-hrat-slovensku-basketbalovu-ligu>

- [16] Bullough, S., Moore, R., Goldsmith, S., Edmondson, L. (2016). Player migration and opportunity: Examining the efficacy of the UEFA home-grown rule in six European football leagues. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(5), pp. 662-672. DOI: 10.1177/1747954116667104
- [17] Covell, D., Walker, S., Hess, P., Siciliano, J. (2012). *Managing Sports Organizations*. London: Routledge. 424 s. ISBN 9781136382123
- [18] Crosgrove, B. (2014). Ali vs. Liston II: LIFE at the 'Phantom Punch' Title Bout, May 25, 1965. 20.6.2018 z <http://time.com/3880670/muhammad-ali-sonny-liston-and-the-phantom-punch-title-bout-1965/>
- [19] Crystal Palace F.C. (2019). Matchday sponsorship. 10.12.2019 z <https://www.cpfcc.co.uk/hospitality-events/matchday-sponsorship/>
- [20] Cuquerella, M. (2019). Winners of 2019/20 Champions League could receive over 80 million euros in prize money. 30.3.2020 z <https://www.marca.com/en/football/international-football/2019/07/11/5d27616646163f138c8b45aa.html>
- [21] Čapla, R. (2019). Prezident Spartaka Myjava Pavel Halabrin aj o nezaplatenej pokute 75 000 eur od SFZ. 30.3.2020 z <https://sport.aktuality.sk/c/402362/prezident-spartaka-myjava-pavel-halabrin-aj-o-nezaplatenej-pokute-75-000-eur-od-sfz/>
- [22] Červený, M. (2015). Fortuna liga nebude v televízii. Koľko dostávajú za TV práva v zahraničí (grafy). 30.3.2020 z <https://www.sportinak.sk/fortuna-liga-nebude-v-televizii--kolko-dostavaju-za-tv-prava-v-zahranici--grafy->
- [23] Čorba, J. (2014). Právne postavenie športových klubov. 16.8.2018. z <http://www.epi.sk/odborny-clanok/pravne-postavenie-sportovych-klubov.htm>
- [24] ČTK. (2017). V Česku může vzniknout ministerstvo sportu. Rozhodne o tom ale až příští vláda. 4.9.2018 z https://sport.lidovky.cz/cus-a-cov-spolecne-pripravi-navrh-noveho-zakona-o-sportu-pky-/ostatni-sporty.aspx?c=A170119_202601_In-sport-ostatni_oka
- [25] Dajmespolugol.sk. (2019). Mapa a zoznam FA, ÚTM a čakateľov. 20.9.2019. z <https://www.dajmespolugol.sk/projekty/elitny-mladeznicky-futbal/mapa-a-zoznam-FA-UTM-a-cakatelov>
- [26] Delarestaqi, A.A., Razavi, S.M.H., Boroumand, M.R. (2017). Identifying the Consequences of Strategic Entrepreneurship in Sports Business. *Annals of Applied Sport Science*, 5(3), pp. 79-85. DOI: 10.29252/acadpub.aassjournal.5.3.79
- [27] Delia, E. (2017). A digital ethnography of fan reaction to sponsorship termination. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), pp. 392-412. DOI: 10.1080/16184742.2016.1276208
- [28] Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70(11), pp. 35-36.
- [29] Drucker, P.F. (2007). *People and performance. The best of Peter Drucker on management*. Cambridge: Harvard Business Review Press. 336 s. ISBN 978-1422120651
- [30] Duchovič, M. (2017). Hornonitrianske derby pre Prievidzu, Komárno pripravilo Interu prvú prehru v sezóne. 30.3.2020 z <https://www.basketliga.sk/sk/spravy/novinky/9-z%C3%A1pasy/report/2503-v%C3%BDsledky-4-kola-eurovia-sbl-2017-2018>

- [31] Duchovič, M. (2017). Prievidza zaznamenala tretiu výhru v rade. 30.3.2020 z <https://www.basketliga.sk/sk/spravy/novinky/9-z%C3%A1pasy/report/2516-prievidza-zaznamenala-tretiu-v%C3%BDhru-v-rade>
- [32] Duchovič, M. (2017). Svit ulovil v Prievidzi výhru, Komárno zvládlo derby s Levicami. 30.3.2020 z <https://www.basketliga.sk/sk/spravy/novinky/9-z%C3%A1pasy/report/2834-v%C3%BDsledky-20-kola-eurovia-sbl-2017-2018>
- [33] Duchovič, M. (2018). „Súboj generácií“ si užila zaplnená žilinská hala. 30.3.2020 z <https://www.basketliga.sk/sk/spravy/novinky/14-extra/3457-%E2%80%9Es%C3%BAboj-gener%C3%A1ci%C3%AD%E2%80%9C-si-u%C5%BEila-zaplne%C3%A1-%C5%BEilinsk%C3%A1-hala>
- [34] Duchovič, M. (2018). Jankovič: Najvyšší čas, aby sme na Slovensku začali centralizovať mládež. 3.9.2018 z <https://www.slovakbasket.sk/jankovic-najvyssi-cas-aby-sme-na-slovensku-zacali-centralizovat-mladez/>
- [35] Edwards, A., Pedersen, P., McEwoy, CH. (2011). Research methods and design in sport management. Champaign: Human Kinetics. 304 s. ISBN 9780736073851
- [36] Eksteen, E. (2012). Sports Development, Law And Commercialization. London: BookBoon. 76 s. ISBN 9788740301397
- [37] Evans, M.B., Eys, M. A., Bruner, M. W. (2012). Seeing the “we” in “me” sports: The need to consider individual sport team environments. Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 53(4), pp. 301–308. DOI: 10.1037/a0030202
- [38] Fekete, R. (2018). Martin Hasprún hovorí o smerovaní SFZ v oblasti podpory mládežníckeho futbalu. 30.3.2020 z <https://www.futbalsfz.sk/martin-hasprun-hovori-o-smerovani-sfz-v-oblasti-podpory-mladeznickeho-futbalu>
- [39] Ferenc, P. (2019). Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami športových organizácií (Dizertačná práca) Školiteľ Michal Varmus. 201 s.
- [40] Fisterová, A. (2018). Financovanie športu na Slovensku. Prezentácia, Stará Lesná, 25. 10. 2018. 27. 1. 2019 z https://www.youtube.com/watch?v=0zQHrXcgo7Y&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3IDfFjI9M1hk_ObCnRw1c3IEu2O2B2PVKcwOb6_7Xd8lnLoxqD9F_A0U8
- [41] Fišera, I. (2007). Dynamická strategická rozvaha - Nová metoda strategického myšlení. 30.3.2020 z <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-20886050-dynamicka-strategicka-rozvaha>
- [42] Fleisher, C., Bensoussan, B. E. (2003). Strategic and competitive analysis. Methods and techniques for analyzing business competition. New Jersey: Prentice hall.. 480 s. ISBN 978-0130888525
- [43] Flores, R., Forrest, D., Tena, J. D. (2010). Impact on Competitive Balance from Allowing Foreign Players in a Sports League: Evidence from European Soccer. Kyklos 63(4), pp. 546-557. DOI: 10.1111/j.1467-6435.2010.00487.x
- [44] Gábriš, T. (2020). Status profesionálnych športovcov v SR po novele zákona o športe účinnej od 1.2.2020. 30.3.2020 z http://www.ucps.sk/Status_profesionalnych_sportovcov_v_SR_po_novele_zakona_o_sporte_ucinnej_od_1_2_2020
- [45] Galdun, J. (2019). O klube. 30.3.2020 z <http://www.bkzilina.sk/o-klube>
- [46] García, M. (1986). Notas para una historia del deporte en España (Notes for a history of sport in Spain). Revista de Occidente 62-63, pp. 35-49

- [47] Gardiner, S., Parrish, R., Siekman, R. (2009). *EU, Sport, Law and Policy*. Hague: Asser Press. 648 s. ISBN 978-90-6704-292-5
- [48] Gerrard, B. (2004). Media ownership of teams. The latest stage in the commercialisation of team sports. In Slack, T. (2004). *The commercialisation of sport*, pp. 247–266. Abington: Routledge, 335 s. ISBN 9780714680781
- [49] Girginov, V. (2014). *Sport Management Cultures*. London: Routledge. 144 s. ISBN 9781317982753
- [50] Giulianotti, R., Robertson, R. (2009). *Globalization and Football (Published in association with Theory, Culture & Society)*. London: SAGE. 216 s. ISBN 9781446202425
- [51] Gluck, F.W., Kaufman, S., Walleck, A.S. (1982). The four phases of strategic management. *Journal of Business Strategy*, 2(3), pp. 9-21.
- [52] Goldman Sachs. (2019). *US Daily: A Sudden Stop for the US Economy*. 30.3.2020 z <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/gs-research/us-daily-20-mar-2020/report.pdf>
- [53] Green, M., Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win. uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, 20(4), pp. 247-267. DOI: 10.1080/02614360110103598
- [54] Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Toronto: McGraw-Hill, Canada. 241 s.
- [55] Hanzel, M. (2018). Príčiny úpadku nášho hokeja? Slovenskú ligu zaplavujú druhoradí cudzinci: Zostavili by sme z nich 5 mužstiev! 30.3.2020 z <https://sport24.pluska.sk/hokej/reprezentacie/priciny-upadku-nasho-hokeja-slovensku-ligu-zaplavuju-druhoradi-cudzinci-zostavili-sme-nich-5-muzstiev>
- [56] Hardman, A., Iorwerth, H. (2014) Player quotas in elite club football. *Sport, Ethics and Philosophy*, 8(2), pp. 147-156. DOI: 10.1080/17511321.2014.931879
- [57] Hatala, J. (2018). PP & TV RAJ má vyššie ambície ako vlani. 30.3.2020 z <https://www.zilinskyvecernik.sk/clanok/pp-tv-raj-ma-vyssie-ambicie-ako-vlani/8630/>
- [58] Hatala, J. (2019). Basketbal prechádza pod hlavičku Slávie, s odchovancami klub už podpísal zmluvy. 30.3.2020 z <https://myzilina.sme.sk/c/22173266/basketbal-prechadza-pod-hlavicku-slavie-s-odchovancami-klub-uz-podpisal-zmluvy.html>
- [59] Hatala, J. (2019). BK Slávia Žilina vstupuje do sezóny s piatimi legionármi a smelými ambíciami. 30.3.2020 z <https://myzilina.sme.sk/c/22225895/bk-slavia-zilina-vstupuje-do-sezony-s-piatimi-legionarmi-a-smelymi-ambiciami.html>
- [60] Hess, A. (2018). As Cristiano Ronaldo joins Juventus the team sells \$60 million worth of his jerseys in 24 hours. 2.9.2018 z <https://www.cnbc.com/2018/07/18/juventus-sold-over-60-million-of-ronaldo-jerseys-in-just-one-day.html>
- [61] Hittmár Š., Jankal, R. (2013). *Strategický manažment. Teoretické a praktické otázky strategického riadenia spoločensko-ekonomických systémov*. Žilina: Edis. 148 s. ISBN 978-80-554-0731-0
- [62] Hittmár, Š. (2006). *Manažment. Teoretické a praktické otázky riadenia spoločensko-ekonomických systémov*. Žilina: Edis. 300 s. ISBN 978-8055404349

- [63] Holt, R. (1990). *Sport and the British: A Modern History*. Oxford: Oxford University Press. 396 s. ISBN 9780192852298
- [64] Hoye, R., Smith, A.C.T., Nicholson, M., Stewart, B. (2015). *Sport Management. Principles and Applications*. Abingdon: Fourth edition. Routledge. 404 s. ISBN 978-1138839595
- [65] Hudák, J. (2020). Boris Valábik ostro odsúdil kluby Tipsport Ligy: Pre Boha, veď to je sebestvo. 30.3.2020 z <https://sport.aktuality.sk/c/439976/boris-valabik-ostro-odsudil-kluby-tipsport-ligy-pre-boha-ved-to-je-sebestvo/>
- [66] Chappelet, J., Bayle, E. (2005). *Strategic and performance management of Olympic sport organizations*. Champaign: Human Kinetic. 144 s. ISBN 978-0736058292
- [67] Jendrichovský, D. (2014). Aká je hodnota reklamy v slovenskom športe? Športový manažment 2014 - TREND konferencia 2014
- [68] Calero, J., Corral, J. (2014). Is human capital protection effective? The case of the Basque Country in Spanish football. *Sport. Business and Management: An International Journal*, 4(3), pp. 223 – 236. DOI: 10.1108/SBM-07-2013-0025
- [69] Tokoš, J. (2018). Tokoš: Cudzinci futbal u nás neohrozujú, ale norma je zlá. 30.3.2020 z <https://futbal.pravda.sk/ostatne/clanok/495951-tokos-cudzinci-futbal-u-nas-neohrozuju-ale-norma-je-zla/>
- [70] Jurkovičová, K., Fotta, P. (2018). Ďalšia zdrvujuca informácia z Košíc: Po anjelkách končia už aj býci. 16.8.2018 z <https://kosice.korzar.sme.sk/c/20825753/dalsia-zdrvujuca-informacia-z-kosic-po-anjelkach-koncia-uz-aj-byci.html#ixzz5QlkieTZ0>
- [71] Karašinský, J. (2019). CHL: Slovenské kluby zarobili za päť rokov 74 000 €. 30.3.2020 z <https://www.hokejportal.net/?q=clanok/chl-slovenske-kluby-zarobili-za-pat-rokov-74-000-%E2%82%AC/93747>
- [72] Kelly, R. (2018). World Cup 2018 prize money: How much do the winners get & countries' bonus payments. 30.3.2020 z <https://www.goal.com/en-gb/news/world-cup-2018-prize-money-how-much-do-the-winners-get-countries-/h9rstxkx3z6k1c8eonct5g1xa>
- [73] Kilian, M. (2017). Žiaľ. Extraligový šport v Nitre končí. 30.3.2020 z <https://mynitra.sme.sk/c/20571161/zial-extraligovy-sport-v-nitre-konci.html#axzz4lPo3kz5i>
- [74] Klein, S. (2016). *Defining Sport (Studies in Philosophy of Sport)*. Lenham: Lexington Books. 278 s. ISBN 9781498511582
- [75] Kotian, R. (2018). Byť profesionálny športovec prestáva byť zaujímavé. 16.8.2018 z <https://sport.aktuality.sk/c/350631/byt-profesionalny-sportovec-prestava-byt-zaujimave/>
- [76] Kotian, R. (2018). Šport nie je pre štát prioritá. 4.9.2018 z <https://sport.aktuality.sk/c/352721/sport-nie-je-pre-stat-priorita/>
- [77] Kotlárík, T. (2017). Nováčikovská Žilina s ambíciou etablovania sa, v kádri sú zámorské posily, študenti aj zubár. 30.3.2020 z <https://basket.zoznam.sk/doc/29975/novacikovska-zilina-s-ambiciou-etablovania-sa-v-kadri-su-zamorske-posily-studenti-aj-zubar>
- [78] Kotlárík, T. (2019). SERIÁL: Žilinská Victoria zveľaduje pyramídu v mládeži. Kadeti a junióri sú slovenskou špičkou. 30.3.2020 z <https://www.deltabasket.sk/doc/33943/serial-zilinska-victoria-zveladuje-pyramidu-v-mladezi-kadeti-a-juniori-su-slovenskou-spickou>

- [79] KPMG. (2017). Koncepcia financovania športu v Slovenskej republike (2017). 30.3.2020 z https://www.olympic.sk/sites/default/files/field_media_file/2018-04/Koncepcia_financovania_sportu_v_SR.pdf
- [80] Kringstad, M., Solberg, H.A., Jakobsen, T.G. (2018). Does live broadcasting reduce stadium attendance? The case of Norwegian football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(1), pp.67-81. DOI: 10.1108/SBM-11-2016-0071
- [81] Kristiansen, E., Parent, M.M., Houlihan, B. (2017). *Elite Youth Sport Policy and Management. A comparative analysis*. Abingdon: Routledge. 306 s. ISBN 9781138888081
- [82] Kuciak, J. (2014). Títo biznismeni živia najpopulárnejší slovenský šport. 30.3.2020 z <https://style.hnonline.sk/vikend/566050-tito-biznismeni-zivia-najpopularnejsi-slovensky-sport>
- [83] Kyselica, T. (2019). Nasadzovanie hokejistov do 20 rokov v extraligových kluboch: Príkladom idú v Detve či v Trenčíne. 30.3.2020 z <https://sport.aktuality.sk/c/414385/nasadzovanie-hokejistov-do-20-rokov-v-extraligovych-kluboch-prikladom-idu-v-detve-ci-v-trencine/>
- [84] Lauko, O. (2019). Prvýkrát v histórii ligy nebol v zostave slovenského tímu ani jeden domáci hráč. 30.3.2020 z <https://sport.aktuality.sk/c/383861/prvykrat-v-historii-ligy-nebol-v-zostave-slovenskeho-timu-ani-jeden-domaci-hrac/>
- [85] Lech, D. (2017). Richard Lintner sa otvorene vyjadril k obmedzeniu počtu legionárov v kluboch Tipsport ligy. 30.3.2020 z <https://www.sport7.sk/124934/richard-lintner-sa-otvorene-vyjadril-k-obmedzeniu-poctu-legionarov-v-kluboch-tipsport-ligy>
- [86] Lindwall, M., Johnson, U., Astromm, A. (2002). *Världens bästa lag – om gruppdynamik inom idrotten*. Stockholm: SISU Idrottsböcker. 311 s. ISBN: 9789188941572
- [87] Madden, P. (2019). Collective Bargaining in a Basic North American Sports League Model With Broadcasting Revenue. *Journal of Sports Economics*, 20(8) pp. 1088-1118. DOI: 10.1177/1527002519851156
- [88] Madichie, N. (2009). Management implications of foreign players in the English Premiership League football. *Management Decision*, 47(1), pp. 24-50. DOI: 10.1108/00251740910929687
- [89] Mamnato.sk. (2016). Dá sa na futbale zbohatnúť? Nazrite do zákulisia úspešného klubu. 30.3.2020 z <https://www.mamnato.sk/sk/financie/da-sa-na-futbale-zbohatnut#>
- [90] Mariňáková, D. (2017). Trojica amerických basketbalistov opustila žilinský tím. 30.3.2020 z <https://myzilina.sme.sk/c/20703161/trojica-americkyh-basketbalistov-opustila-zilinsky-tim.html>
- [91] Masterallexis, Barr, C.A., Hums, M.A. (2008). *Principles and Practice of Sport Management*. Burlington: Jones & Bartlett Learning. 606 s. ISBN 978-1284034172
- [92] MŠVVaŠ SR. (2017). Financovanie športu v roku 2018. 15.6.2018 z <https://www.minedu.sk/financovanie-sportu-v-roku-2018/>
- [93] NHL.com. (2019). All-Time Stanley Cup Champions. A complete list of all championship teams in NHL history. 17.6.2018 z <https://www.nhl.com/info/all-time-stanley-cup-winners>

- [94] Novy-Williams, E., (2016). NFL revenue reaches \$7.1 billion based on Green Bay report. Bloomberg. 17.6.2018 z <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-24/nfl-revenue-reaches-7-1-billion-based-on-green-bay-report>
- [95] Omeste.sk. (2017). Smutná správa pre športových fanúšikov: Tu už Nitru nevidíte, úplne končí!. 30.03.2020 z <https://omeste.sk/smutna-sprava-pre-sportovych-fanusikov-tu-uz-nitru-nevidite-uplne-konci/>
- [96] Ondrišek, M. (2017). Martin vyhodili z hokejovej ligy. Dlhý voči nám škrtajú ako v kauze Doprastav, hovorí hráč. 30.03.2020 z <https://dennikn.sk/821182/martin-vyhodili-z-hokejovej-ligy-dlhy-voci-nam-skrtaju-ako-v-kauze-doprastav-hovori-hrac/>
- [97] Petkovic, J., Jasinskas, E., Jeseviciute-Ufartiene, L. (2016). Significance of strategic planning for results of sport organization. *E a M: Ekonomie A Management*, 19(4), pp. 56-72. DOI: 10.15240/tul/001/2016-4-005
- [98] Pluska.sk. (2016). Prezident Spartaka Myjava otvorene: Prečo som zrušil futbal na kopaniciach? 30.03.2020 z <https://www1.pluska.sk/sport/futbal/prezident-spartaka-myjava-otvorene-preco-som-zrusil-futbal-kopaniciach>
- [99] PNky.sk. (2016). Končí extraligový hokej v Piešťanoch?. 30.03.2018 <https://www.pnky.sk/sport/konci-extraligovy-hokej-v-piestanoch/>
- [100] PNky.sk. (2016). Piešťany v hokejovej extralige končia, pokračovať bude Liptovský Mikuláš. 30.03.2020 z <https://www.pnky.sk/aktuality/piestany-v-hokejovej-extralige-koncia-pokracovat-bude-liptovsky-mikulas/>
- [101] Poli, R. (2010). Understanding globalization through football: The new international division of labour, migratory channels and transnational trade circuits. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(4), pp. 491-506. DOI: 10.1177/1012690210370640
- [102] ProFutbal.sk, (2002). Z Fondu solidarity UEFA 7,9 mil Sk na mládežnícky futbal. 30.03.2020 z <https://profutbal.sk/clanok/9694-z-fondu-solidarity-uefa-79-mil-sk-na-mladeznicky-futbal>
- [103] Prokop, T. (2018). Komentár: Karlovka ukázala, ako sa nemá končiť. 16.8.2018 z <https://basket.zoznam.sk/doc/31910/komentar-karlovka-ukazala-ako-sa-nema-koncit>
- [104] Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., Richardson, D. (2010). Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs. Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), pp. 165-187. DOI: 10.1080/16184740903559891
- [105] Rexhepi, G., Ramadani, V., Ratten, V. (2018). TQM techniques as an innovative approach in sport organisations management: Toward a conceptual framework. *International Journal of Business and Globalisation*, 20(1), pp.18–30. DOI: 10.1504/IJBG.2018.088661
- [106] Rigauer, B. (1981). *Sport and Work*. New York: Columbia University Press. 127 s. ISBN: 9780231052009
- [107] Ritson, N. (2013). *Strategic management*, 2nd edition. London: Bookboon. 117 s. ISBN 978-87-403-0506-7

- [108] Robinson, L., Palmer, D. (2010). *Managing Voluntary Sport Organizations* 1st Edition. London: Routledge. 288 s. ISBN 978-0415489454
- [109] SBA. (2017). Príspevok z SBA na prihlásené mládežnícke družstvá v súťažiach 2017/2018. 30.03.2020 z <https://slovakbasket.sk/prispevok-z-sba-na-prihlasene-mladeznicke-druzstva-v-sutaziach-20172018/>
- [110] SBA. (2018). SBA výrazne posilní podporu mládežníckych trénerov. 30.03.2020 z <https://slovakbasket.sk/sba-vyrazne-posilni-podporu-mladeznickykh-trenerov/>
- [111] Senne, J. (2016). A Review of the NCAA's Business Model, Amateurism, and Paying the Players. 30.03.2020 z <https://thesportjournal.org/article/a-review-of-the-ncaas-business-model-amateurism-and-paying-the-players/>
- [112] Sepeši, P. (2016). Čo je lepšie pre šport i spoločnosť – zmluva o reklame alebo zmluva o sponzorstve v športe? 30.03.2020 z <https://www.epi.sk/odborny-clanok/co-je-lepsie-pre-sport-i-spolocnost--zmluva-o-reklame-alebo-zmluva-o-sponzorstve-v-sp.htm>
- [113] Sepeši, P. (2018). Do športových zväzov sme naliali milióny, no ak nezakročíme, profesionálne kluby čakajú ťažké časy. 16.8.2018 z <https://basket.zoznam.sk/doc/31536/do-sportovych-zvazov-sme-naliali-miliony-no-ak-nezakrocime-profesionalne-kluby-cakaju-tazke-casy>
- [114] SFZ. (2017). Smernica o licenčnom systéme mládeže SFZ. 30.03.2020 z <https://mediamanager.sportnet.online/media/csm/d/dajmespolugol/2019/01/ebdb3c27-c9d8-4183-a09f-97fda0f42377.pdf>
- [115] SFZ. (2018). Prerozdelenie príspevkov podľa § 69 ods. 5 písm. A) a písm. B) zákona č. 440/2015 z. z. o športe pre rok 2017. 30.03.2020 z <https://www.futbalsfz.sk/prerozdelenie-prispevkov-podla-69-ods-5-pism-a-a-pism-b-zakona-c-440-2015-z-z-o-sporte-pre-rok-2017>
- [116] SFZ. (2018). Prerozdelenie príspevkov podľa zákona o športe. 30.03.2020 z <https://www.futbalsfz.sk/prerozdelenie-prispevkov-podla-zakona-o-sporte>
- [117] SFZ. (2019). Martin Hasprún hovorí o smerovaní SFZ v oblasti podpory mládežníckeho futbalu III. 30.03.2020 z <https://www.futbalsfz.sk/martin-hasprun-hovori-o-smerovani-sfz-v-oblasti-podpory-mladeznickeho-futbalu-iii>
- [118] Shilbury, D. (2011). Competition. *The Heart and Soul of Sport Management*. *Journal of Sport Management*, (26)1, pp. 1-10. DOI: 10.1123/jsm.26.1.1
- [119] Scheerder, J., Willem, A., Claes, E. (2017). *Sport Policy Systems and Sport Federations: A Cross-National Perspective*. London: Palgrave Macmillan. 334 s. ISBN 9781137602220
- [120] Schvarcz, D. (2020). Šporar aj Boženik odišli, no u fanúšikov zostane len jeden. 30.03.2020 z <http://www.takurcitee.sk/futbal/sporar-aj-bozenik-odisli-no-u-fanusikov-zostane-len-jeden/>
- [121] Siegfried, N. (2008). Goals of sports clubs. *European Journal for Sport and Society*, (5)2, pp. 121-141. DOI: 10.1080/16138171.2008.11687815
- [122] Siric, Z., Dumancic, D. (2014). Human Capital In Professional Sports Clubs - First Croatian Football League. *Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow*, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics, Croatia, 3, pp. 195-203.

- [123] SITA. (2013). Sagan a Velitsovci zvýšili záujem Slovákov o cyklistiku. 15.5.2018 z <https://sport.sme.sk/c/6953605/sagan-a-velitsovci-zvysili-zauj-em-slovakov-o-cyklistiku.html>
- [124] SITA. (2015). SBA a SBL sa dohodli, v lige v hre bude minimálne jeden Slováč. 30.03.2020 z <https://sport.pravda.sk/loptove-hry/clanok/358076-sba-a-sbl-sa-dohodli-v-lige-v-hre-bude-minimalne-jeden-slovak/>
- [125] SITA. (2016). HK 36 Skalica končí v extralige! Nemá peniaze, ani hráčov. 30.03.2020 z <https://hokej.pravda.sk/extraliga/clanok/383572-hk-36-skalica-konci-v-extralige-nema-peniaze-ani-hracov/>
- [126] SITA, TASR. (2016). Skalica sezónu nedohrá, v Tipsport lige končí. 30.03.2020 z <https://sport.sme.sk/c/8138024/skalica-sezonu-nedohra-v-tipsport-lige-konci.html>
- [127] SITA. (2016). Najobľúbenejší detský šport na Slovensku? Na cyklistiku sa doťahuje futbal. 30.03.2020 z <https://zena.pravda.sk/rodina/clanok/403616-najoblubenejsi-detsky-sport-na-slovensku-na-cyklistiku-sa-dotahuje-futbal/>
- [128] SITA. (2016). Šokujúca správa z kopaníc. Myjava končí vo Fortuna lige! 30.03.2020 z <https://futbal.pravda.sk/fortuna-liga/clanok/414638-sok-myjava-konci-vo-fortuna-lige/>
- [129] SITA. (2018). Prípád nevyplatenia miezd hráčom MHC Martin je na konci, peniaze zrejme neuvidia. 30.03.2020 z <https://sport.aktuality.sk/c/327006/kauza-nevyplatenia-miezd-hracom-mhc-martin-je-na-konci-peniaze-neuvidia/>
- [130] SITA. (2018). FIFA pošle peniaze africkým účastníkom MS v Rusku. 16.8.2018 z <https://sport.sme.sk/c/20816200/fifa-posle-peniaze-africkym-ucastnikom-ms-v-rusku-2018.html>
- [131] SITA. (2019). Myjava aj Slovan poznajú tresty. Trápne a nezmyselné, znie zo Spartaka. 30.03.2020 z <https://futbal.pravda.sk/fortuna-liga/clanok/414255-myjava-aj-slovan-poznaju-tresty-smutne-trapne-nezmyselne-znie-zo-spartaka/>
- [132] SITA. (2019). Miroslav Šatan pripustil koniec HK Orange 20, alternatívou je projekt „osemnástky“. 30.03.2020 z <https://www.webnoviny.sk/miroslav-satan-pripustil-koniec-hk-orange-20-alternativou-je-projekt-osemnastky/>
- [133] SITA. (2019). Projekt hokejovej osemnástky znova na svete: Hľadanie cesty k posunu, veľký záujem hráčov! 30.03.2020 z <https://sportky.zoznam.sk/c/212335/projekt-hokejovej-osemnastky-znova-na-svete-hladanie-cesty-k-posunu-velky-zauj-em-hracov>
- [134] SITA. (2019). Tipsport liga prinesie v budúcej sezóne niekoľko zmien vrátane kvót na legionárov. 30.03.2020 z <https://www.webnoviny.sk/tipsport-liga-prinesie-v-buducej-sezone-niekolko-zmien-vratane-kvot-na-legionarov/>
- [135] SITA. (2020). MŠK Žilina sa dostal do likvidácie, 15 hráčov dostalo výpoveď. 30.03.2020 z: <https://myzilina.sme.sk/c/22371814/msk-zilina-sa-dostal-do-likvidacie-15-hracov-dostalo-vypoved.html>
- [136] SITA. (2020). Novela zákona o športe prinesie podľa klubov jednoznačnejšie pravidlá, opačný názor majú hráčske asociácie. 30.03.2020 z <https://sportky.zoznam.sk/c/217713/novela-zakona-o-sporte-prinesie-podla-klubov-jednoznacnejsie-pravidla-opacny-nazor-maju-hracske-asociacie>

- [137] Slack, T. (2014). The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), pp. 454-463. DOI: 10.1080/16184742.2014.974311
- [138] Smith, A. (1998). *The Path to Professionalism* (nepublikovaná dizertačná práca) Victoria University of Technology.
- [139] SportManagementSK. (2012). Aké firmy dotujú naše futbalové profi kluby? 30.03.2020 z <http://www.sportmanagement.sk/page/2/spravy/210/sprava/ake-firmy-dotuju-nase-futbalove-profi-kluby/>
- [140] Stambulova, N. (2006). Applied psychological work in individual & team sports. Unpublished lecture handout. Halmstad University, B-level sport psychology course.
- [141] Statista.com. (2016). Total revenue generated from sports merchandising worldwide from 2006 to 2015 (in billion U.S. dollars). 30.03.2020 z: <https://www.statista.com/statistics/269797/worldwide-revenue-from-sports-merchandising/>
- [142] Statista.com. (2018). Statista dossier on sports sponsorship. 30.03.2020 z <https://www.statista.com/study/12831/sports-sponsorship-statista-dossier/>
- [143] Statista.com. (2019). Number of foreign players in European soccer leagues. 30.03.2020 z <https://www.statista.com/statistics/1080755/foreign-players-european-soccer-nation/>
- [144] Statista.com. (2019). The Footballing Diaspora. 30.03.2020 z <https://www.statista.com/chart/13820/professional-footballers-playing-abroad/>
- [145] Statista.com. (2018). North American sports sponsorship spending from 2009 to 2018 (in billion U.S. dollars). 5.6.2018 z <https://www.statista.com/statistics/284687/sports-sponsorship-spending-in-north-america-2014/>
- [146] Stewart, B. (2017). *Sport Funding and Finance: Second edition*, Sport Management Series. London: Routledge. (2017). 282 s. ISBN 9781134470778
- [147] Stewart, R. (1989). The nature of sport under capitalism and its relation to the capitalist labour process. *Sporting Traditions*, 6(1), pp 43-61
- [148] Stewart, R., Smith, A. (1999). The special features of sport. *Annals of Leisure Research*, 2, pp. 87–99. DOI: 10.1080/11745398.1999.10600874
- [149] Storey, D. (2011). Football, place and migration: foreign footballers in the FA Premier League. *Geography*, 96(2), pp. 86-94.
- [150] Sultan, N., Collignon, H. (2014). *Winning in the Business of Sports*. 20.8.2018 z <https://www.atkearney.com/communications-media-technology/winning-in-the-business-of-sports/full-report>
- [151] SZLH. (2018). Na podporu mládeže zväz rozdelí milión eur do 36 klubov. 30.03.2020 z <https://www.hockeyslovakia.sk/sk/article/na-podporu-mladeze-zvaz-rozdeli-milion-eur-do-36-klubov>
- [152] Szolnai, M. (2019). Zmiznú Slováci z našich trávnikov? Takmer polovica hráčov Fortuna ligy je zo zahraničia! 30.03.2020 z <https://sport24.pluska.sk/futbal/slovensko/zmiznu-slovaci-nasich-travnikov-takmer-polovica-hracov-fortuna-ligy-je-zahranicia>
- [153] Šoška, O. (2018). Robiť šport na Slovensku dlhodobo a systematicky je nereálne. 30.03.2020 z <https://deltabasket.sk/doc/31633/robit-sport-na-slovensku-dlhodobo-a-systematicky-je-nerealne>

- [154] Šport v RTVS. (2019). Téma: Druholigové bonusy za mladých. 30.03.2020 z <https://www.facebook.com/sport.rtvsvideos/566003423906040/>
- [155] ŠPORT.sk. (2020). Marcela Haščáka poriadne nahnevalo zrušenie ligy: Hráči teraz majú obrovský problém. SportManagementSK <https://sport.aktuality.sk/c/439484/marcela-hascaka-poriadne-nahnevalo-zrusenie-ligy-hraci-teraz-maju-obrovsky-problem/>
- [156] Štefánik, J., Laššák, V. (1994). Strategický manažment. Žilina: VŠDS – Strojnícka fakulta. 149 s. ISBN 9788071002239
- [157] Tan, T., Green, M. (2008). Analysing China's Drive for Olympic Success in 2008. The International Journal of the History of Sport, 25(3), pp. 314-338. DOI: 10.1080/09523360701739804
- [158] TASR. (2013). Basketbal: V mužskej extralige len so 7 legionármi, play off na štyri zápasy. 30.03.2020 z <https://www.hlavnespravy.sk/basketbal-v-muzskej-extralige-len-so-7-legionarmi-play-off-na-styri-zapasy/152039/>
- [159] TASR. (2015). Extraliga v Piešťanoch zostáva, mesto dá viac na šport. 30.03.2020 z <https://www.dobrenoviny.sk/c/51697/extraliga-v-piestanoch-zostava-mesto-da-viac-na-sport>
- [160] TASR. (2015). Podľa jeho slov sa celkový dlh klubu pohybuje od 220 až 300-tisíc eur. 30.03.2020 z <https://www.teraz.sk/sport/futbal-podolak-sa-chce-odvolat-do-lau/136951-clanok.html>
- [161] TASR. (2016). Krúžky a voľnočasové aktivity navštevujú dve tretiny detí. 15.5.2018 z <https://www.skolske.sk/clanok/29125/kruzky-a-volnocasove-aktivity>
- [162] TASR. (2017). Žilina skúša rotovanie trénerov, Šoška: Chceme dať šancu ďalším. 30.03.2020 z <https://www.sportinak.sk/zilina-skusa-rotovanie-trenerov--soska--chceme-dat-sancu-dalsim>
- [163] TASR. (2018). Nechce vychovávať hráčov pre iné kluby. MBK Karlovka v najvyššej lige končí. 16.8.2018 z <https://sport.sme.sk/c/20899082/karlovka-sa-odhlasila-zo-slovenskej-basketbalovej-ligy.html>
- [164] TASR. (2019). Hokejová Tipsport liga zostáva RTVS, podpísala novú zmluvu 30.03.2020 z <https://medialne.etrend.sk/televizia/hokejova-tipsport-liga-zostava-rtvs-podpisala-novu-zmluvu.html>
- [165] TASR. (2017). FC VSS Košice nebude hrať Fortuna ligu, klub skrachoval. 30.03.2020 z <https://www1.teraz.sk/sport/fc-vss-kosice-krach-fortuna-liga/265037-clanok.html>
- [166] TASR. (2017). Seniorský hokej v Martine končí, Detva musí splniť podmienky. 30.03.2020 z https://www.tvnoviny.sk/sport/hokej/1879290_seniorsky-hokej-v-martine-konci-detva-musi-splnit-podmienky
- [167] TASR. (2019). Prvá liga s viacerými novinkami. Cieľom je podporiť mladých a kvalitu. 30.03.2020 z <https://www.sport7.sk/147229/prva-liga-s-viacerymi-novinkami-cielom-je-podporit-mladych-a-kvalitu>
- [168] TASR. (2020). Taliansky minister športu sa pustil do klubov Serie A: Žijú v bubline, po kríze prídu zmeny! 30.03.2020 z https://www.cas.sk/clanok/963620/taliansky-minister-sportu-sa-pustil-do-klubov-serie-a-ziju-v-bubline-po-krize-pridu-zmeny/?fbclid=IwAR1sbnu4__-__Cy59A8cMAW4ultJD6fcFHf4cG6M3pG6DdUh3bCV6GI3LrGI

- [169] Taylor, M. (2006). Global players? Football, migration and globalization, c. 1930-2000. *Historical Social Research*, 31(1), 7-30. DOI: 10.12759/hsr.31.2006.1.7-30
- [170] Zimmermann, T., Klein, M. (2018). The contribution of league systems in individual sports to the development of high-performance sport in Germany, *European Sport Management Quarterly*, (18)1, pp. 47-72. DOI: 10.1080/16184742.2017.1387800
- [171] Torda, P. (2020). Striedačka Petra Tordu: Mnohí slovenskí basketbalisti nepochopili správne život profesionálneho športovca. 30.03.2020 z <https://basket.zoznam.sk/doc/34738/striedacka-petra-tordu-mnohi-slovenski-basketbalisti-nepochopili-spravne-zivot-profesionalneho-sportovca>
- [172] Travlos, A., Dimitropoulos, P., Panagiotopoulos, S. (2017). Foreign player migration and athletic success in Greek football. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 7(3), pp. 258-275. DOI: 10.1108/SBM-02-2016-0006
- [173] TSZ. (2016). The Development of Video Technology In Sport. 30.03.2020 z <http://thestatszone.com/archive/development-of-video-technology-in-sport-13750>
- [174] Valášek, P. (2019). Do úzadia sa potlačili dlhodobé problémy juniorského hokeja na Slovensku a športová stránka. 30.03.2020 z <https://sport.aktuality.sk/c/382396/do-uzadia-sa-potlacili-dlhodobe-problemy-juniorskeho-hokeja-na-slovensku-a-sportova-stranka/>
- [175] Varmus, M., Kubina, M., Adámik R.. (2020). Impact of the Proportion of Foreign Players' Appearances on the Success of Football Clubs in Domestic Competitions and European Competitions in the Context of New Culture. *Sustainability* 2020, 12(1), 264. DOI: 10.3390/su12010264
- [176] Vnuk, J. (2020). Aký osud postihne žilinský basketbal? Za uplynulú sezónu dlhuje klub 30 tisíc eur. 30.03.2020 z <https://www.zilinskyvecernik.sk/clanok/aky-osud-postihne-zilinsky-basketbal-za-uplynulu-sezonu-dlhuje-klub-30-tisic-eur/10670/>
- [177] Wells, D. L. (2015). *Strategic Management for Senior Leaders A Handbook for Implementation*. Washington DC: Department of the Navy Total Quality Leadership Office. 173 s. ASIN B01HAEGBYM
- [178] White, C. (2004). *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 880 s. ISBN 9781137249388
- [179] Williams, Ch. (2008). *Management 5th edition*. Boston: Cengage learning. 778 p. ISBN 9780324568400
- [180] Willie, P. (2017). Revenue management for Canadian professional sports organizations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), pp. 451-463. DOI: 10.1108/WHATT-04-2017-0021
- [181] Wilson, B. (1990). Pumping up the footy: the commercial expansion of professional sport. In Rowe, D., Lawrence, G. (1990). *Sport and Leisure: Trends in Australian Popular Culture*, pp. 27-39. Sydney: Harcourt Brace and Jovanovich. 271 s. ISBN 9780729503495
- [182] Yougov.co.uk. (2018). International survey: Who football fans think will win the 2018 World Cup. 2.9.2018 z <https://yougov.co.uk/news/2018/06/14/who-football-fans-think-will-win-world-cup/>

- [183] Yunduk, J., Euisoo K., Minhong K., Zhang, J.J. (2019). Exploring Relationships among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry. *Sustainability* 2019, 11(19), 5412. DOI: 10.3390/su11195412
- [184] Zeman, M. (2020). Žilina vychováva a predáva. Je bez titulov a pohárov, ale zarába. 30.03.2020 z <https://futbal.pravda.sk/fortuna-liga/clanok/542369-zilina-vychovava-a-predava-je-bez-titulov-a-poharov-ale-zaraba/>
- [185] Zilina.sk. (2019). Po piatich rokoch uvidíme v Žiline extraligový basketbal, MBK podal prihlášku v posledný deň. 30.03.2020 z <https://www.zilina.sk/prispevky/6834/po-piatich-rokoch-uvidime-v-ziline-extraligovy-basketbal-mbk-podal-prihlasku-v-posledny-den>

ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ

Rok evidencie publikácie: 2017

1. **The impact of sponsorship on the reputation of the sports club** [Vplyv sponzoringu na reputáciu športových klubov] In: CER Comparative European research 2017: proceedings / research track of the 8th biannual CER Comparative European Research conference: international scientific conference for PhD. students of EU countries. Iss. II. – London: Sciemcee Publishing, 2017. – ISBN 978-0-9935191-6-1. – Online, s. 46-48. – AFC. [Adámik Roman (40 %) – Ferenc Patrik (30 %) – Zraková Diana (30%)]
2. **The impact of social media on the reputation of the sports club** [Vplyv sociálnych médií na reputácia športového klubu] In: Marketing Identity 2017 [print, electronic] : Online Rules - Part I. : Conference Proceedings from International Scientific Conference. – ISSN 1339-5726. – 1. vyd. – Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie, 2017. - ISBN 978-80-8105-917-9. - s. 16-23. – AFD. [Adámik Roman (34%) – Varmus Michal (33%) – Kubina Milan (33%)]
(*Web of Science,*)
3. **Online reputation in sports organizations** [Online reputácia v športových organizáciách] In: CER Comparative European research 2017: proceedings / research track of the 8th biannual CER Comparative European Research conference: international scientific conference for PhD. students of EU countries. Iss. II. – London : Sciemcee Publishing, 2017. – ISBN 978-0-9935191-6-1. – Online, s. 20-23. – AFC. [Zraková Diana (40 %) – Ferenc Patrik (30 %) – Adámik Roman (30 %)]
4. **Influence of the reputation of organizations active in the field of sport on their stakeholders** [Vplyv reputácie organizácií pôsobiacich v oblasti športu na ich zainteresované strany] In: CER Comparative European research 2017: proceedings / research track of the 8th biannual CER Comparative European Research conference: international scientific conference for PhD. students of EU countries. Iss. II. – London : Sciemcee Publishing, 2017. – ISBN 978-0-9935191-6-1. – Online, s. 24-26. – AFC. [Ferenc Patrik (40 %) – Zraková Diana (30 %) – Adámik Roman (30 %)]

Rok evidencie publikácie: 2018

5. **Specifics of sports management – practical examples** [Špecifiká športového manažmentu – praktické príklady] In: Management: science and education [print] = m:se : Slovak scientific journal. - ISSN 1338-9777. – Roč. 7, č. 2 (2018), s. 5-7 – ADF. [Adámik Roman (100%)]
6. **The structure of revenues in football in Poland and Slovakia** [Štruktúra výnosov vo futbale v Poľsku a na Slovensku] In: CER Comparative European Research 2018 [electronic, print] : proceedings / research track. – 1. vyd. – London: Sciemcee Publishing, 2018. – ISBN 978-0-9935191-7-8 Online. – s. 62-65 – AFC. [Adámik Roman (50%) – Długokęcka Marta (50%)]
7. **Stakeholders engagement in Slovak sport organizations** [Riadenie zainteresovaných strán v slovenských športových organizáciách] In: Recent researches in sports science – Szombathely: Savaria University Press, 2018. – ISBN 978-615-5753-12-1, s. 25-33. – AFC. [Ferenc Patrik (34 %) – Varmus Michal (33 %) – Adámik Roman (33 %)]

8. **Social psychological aspects in field of sport** [Sociálno psychologické aspekty v oblasti športu] In: CER Comparative European research 2018: proceedings / research track of the 10th biannual CER Comparative European Research conference: international scientific conference for PhD. students of EU countries. London: Sciemcee Publishing, 2018. – ISBN 978-0-9935191-9-2. – Online, s. 17-21. – AFC. [Ferenc Patrik (34 %) – Michal Varmus (33 %) - Adámik Roman (33 %)]

Rok evidencie publikácie: 2019

9. **Success as a strategic goal of sports clubs** [Úspech ako strategický cieľ športových klubov] In: CER Comparative European Research 2019, č. 2 [electronic] : proceedings/research track of the 12th biannual CER Comparative European Research conference. – 1. vyd. – Londýn: Sciemcee Publishing, 2019. – ISBN 978-1-9993071-5-8. – s. 26-28 – AFC. [Adámik Roman (50%) - Varmus Michal (50%)]
10. **Information systems building smart society in Slovak sport** [Informačné systémy budujúce inteligentnú spoločnosť v slovenskom športe] In: Journal of Information, Control and Management Systems. - ISSN 1336-1716. - Roč.2019, č.17, No. 2 (2019), s. 3 - 13. – ADF. [Adámik Roman (34%) – Kubina Milan (33%) – Varmus Michal (33%)]
11. **Impact of the Proportion of Foreign Players' Appearances on the Success of Football Clubs in Domestic Competitions and European Competitions in the Context of New Culture** [Vplyv podielu štartov zahraničných hráčov na úspech futbalových klubov v domácich a európskych súťažiach v kontexte novej kultúry] In: Sustainability. - ISSN 2071-1050. – Roč.12, č.1 (2020), s. 1 – 13. – ADC. [Varmus Michal (34%) - Kubina Milan (33%) - Adámik Roman (33%)]
(*Web of Science, Current Contents Connect*)

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A – Analyzované športy a kluby

PRÍLOHA B – Vzor žiadosť o sprístupnenie informácií

PRÍLOHA C – Vzory odpovedí na žiadosti o sprístupnenie informácií

PRÍLOHA D – Rozhovor s generálnym manažérom BK Slávia Žilina

PRÍLOHA E – Rozhovor s generálnym manažérom BC Prievidza

PRÍLOHA F – Otázky pre manažéra a hráčov žilinského basketbalového klubu

PRÍLOHA G – Rozhovor s predsedom komisie športu mesta Prievidza

PRÍLOHA H – Rozhovor s lokálnym sponzorom BC Prievidza

PRÍLOHA A – Analyzované športy a kluby

Futbal	Hokej	Basketbal
1. FC Tatran Prešov	HC '05 Banská Bystrica	ŠKP Banská Bystrica
AS Trenčín	HC 07 Detva	BC Prievidza
FC DAC 1904 Dunajská Streda	HC Košice	BK 04 AC LB SNV
FC Nitra	HC Nové Zámky	BK Levickí Patrioti
FC Spartak Trnava	HK 36 HANT Skalica	BK Slávia Žilina
FC ViOn Zlaté Moravce	HK Dukla Trenčín	BKM Lučenec
MFK Košice	HK Nitra	Inter Bratislava
FK Dukla Banská Bystrica	HK Poprad	Iskra Svit
FK Senica	HKM Zvolen	KB Košice
FK Železiarne Podbrezová	MHC Martin	MBK Komárno
MFK Ružomberok	MHk 32 Liptovský Mikuláš	MBK SPU Nitra
MFK Skalica	MsHK Žilina	VŠEMvs Karlovka Bratislava
MFK Zemplín Michalovce	ŠHK 37 Piešťany	MBK Handlová
MŠK Žilina		
ŠKF iClinic Sereď		
Spartak Myjava		
ŠK Slovan Bratislava		

PRÍLOHA B – Vzor žiadosť o sprístupnenie informácií

VEC: ŽIADOSŤ O SPRÍSTUPNENIE INFORMÁCIÍ PODĽA ZÁKONA O SLOBODNOM PRÍSTUPE K INFORMÁCIÁM

Roman Adámik, trvalý pobyt: Kapitána Nálepku 11131/50 Bojnice - Dubnica, v zmysle zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení, týmto

žiadam o sprístupnenie nasledovných informácií:

o priamej a nepriamej finančnej podpore mesta pre jednotlivé futbalové a hokejové kluby vo Vašom meste - seniorské aj mládežnícke, za roky 2014, 2015, 2016, 2017 a 2018.

Informácie požadujem sprístupniť elektronicky na e-mail: adamikroman@gmail.com
Za skoré vybavenie mojej žiadosti vopred ďakujem.

V Žiline, dňa 25.3.



Roman Adámik
žiadateľ

PRÍLOHA C – Vzory odpovedí na žiadosti o sprístupnenie informácií



Ing. Roman Adámik
Kapitána Nálepku 50
Bojnice
e-mailom: adamikroman@gmail.com

Váš list číslo / zo dňa
26.03.2019

Naše číslo
OVS. 65296/2019

Vybavuje / linka
právne oddelenie MsÚ
JUDr. Gleza, 3100 141

Prešov
04.04.2019

Vec: Sprístupnenie informácií v zmysle zákona č. 211/2000 Z. z. v z. n. p.

Mesto Prešov, Mestský úrad v Prešove ako povinná osoba obdržalo dňa 26.03.2019 žiadosť, ktorou požadujete sprístupniť v zmysle zákona č. 211/2000 Z. z. o slobode informácií v znení neskorších predpisov nasledovné informácie:

sprístupnenie informácií o priamej a nepriamej finančnej podpore mesta pre jednotlivé futbalové kluby vo Vašom meste - seniorské aj mládežnícke, za roky 2014, 2015, 2016, 2017 a 2018.

Na základe vyššie uvedenej žiadosti Vám týmto **sprístupňujeme** nasledovné informácie:

Mesto Prešov poskytuje podporu futbalovým klubom na základe VZN 17/2015. Dotácie pre futbalové kluby je možné poskytovať iba na mládežnícku zložku klubov.

2018:
1. FC Tatran Prešov - 50 183€
FAMT Prešov - 11 017€
SAFI Prešov - 10 055€

2016:
1. FC Tatran Prešov - 29 894€
FAMT Prešov - 9 446€
SAFI Prešov - 5 796€

2014:
1. FC Tatran : 25 049€
FAMT: 7 411€
SAFI: 6 760€

2017:
1. FC Tatran Prešov - 46 547€
FAMT Prešov - 18 222€
SAFI Prešov - 9 783€

2015:
1. FC Tatran Prešov - 26 663€
FAMT Prešov - 8 996€
SAFI Prešov - 6 202€

2013:
1. FC Tatran Prešov - 23 471€
FAMT Prešov - 9 354€
SAFI Prešov - 10 186€

Za správnosť a úplnosť sprístupnených informácií zodpovedá:
odbor školstva, kultúry a športu MsÚ v Prešove

S pozdravom

JUDr. Beáta Findišová
vedúca právneho oddelenia
Mestského úradu v Prešove



Mesto Zlaté Moravce
Mestský úrad, Ul. 1. mája 2, 953 01 Zlaté Moravce

Roman Adámik
Kapitána Nálepku 11131/50
Bojnice - Dubnica
adamikroman@gmail.com

Váš list/zo dňa
26.03.2019

Naše číslo
10/7657/2019

Vybavuje/linka
JUDr. Uličná Ivanová M/037/6923930

Zlaté Moravce
29.03.2019

Vec: Žiadosť o poskytnutie informácií podľa zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o slobode informácií) - odpoveď

Mestu Zlaté Moravce ako povinnej osobe podľa § 2 ods. 1 zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov bola dňa 26.03.2019 e-mailom doručená Vaša žiadosť o sprístupnenie informácií týkajúcich sa priamej a nepriamej finančnej podpore mesta pre jednotlivé futbalové kluby v Meste Zlaté Moravce – seniorské aj mládežnícke za roky 2014-2018.

Na základe vyššie uvedeného Vám Mesto Zlaté Moravce podľa § 17 ods. 1 vyššie citovaného zákona, oznamuje, že Mestské zastupiteľstvo v Zlatých Moravciach, ktoré sa konalo dňa 22.06.2017, Uznesením č. 672/2017 schválilo poskytovanie členského príspevku z rozpočtu Mesta Zlaté Moravce pre združenie Požitavská futbalová akadémia FC ViOn, so sídlom Továrenská 64, Zlaté Moravce na roky 2017, 2018 a 2019 vo výške 30.000 Eur na rok.

S pozdravom



PaedDr. Dušan Husár
primátor mesta

Tel.: +421 37 69 239 30
Fax: +421 37 69 239 45
E-mail: pravnik@zlatemoravce.eu

Bankové spojenie:
VÚB: 33422162/0200, IBAN: SK22 0200 0000 0000 33422162

IČO: 00308676
DIČ: 2021058787



Váš email číslo/zo dňa
D 11824/1.4.2019

Naše číslo
O 14989/5.4.2019

Vybavuje
Zuzana Vrťová

Detva
5. 4. 2019

VEC: Odpoveď na žiadosť o informácie v zmysle zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám

Vážený pán **Roman Adámik**,

na základe Vašej žiadosti o sprístupnenie informácie podľa zákona č. 211/2000 Z.z., ktorú sme evidovali 1. apríla 2019 v znení:

“Vec: Žiadosť o sprístupnenie informácií podľa zákona o slobodnom prístupe k informáciám Roman Adámik, trvalý pobyt: Kapitána Nálepku 11131/50 Bojnice - Dubnica, v zmysle zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení, týmto žiadam o sprístupnenie nasledovných informácií:
o priamej a nepriamej finančnej podpore mesta pre jednotlivé hokejové kluby vo Vašom meste - seniorské aj mládežnícke, za roky 2014, 2015, 2016, 2017 a 2018.
Informácie požadujem sprístupniť elektronicky na e-mail: adamikroman@gmail.com Za skoré vybavenie mojej žiadosti vopred ďakujem. V Žiline, dňa 25.3. Podpis rukou, Roman Adámik, žiadateľ“

Vám odpovedáme sprístupnením nasledovných informácií:

V Detve pôsobili do roku 2018 dva hokejové kluby a to HC 07 Detva, s. r. o. a Mládežnícky hokejový klub BLESKY Detva.

Priame dotácie:

HC 07 Detva, s. r. o.: dotácie na činnosť: 140 000 € (r.2018), 103 000 € (r.2017), 45 000 € (r.2016), 47 000 € (r.2015), 21 056 € (r.2014)

Mládežnícky hokejový klub BLESKY Detva: dotácie na činnosť: 2 000 € (r.2017), 5 000 € (r.2016), 6 000 € (r.2015), 3 199 € (r.2014). V roku 2018 klub nepôsobil.

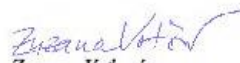
Link: <http://uradna-tabula.detva.sk/prehľad-poskytnutych-dotacii-v-roku-2013.phtml?id3=96477>

Nepriame dotácie:

Nepriame dotácie spočívali v tom, že hokejové kluby mali na svoju činnosť poskytnutý zimný štadión (aj na zápasy) za 1 € na rok.

S úctivým pozdravom,

Roman Adámik
Kapitána Nálepku 11131/50
972 01 Bojnice - Dubnica


Zuzana Vrťová
referentka pre styk s verejnosťou

CSILic. Zuzana Vrťová
Referent pre styk s verejnosťou

+45 37 00 407, 0907 77 00 21
zuzana.vrtova@detva.sk

Mestský úrad v Detve
J.G.Tajovského 7, 962 12 Detva

**Oddelenie MsÚ:
Odd. komunikácie
a marketingu**

Vážený pán
Roman Adámik
Kapitána Nálepku 11131/50
972 01 Bojnice – Dubnica
adamikroman@gmail.com

Váš list číslo/zo dňa
17 z.21/26.3.2019

Naša značka
SI 6/2019
odp:18/2019 z.21

Vybavuje/linka
Paulínyová/
519 25 36

Handlová
8.4.2019

Vec:

Odpoveď - Žiadosť o sprístupnenie informácií v zmysle Zákona č. 211/2000 Z.z. v znení neskorších úprav

Dňa 25.3.2019 (22.24 h) sme obdržali elektronickou poštou z adresy adamikroman@gmail.com žiadosť o sprístupnenie informácií podľa Zákona č. 211/2000 Z.z. v znení neskorších úprav. Mesto Handlová v súlade s § 16 ods. 1 a §17 Zákona č. 211/2000 Z.z., vyhovuje Vašej žiadosti v zákonom stanovenej lehote Vami určeným spôsobom.

Vyžiadané informácie a odpovede:

Priama a nepriama finančná podpora mesta Handlová pre jednotlivé basketbalové kluby vo Vašom meste - seniorské aj mládežnícke, za roky 2014, 2015, 2016, 2017 a 2018.

Vami požadované informácie sú verejne dostupnou informáciou na webovom sídle mesta Handlová. Prehľadne má mesto dotácie spracované v tabuľkách záverečného účtu za každý rozpočtový rok.

Záverečné účty nájdete na linke: <http://www.handlova.sk/zaverecne-ucty-mesta-handlova-.phtml?id3=13574>, z ktorých vyberáme Vami požadované informácie:

Vysvetlivky: MBK – Mestský basketbalový klub, ŠBK Školský basketbalový klub

- 2014 MBK Handlová – športová činnosť BK – bežné výdavky - 2 323,57 €
- 2015 MBK Handlová – športová činnosť BK – bežné výdavky - 30 000,00 €
- 2016 Mestský basketbalový klub Handlová, BV na energie - 30 000,00 €
Školský basketbalový klub ZŠ Mierové nám., BV na činnosť - 4 000,00 €
- 2017 MBK Handlová, o. z., dotácia na šport. činnosť extraliga - bežné výdavky - 75 000,00 €
MBK Handlová, o. z., dotácia na šport. činnosť juniori - bežné výdavky - 8 000,00 €
ŠBK Handlová, o. z., dotácia na šport. činnosť - bežné výdavky - 10 000,00 €
- 2018 MBK Handlová, o.z. dotácia na šport a činnosť extraliga 95 000,00 €
ŠBK Handlová, o.z. dotácia na šport a činnosť - bežné výdavky 10 000,00 €

Pre kluby nepriama pomoc mesta spočíva v bezplatnej prezentácii športových klubov v informačných kanáloch mesta, ako je regionálna televízia RTV Prievidza, miestny mesačník, mestský rozhlas, poskytovanie plagátových plôch mesta bezplatne a pod. V roku 2018 mesto podporilo turnaje ŠBK dodaním 120 ks tričiek so symbolikou mesta v hodnote 540 €.

Požadované informácie Vám sprístupňujeme bez poplatkov, nakoľko sú Vám zasielané prostredníctvom elektronickej pošty a so spracovaním nesúvisia ďalšie úkony spoplatňované podľa Sadzobníka, ktorý je súčasťou smernice č.4/2006, ktorou sa upravuje postup pri sprístupňovaní informácií. Odpoveď je Vám zaslaná elektronicky na adresu adamikroman@gmail.com.

S pozdravom

Ing. Tibor Kolorédy, v.r.
prednosta MsÚ Handlová

Adresa:
Mestský úrad
Námestie baníkov 7
972 51 Handlová

Telefón:
046/51925 36

Fax:
046/5425614

E-mail:
jana.paulinyova@handlova.sk

Internet:
www.handlova.sk



Mesto Svit
Hviezdoslavova 268/32
059 21 Svit

www.svit.sk

Titul:

Adámik Roman
Kapitána Nálepku 11131/50
Bojnice - Dubnica

Váš list značky / zo dňa	Naša značka	Vybavuje / linka	Svit, dňa
-- 25.03.2019	MsÚ - 654/2019/02 - Hk	Ing. Ján Hutník 7875 121	28.03.2019

Vec

VEC: Žiadosť o sprístupnenie informácií - odpoveď

Na základe Vašej žiadosti o sprístupnenie informácií priamej a nepriamej finančnej podpory mesta pre jednotlivé basketbalové kluby v meste Svit Vám uvádzame nasledovné:

V meste pôsobia dva basketbalové kluby: BK Iskra Svit – basketbal dospelých mužov a BKM Svit (basketbalový klub mládeže) zastrešujúci všetky mládežnícke kategórie chlapcov a dievčat vo Svite.

Nepriama podpora klubov (správa arény – telocvične bez finančného plnenia klubov):

2014:	48 720 €
2015:	51 000 €
2016:	51 000 €
2017:	51 000 €
2018:	49 300 €

Priama podpora klubov (dotácie):


2014:	BK Iskra:	0 €	BKM:	7 100 €
2015:	BK Iskra:	20 000 €	BKM:	9 850 €
2016:	BK Iskra:	0 €	BKM:	9 900 €
2017:	BK Iskra:	40 000 €	BKM:	9 950 €
2018:	BK Iskra:	50 000 €	BKM:	11 250 €

Úhrada nákladov za poskytnutie informácií: 0,00 €

S pozdravom



MESTO SVIT
Hviezdoslavova 268/32
059 21 Svit
- 15 -


Ing. Ján Hutník
prednosta MsÚ Svit

ICO: 00326607
DIČ: 2021212754

Číslo účtu:
IBAN: SK60 0200 0000 0000 2472 7562 BIC: SUBASKBX

tel: +421/ 52/ 7875 111
e-mail: msu@svit.sk

PRÍLOHA D – Rozhovor s generálnym manažérom BK Slávia Žilina

Štruktúrovaný rozhovor s generálnym manažérom BK Slávia Žilina bol realizovaný v októbri 2019 a slúži na priblíženie vzťahov medzi klubom a sponzormi.

Využíva váš klub vo vzťahu k sponzorom reklamné či sponzorské zmluvy?

Áno, s každým sponzorom máme uzavretú zmluvu. Sponzor si môže tým pádom dať sponzoring do daňových nákladov.

A ide o sponzorské či reklamné zmluvy?

Dva roky sme používali hlavne zmluvy o reklame. Boli výhodnejšie pre sponzorov kvôli daňovým odpisom. Sponzorskú zmluvu za toto obdobie využil iba jeden sponzor. Momentálne sme združenie právnických osôb a využívame charitatívne zmluvy.

Aká je štruktúra vašich sponzorov. Sú viac regionálni alebo ide o spoločnosti s celoslovenskou prípadne zahraničnou pôsobnosťou?

Všetci sú zo Žiliny a pôsobia hlavne v Žiline. Niektoré ich firmy samozrejme môžu pôsobiť aj v iných mestách, ale prioritne fungujú v Žiline.

Na čom je založená motivácia sponzorov?

Ťažko povedať. Väčšinou ide o priateľské vzťahy, kontakty a vzťahy s ľuďmi, čo už pôsobia v klube alebo už sú sponzormi. Je veľmi ťažké získať úplne cudzieho sponzora. Pre niekoho môže byť motiváciou spoločenská prezentácia, ale aj prípadný vzájomný obchod s iným sponzorom. Prezentácia komunikačnými kanálmi klubu akými sú reklamy na zápasoch či internete nie sú podľa mňa hlavnou motiváciou sponzorov.

Ako funguje oslovovanie sponzorov vo vašom klube?

Je to hlavne o známostiach a dobrých vzťahoch. Pomôcť vedia aj bývalí hráči. Získať úplne cudzieho sponzora je skoro nereálne.

Aké sú požiadavky klubu na sponzorov?

V podstate žiadne, vážime si každú podporu a každé jedno euro.

Aká je finančná štruktúra príjmov klubu?

Zatiaľ je to 90% od sponzorov. Štát, VÚC a mesto neprispievajú takmer nijak priamo ani nepriamo. Mesto by nás malo začať podporovať od roku 2020. V tejto sezóne (2019/20) je aj trochu väčší výber peňazí zo vstupného.

PRÍLOHA E – Rozhovor s generálnym manažérom BC Prievidza

Štruktúrovaný rozhovor s generálnym manažérom BC Prievidza bol realizovaný v novembri 2019 a slúži na priblíženie vzťahov medzi klubom a sponzormi.

Využíva váš klub vo vzťahu k sponzorom reklamné či sponzorské zmluvy?

Reklamné zmluvy.

Aká je štruktúra vašich sponzorov. Sú viac regionálni alebo ide o spoločnosti s celoslovenskou prípadne zahraničnou pôsobnosťou?

Najväčší partneri sú buď lokálne firmy alebo z iných miest s celoslovenskou pôsobnosťou. Menší partneri sú lokálni.

Na čom je založená motivácia sponzorov?

Je to kombinácia. V lokálnom klube ako je náš je to založené z veľkej väčšiny na osobných vzťahoch a komunikácii s existujúcimi partnermi. Pri oslovovaní nových sponzorov je to o tom, čo im vieme ponúknuť. Vizibila, návštevnosť, výsledky...

Ako funguje oslovovanie sponzorov vo vašom klube?

Asi ako v každom. Mix všetkého: odporúčanie známeho, partnerské väzby či vytipovanie potenciálnych podporovateľov. Potenciálnym partnerom zároveň ponúkame prehľadne vypracovaný marketingový plán kde sa dozvedia o potrebných financiách, sponzorských balíkoch a iných benefitoch.

Aké sú požiadavky klubu na sponzorov?

Klub má rozpočet koľko bude stáť sezóna a čo treba zaplatiť, čo súvisí s ambíciami a počtom súťaží v ktorých bude nastupovať. Jediná vec, ktorá sa nedá bartrovať sú platy, preto klub potrebuje aj finančné zdroje. Všetko ostatné je už na dohode. Niektorí partneri prispievajú jedlom, pitným režimom, autobusom na zápasy, oblečením či ubytovaním pre hráčov a realizačný tím.

Aká je finančná štruktúra príjmov klubu?

Štát a samospráva sú u nás zanedbateľné čísla na úrovni 2-3 percent. Vstupné je ovplyvnené výsledkami a pohybuje sa na úrovni 15 až 30 percent. Zvyšok tvoria sponzori a vlastný kapitál.

PRÍLOHA F – Otázky pre manažéra a hráčov žilinského basketbalového klubu

Pre vytvorenie prípadovej štúdie boli oslovení všetci hráči a jeden z vedúcich pracovníkov žilinského basketbalového klubu, ktorí pôsobili v tejto organizácii počas celého pozorovaného obdobia. Dopytovaní si z profesionálnych a osobných dôvodov neželali zverejniť odpovede v plnej miere. Okrem spoločných, mali obe zainteresovaná strany niekoľko špecifických otázok. Rozhovory boli realizované v marci 2020.

Spoločné otázky

Ako ste vnímali založenie klubu v kontexte s víziou stavať na odchovancov?

Čo ste si mysleli o celi vyhrať (bojovať o) titul do troch sezón od založenia klubu (neskôr ho upravilo vedenie na 5 sezón)?

Bolo vedenie pred sezónou 2017/18 kompetentné riadiť profesionálny športový klub?

Aké bolo správanie klubu počas troch rokov v súlade s cieľom stavania na odchovancoch (konalo vedenie podľa tohto cieľa)?

Ako prispeli legionári v tíme k lepším športovým výsledkom?

Prečo boli legionári pomerne často vymieňaní?

Čo a ako sa zmenilo v riadení klubu počas troch rokov?

Otázky len pre hráčov

Aká bola vaša spokojnosť s hracím časom na škále od 1 do 5 (1 – absolútna nespokojnosť, 5 – absolútna spokojnosť)?

Ako by ste slovné zhodnotili vývoj vášho hracieho času?

Ako prispeli legionári v tíme k vášmu osobnostnému a hráčskemu rozvoju?

Plánujete v klube pokračovať?

Ako ovplyvnilo správanie vedenia vaše rozhodovanie o budúcnosti v klube

Otázky len pre manažéra

Aké boli manažérske problémy v riadení klubu počas prvej sezóny?

Aká je budúcnosť klubu po manažérskej, finančnej a športovej stránke?

PRÍLOHA G – Rozhovor s predsedom komisie športu mesta Prievidza

Štruktúrovaný rozhovor s predsedom komisie športu mesta Prievidza bol realizovaný v marci 2020. Jeho cieľom bolo overiť závery pridelovania dotácií zo strany samosprávy športovým klubom definované výskumom.

Prideluje samospráva dotácie na základe športových výsledkov klubov?

V niektorých mestách to tak môže byť, ale v Prievidzi nie. Ak by boli pridelované dotácie podľa úspechov, v našom meste by najviac dostali korfbalisti a karatisti, ktorí majú nespočetné množstvo majstrov sveta a Európy. Môže sa stať, že vplyvom lepších výsledkov navštevuje šport viac divákov, čo sa prejaví aj na záujme detí a následne dostane klub viac financií na mládež. Vo všeobecnosti to ale neplatí. Príkladom je aj volejbalový (majster 2018/19) a basketbalový (vicemajster 2018/19) klub, ktoré napriek úspechom dostali od mesta menší objem prostriedkov.

Ovplyvňuje výšku dotácie športovo-sociálna pozícia klubov v meste (história, divácky záujem, mládežnícka základňa, porovnanie s ostatnými klubmi)?

Vo väčšine samospráv to sedí. Výška podpory závisí od finančných možností mesta. Keď sú dostatočné, mesto sa snaží podporiť šport. Potom je samozrejme dôležité, či chce podporiť všetkých alebo len vybrané kluby, ktoré môžu takto dostať viac. Všetko závisí na samospráve, primátorovi a poslancoch.

Zaoberá sa samospráva pri určovaní výšky dotácií aj ostatnými zdrojmi príjmu klubov (sponzori, pri mládeži financie od zväzu...)? Ovplyvňuje to rozhodovanie o ich výške?

Nezaoberá, pretože klub nie je povinný preukazovať výšku a pôvod financií. Na druhej strane to ani nemôže byť rozhodujúcim ukazovateľom, pretože môžu o peniaze žiadať napr. lukostrelci, ktorí od zväzu nemajú žiadne dotácie a rovnako aj mládežnícki basketbalisti, ktorí zo zväzu dotácie majú. Napriek tomu mesto skôr podporí basketbal ako lukostreľbu.

Sú seniorské kluby pôsobiace v najvyššej súťaži dotované mestom viac ako mládežnícke?

V Prievidzi to neplatí. V roku 2020 dostanú basketbalový a volejbalový klub dotácie len na športoviská, hoci pôsobia v najvyššej súťaži. Mládežnícke zložky budú podporené dotáciami na športoviská aj na činnosť. V minulosti, ale dostali podporu na činnosť aj muži.

Na základe čoho je určovaná výška dotácie pre mládežnícke kluby?

Dotácia na mládež je v našom meste pridelovaná podľa počtu detí a výšky dopravných nákladov na súťaže a podujatia, ktorých sa zúčastňujú. Zohľadňované sú aj iné kritéria, ako to či samospráva pomáha aj inak napr. vo forme dotácie na športovisko.

PRÍLOHA H – Rozhovor s lokálnym sponzorom BC Prievidza

Pre overenie vzťahov s klubom a motivácie lokálnych sponzorov bol v marci 2020 realizovaný rozhovor s majiteľom spoločnosti sponzorujúcej basketbalový klub BC Prievidza.

Ako vznikla vaša motivácia podporovať práve basketbal?

Moja spoločnosť sa zaoberá podlahami a dverami. Klub ma oslovil s prosbou o materiálnu pomoc počas sezóny 2011/12. Materiálna a finančná spolupráca pokračovala aj v ďalších sezónach a pokračuje doteraz. Hlavným dôvodom je, že už ako stredoškólak som bol veľkým fanúšikom klubu, takže k basketbalu som mal vždy blízko. Zároveň je tento šport oveľa kultúrnejší ako napr. futbal. Myslím tým najmä z pohľadu fanúšikov.

Podporujete aj iné športy v regióne?

Priamo a pravidelne len basketbal. Iný vrcholový šport nie. Snažím sa ale podporovať šport na „kamarátskej“ úrovni. Keď niekto zo známych organizuje turnaj alebo nejaké iné športové podujatie snažím sa aspoň trochu prispieť.

Zohrala pri rozhodovaní o podpore basketbalu úlohu aj jeho popularita v meste?

Samozrejme aj to, ale hlavným dôvodom je, že osobne ho mám z kolektívnych športov najradšej.

Akým spôsobom propaguje klub vašu spoločnosť?

Na webovej stránke, sociálnych sieťach a v tlačenej magazíne klubu a samozrejme na každom domácom zápase v podobe reklamám na stene a okolo palubovky.

Máte pocit, že vám sponzoring prináša dostatočnú pridanú hodnotu pre vaše podnikanie alebo ide viac o záľubu a sebarealizáciu?

Viac-menej dobrý pocit. Registrujem samozrejme aj zákazníkov z radov fanúšikov, ale nie je ich extra veľa. Skôr som rád, že môžem pomôcť aj týmto fanúšikom lepšou cenou za tovar alebo služby. Tým, že chodia na basketbal a kupujú si vstupenky, tak aj oni podporujú klub. Som preto spokojný, že im to aspoň takouto drobnosťou viem vrátiť a pomôcť im.

Jedným z deklarovovaných benefitov pre sponzorov je nadviazanie nových kontaktov a potenciálnych obchodných vzťahov vo VIP zóne počas zápasov. Pomohlo vám to k novým obchodným príležitostiam?

Pomohlo, ale nie až v takom rozsahu, ktorý by mal na moje podnikanie zásadný vplyv. Niektorí ďalší sponzori klubu sa na mňa občas obrátia, keď potrebujú tovar alebo služby z môjho odboru, ale ako som povedal, nie je to vo veľkom.

Sú pre vás dôležité pri rozhodovaní o podpore osobné vzťahy s predstaviteľmi klubu?

Samozrejme. Nebyť dobrých a korektných vzťahov, tak by nebol dôvod pomáhať a sponzorovať klub.