

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, máj, 2020

Ing. Roman Adámik

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Roman Adámik, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

STRATEGICKÉ RIADENIE
V ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH

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

v študijnom odbore:
ekonómia a manažment

Žilina, máj, 2020

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

- Predkladateľ:** Ing. Roman Adámik
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline
- Školiteľ:** doc. Ing. Michal Varmus, PhD.
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline
- Oponent:** prof. Ing. Jaroslav Ďaďo, PhD.
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku
Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
- Oponent:** doc. Ing. Mária Hudáková, PhD.
Katedra krízového manažmentu
Fakulta bezpečnostného inžinierstva
Žilinská univerzita v Žiline

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa 24.8.2020 o 9:00 h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenu odborovou komisiou v študijnom odbore **ekonómia a manažment**, v študijnom programe **manažment** vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Josef Vodák, PhD.
predseda pracovnej skupiny odborovej komisie
študijného programu **manažment**
v študijnom odbore **ekonómia a manažment**
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

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 Ekonomía 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.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 6 |
| 1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY | 7 |
| 2 METODOLÓGIA | 10 |
| 3 VÝSLEDKY VÝSKUMU | 11 |
| 3.1 PRÍČINY ÚPADKU ŠPORTOVÝCH KLUBOV | 11 |
| 3.2 FINANCOVANIE ŠPORTOVÝCH KLUBOV | 11 |
| 3.3 LEGIONÁRI A ICH VPLYV..... | 12 |
| 3.4 ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK | 13 |
| 3.5 ZHRNUTIE VÝSLEDKOV PRIMÁRNEHO VÝSKUMU | 17 |
| 4 NÁVRH MODELOVÉHO RIEŠENIA | 19 |
| 4.1 MODEL STRATEGICKÉHO RIADENIA ŠPORTOVÝCH KLUBOV | 19 |
| 4.2 KRITICKÉ MIESTA STRATEGICKÉHO RIADENIA ŠPORTOVÝCH KLUBOV | 24 |
| 4.3 IMPLEMENTÁCIA MODELOVÉHO RIEŠENIA | 24 |
| 5 DISKUSIA | 26 |
| 5.1 VERIFIKÁCIA MODELOVÉHO RIEŠENIA | 27 |
| 5.1.1 Strategické riadenie novovzniknutého športového klubu | 27 |
| 5.1.2 Financovanie športu samosprávou a sponzormi..... | 27 |
| 5.2 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE | 28 |
| ZÁVER | 29 |
| ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY | 30 |

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 manažermi. 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 manažerov 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 manažerom 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 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 spôsobe ako postupovať pri jeho dosahovaní a držaní sa plánu.“

Tom Landry, priekopník NFL

1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

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 zaraďujú, 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 Príspevok 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 nevýhodne 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 najrozšírejšími 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 problém 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; Hoyer 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 (Hoyer 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 (Hoyer 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 1) je možné rozdeliť do dvoch skupín: praktické východiská (profesionálny/komerčný sektor), teoretické východiská (proces strategického riadenia športových organizácií).

Tabuľka 1 Kritické miesta súčasného stavu skúmanej problematiky

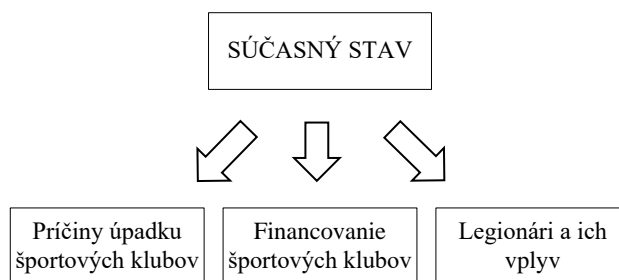
| Praktické východiská (klubový šport) | | Teoretické východiská |
|--|--|--|
| Financovanie | Hráči | |
| Vzťah klubov a samosprávy Pozícia sponzora v klube Vzťah medzi seniorskou a mládežníckou zložkou | Výchova mládežníckych reprezentantov Výchova seniorských reprezentantov Regulácia legionárov | 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

Kľúčovou časťou procesu 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. Športová organizácia sa pritom musí rozhodnúť, ktoré z čiastkových cieľov sú pre ňu relevantné a v akej miere sú ich rôzne varianty {v1, v2,..., vn} dosiahnuteľné. Jednotlivé varianty stratégie sú kombináciou rôznych variantov cieľov, z ktorých riadiaci pracovníci vyberú ten, ktorý bude implementovaný.

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 domácom 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.

Pre skutočnosti vyplývajúce zo súčasného stavu skúmanej problematiky 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 1), ktoré je potrebné overiť primárnym výskumom: príčiny úpadku športových klubov, financovanie športových klubov, legionári a ich vplyv na výsledky a reprezentácie.



Obrázok 1 Tematické okruhy primárneho výskumu

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

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*.

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.

Na overenie tvrdení, ktoré priamo ovplyvňujú čiastkové a tým aj hlavné výskumné otázky slúžia hypotézy. To má nadväznosť na naplnenie cieľa práce a na návrh súboru odporúčaní a vytvorenie modelu pre strategické riadenie športových organizácií na Slovensku. Vyhodnotenie hypotéz má vplyv na charakteristiku a špecifiká jednotlivých fáz strategického riadenia športových organizácií, na vzťahy medzi zainteresovanými stranami alebo na bližšie definovanie prostredia športu na Slovensku.

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

3 VÝSLEDKY VÝSKUMU

Primárny výskum je zameraný na konkrétne prístupy k strategickému riadeniu športových organizácií.

3.1 PRÍČINY ÚPADKU ŠPORTOVÝCH KLUBOV

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 najfrekvencovanejších 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 2).

Tabuľka 2 Vyhodnotenie hypotéz príčin úpadku športových klubov

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

3.2 FINANCOVANIE ŠPORTOVÝCH KLUBOV

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 Zákonu 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.** Rozšírením 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). 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).

Tabuľka 3 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 |

3.3 LEGIONÁRI A ICH VPLYV

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 národné 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 neprodukurujú 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 reprezentantov, ktorých kombinuje

s 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 4).

Tabuľka 4 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 |

3.4 ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK

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 5).

Tabuľka 5 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 hrácke 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 6).

Tabuľka 6 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 chlapci 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.

3.5 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 7.

Tabuľka 7 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 (zahranční hráči) a ich vplyv. Hlavné zistenia v súvislosti so stanovením a dosahovaním cieľov:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

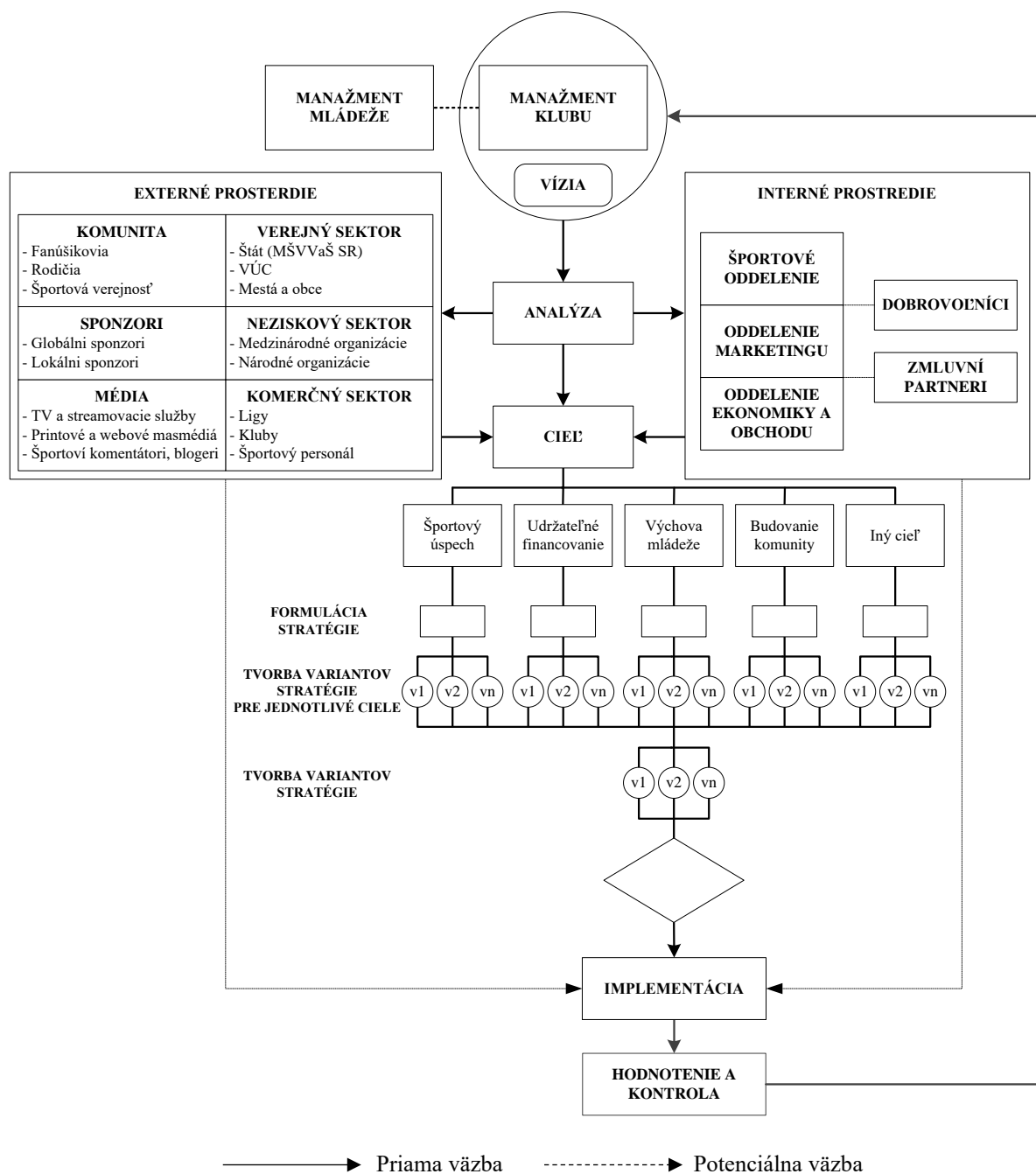
Pri návrhu a implementácii stratégie športových klubov je nutné vychádzať z podrobnej analýzy prostredia a špecifik športu. Iba odhadnutím svojich reálnych možností môže klub stanovené ciele naplniť. Manažéri musia zohľadňovať fakt, že dosahovanie niektorých cieľov sa v podmienkach obmedzených zdrojov 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 2).



Obrázok 2 Model strategického riadenia športových klubov na Slovensku

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 klubu. 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 tendencii 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.

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 súperia a športového personálu (domáci hráči, legionári a realizačný tím). Každá súťaž ma svoj systém a pravidlá, ktorým musí klub prispôbovať 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 zlučiť, 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 nehody, 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.

4.2 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. 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. Hlavným kritickým miestom pri tvorbe variantov stratégie sú navzájom sa vylučujúce ciele. Kritickými miestami vo fáze implementácie sú zmena zákonov, sankcie, úroveň a ciele konkurencie, šťastie, vplyv výsledkov na komunitu a vytváranie mediálneho obrazu. Na záver celého procesu strategického riadenia je potrebné vyhodnotenie dosiahnutia cieľov, ktoré je zároveň kritickým miestom.

Prierezovým kritickým miestom súvisiacim so všetkými fázami procesu strategického riadenia sú schopnosti manažérov a ich znalosť prostredia. 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.

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.

4.3 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 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 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 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

Keďže športové kluby v najpopulárnejších športoch (futbal a hokej) pôsobia v Prievidzi v nižších súťažiach, najväčšia pozornosť verejnosti a samosprávy je sústreďovaná na basketbal a volejbal, ktoré patria k slovenskej špičke. Táto situácia má vplyv aj na financovanie športu v meste. Závety 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 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, štatistik 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] 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>
- [2] Lindwall, M., Johnson, U., Astromm, A. (2002). Världens bästa lag – om gruppdynamik inom idrotten. Stockholm: SISU Idrottsböcker. 311 s. ISBN: 9789188941572
- [3] 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
- [4] 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
- [5] Čorba, J. (2014). Právne postavenie športových klubov. 16.8.2018. z <http://www.epi.sk/odborny-clanok/pravne-postavenie-sportovych-klubov.htm>
- [6] 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
- [7] 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
- [8] 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
- [9] 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/>
- [10] Bradbury, T., O'Boyle, I. (2017). Understanding Sport Management. International perspectives 1st Edition. London: Routledge. 294 s. ISBN 978-1138100633
- [11] 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
- [12] Fišera, I. (2007). Dynamická strategická rozvaha - Nová metoda strategického myšlení. 30.3.2020 z <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-20886050-dynamicka-strategicka-rozvaha>
- [13] Chappelet, J., Bayle, E. (2005). Strategic and performance management of Olympic sport organizations. Champaign: Human Kinetic. 144 s. ISBN 978-0736058292
- [14] Petkovic, J., Jasinkas, E., Jeseviciute-Ufartiene, L. (2016). Significance of strategic planning for results of sport organization. *E a M: Economie A Management*, 19(4), pp. 56-72. DOI: 10.15240/tul/001/2016-4-005
- [15] 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
- [16] 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, Croatia, 3, pp. 195-203.
- [17] 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