

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH  
ÚSTAV TELESNEJ VÝCHOVY A ŠPORTU

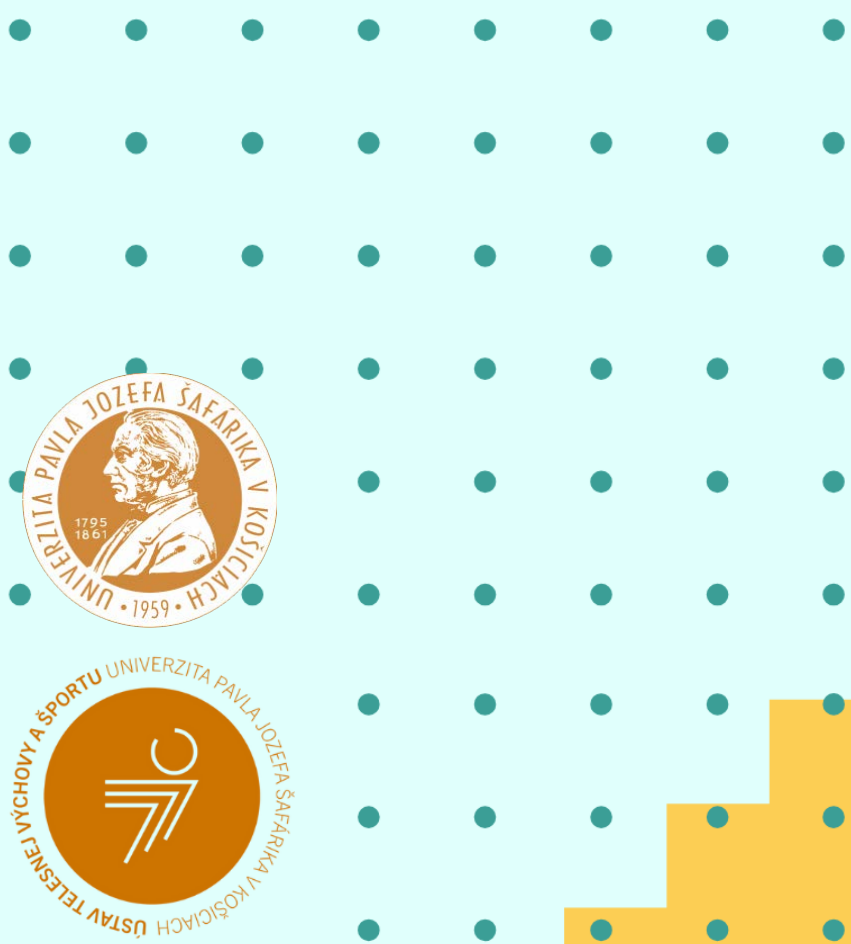


CIMBOLÁKOVÁ IVETA  
MELICHAR RICHARD



# Manažment a marketing v športe

vybrané kapitoly



UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH

Ústav telesnej výchovy a športu



**MANAŽMENT A MARKETING V ŠPORTE**  
**vybrané kapitoly**

**Iveta CIMBOLÁKOVÁ**

**Richard MELICHAR**

Košice 2023

# MANAŽMENT A MARKETING V ŠPORTE

## vybrané kapitoly

*Vysokoškolský učebný text*

### **Autori:**

**doc. Ing. Iveta CIMBOLÁKOVÁ, PhD.**

*Ústav telesnej výchovy a športu, UPJŠ v Košiciach*

**Mgr. Richard MELICHAR**

*Ústav telesnej výchovy a športu, UPJŠ v Košiciach*

### **Recenzenti:**

doc. Ing. Henrieta Pavolová, PhD.

*Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií. TU v Košiciach*

doc. PaedDr. Ivan Šulc, CSc.

*Odborník z praxe, Košice*

Tento text je publikovaný pod licenciou CC BY NC ND Creative Commons Attribution-NonCommercial-No-derivates 4.0 („Uved'te pôvod – Nepoužívajte komerčne - Nespracovávajújte“)



Za odbornú a jazykovú stránku publikácie zodpovedajú autori. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Dostupné od: 11.12.2023

Umiestnenie: [www.unibook.upjs.sk](http://www.unibook.upjs.sk)

DOI: <https://doi.org/10.33542/MMS-0263-3>

ISBN 978-80-574-0263-3 (e-publikácia)

## Obsah

<b>I. KAPITOLA - teoretická časť</b> .....	<b>7</b>
<b>Manažment</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Teoretické východiská manažmentu, význam, základné pojmy</b> .....	<b>7</b>
1.1 História manažmentu .....	8
1.2 Manažment v ponímaní vybraných autorov .....	10
1.3 Športový manažment - úrovne a úlohy športového manažéra .....	11
1.3.1 Charakteristika úspešného manažéra .....	14
<b>2 Strategický manažment</b> .....	<b>16</b>
2.1 Podniková stratégia .....	18
2.2 Podstata podnikateľskej stratégie v športe .....	19
2.3 Plánovanie - základné pojmy .....	24
2.3.1 Plány, ciele a druhy plánov .....	24
2.3.2 Strategické plánovanie v športe .....	28
2.3.3 Strategický postup pri realizácii športovej akcie .....	30
2.3.3 Všeobecné pozitíva a negatíva plánovania .....	31
2.4 Organizovanie -proces, činnosť, manažérska funkcia .....	32
2.4.1 Organizačná štruktúra - základný výber .....	34
2.4.2 Moderné organizačné štruktúry .....	36
<b>II KAPITOLA - teoretická časť</b> .....	<b>37</b>
<b>Marketing</b> .....	<b>37</b>
<b>3 Teoretické východiská marketingu , význam, základné pojmy</b> .....	<b>37</b>
3.1 Marketingové riadenie .....	38
3.2 Marketingový mix, základ, pojem .....	39
3.2.1 Teória športového marketingu .....	40
3.3 Úloha marketingu v športe.....	41
3.3.1 Model riadeného marketingu v športe .....	42
3.3.2 Poslanie, cieľ, analýza športového marketingu.....	43
3.3.3 Marketingový mix v športe .....	44
3.3.4. Marketing športových akcií .....	45

<b>III. KAPITOLA - praktická časť</b> .....	<b>47</b>
<b>4 Koncepcia rozvoja subjektu v oblasti športu</b> .....	<b>47</b>
4.1 Koncepčná fáza .....	48
4.2 Analytická fáza .....	49
4.2.1 Interná analýza .....	49
4.2.2 Externá analýza .....	50
4.3 Fáza plánovania .....	52
4.4 Realizačná fáza .....	53
<b>5 Organizácia športového podujatia v kontexte projektového manažmentu a digitálneho marketingu</b> .....	<b>56</b>
5.1 Úvod do projektového manažmentu pre športovo orientované zámery .....	56
5.2 Organizačné aspekty športovo orientovaného projektu .....	58
5.2.1 Tvorba a správa organizačného tímu športového podujatia .....	58
5.2.2 Tvorba časového harmonogramu a riziká športového podujatia .....	59
5.2.3 Tvorba rozpočtu pre športové podujatie .....	62
5.3 Využitie digitálneho marketingu v oblasti športu .....	65
<b>6 Využitie umelej inteligencie v športovom manažmente a marketingu</b> .....	<b>68</b>
<b>7 Praktický príklad tvorby koncepcie rozvoja subjektu v športe</b> .....	<b>71</b>
<b>Zoznam literatúry</b> .....	<b>77</b>

## **PREDHOVOR**

Vysokoškolské učebné texty sú obsahovo uceleným súborom teoretických, praktických i novodobých poznatkov. Zahŕňajú a rozširujú doterajšie poznatky súvisiace s manažmentom a marketingom. Sú podkladom k prehĺbeniu poznatkov k predmetu „Manažment a marketing v športe“ v rámci prednášok a seminárov poslucháčov bakalárskeho štúdia na Ústave telesnej výchovy a športu Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, ale aj pre poslucháčov medziodborových študijných odborov a zameraní, doktorandov príslušných fakúlt univerzít a vysokých škôl, môže osloviť i manažérov z praxe, ktorí sa danej problematike venujú.

Potreba kontinuálneho vzdelávania a prispôbovania sa zmenám, zabezpečenie efektívnej integrácie i využitie napríklad umelej inteligencie (Artificial Intelligence) v športovom sektore je v 21. storočí obrovským prelomom i prínosom. Digitálny marketing totiž v oblasti športu vrátane marketingu sociálnych médií zmenil samotné vzťahy s fanúšikmi a klientmi. Práve vsunutím novodobých trendov do vysokoškolských učebných textov vytvára ich „inakosť“, sú predpokladom pre lepšie pochopenie, poznanie a prínos nie len teoretických vedomostí, ale výrazným spôsobom prispievajú k prepojeniu na samotnú prax, čím naplnia učebné texty svoje poslanie.

**Autori**

# I. KAPITOLA - teoretická časť

## Manažment

### 1. Teoretické východiská manažmentu, význam, základné pojmy

Manažment pochádza z anglického pojmu „management“, terminologicky zodpovedá slovenskému pojmu „riadiť, viesť, ovládať“ vrátane skupiny podnikovo riadiacich pracovníkov. Samotný pojem manažment je nutné preto brať ako ucelený súbor overených názorov, prístupov, skúseností i metód ktoré sú potrebné, a nevyhnutné pre dosiahnutie stanovených cieľov. Svetová odborná literatúra definuje množstvo rôznych slovných definícií a vysvetlení snažiac sa o čo najpresnejšie a najvýstižnejšie vymedzenie obsahovej náplne - ľudia, činnosť, funkcia, cieľ. Preto vymedzenie jednoznačnej definície pojmu „manažment“ je problematické. Samotné definície sa odlišujú obsahovo, terminologicky i metodologicky, opierajú sa o poznatky z rôznych vedných disciplín - psychológia, sociológia ale i ekonomika, matematika a iné, ktoré sú aplikovateľné a rozvíjajú aj samotné podmienky riadenia. Preto aj z tohto pohľadu je potrebné a dôležité definovať manažment ako *proces, profesiu, vednú disciplínu*.

Ľudská civilizácia už od svojho prvopočiatku bola známa potrebou riadenia ľudí. Už v 19. storočí v USA dochádza k „zrodeniu manažmentu“ z dôvodu zmeny samotnej výroby, čo viedlo k vzniku nových podnikov, nových pracovných možností, pracovných miest. 20. storočie bolo charakteristické rozvojom produktivity práce v priemyselných podnikoch.

**Manažment ako proces:** dynamický proces za účelom vytýčenia reálnych cieľov, stanovenie cieľov organizácie, riadenie a kontrola. Neustálym opakovaním týchto činností sa jedná o takzvaný cyklus po sebe nasledujúcich činností. Jedná sa o proces s niekoľkými fázami:

- od plánovania (vrátane vytýčenia cieľov, stratégie a plánov orientovaných na rôzny časový horizont)
- cez organizovanie (zahŕňajúce nie len otázky tvorby organizácie a organizačných štruktúr, ale aj otázky komunikácie v organizácii)
- získavanie, výber a rozmiestňovanie pracovníkov
- vedenie (zahŕňajúce nie len otázku štýlu vedenia, ale aj motiváciu pracovníkov i samotnú problematiku kultúry v organizácii)
- kontrolovanie (hodnotenie, kontrola, budovanie informačných systémov)

**Manažment ako profesia:** vyžaduje špecifický obsah, vlastnú štruktúru, úroveň poznatkov, schopností i praktických zručností. Vyformoval sa v období takzvanej manažérskej revolúcie kedy v hospodársky vyspelých krajinách dochádza k oddeleniu vlastníctva podnikov a samotného manažmentu.

**Manažment ako vedná disciplína:** jedná sa o súbor metód, princípov, vrátane postupov, rôznych techník a riadenia. V posledných sa rokoch je manažment chápaný a ponímaný už viac ako súčasť interdisciplinarity v rôznych spoločenských, technických a prírodných disciplínach. Hlavnou úlohou tejto disciplíny je vytvorenie metodológie riadenia z dôvodu efektívnejšieho využívania disponibilných zdrojov organizácie.

**Manažment ako umenie:** pôvodne definovaný ako „umenie riadiť podnikovú činnosť“, respektíve „umenie dosiahnuť vytýčené ciele podniku“. Hľadanie a umiestnenie správnych ľudí na správne miesta, komunikácia, motivácia jednotlivcov, skupiny i pracovného kolektívu. Vyjadruje sa tým podstata „vedieť ako“.

V jednotlivých uvádzaných definíciách je možné postrehnúť množstvo spoločných znakov, čo v podstate aj upresňuje samotný pojem „manažment“. Jedná sa o dané charakteristické črty:

- je obsahovou náplňou so širokým aplikačným záberom
- aplikácia na rôznych stupňoch organizácie
- realizátori sú ľudia
- poslanie manažérskej činnosti - dosiahnutie prosperity/úspešnosť

## 1.1 História manažmentu

Prvé „zrodenie“ manažmentu siaha do polovice 19. storočia, kedy v USA dochádza k zmene domácej výroby na výrobu továrenskú. Vznik nových podnikov prináša nové pracovné miesta a začína sa obdobie novej disciplíny, nového pojmu „manažment“. Začiatkom 20. storočia z dôvodu zvyšovania produktivity práce v rozvíjajúcich sa priemyselných podnikoch dochádza taktiež k výraznému rozvoju samotného manažmentu. Vývoj manažmentu je možné definovať na základe jeho rozdelenia do etáp:

- *klasický manažment*
- manažment 40.- 70. rokov minulého storočia
- manažment konca minulého storočia
- manažment na začiatku nového, 21. storočia



### Klasický manažment

Koniec 19. storočia - tridsiate roky 20.storočia. Rýchly rozmach priemyselnej výroby, na jednej strane dostatok prírodných zdrojov, na druhej strane nedostatok pracovnej sily, rastie potreba racionalizácie v oblasti riadenia výroby. Európa a USA sú v danom čase formálne považované za centrá klasického manažmentu. Hovoríme o formálnom charaktere organizácie, prevládajú formálne vzťahy, dochádza k špecifikácii práce i k zavádzaniu metód vedeckého riadenia. Najväčší stimul bol vo forme úkolovej mzdy, dochádza k formovaniu princípov riadenia ako celku. Výber zakladateľov klasickej školy manažmentu uvádza tab. 1.

Tabuľka 1 Klasická škola manažmentu - zakladatelia

Školy	Autor	Rok	Metódy
Škola vedeckého riadenia	Taylor F.W.	1856-1915	Manažéri sa podľa neho riadili štyrmi princípmi: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vytvorenie skutočnej vedy o riadení</li> <li>▪ vedecky vyberať pracovníkov</li> <li>▪ vedecky pripravovať a zdokonaľiť robotníkov</li> <li>▪ veľmi úzka spolupráca medzi vedením a robotníkmi</li> </ul>
Škola ľudských vzťahov	Mayo E.	1880-1949	Skúmal vplyv psychologických faktorov na výsledky ľudskej práce. V jeho popredí boli otázky: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ psychologické motívy správania sa človeka v pracovnom procese</li> <li>▪ vzťahy a normy správania sa človeka v pracovnej skupine</li> <li>▪ spolupráca a konflikty</li> <li>▪ komunikácia ľudí</li> <li>▪ štýl vedenia ľudí</li> <li>▪ vzťah formálnej a neformálnej organizácie</li> </ul>
Škola správneho riadenia	Fayol H.	1841-1925	Prvý sa zaoberá činnosťou manažéra. Štyri hlavné princípy úspešnej riadiacej činnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zabezpečenie deľby práce</li> <li>▪ Vyváženie právomoci a zodpovednosti vedúcich pracovníkov</li> <li>▪ Zaistenie dodržiavania disciplíny,</li> <li>▪ využitie princípu jedného vedúceho</li> </ul>
Škola byrokratického riadenia	Weber M.	1864-1920	Vypracoval základy ideálneho typu organizácie tzv. „byrokratický model“. Princípy efektívnej organizácie: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jasná deľba práce</li> <li>▪ smernice, pravidlá</li> <li>▪ sociálny odstup</li> <li>▪ odbornosť a lojalita</li> <li>▪ zamestnanie na základe zmluvy</li> </ul>

Zdroj: vlastná tabuľka. Spracované podľa Čáslavová 2020

## 1.2 Manažment v ponímaní vybraných autorov

*Drucker P. F. (klasik disciplíny):* „Definovanie pojmu „management“ je veľmi problematické. Predovšetkým sa jedná o pojem špecificky americký, je zložitý ho výstižne preložiť do iných jazykov vrátane britskej angličtiny. Definuje nie len funkciu, ale aj ľudí ktorí samotnú činnosť vykonávajú, sociálne postavenie vrátane stupňa postavenia v spoločnosti, či ako odbor štúdia, disciplínu. Autor považoval manažerov za profesionálov vo svojich funkciách a z nich vyplývajúce aj samotné povinnosti.

*Török et al. (1995):* manažment je riadenie organizácie fungujúcej na základe podmienok trhového hospodárstva vyznačujúcej sa pružnou konkurenčnou štruktúrou vrátane impulzov pre ekonomický rast.

*Malejík (2002):* subjektívna, uvedomelá, cieľavedomá činnosť vyplývajúca zo spoločenskej podstaty vrátane ekonomických procesov i samotnej spoločenskej deľby práce.

*Gozora (2000):* proces, séria súvislých činností, koncentrácia na dosiahnutie cieľov prostredníctvom cieľavedomej práce.

*Paška (2004):* proces tvorený plánovaním, organizovaním, personálnym zabezpečením, kontrolou či praktickou činnosťou skupinou ľudí. Chápe manažment ako teóriu i ako vednú disciplínu.

*Mižiková et al. (2004)* okrem už vyššie uvádzaného hovoria o procese v ktorom dochádza k premene vstupov (zdrojov) na výstupy (služby, výrobky).

Samotné úlohy manažmentu rozdeľujeme do *troch základných skupín:*

- spôsob riadenia/vedenie ľudí (dosahovanie cieľov organizácie/úroveň poznatkov, praktické zručností, charakterizuje sa aj ako umenie)
- riadenie podniku (riadiaci pracovníci-manažéri, manažérske funkcie)
- odborná disciplína a odbor štúdia (manažment - systém princípov, metód, techník a postupov používaných pri riadení firiem, jedná sa o výsledok spojenia vedy a umenia viesť ľudí na dosiahnutie cieľov organizácie)

Všetky manažérske funkcie sú vzájomne prepojené činnosti. Jedná sa o typické činnosti ktoré vykonáva manažér vo svojej práci. Manažér by mal disponovať znalosťami, skúsenosťami a právomocou v jemu danej oblasti. Samotnou klasifikáciou manažérskych funkcií sa venovala už v historických školách managementu celá rada autorov a ich počet bol od 5 (Fyol) až po 19 (Miner). Pre oblasť manažérskych funkcií v oblasti športu uvádzame členenie funkcií podľa Koonza a Weihricha (1993) ktorí definovali management ako:

„proces vytvárania a udržovania určitého prostredia, v ktorom jednotlivci, pracujúci spoločne v skupinách, efektívne uskutočňujú zvolené ciele“.

- plánovanie (planning)
- organizovanie (organizing)
- výber a rozmiestnenie spolupracovníkov, respektíve personálne zabezpečenie (staffing)
- vedenie ľudí (leading)
- kontrola (controlling)

Teória a prax svetového manažmentu prešli dlhodobým historickým vývojom. Boli preverené reálnym životom a nie len trhovou ekonomikou, ale aj úspechmi i prehrami manažérskeho myslenia a konania, využívanie manažérskeho prístupov, metód, poznatkov i samotných skúseností. V súčasnosti mnohí odborníci v rámci metód integrovaného riadenia na báze automatizácie, robotizácie a informačných technológií vidia určitú renesanciu prístupov takzvaného vedeckého bádania. Súčasné poznatky teórie a praxe manažmentu sa totiž môžu prelínať z množstvom príkladov nadväznosti práve na priekopnícke práce jeho klasikov.

### 1.3 Športový manažment - úrovne a úlohy športového manažéra

Športový manažment sa chápe ako ucelené riadenie prechádzajúci jednak dlhodobým vývojom i vývojom samotného postavenia v rámci akademickej pôdy „Športový manažment“ alebo „športmanagement“ ktorý vznikol na základe potrieb športovej praxe.

*Základné členenie športového manažmentu :*

A) *manažment a komercia*

- manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola)
- ale aj iné oblasti (účtovníctvo, marketing, ekonómia, financie, právo)

B) *šport z pohľadu športového manažmentu*

- diváci – konzumácia zábavy
- aktívna účasť participantov na športových a telovýchovných aktivitách

Aj na základe poznaného je možné povedať, že pojem „športový manažment vs. športmanažment“ najpresnejšie definuje danú oblasť jednak z univerzálneho ale i globálneho pohľadu.

Manažment aj šport skúmajú a majú dopad na:

- základné manažérske činnosti a funkcie v oblasti športu
- špecifické manažérske činnosti typické len pre oblasť športu
- organizácie a inštitúcie zamerané na oblasť športu
- ľudia zastúpení v rôznych riadiacich pozíciách v oblasti športu

Samotný spôsob riadenia jednotlivých organizačných celkov v športe sa odvíja okrem iných aj od samotných činností manažérov na jednotlivých úsekoch riadenia. Čoraz častejšie sa do popredia dostáva názor, že športový manažment je možné zaradiť medzi interdisciplinárne vedy využívajúc metodologický aparát rôznych disciplín: ekonomika, psychológia, sociológia, právo, manažment a iné systémové vedy. Kvalifikovaný pracovník v oblasti športu musí mať znalosti z hľadiska jednak obsahového zamerania telesnej výchovy a športu vrátane metodologických prístupov. Základné rozdelenie metodologického aparátu športového manažmentu:

- kvantitatívne metódy (matematické modely, formalizované metódy, algoritmicke postupy)
- psychologicko-sociálne metódy (správanie sa, motivácia, komunikácia)
- systémové metódy (systémová analýza, syntéza, techniky)

Úloha manažéra predstavuje súbor mnohých zložitých funkcií, úloh, povinností. Jednotlivé úrovne športového manažéra uvádza tabuľka 2, tabuľka 3 znázorňuje výber úloh, znalosti, postoj a zodpovednosť športového manažéra, tabuľka 4 znázorňuje vybrané činnosti manažéra v športe.

Tabuľka 2 Úrovne športového manažéra

Jednotlivé úrovne športového manažéra	
Manažér na úrovni vedenia športových činností	Vedúci športových družstiev, jednotlivcov vo vyšších súťažiach špecialisti vyškolení pre športové akcie ad hoc-príprava MS, Európy, OH, špecialisti pre uplatňovanie športu vo voľnom čase ľudí, v pracovnom procese, medzi zdravotne handicapovanými ľuďmi
Manažér na úrovni riadenia určitého športového klubu, organizácie	Členovia výkonných športových a telovýchovných zväzov, sekretariát zväzu, vedúci športových stredísk a pod.
Manažéri v podnikateľskom sektore	Výroba športových výrobkov, prevádzka platených športových služieb, manažéri profesionálnych športových klubov, vedúci fitness, pracovníci marketingových agentúr

Zdroj: vlastná tabuľka. Spracované podľa Čáslavová 2020

Tabuľka 3 Výber úloh, znalostí, postoj a zodpovednosť športového manažéra

Úloha	Znalosti	Postoj	Zodpovednosť
<b>Tvorca tímu</b>	Schopnosť vytvoriť tím z individualít a skupín	Vytvorenie efektívneho tímu ľudí vzájomne sa podporujúcich	Rešpektovanie ľudského potenciálu
<b>Výkonný vedúci</b>	Plánovanie, organizácia, kontrola, prax a teória manažmentu, vedenie personálu.	Systematická práca, nadšenie a nové cesty, spôsoby a metódy managementu.	Zdroje musia byť využité pre naplnenie cieľa.
<b>Koordinátor</b>	Systém a proces väzieb jednotlivých častí a celku, zásady komunikácie, oznamovanie informácií, stanovovanie priorít.	Systémový prístup k riadeniu	Jednotlivé časti vytvárajú spoločný celok.
<b>Realizátor zmien</b>	Rozoznať aké možnosti nastávajú v spoločnosti, organizácii, zavádzanie a presadzovanie zmien	Zdieľanie riešenia s ostatnými, vedenie k zmenám.	Riadiace vzťahy, systémové, organizačné hodnoty, spolupráca s verejnosťou v konkurenčnom prostredí
<b>Riešiteľ problémov</b>	Postup pri riešení problémov, hľadanie a identifikácia problémov, technická analýza, hodnotenie variant riešenia.	Nachádzanie problémov s prekonávanie problémov	Nezaujatý problémovo orientovaný prístup, prospešné optimálne riešenie
<b>Komunikačný partner</b>	Princípy, procesy komunikácie, ovplyvňovanie a presvedčanie ľudí, tvorba kanálov.	Ochota zdieľať názory a pocity s ostatnými, ochota dôverovať	Nutnosť širokého porozumenia
<b>Nositeľ zdrojov</b>	Agenda a okruh informácií o možnostiach zdrojov.	Spolupráca s partnermi na trhu, racionálne sa správanie sa z hľadiska použitých nákladov.	Spolupráca s inými/ostatnými organizáciami/subjektami.

Zdroj: vlastná tabuľka. Spracované podľa Čáslavová 2000, 2020

Tabuľka 4 Vybrané činnosti manažéra v športe

Základné činnosti manažéra		Špecifické činnosti v športe
1.	<b>Plánovanie</b>	<i>Sponzorská činnosť</i> ▪ vytváranie ponúk pre sponzorov ▪ aktivácia sponzorských programov
2.	<b>Organizovanie Organizačná štruktúra</b>	<i>Športová reklama</i> ▪ príprava ponuky reklám ▪ plány umiestnenia v športových zariadeniach ▪ plány umiestnenia v rámci športových akcií i mimo športových akcií <i>Transfer hráčov a trénerov</i> ▪ znalosti a spracovanie modelov ocenených hráčov v jednotlivých športoch
3.	<b>Výber, rozmiestnenie a vedenie pracovníkov</b>	Znalosť v oblasti usporiadania a fungovania noriem vo vrcholových medzinárodných organizáciách (MOV, Medzinárodná športová organizácia...)
4.	<b>Kontrola</b>	Zabezpečenie, dodržiavanie noriem a náležitostí pri uzatváraní domácich a zahraničných zmlúv
5.	<b>Financie</b>	Kontakt a spolupráca s odbornými organizáciami, športovcami, trénermi i učiteľmi telesnej výchovy a športu.
6.	<b>Komunikácia</b>	Úspešná realizácia základných činností manažéra je podmienená priebežnými manažérskymi funkciami v pozícii analytických, rozhodovacích činností a implementačných činností, vrátane komunikácie.
7.	<b>Právo</b>	
8.	<b>Marketing</b>	Problematika sociálneho zabezpečenia, zdravotného poistenia, ochrany zdravia

Zdroj: vlastná tabuľka. Spracované podľa Čáslavová 2000, 2020

### 1.3.1 Charakteristika úspešného manažéra

Manažér je človek, ktorý disponuje znalosťami, skúsenosťami a právomocou v jemu danej oblasti. Charakteristické črty úspešného manažéra:

- inteligentný, iniciatívny, sebaistý
- helikoptérová črta – povznesenie sa nad situáciou a vidieť ju v širšom kontexte
- schopnosť rozpoznať schopností ľudí

Práca športového manažéra si vyžaduje na základe cieľového zamerania realizáciu celej rady zložitých a postupných krokov, prístupov, riešení a je taktiež viazaná i na samotnú špecializáciu. Pre samotného manažéra je z hľadiska efektívnosti jeho práce nutný prehľad väzieb a fungovanie na úrovni vrcholovej, strednej i základnej roviny športového

manažmentu. Týka sa to hlavne dosiahnutých cieľov, organizačnej štruktúry a personálneho vybavenia (napr. športové zväzy-kluby-manažér tímu). Základné rozdiely medzi typickým manažérom a manažérom vodcom uvádza tabuľka 5.

Tabuľka 5 Rozdiely typický manažér & vodca

Typický manažér	Vodca
Prijíma zodpovednosť	Vyhľadáva zodpovednosť
Vyžaduje rešpekt	Získava rešpekt výsledkami
Plní ciele podniku	Snaží sa prekročiť ciele podniku
Rešpektuje predpisy podniku	Prekračuje požiadavky nadriadených
Plní požiadavky nadriadených	Bojuje za podriadených pri jednaní s nadriadenými
Prispôsobuje sa požiadavkám nadriadených	Navrhuje zmeny

Zdroj: vlastná tabuľka

Oblasť športu je v súčasnej dobe náročná na kvalitu riadiacich funkcií a je podmienená stupňom profesionality manažéra ktorú môže manažér získať aj absolvovaním štúdia športového manažmentu. V tomto odbore kvalifikáciu poskytuje v Európe celá rada univerzít kde sú medzi základné predmety zaradené okrem manažmentu, marketingu aj predmety ako ekonómia, účtovníctvo financie, výpočtová technika. V prípade magisterského štúdia sú už do učebného plánu zaradované predmety ako metodológia výskumu, ale napr. aj propagácia a komunikácia. Globálne prostredie pre prácu športového manažéra je možné rozdeliť do troch základných oblastí (tab. 6).

Tabuľka 6 Základné oblasti práce športového manažéra

Oblasť práce športového manažéra	
<b>Klubový sektor telesnej výchovy a športu</b>	Telovýchovné jednoty, kluby, športové zväzy, federácie, asociácie.
<b>Komunálny sektor</b>	Školské športové telovýchovné kluby, športové miesta na úradoch, športové aktivity zdravotne postihnutých a seniorov, zabezpečovanie akcií „šport pre všetkých“ v mestských častiach.
<b>Podnikateľský sektor</b>	Športové kluby na báze obchodných spoločností, poskytovanie platených telovýchovných a športových služieb, cestovné kancelárie a rekreačné komplexy, podniky zamerané na výrobu športového náradia, oblečenia a pod.

Zdroj: vlastná tabuľka. Spracované podľa podľa Čáslavová 2020

## 2 Strategický manažment

Samotný pojem *stratégia* je odvodený od gréckeho slova „strategos“. V preklade to znamená generál, umenie a veda, spôsob ako napríklad manažovať vojenské operácie a veliť vojskám. V priebehu 20. storočia samotný pojem stratégia prenikol aj do manažmentu a stáva sa jeho neoddeliteľnou súčasťou. V odbornej literatúre je množstvo definícií ktoré definujú samotný pojem „stratégia“.

*Strategický manažment* je taktiež definovaný ako proces, v rámci ktorého manažment podniku na základe jeho skúmania samotného prostredia a hodnotenia vlastného potenciálu určuje dlhodobé smery vývoja činnosti podniku a to prostredníctvom vhodne formulovanej stratégie, implementuje formulovanú stratégiu a sústavne vyhodnocuje jej realizáciu, pričom na základe spätnej väzby upresňuje ciele a postupy riešenia.

Samotná stratégia rieši základné otázky existencie, taktiež samotný rozvoj a napredovanie podniku. Čo sa týka rozhodovania, tak práve strategické rozhodnutia sú z hľadiska ďalšieho vývoja podniku najdôležitejšie, nakoľko od nich závisí smerovanie podniku a smerovanie k stanovenému cieľu. Môžeme teda povedať, že *stratégia podniku je cieľavedomý, dlhodobý prístup zabezpečujúci úspešnosť a prosperitu samotného podnikania.*

*Základné tvorba stratégie - štyri fázy:*

- skúmanie prostredia (analýza interného a externého prostredia)
- formulácia stratégie
- implementácia stratégie
- hodnotenie a kontrola

*Úrovne stratégie:*

- stratégia na úrovni vrcholového vedenia podniku – podniková stratégia
- stratégia na úrovni podnikateľských jednotiek – podnikateľská stratégia
- stratégia na úrovni funkčných úrovní – funkčná stratégia

Jednotlivé úrovne stratégie znázorňuje tab. 7, hierarchické postavenie stratégie podniku znázorňuje obr. 1.



Tabuľka 7 Jednotlivé úrovne stratégie

Poradie	Úroveň	Úloha
1.	<b>Podniková stratégia</b>	Odpovedá na otázku ako usporiadať súbor podnikaní na dosiahnutie stanovených cieľov.
2.	<b>Podnikateľská stratégia</b> (stratégia podnikateľských jednotiek)	Vytvorenie a posilnenie dlhodobej konkurencie a takým spôsobom naplniť ciele strategickej podnikateľskej jednotky. Je stratégiou podniku, ktorý pôsobí iba v jednom odvetví, respektíve je stratégiou jednej podnikateľskej jednotky podniku, pričom tento podnik sa skladá z viacerých podnikateľských jednotiek (tzv. závodov, filiálok, pobočiek, útvarov a pod.)- Zodpovednosť za formulovanie podnikateľskej stratégie preberá vedúci podnikateľskej jednotky.  Závažné strategické rozhodnutia schvaľuje vrcholové vedenie. Časový horizont tejto stratégie = 1-3 roky
3.	<b>Funkčná stratégia</b>	Konkretizuje a detailizuje podnikateľskú stratégiu. Stanovuje manažované funkčné aktivity. Slúži pre dôležité funkčné oblasti: marketing, výskum vývoj, financie, ľudské zdroje, ŽP a iné

Zdroj: vlastné tabuľka. Spracované podľa Bednárová a Šimková 2021

Obr. 1 Stratégia podniku – hierarchické postavenie



Zdroj: Bednárová a Šimková 2021

## 2.1 Podniková stratégia

Predstavuje stratégiu podniku na najvyššej úrovni ktoré sa skladá z viacerých podnikateľských jednotiek. Tie pôsobia v rozličných odvetviach, obsahom takejto stratégie je riadenie portfólia (súboru) v podnikaní. Väčšina podnikov začína ako malé podniky s jedným druhom podnikania na miestnom alebo regionálnom trhu. Typické pre daný typ podniku je:

- krátka výrobová línia
- nedostatok kapitálu
- zraniteľná konkurenčná pozícia

Z dôvodu prežitia podniku a potrebe rastu podniku sa dôraz kladie v prvom rade na:

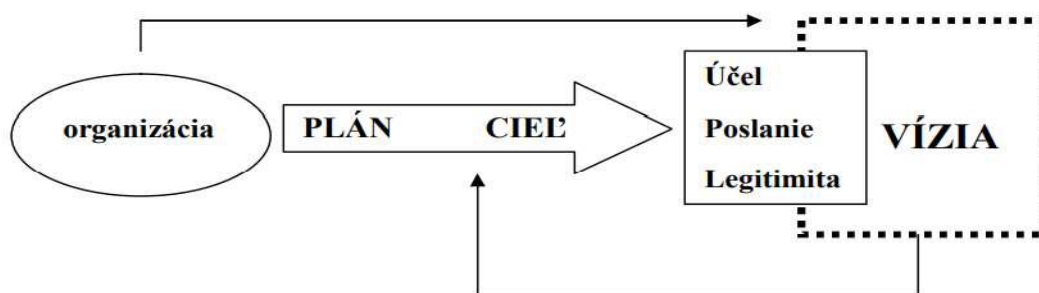
- zväčšovanie trhového podielu
- získavanie dôvery zákazníkov
- reinvestícia zisku
- hľadanie úverových zdrojov

Po upevnení pozície na miestnom trhu expanduje na trhy:

- regionálne
- národné
- medzinárodné

Samotná vízia pre tvorbu podnikovej stratégie je vízia ako reálna predstava o želanom budúcom stave, jasne vymedzený účel a sformulované poslanie (obr. 2).

Obr. 2 Schéma vzťahu východísk stratégie organizácie k jej cieľu



Zdroj: Mika 2013, Bednárová a Šimková 2021

V prípade ak dochádza k ubúdaniu rastového potenciálu podniku na trhu, podnik by sa mal stať agresívnejším (zvýšenie rastu výkonu podniku = rast pridanej hodnoty = zisk).

## 2.2 Podstata podnikateľskej stratégie v športe

Stratégia vychádza zo špecifických podmienok organizačnej jednotky, samotného konkurenčného postavenia ktoré by mali viesť k vytýčenému cieľu. Autori vo svojich publikáciách (hlavne pri neziskových organizáciách) uvádzajú štyri stratégie ktoré sú uplatniteľné v športe (tab. 8).

Tabuľka 8 Typy športových stratégií

poradie	Typ stratégie	Úloha
1.	Stratégia rozvoja produktu	Jedná sa o inováciu produktov, alebo o tvorbu nových pre cieľovú skupinu
2.	Stratégia diverzifikácie	Rozširovanie sortimentu produktov organizácie o nové produkty ponúkané novým cieľovým skupinám
3.	Stratégia prenikania na trh	Posilnená ponuka a odbyt súčasných produktov/tovaru pre cieľovú skupinu
4.	Stratégia rozvoja trhu	Produkty organizácie sú ponúkané novým cieľovým skupinám

Zdroj: vlastná tabuľka. Spracované podľa Čáslavová 2020

K postaveniu podnikateľskej stratégie firiem - vrátane podnikateľskej stratégie v športe, sa využíva **analýza SWOT**. Použiť analýzu SWOT je vhodné v prípade ak:

- plánujete začať podnikat'
- je potreba identifikovať včas príležitosti a hrozby
- je potreba riadiť strategické zmeny vo firme
- je potreba riadiť nový projekt
- je potrebné urobiť strategické rozhodnutia

Názov analýzy je akronym odvodený zo začiatkových písmen anglických názvov analyzovaných oblastí podniku, odvetvia, či prostredia:

**(S) strenghts** - silné stránky (dostatok finančných zdrojov, originálne výrobkové inovácie, skúsení a vzdelaní pracovníci)

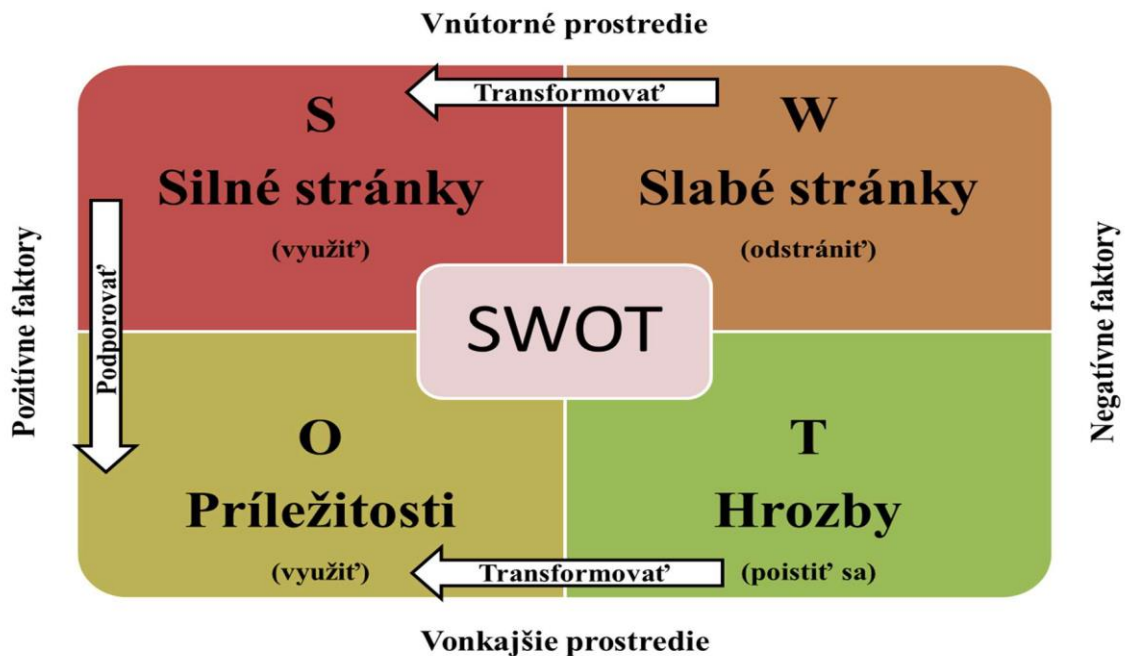
**(W) weaknesses**- slabé stránky (zastaralé výrobné zariadenia, drahá pracovná sila, neznáma výrobná značka)

**(O) opportunities** - príležitosti (pokles intenzity súperenia, vznik nových skupín spotrebiteľov...)

**(T) threats** - hrozby (hospodárska recesia, rastúca vyjednávací sila zákazníkov a dodávateľov, nepriaznivý vývoj menových kurzov)

Príprava SWOT je prostredníctvom analýzy a kvantifikácie jednotlivých sledovaných premenných, samostatne pre vnútorné sily a slabé stránky, ako ja vonkajšie príležitosti a ohrozenia (obr. 3), tabuľka 9 uvádza prípadnú modelovú situáciu v športe, tab. 10 uvádza stratégie vyplývajúce zo SWOT analýzy.

Obr. 3 SWOT analýza



Zdroj: Bednárová a Šimková 2021

Tabuľka 9 Príklad SWOT

Príklad modelovej situácia v športe		
	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky(W)</b>
	podnikateľské riadenie zabezpečenie financií technická úroveň	kvalita ľudských zdrojov, výrobných zlá povest'
<b>Príležitosti (O)</b> podmienky trhu, chyby konkurencie politická situácia medzištátne zmluvy	<b>Prístup (S-O)</b> ofenzívny podnikateľský prístup z pozície sily, využitie všetkých príležitostí silného postavenia	<b>Prístup (W-O)</b> opatrný podnikateľský prístup posilnenie pozície zdieľanie príležitostí so spoľahlivým spojencom
<b>Nebezpečie (T)</b> silná konkurencia, diskriminačné opatrenia, riziko nestabilnej situácie na trhu	<b>Prístup (S-T)</b> využitie pozície k: -blokovaniu nebezpečenstva -zastrašenie konkurencie -nebezpečenstvo úniku rezervy voči riziku	<b>Prístup (W-T)</b> ustúpiť úvaha o kompromisoch uspokojenie sa s málom likvidácia podnikateľského zámeru

Zdroj: vlastná tabuľka. Spracované podľa Čáslavová 2020

### Stratégie vyplývajúce zo SWOT analýzy

Podľa toho v ktorom kvadrante sa nachádza výsledný vektor SWOT analýzy, vie podnik následne prijať modelové stratégie a z nich plynúce opatrenia (tab. 10).

Tabuľka 10 Stratégie vyplývajúce zo SWOT analýzy

Stratégie vyplývajúce zo SWOT analýzy	
Ofenzívna stratégia (S-O)	<i>Najatraktívnejší strategický variant.</i> Podnik ho využíva v situácii, v ktorej prevažujú silné stránky nad slabými, zároveň príležitosti nad hrozbami. Vzhľadom k tomu sa podnik snaží využiť všetky ponúkajúce sa príležitosti, pretože je dostatočne silný.
Defenzívna stratégia (S-T)	<i>Stratégia silného podniku,</i> ktorý sa však nachádza v nepriaznivom prostredí, pretože silné stránky prevažujú nad slabými stránkami, ale zároveň hrozby prevažujú nad príležitosťami. V tejto pozícii sa podnik snaží využiť silné stránky, aby sa mu podarilo vyhnúť hrozbám, napríklad pomocou blokovania nebezpečenstva, zastrášaním konkurencie, alebo únikom do bezpečnejšieho prostredia.
Stratégia spojenectva (W-O)	<i>Podnik v ktorom prevažujú slabé stránky nad silnými,</i> ale zároveň sa nachádza v atraktívnom, priaznivom prostredí. Podnik sa preto snaží odstrániť svoje slabé stránky, aby vedel využiť všetky príležitosti, ideálne v spojení so silným partnerom.
Stratégia úniku, alebo likvidácie (W-T)	<i>Slabý podnik,</i> v ktorom nielen že slabé stránky prevažujú nad silnými, zároveň sa nachádza v neatraktívnom prostredí s hrozbami. Podnik sa snaží odstrániť svoje slabé stránky, pretože v opačnom prípade by musel opustiť trh. Ďalšou možnosťou je etablovanie sa v priaznivejšom prostredí, alebo redukcia, či likvidácia podnikateľských aktivít ( <a href="http://www.ecommercebridge.sk">www.ecommercebridge.sk</a> ).

Zdroj: vlastné tabuľka. Spracované podľa Bednárová a Šimková 2021

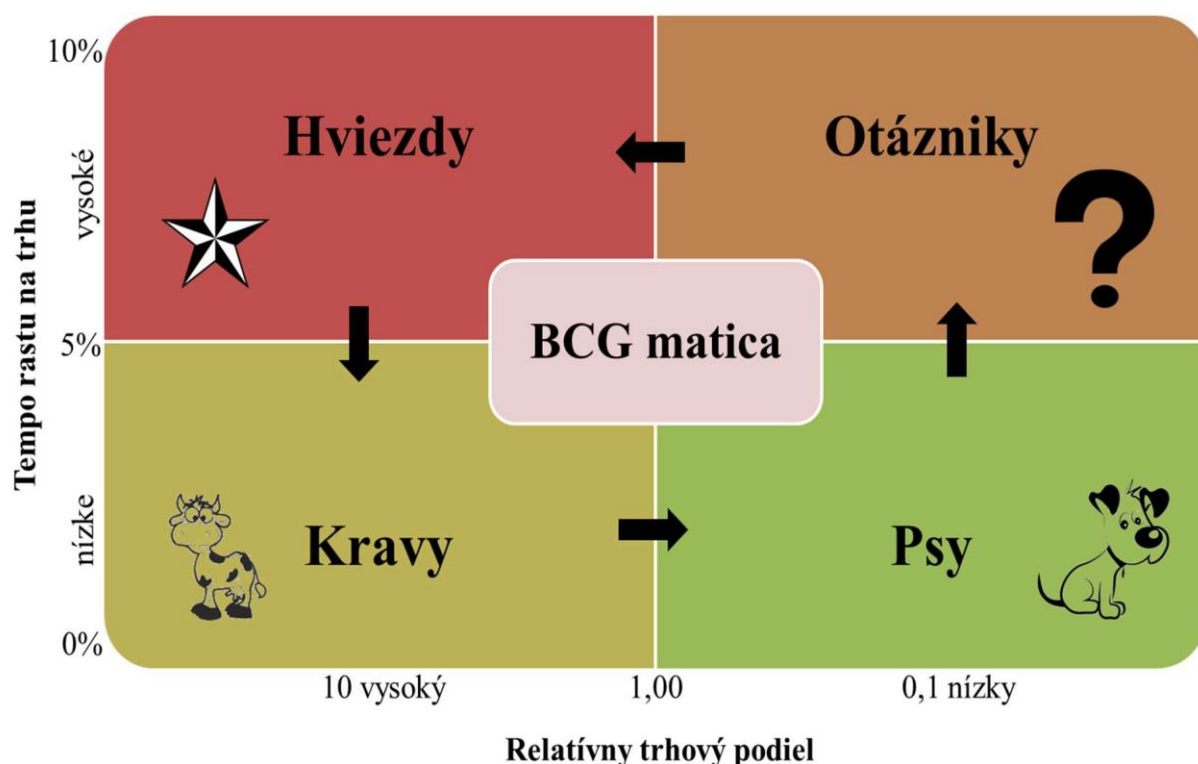
Kvalita v podnikaní do ktorých podnik diverzifikoval, ako aj ich vzájomné prepojenie sa najčastejšie hodnotia prostredníctvom *portfóliovej maticovej analýzy*.

Matica podnikového portfólia sa chápe ako dvojrozmerný obrazec, v ktorom sú znázornené pozície každého podnikania. Používa niekoľko dvojíc ukazovateľov strategickej pozície, pričom jeden ukazovateľ charakterizuje kvalitu odvetvového prostredia a druhý vypovedá o sile podnikateľskej jednotky.

**BCG matica:** patrí medzi najznámejšie matice a od nej boli následne odvodené rôzne ďalšie. Zaraďujeme ju medzi prvé techniky portfóliovej analýzy, nazývaná aj ako „Bostonská matica“. Názov je odvodený od pôvodcu – Belgickej spoločnosti „The Boston Consulting Group“. Poukazuje na spojitosť medzi tempom rastu obchodov a konkurenčnej pozícii podniku. Slúži predovšetkým ako pomoc pri riadení a rozhodovaní sa o zdrojoch. Obsahuje štyri polia (obr.4).

Na zvislej súradnici znázorňuje mieru rastu odvetvia (tempo rastu trhu). Na vodorovnej súradnici je znázornený relatívny trhový podiel. Rast odvetvia je kritérium, ktoré zohľadňuje vplyv externých faktorov (príležitosti a hrozby odvetvia). Ak príležitosti prevažujú, potom odvetvie rastie a naopak. V prípade, ak sú v prevahe hrozby, odvetvie klesá.

Obr. 4 BCG matica



Zdroj: Bednárová a Šimková 2021

*Relatívny podiel na trhu* je pomer trhového podielu skúmaného podnikania k podielu najväčšieho konkurenta v odvetví. Je to kritérium, ktoré vyjadruje vplyv interných strategických faktorov (silné a slabé stránky podniku). Ak prevažujú silné stránky - podniku sa darí, je úspešný a získava čoraz väčší podiel na trhu. Ak však prevažujú slabé stránky - podnik sa stáva menej úspešný voči svojej konkurencii a stráca svoj podiel na trhu. Základné zhrnutie BCG matice (tab. 11).

*Otázniky* (tzv. problémové deti): z pohľadu akéhokoľvek odvetvia podnikania sú atraktívne. Ale vzhľadom na ich nízky podiel na trhu vyvstáva otázka, či práve tento typ podnikania dokáže úspešne konkurovať väčším firmám a to vzhľadom k ich úspornejším nákladom. Objavuje sa tu veľa otáznikov, nakoľko nie je jasné ako sa podnik, teda aj samotné podnikanie presadí na trhu, či podnikateľský subjekt zvládne technológiu, organizáciu a pod. Ak sa však všetko v začiatkoch zvládne (vrátane interných problémov), predpokladá sa dobrá perspektíva dostať podnik do strategickej oblasti hviezdy.

*Hviezdy* (tzv. budúci živitelia): jedná sa o podnikanie s vysokým podielom na samotnom rýchlo rastúcom trhu. Pri strategických podnikateľských jednotkách „hviezdy“ v porovnaní s konkurenciou v oblasti podnikania prevažujú príležitosti nad hrozbami. Sú zdrojom vynikajúcich ziskových a rastových príležitostí. Je však potrebné vedieť a vidieť aj tzv. „staré hviezdy“ prítomné na trhu, ktoré sú už na trhu sebestačné. Preto pre podnikanie typu „hviezda“ sa odporúča: *stratégia masívnych investícií* (malé/vychádzajúce hviezdy), *stratégia nízkych investícií* (staré hviezdy)

*Dojné kravy*: vysoký relatívny podiel na trhu, ale v pomaly rozvíjajúcom sa odvetví v porovnaní s konkurenciou je podnikanie silné - prevažujú príležitosti nad hrozbami. Vzniká viac peňažných príjmov ako je potrebné pre udržanie sa na trhu a prebytočné zdroje sa následne používajú na financovanie napr. vychádzajúcich hviezd, či nájdených otáznikov. Odporúčané stratégie pre „dojné kravy“: *stratégia opevnenia a obrany pozície na trhu* (vyprodukovanie dostatočné finančné prostriedky na ich prerozdelenie do iných strategických podnikateľských jednotiek), *stratégia žatvy* (uskutočňuje sa ako minimalizácia reinvestovania), definitívny odchod z odvetvia a hlavným cieľom je „zožať“ peniaze, ktoré sa investujú do výnosnejších podnikaní, predaj strategickej podnikateľskej jednotky inému podniku).

*Psy*: nízky relatívny podiel na trhu, pomaly rastúce odvetvie, veľké množstvo slabých stránok oproti konkurencii. Podnikanie je vhodné vyradenia z portfólia.

Tabuľka 11 Zhrnutie BCG matice

Základné zhrnutie BCG matice	
Hviezdy	podnik výrobkovo ovláda veľkú časť trhu, trh rýchlo rastie, zisk je vysoký, očakáva sa priaznivý rast
Kravy (dojné kravy)	vysoký podiel na trhu, najvyšší zisk malá nádej na rast
Otázniky	značný rastový potenciál, podiel na trhu je malý, nízky zisk
Psy	malý podiel na trhu, veľmi pomalý rast, najnižší zisk

Zdroj: vlastná tabuľka

## 2.3 Plánovanie - základné pojmy

Pojem *plánovanie* pochádza z latinského slova „plante“, má nasledujúce významy:

- všeobecné
- myšlienkové
- zaoberanie sa budúcnosťou
- alternatívne
- možnosti postupu v budúcnosti v záujme dosiahnutia zmeny
- výber z jednej z možností pri prijímaní rozhodnutí

*Plánovať* - znamená poznať odpoveď. Plánovanie v podstate odpovedá na otázky typu:

- kde sa nachádzame (?)
- kam sa chceme dostať (?)
- ako sa ta dostanem (?)
- napredujeme tam progresívne (?)

*Plánovanie* je teda proces určovania cieľov a smerov, ktorými sa chceme (sa podnik chce) v budúcnosti uberať. Plánovanie je možné definovať ako:

- cieľavedomú činnosť presne určujúca čo budeme robiť na dosiahnutie svojich cieľov
- systematický rozvoj cielených programových činností na dosiahnutie podnikových cieľov založených na analyzovaní, vyhodnocovaní a triedení predvídaných príležitostí
- časť riadenia podniku, ktoré sa v dôsledku deľby práce a špecializácie v ňom osamostatnilo a predstavuje jednu z jeho základných funkcií
- *východiskovou a najdôležitejšou funkciou riadenia*

### 2.3.1 Plány, ciele a druhy plánov

*Plány* sú formalizované, dôležité dokumenty, ktoré popisujú, ako dosiahnuť cieľ. Ich súčasťou sú aj dopredu definované zdroje, časový harmonogram i ďalšie potrebné aktivity. V prípade podnikov sú základom ich hospodárskej činnosti na určité obdobie.

*Ciele plánov* sú predpokladané, alebo požadované výsledky jednotlivcov, skupín i celej organizácie. Poskytujú smer pre všetky manažérske rozhodovania, sú hlavným kritériom pre „meranie čo sa skutočne udialo“ vo vzťahu k tomu, „čo sa malo stať“.

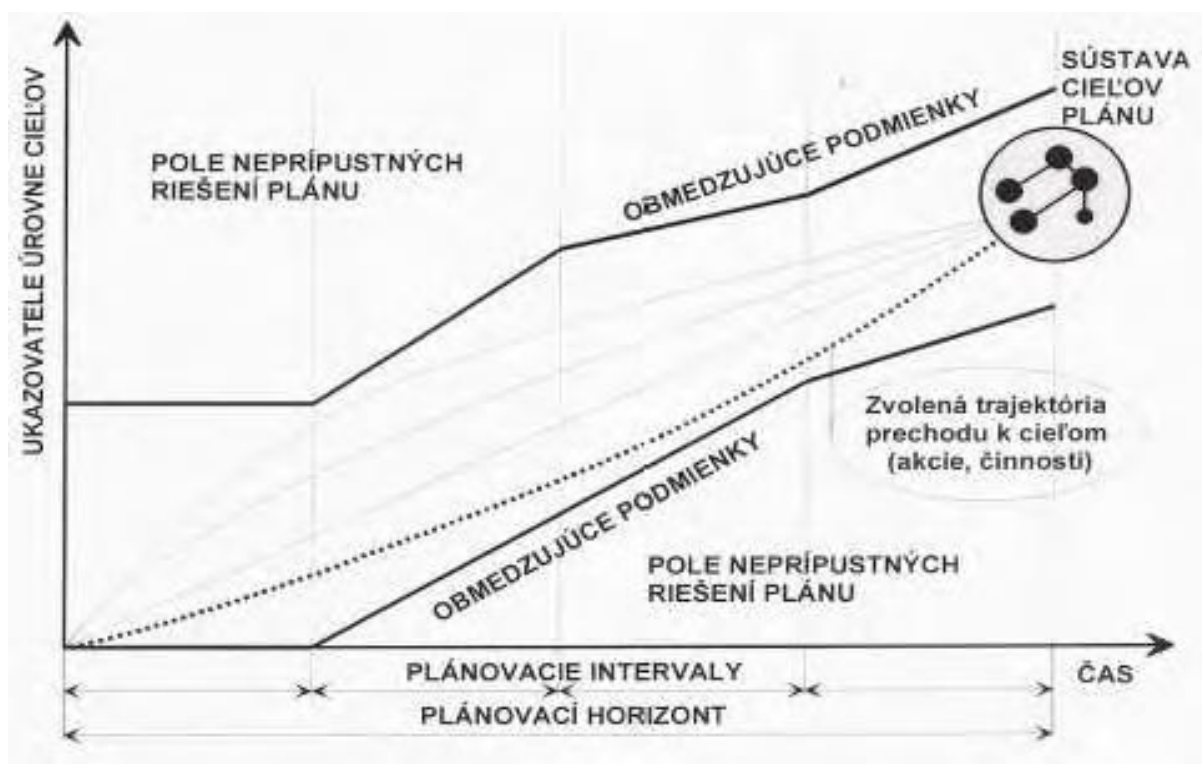


Znakom dobre stanovených cieľov je ak:

- vytvárajú previazaný reťazec výstupov
- sú zamerané na výsledky – nie na aktivity
- majú písomnú formu – sú viditeľné, vnímateľné
- sú zrozumiteľné a časovo vymedzené
- sú síce náročné ale pritom reálne dosiahnuteľné

Správne / dobré plánovanie umožňuje rast, zvýšenú ziskovosť. Každý podnikateľ má, mal by mať ambície dlhodobo prosperovať na trhu. Manažéri by preto mali myslieť perspektívne a mali by vypracovávať dlhodobé stratégie rozvoja - tzv. „strategické plánovanie“ (obr. 5)

Obr. 5 Úlohy cieľov v plánovacom procese



Zdroj: Seňová a Pavolová (2012), In: Mattová (2009)

Samotné splnenie vytýčených cieľov v prvom rade závisí už od existujúcich zdrojov, ktoré sú k dispozícii. Základné delenie zdrojov na dosiahnutie cieľov (tab. 12).

Tabuľka 12 Zdroje na dosiahnutie cieľov

Prehľad zdrojov potrebných na dosiahnutie cieľa	
Pracovné	zaradujú sa tu manažéri a zamestnanci podniku
Materiálové	suroviny, materiály, polotovary
Kapacitné	stroje, zariadenia, výrobné kapacity
Finančné	kapitál, úvery, zisk

Zdroj: vlastná tabuľka. Spracované podľa Bednárová & Šimková 2021

Zdroje, ktoré sú v danom momente k dispozícii a ktoré sú potrebné pre dosiahnutie cieľov sú limitované. Ich objem a štruktúru je možné v priebehu plánovacieho obdobia meniť. Je to z dôvodu zabezpečenia ich efektívneho využitia na dosiahnutie stanoveného cieľa.

### Druhy plánov

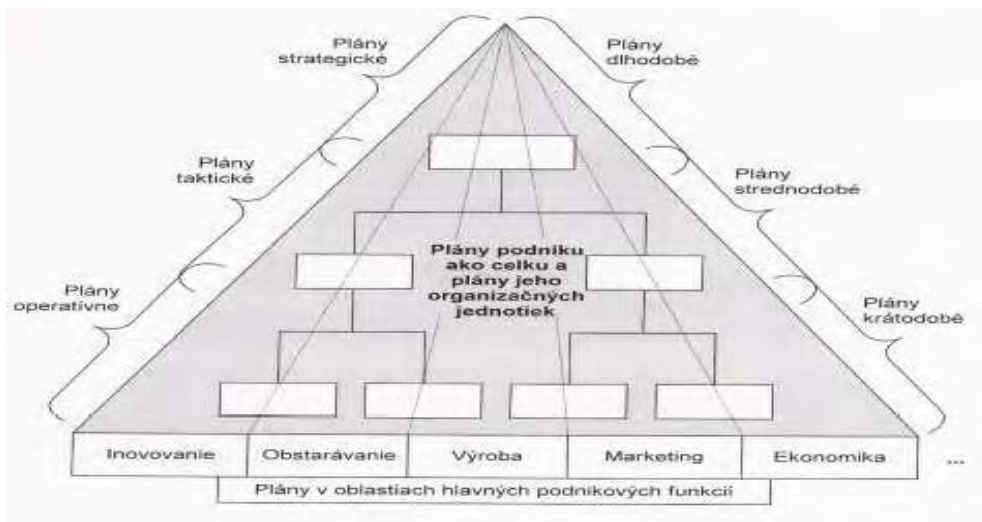
- A) podľa funkčného zamerania (plány marketingu, výroby, zásobovania, odbytu a predaja, finančné plány)
- B) z časového hľadiska (tab.13, obr. č.6)
- C) z globálneho hľadiska (tab. 14)

Tab. 13 Delenie plánov z časového hľadiska

	Členenie plánov z časového hľadiska	Zameranie plánov
1.	Strategické DLHODOBÉ	Zameriavajú sa na základné smery a rozhodujúce oblasti podniku, sú východiskom činnosti podnikateľa/podniku, 3-5 ročné, riešia oblasť podnikania, jeho šírenie-resp. obmedzenie výstupom je: všeobecná výpoveď
2.	Taktické STREDNODOBÉ	Konkretizujú strategické plány do cieľov a úloh pre nasledujúce obdobie, zostavujú sa pre potreby riadenia podniku za účelom získavania potencionálnych investorov, úverov od bánk a pod., určujú hlavné komponenty podnikania, 1-3 ročné, výstupom sú: finančné ciele, komponenty alebo služby podnikania, trhové možnosti, zariadenia a pracovné sily, časové rámece
3	Operatívne KRÁTKODOBÉ	Konkretizujú úlohy pre jednotlivé vnútro podnikové útvary na kratšie časové úseky: plnenie špecifických úloh, do 1 roka, poskytujú dostatok dokumentácie a údajov.

Zdroj: vlastná tabuľka. Spracované podľa Bednárová a Šimková 2021

Obr. 6 Druhy plánov z časového hľadiska



Zdroj: Seňová a Pavolová (2012)

**Delenie z globálneho hľadiska - štyri základné druhy plánovania (tab. 14)**

Tabuľka 14 Delenie plánovania z globálneho hľadiska

Členenie plánovania - globálne hľadisko	
Interpretujúce plánovanie	Spojené s externými i internými tlakmi na manažment, je neformálny, spája zúčastnených osobnými informáciami a hodnotami. Informácie sú vstupom do plánovania. Vlastný plánovací proces je však len improvizovaný, pracuje s činnosťami, ktoré treba realizovať a plán je flexibilný. Obsah tohto druhu plánovania je často iba symbolický, ústne predkladaný, symbolický, ústne predkladaný a bez písomnej dokumentácie
Skrátené plánovanie	Externé a interné tlaky si jasnejšie vyjadrujú plánovanie. Pri tomto druhu plánovania je značná časť plánovacieho procesu (ciele, ročný rozpočet) formalizovaná. Vnútri podniku manažéri používajú operatívne plánovanie na dosiahnutie vlastných krátkodobých cieľov. <i>Výstup:</i> obsahuje interné miery cieľov, plnenie rozpočtu a rôzne subjektívne meradlá, ako sú úroveň participácie a pod.
Formálne plánovanie	Vzniká pod silným tlakom interného a externého prostredia a vyúsťuje až do strategického plánovania. <i>Cieľ plánovania:</i> uspokojiť externé požiadavky a splniť očakávania interných zúčastnených, vrátane zisku firmy.
Rozdelené plánovanie	Vychádza z jadra aktivít firmy. Využíva plánovanie ako reklamu alebo gesto dobrej vôle manažmentu. Výsledkom takéhoto druhu plánovania je formálny plán prezentovaný ako podrobný dokument pre externé potreby. Manažment ho však nepoužíva na prijímanie rozhodnutí. Plánovač svojou činnosťou podporuje image podniku a je často v postavení viceprezidenta pre strategické plánovanie, venujú sa mu zväčša väčšie podniky.

Zdroj: Spracované podľa Seňová & Pavolová, 2012

### 2.3.2 Strategické plánovanie v športe

Stanovenie cieľov prebieha v kontinuite identifikácie samotných cieľov, ich princípov a hierarchie. Z obsahového hľadiska sa ciele športového klubu členia na tri skupiny:

- športové ciele
- ekonomické ciele
- sociálne ciele

Z hľadiska realizovateľnosti cieľov športových klubov je potreba brať do úvahy ich vzájomnú previazanosť s operatívny riadením. Konkrétne to znamená zladit' časovú os dlhodobých cieľov s cieľmi strednodobými, až po ciele krátkodobé (tab. 15).

Čo umožňuje strategické plánovanie v podmienkach športovej organizácie uvádza tabuľka 16.

Tabuľka 15 Športové ciele (k plánu športových aktivít)

Dlhodobé ciele	Strednodobé ciele	Krátkodobé ciele
Podpora zdravia Sebarealizácia Radosť z pohybu a hry	Podpora výkonnostného športu	Úlohy v nadväznosti na ciele výkonnostných tried, motivácia k výkonom, úlohy v podporných opatreniach, uznanie výkonnostného športu.
	Podpora voľného času a športu pre všetkých	Motivácia k realizácii športovej činnosti, objasnenie cieľov.
	Mnohostranne vytvorená športová ponuka	Rozšírenie funkčných skupín, nové športové odvetvia, zaradenie rehabilitácie, opatrenia k prevencii a rekonvalescencii.
	Podpora talentov	Cieľavedomé vyhľadávanie talentov, opatrenia k individuálnej podpore talentov.
	Zlepšenie kvality tréningov a cvičenia	Pokračovanie vzdelávania trénerov, motivácia športovcov, zlepšenie tréningových podmienok.
	Vzdelávanie v športe podľa pedagogických zásad	Zoznámenie sa s pedagogickými základmi, využitie pedagogických zásad, ďalšie vzory pedagogických zásad.
	Odstraňovanie nedostatkov na športoviskách	

Zdroj: Vlastná tabuľka. Upravené podľa Čáslavová 1996, 2018, 2020

V dnešnej dobe mnohé organizácie už síce vyžívajú strategické plánovanie, ale samotný obsah plánov nedisponuje rovnakou kvalitou. Čo sa týka samotných športových klubov, podľa dostupných odborných informácií ešte stále pojem i samotné využívanie strategického plánovania v športových kluboch/organizáciách nie je dostatočne preferovaný a využívaný. Aké sa najviac vyskytujú nedostatky, problémy? Sú to napr. absentujúce rozpracovanie strednodobých cieľov do krátkodobých cieľov, podiel pracovníkov pri plánovaní samotných cieľov i vytýčenie spôsobov ich naplňovania a pod. Obyčajne sa táto aktivita/činnosť skončí ako „súhrnná vízia“.

Stručný prehľad v tab. 16 poskytuje možnosti vyžadujúce premyslený a koordinovaný prístup, voľbu adekvátnych krokov podporený efektívne fungujúcim manažmentom. Obsah a princípy je ale potrebné vždy vhodným spôsobom modifikovať ku konkrétnym podmienkam zdrojom klubu, organizácie.

Tabuľka 16 Strategické plánovanie v podmienkach športovej organizácie

Strategické plánovanie v športe		
1.	Úvaha akým spôsobom založiť športový klub/organizáciu	Nutnosť právnych analýz, znalosť právnych zákonov.
2.	Definovanie najdôležitejšej cieľovej skupiny	Skupina osôb, ktoré predovšetkým pomáhajú športovému klubu uskutočňovať jeho vytýčené ciele. Sú to športovci (špičkoví, výkonnostní..), sponzori (lokálni, exkluzívni...), diváci, príznivci, fanúšikovia, zákazníci klubových zariadení a pod.
3.	Určenie krátkodobých, strednodobých a dlhodobých cieľov	viď. tabuľka č. 13
4.	Spôsob plnenia cieľov	Záleží na voľbe vhodných nástrojov rastu odbornej produkcie a prosperity, spôsob a zámer financovania, cenová a komunikačná politika športových klubov/organizácií

Zdroj: *Vlastná tabuľka. Upravené podľa Čáslavová 2020*

### 2.3.3 Strategický postup pri realizácii športovej akcie

Jedná sa o jednoduchý štandardizovaný súbor 10 etáp, podľa ktorého sa môže orientovať organizátor telovýchovných i športových akcií (tab. 17).

Tabuľka 17 Štandardizovaný súbor etáp

Etapa (poradie)	Názov etapy	Realizácia
1.	Súčasná situácia	Umožní organizátorovi rozhodnúť o cieľoch akcie a ceste, ktorá k cieľu vedie, voľbe prostriedkov a nástrojov k uskutočneniu cieľa. V prípade, ak je cieľ vopred pevne určený – táto etapa odhalí, či je v silách organizátora akciu uskutočniť. <i>Kontrolná otázka: Ako sme na tom?</i>
2.	Budúce prostredie	Je potrebná jasná predstava o tom, aké riziká akcia skrýva. Predvídateľné riziká by mal organizátor znížiť na minimum a taktiež musí rátať s časovým a finančnými rezervami. Pri riešení nepredvídateľných rizík organizátor musí dokázať pružnosť a invenciu. <i>Čo je možné predpokladať?</i>
3.	Naše súčasné možnosti	Reálne zhodnotenie svojich možností a nedostatkov. Len tak je možné predvídať stupeň úspešnosti. <i>Kontrolná otázka: Kde sme až schopný postúpiť?</i>
4.	Možné smery	Organizátor si môže zvoliť rôzne ciele o ktorých či ostanú všetky berúc do úvahy predošlé etapy. <i>Kontrolná otázka: Kde by sme mohli ísť?</i>
5.	Naše ciele	Predstavuje výber cieľov na základe predošlej etapy, ich štruktúra, hierarchia alebo optimalizácia. <i>Kontrolná otázka: Kde sa chceme dostať, kam chceme dospieť?</i>
6.	Možné prístupové cesty	V niektorých situáciách existuje viacero spôsobov ako dosiahnuť vytýčeného cieľa. Skôr ako sa akcia uskutoční, je potrebné zo všetkých hľadísk zvážiť všetky strategické varianty. <i>Kontrolná otázka: Ako sa tam môžeme dopracovať?</i>
7.	Zvolená cesta stratégie	Zhodnotenie účinkov a dôsledkov rôznych stratégií umožňuje výber tej najvýhodnejšej. <i>Kontrolná otázka: Čo budem robiť?</i>
8.	Program akcie	Plán činnosti z hľadiska dosiahnuť čo najlepší výsledok. Rozdelenie rolí jednotlivých účastníkov, stanovenie plánu akcie, časový rozpis, termíny, spôsob kontroly. <i>Kontrolná otázka: Ako to urobíme?</i>
9.	Rozpočet	Stanoviť rozpočet výdajov a príjmov celej akcie. <i>Kontrolná otázka: Čo budeme potrebovať?</i>
10.	Prehľad a kontrola	Kontrola priebehu akcie, v prípade výkyvov vhodne zasiahnuť. <i>Kontrolná otázka: Čo z toho vyplýva pre realizáciu?</i>

Zdroj: Vlastná tabuľka. Upravené podľa Čáslavová 2020

### 2.3.3 Všeobecné pozitíva a negatíva plánovania

Pracovníci v postavení manažéra na všetkých stupňoch riadenia v rámci procesu plánovania by mali poznať všetky pozitívne stránky ktoré by mali vedieť s prehľadom aj *vykonávať*. Naopak, negatívne stránky by mali vedieť manažéri na všetkých stupňoch riadenia s prehľadom *prekonávať*. Pozitívne a negatívne stránky plánovania uvádza tab. 18.

Tabuľka 18 Výber pozitívnych a negatívnych stránok plánovanie

Pozitívne a negatívne stránky plánovania	
Pozitívne	Negatívne
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ účinné a metodické aktivity, minimalizácia neproduktívnej práce, trvanie na užitočnosti realizácie</li> <li>▪ zvýraznenie nutnosti zmien v budúcnosti, umožnenie odhalenia možnosti dosiahnuteľné v budúcnosti</li> <li>▪ odpovede na otázky typu: „Čo by sa mohlo stať, ak?“</li> <li>▪ uzatvára bázu kontrolu, umožňuje presvedčiť sa a overiť, či plánovanie vede k želaným výsledkom</li> <li>▪ favorizuje realizáciu nápadu, myšlienky, jej zápis</li> <li>▪ vedie k bezpečnému riadeniu a dynamike, utvára stabilnú a dlhodobú orientáciu podniku/organizácie do budúcnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ čo má byť - bude, plánovanie na tom nič nezmení</li> <li>▪ plánovanie je limitované presnosťou informácií a neurčitnosťou budúcnosti</li> <li>▪ plánovanie je príliš finančne nákladné.</li> <li>▪ náklady vynaložené na plánovanie (mzdy, výpočtová technika, spotreba materiálu, energia a pod.) sú často vyššie ako je prínos samotného procesu plánovania.</li> <li>▪ plánovanie potláča iniciatívu - obmedzenie vedúcich pracovníkov v konaní</li> <li>▪ plánovanie môže niekedy viesť k byrokracii</li> <li>▪ realizácia plánu nezávisí iba od činnosti podniku, ale aj od ďalších účastníkov, ako sú konkurencia, dodávatelia, preferencie spotrebiteľov, legislatíva a pod. To opäť vyžaduje flexibilitu plánov a ochotu plánovačov „preplánovať“.</li> </ul>

Zdroj: vlastná tabuľka. Upravené podľa Bednárová a Šimková 2021

Prínosom identifikácie negatívnych a negatívnych stránok plánovania umožňuje vymedzenie hlavne koncepčných prístupov plánovania:

- plánovanie by malo predchádzať všetkým činnostiam
- plánovanie by malo odhaliť všetky varianty konania v budúcnosti
- plánovanie sa realizuje v čase a každý plán predstavuje istý plánovač termínov, ktorý nám pomôže aj zložitý plán rozložiť na rad jednoduchých činností
- časový horizont plánu musí byť dostatočný dlhý, aby zahrnul potrebnú angažovanosť manažmentu, podkladom pre plánovanie sú informácie od kvality ktorých závisí aj kvalita vypracovaných plánov

## 2.4 Organizovanie -proces, činnosť, manažérska funkcia

Samotný pôvod slov „organizácia a „organizovanie“ je definované v gréckom slove „organon“, čo pôvodne vyjadrovalo nástroj bádania, myslenia. Byzantskí utečenci tak pomenovali súhrn Aristotelových spisov o logike. Podobné vymedzenia boli definované v práci F. Bacona „Nové organon“ - „nové poňatie vedy“.

Každá organizácia má stanovený nejaký zmysel, a teda každá plní nejaké úlohy a funkcie, každá prináša určitý prospech:

- z hľadiska spoločnosti (poslanie)
- z hľadiska jej samotnej (zachovať sa, prežiť, rozvíjať sa, zvyšovať svoj vplyv)
- z hľadiska ich členov (prináša prospech majiteľom, manažmentu, zamestnancom...)

Z hľadiska manažmentu chápeme organizáciu ako riadenú sociálnu sústavu, cieľavedome usporiadaný, konkrétny, reálny, relatívne uzavretý celok, vytvorený za účelom plnenia stanovených cieľov. Organizácia ako komplexný systém má svoje podsystemy:

- systém prvkov štruktúry
- systém sociálnych vzťahov
- funkcionálne podsystemy (napr. riadiaci, riadený, informačný systém) a i.

„Organizovanie“ teda možno považovať za proces vytvárania, usporadúvania poriadku a harmónie, čoho výsledkom v rámci vnútorného usporiadania organizácie je organizačná štruktúra. V prípade nových stratégií môže dôjsť aj k novej del'be manažérskej i výkonnej práce v rámci podniku/organizácie. Dochádza k strategickým zmenám a tie sa najčastejšie odrážajú na zmene organizačnej štruktúry, napr. obsadzovaním pracovných miest kompetentnými zamestnancami. Zmena organizačnej štruktúry sa považuje za jednu z hlavných implementačných aktivít a to hlavne z dôvodu odlišných zručností, manažérskych prístupov nových zamestnancov. Riešením je ich školenie, vzdelávanie, rekvalifikácia, respektíve aj zmeny v rozmiestňovaní na jednotlivých pracovných miestach.

„Organizovanie ako manažérska funkcia“ plní svoju úlohu v integrácii s ostatnými manažérskymi funkciami, napr. stanovenie úloh ľuďom v oblasti práce v záujme plnenia cieľov organizácie.



*Organizovanie* je činnosť súvisiaca s dvoma etapami vývinu organizácie:

- vytváranie nového systému
- pretrvávanie už existujúceho systému organizácie

*Obsahom organizovania je:*

- vymedzenie súhrnu činností, postupov a nárokov na ľudské, vecné a finančné zdroje, ktoré musia existovať, aby celok organizácie dosiahol stanovené ciele syntéza činností a postupov podľa rôznych kritérií, vymedzovane právomoci a zodpovednosti
- vytváranie organizačne štrukturálnych predpokladov pre súčinnosť ľudí k tomu, aby systém organizácie optimálne fungoval a naplňal vytyčené ciele je potrebné vypracovať organizačnú štruktúru a organizovať ľudí ako aj iné zdroje

*Organizovanie ako sústava činností a procesov zahŕňa:*

- určenie činností potrebných na zabezpečenie fungovania organizácie (podniku) za účelom splnenia cieľov
- priradenie príslušných činností vykonávateľom
- zoskupenie činností, ľudí a pracovísk do organizovaných celkov (prvkov štruktúry)
- stanovenie úloh, zodpovednosti a právomoci
- zabezpečenie horizontálnej a vertikálnej koordinácie činností, ľudí a útvarov (prvkov štruktúry)
- zabezpečenie informačného systému, systému kontroly, spätnej väzby medziriadiacimi a výkonnými prvkami štruktúry

*Organizovanie ako proces* vedúci k stanoveniu určitej miery usporiadanosti sociálneho systému predpokladá určitú predstavu, určitý plán. Vychádza z dvoch možných situácií:

- usporiadanie prvkov, zdrojov, úloh a činností pri vytváraní novej organizácie (založenie podniku, vytvorenie nového prvku verejnej správy, zriadenie neziskovej organizácie a pod.)
- alebo ide o situáciu, keď pôvodné organizačné usporiadanie nevyhovuje novým podmienkam, úlohám a cieľom, a musí teda dôjsť k čiastkovej či celkovej organizačnej zmene

V obidvoch prípadoch je ale vhodné poznať a využívať určité zásady či princípy, ktoré sú výsledkom zovšeobecnenia dlhodobých skúseností ako aj logických súdov.

### 2.4.1 Organizačná štruktúra - základný výber

Vznik organizačnej štruktúry je výsledkom procesu organizovania. Je určitou formou pri usporiadaní procesov del'by práce, racionálne zabezpečenie vykonávania manažérskych a vykonávaných aktivít. Umožňuje plánovať, organizovať, kontrolovať, usmerňovať samotné plnenie úloh. Taktiež vytvára podmienky pre realizáciu cieľov i podmienky pre uplatnenie ostatných manažérskych nástrojov.

Samotný pojem „*organizačná štruktúra*“ je možné chápať ako proces spájania/zoskupovania individuálnych prác do jednotlivých určitých celkov. Túto štruktúru je možné definovať aj ako „*samostatná kostra organizácie*“ a je chápaná ako hierarchické usporiadanie sústavy pracovísk (ľudí a útvarov). Organizačná štruktúra rieši:

- organizačnú diferenciaciu činností - presun jednotlivých činností (a kompetencií) na podsystémy:

*Vertikálna diferenciacia* (vytváranie hierarchie a počtov úrovní riadenia v organizácii)

*Horizontálna diferenciacia*

(súvisí s rozpätím riadenia a s počtom pracovníkov podriadených jednému vedúcemu)

- organizačnú integráciu činností, teda vytvára snahu o jednotnosť podsystémov pri plnení celkovej úlohy (koordináciu a zlad'ovanie).

Z dôvodu zabezpečenia plnenia stanovených činností a cieľov organizácie a za účelom pomôcť vytvoriť podmienky na optimálny ľudský výkon dochádza k vzniku organizačných štruktúr z hľadiska formálneho usporiadania (tab. 19).

Tabuľka 19 Typy organizačnej štruktúry organizácie

Typy organizačnej štruktúry a ich funkcie	
Formálna organizácia	účelová štruktúra organizačných jednotiek vo formálne organizovanom podniku, predstavuje plánovanú koordináciu činností skupiny zamestnancov na dosiahnutie spoločného a explicitne stanoveného cieľa, a to na základe del'by práce, funkcií a vymedzenej právomoci a zodpovednosti.
Neformálna organizácia	spoločné aktivity, ktoré nemajú jasný účel, aj keď môžu dospieť k lepšiemu dosahovaniu výsledkov organizácie, vytvára sa spontánne na základe spoločných záujmov skupiny ľudí, najmä však dobrých osobných a priateľských vzťahov a dlhodobej spolupráce, vzťahy silne ovplyvňujú spokojnosť a atmosféru na pracoviskách, ich morálku a správanie ako i motiváciu k práci

*Zdroj: vlastná tabuľka. Upravené podľa Bednárová a Šimková 2021*

Organizačná štruktúra podľa del'by rozhodovacej právomoci (modely) uvádza tabuľka 20, modely organizačných štruktúr podľa útvarov a vzťahov sú uvádza tabuľka 21.

Tabuľka 20 Modely organizačnej štruktúry

Centralizovaný a decentralizovaný typ organizačnej štruktúry	
Centralizovaný model	Usporiadanie právomocí tak, že vrcholové vedenie rozhoduje nielen o strategických ale i o väčšine operatívnych otázok riadenia. <i>Výhoda:</i> jednota vedenia, prikazovania, lepšia koordinácia, možnosť odstraňovania duplicit. <i>Nevýhoda:</i> vzdialenosť medzi vykonávateľom a rozhodovateľom je veľká (skresľovanie informácií, oneskorené rozhodovanie, nižšie stupne ignorujú problémy, keďže vykonávajú činnosť mechanicky bez aktivity).
Decentralizovaný model	Vrcholové vedenie odovzdá značnú časť kompetencií podriadeným zložkám. <i>Výhoda:</i> pružné rozhodovanie, nedochádza k skresleniu informácií, pracovníci sú silne motivovaní, uplatňujú svoju tvorivosť, odbremeňujú vedenie. <i>Nevýhoda:</i> možnosť presadzovania záujmov skupiny nad záujmom podniku, potreba riadiaceho aparátu na nižších útvaroch. <i>Oba typy majú výhody aj nevýhody avšak nie je vhodná ani úplný prvý typ ani druhý typ.</i> Každá organizácia by mala hľadať vhodnú kombináciu pre svoj model.

Zdroj: vlastná tabuľka. Upravené podľa Bednárová a Šimková 2021

Tabuľka 21 Modely organizačných štruktúr podľa útvarov a vzťahov

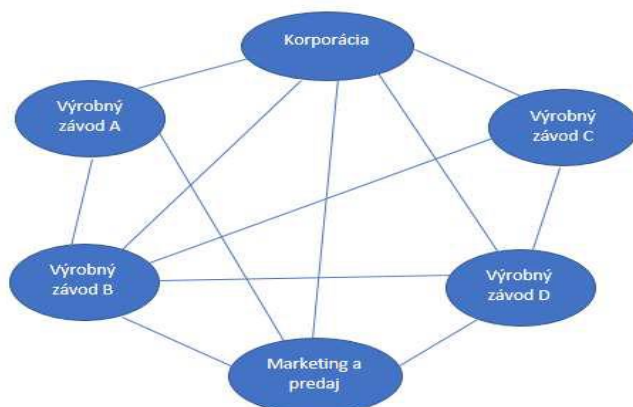
Typ organizačnej štruktúry	
Líniová štruktúra	Je charakteristická tým, že sa dodržiava zásada podriadenosti nižších útvarov jednému zodpovednému vedúcemu. Ide o jedno zo základných organizačných usporiadaní. Pozície a vzťahy nadriadenosti a podriadenosti sú usporiadané a orientované vertikálne. Každý nadriadený má jasne pridelené podriadené a každý podriadený má jasne prideleného nadriadeného.. <i>Forma:</i> vyznačuje sa centralizáciou a jednoduchou podriadenosťou. Táto forma vychádza z tradície výstavby štátnej správy. Jej organizácia je nasmerovaná na vrchol hierarchie.
Funkčná organizačná štruktúra	Podporuje existenciu špecializovaných (funkčných) odborných útvarov pre jednotlivé oblasti činnosti. Zaviedol ju F.W. Taylor, ktorý ako prvý odmietol organizovanie líniovou formou (otec vedeckého riadenia zaoberajúci sa časovými štúdiami: spotrebou času na výrobnú operáciu). <i>Nevýhoda:</i> kompetenčný zásah funkčných šéfov prikazovaním do oblasti pôsobenia druhých (protichodné príkazy).
Líniovo-štábná organizačná štruktúra	Vznikla kombináciou dvoch predchádzajúcich typov organizačných štruktúr s využitím predností každej z nich. V praxi je najviac rozšírená. Prvýkrát ju použil Henry Fayol. <i>Tento model sa môže vyskytovať v dvoch modifikáciách: obmedzená funkčná a cieľovo-programová organizačná štruktúra.</i>

Zdroj: Upravené podľa Bednárová a Šimková 2021

## 2.4.2 Moderné organizačné štruktúry

Moderné sieťové organizačné štruktúry sú výsledkom použitia moderných informačných komunikačných technológií. Ide o spôsob prepojenia špecializovaných malých jednotiek do jedného silného celku. Sieťová organizačná jednotka je znázornená na obr. 7, virtuálna organizácia obr. 8.

Obr. 7 Sieťová organizačná jednotka

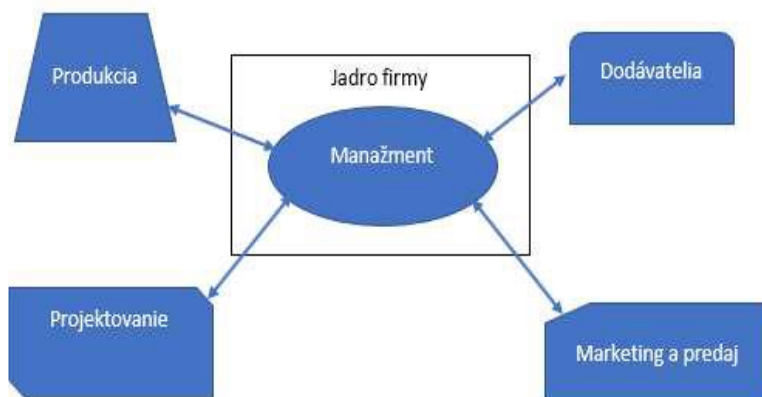


Zdroj: Bednárová a Šimková 2021. In: Kassay 1996

### Virtuálna organizácia

Dočasne vytvorená sieť firiem, ktorá využíva informačné technológie za účelom využitia podnikateľskej príležitosti. Jedná sa teda o nezávislé prepojenie dvoch subjektov. *Funguje na princípe:* určitý počet menších organizácií sa dohodne na spoločnom využívaní informačných kanálov ako o hlavnom komunikačnom médiu. Územne rozptýlená organizácia spájajúca členov so spoločným dlhodobým záujmom (cieľom), ktorí komunikujú a koordinujú činnosť prostredníctvom informačných technológií.

Obr. 8 Virtuálna firma



Zdroj: Bednárová a Šimková 2021. In: Kassay 1996

## II KAPITOLA - teoretická časť

### Marketing

#### 3 Teoretické východiská marketingu , význam, základné pojmy

Pojem „marketing“ sa objavil a bol prvýkrát použitý ešte v roku 1902 v USA v rámci prednášok na univerzitách v Kalifornii, v Illinois, v Michigene. Samotné slovo „marketing“ pochádza z anglického názvu – slova „market (trh)“ a „ing“ prípona predstavuje určitú činnosť, proces realizácie úlohy, nápad až po jeho zhmotnenie, a v konečnej fáze dochádza k predaju zákazníkovi. V roku 1911 bola vydaná prvá kniha zameraná na marketing, následne v roku 1920 sa už marketing považoval za samostatnú disciplínu, začleňuje sa ako predmet do učebných osnov v rámci akademickej obce v zahraničí. Prvotný prínos v rámci postupov sa marketingové prístupy začali uplatňovať v čase hospodárskej krízy v roku 1929 za účelom prekonania nerovnováhy medzi ponukou a klesajúcim dopytom na krízou zničenom trhu. Až po 2. svetovej vojne sa marketing z USA dostáva do krajín Európy a Japonska, tak v rovine teoretickej i praktickej. V rámci Československej republiky (na území Slovenska) sa prvé princípy marketingu začali uplatňovať v roku 1964 v oblastiach ako sú: *zahraničný obchod, vnútorný obchod, výroba, služby ale aj napríklad v neziskových organizáciách i samotných športových kluboch*. Od roku 1989 sa marketing stal súčasťou študijných plánov v rámci vysokých škôl, aj keď jeho počiatkové obdobie na vysokých školách sa eviduje už do roku 1966.

Päťdesiate roky 20. storočia je nasledujúcim obdobím vo svete, ktoré predstavovalo dynamický rast, dopyt, ponuku, monopolizáciu sériovej výroby i samotnou industrializáciou spotrebného priemyslu. Dochádza k nasýteniu trhu, nastávajú odbytové problémy, zvyšuje sa konkurencia schopnosť, zvyšujú sa nároky na kvalitu, rieši sa otázka „ako, akým spôsobom osloviť potenciálnych zákazníkov“. Preto sa ako prvá marketingová činnosť výrazne a v prvom rade zamerala na reklamu slúžiacu ako prostriedok na podanie informácie o výrobkoch, službe, ale na strane druhej by došlo k uspokojeniu zákazníckych potrieb.

Pojem marketing v ponímaní vybraných autorov znázorňuje tab. 22.

Tabuľka 22 Vybraní autori - pojem „marketing“

Meno/organizácia	Rok	Definovanie slova „marketing“
AMS (AMA) (American Marketing Society)	1960	súhrn ekonomických činností, ktoré riadia tok tovaru a služieb od výrobcu k spotrebiteľovi
Strišš a kol.	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ je spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom produkcie a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú</li> <li>▪ je manažérsky proces zodpovedný za vyhľadávanie, prijímanie a uspokojovanie požiadaviek zákazníkov spôsobom, pri ktorom vzniká zisk</li> <li>▪ štýl riadenia-koncepcia-idea a základné správanie sa, ktoré je založené na systematickej a plánovitej orientácii všetkých podnikových oblastí na trh</li> <li>▪ je celé podnikanie z pohľadu na konečný výsledok – pohľad zákazníka</li> </ul>

Zdroj: Vlastná tabuľka. Upravené podľa Čáslavová 2020

Na základe vyššie uvádzaného možno „marketing“ vymedziť ako:

*„súbor manažérskych činností, ktoré prostredníctvom marketingového mixu využitím podnikových zdrojov napomáhajú uspokojovať potreby, požiadavky zákazníkov za účelom dosahovania zisku“.*

### 3.1 Marketingové riadenie

Realizácia marketingových aktivít je v prvom rade založená na dobrej riadiacej schopnosti. Je už dávno známe, že základ pre dobre spracovanie marketingového plánu je strategické plánovanie, ktoré by malo vychádzať zo samotného poslania podniku. Proces marketingového plánovania je zložený z nasledujúcich krokov:

- **poslanie podniku**  
v čom podnik podniká, okruh zákazníkov, dôvod prítomnosti na trhu -podstata
- **strategická analýza**  
analýza vonkajšieho (externého) a vnútorného (interného) prostredia, výsledkom je SWOT analýza (na jej základe sa stanovujú ciele)

- **strategické ciele**

časový horizont 3-5 rokov, dotýkajú sa oblastí: zákazníci, financie, procesy, strategický cieľ, samotný spôsob dosiahnutia určuje stratégia

- **stratégia**

postup a zvolená taktika na dosiahnutie strategických cieľov, určujú sa konkrétne marketingové aktivity (naplnenie strategických cieľov), v tomto kroku by malo dôjsť k vypracovaniu samotného „marketingového plánu“ (určuje časovú následnosť aktivít nevyhnutné pre dosiahnutie cieľov podniku vrátane finančných prostriedkov na ich realizáciu)

- **realizácia stratégie**

samotná implementácia marketingového plánu do praxe, správne nastavenie organizačnej podpory (tímová spolupráca), spôsob komunikácie (príkazy, porady, reporty, stretnutia tímu...), zabezpečenie delby práce, delegovanie právomocí, správna koordinácia činností jednotlivých zamestnancov zo strany manažéra, zvolenie správneho štýlu vedenia, správne nastavenie motivácie

- **monitoring, kontrola**

proces sledovania či sa podnik uberá správnym smerom k dosiahnutiu vytýčených cieľov, reakcie na podnety z externého okolia, flexibilné zapracovanie vzniknutých zmien do marketingového plánu, v prípade, ak si podnik zvolí celkovú marketingovú stratégiu, podnik môže napláňovať aktivity v oblasti marketingovej ponuky - nastavenie jednotlivých prvkov marketingového mixu

### 3.2 Marketingový mix, základ, pojem

S rozvojom marketingu v polohe tak teoretickej ako i praktickej, dochádza k vzniku pojmu marketingový mix. Správne nastavený marketingový mix je založený na vhodnej kombinácii jednotlivých zložiek a ich neustáleho systematického vylepšovania.

„Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré podnik používa k úprave ponuky podľa cieľových trhov“. Nástroje sú prostriedkom realizácie dlhodobých a krátkodobých cieľov podniku.

Zložky marketingového 4P mixu a 4C uvádza tabuľka 23.

Tabuľka 23 4P, 4C - zložky marketingového mixu

Zložky marketingového mixu	
4P - pohľad predávajúceho	4C - pohľad zákazníka
Produkt (Product)	Potreby a prania (Customer needs and wants) Hodnota pre zákazníka (Customer Value)
Cena (Price)	Náklade na strane zákazníka (Cost)
Miesto a Distribúcia (Place)	Dostupnosť, komfortný prístup (Convenience)
Marketingová komunikácia (promotion)	Komunikácia (Communication)

Zdroj: Upravené podľa: Šuteková 2022

Všetky zložky je možné modifikovať, ovplyvňovať, kontrolovať a to za účelom dosiahnutia vysokého uspokojenia zákazníkov a získanie vysokej konkurenčnej výhody. V praxi „vystupujú“ ako celok, musia byť v súlade a v správnom pomere pre čo najlepšiu reakciu samotného trhu. Jednotlivé 4P majú vlastný homogénny súbor nástrojov označovaný ako „*submix marketingového mixu*“ (produktový mix, cenový, distribučný, komunikačný).

### 3.2.1 Teória športového marketingu

*Teória športového marketingu* – ucelený pojem marketing v športe uvádza zahraničná odborná literatúra (tab. 24).

Tabuľka 24 Teória športového marketingu

Autor	Rok	Definovanie pojmu „športový marketing“
Freyer W.	1991	riadiaca koncepcia, v športových organizáciách vychádza zo samotného trhu, alebo sa ním (trhom) riadi, koncepcia vyžadujúca dlhodobé a koncepčné jednanie, úspech športového marketingu závisí na schopnosti: adekvátne obsiahnuť dané skutočnosti zo športu, spracovať problémové špecifické otázky
Pitts B.G. & Stotlar D.K.	1996	proces navrhovania a zdokonaľovania činností pre výrobu, oceňovanie, propagácia a distribúcia športového produktu pre potreby a prania zákazníkov i cieľov firmy
Mullin B.J. a kol.	2000	vyznačuje sa všetkými aktivitami berúc do úvahy podnety a prania športových zákazníkov, vyvinul 2 hlavné línie: - marketing športových výrobkov a služieb zameraný priamo k zákazníkom - marketing ostatných zákazníkov a priemyselných produktov, služieb s využitím propagácie v športe
Čáslavová E.	2009	definuje v publikáciách „Manazment sportu a marketing sportu“

Zdroj: Vlastná tabuľka. Upravené podľa Čáslavová 2020



### 3.3 Úloha marketingu v športe

Význam a uplatňovanie marketingu v oblasti športu, športových aktivít, prejavov v samotnom športovom prostredí a aj v samotných športových organizáciách za posledných desať rokov výrazne stúpol. Aplikácia marketingu je charakteristická hlavne pre organizácie, podniky zamerané na výrobu napr. rôzneho športového tovaru (športové oblečenie rôzneho druhu, propagácia športovej osobnosti a pod.). Jedným z dôvodov je aj výrazný prínos finančných zdrojov pre realizáciu športových aktivít. Do oblasti športu sa tak dostáva „súť až“ o získanie zákazníka, respektíve aj súťaženie s inou športovou organizáciou. Z daného pohľadu vyplýva, že marketing sa svojimi nástrojmi v oblasti športu výraznejšie uplatňuje, obchodné spoločnosti i neziskové organizácie si začínajú uvedomovať, že aj samotní zákazníci môžu prispieť k pozitívnemu rozvoju športových a obchodných organizácií v športe. Na druhej strane, nutnosťou športovej organizácie je analýza a identifikácia konkurencie, analýza a vývoj cenovej stratégie. V športových organizáciách je dôležitá systematická informovanosť zákazníkov prostredníctvom propagačných stratégií, definovanie cesty, t. j. ako, akým spôsobom sa športový produkt dostane k zákazníkovi. Do popredia sa dostáva otázka, „čo vlastne prináša marketing v športe - jeho negatíva a pozitíva.

#### *Pozitíva:*

- jasne definuje, komu sú určené športové produkty (členovia organizácií, klubov, diváci, sponzori...)
- diferencuje ponuku športových produktov na činnosti, ktoré môžu priniesť finančný efekt
- samotná propagácia športu
- určuje proporcionalitu, prioritu k dosiahnutiu cieľov športovej organizácie  
získavanie doplnkových finančných zdrojov prinášajúce rozvoj neziskových aktivít

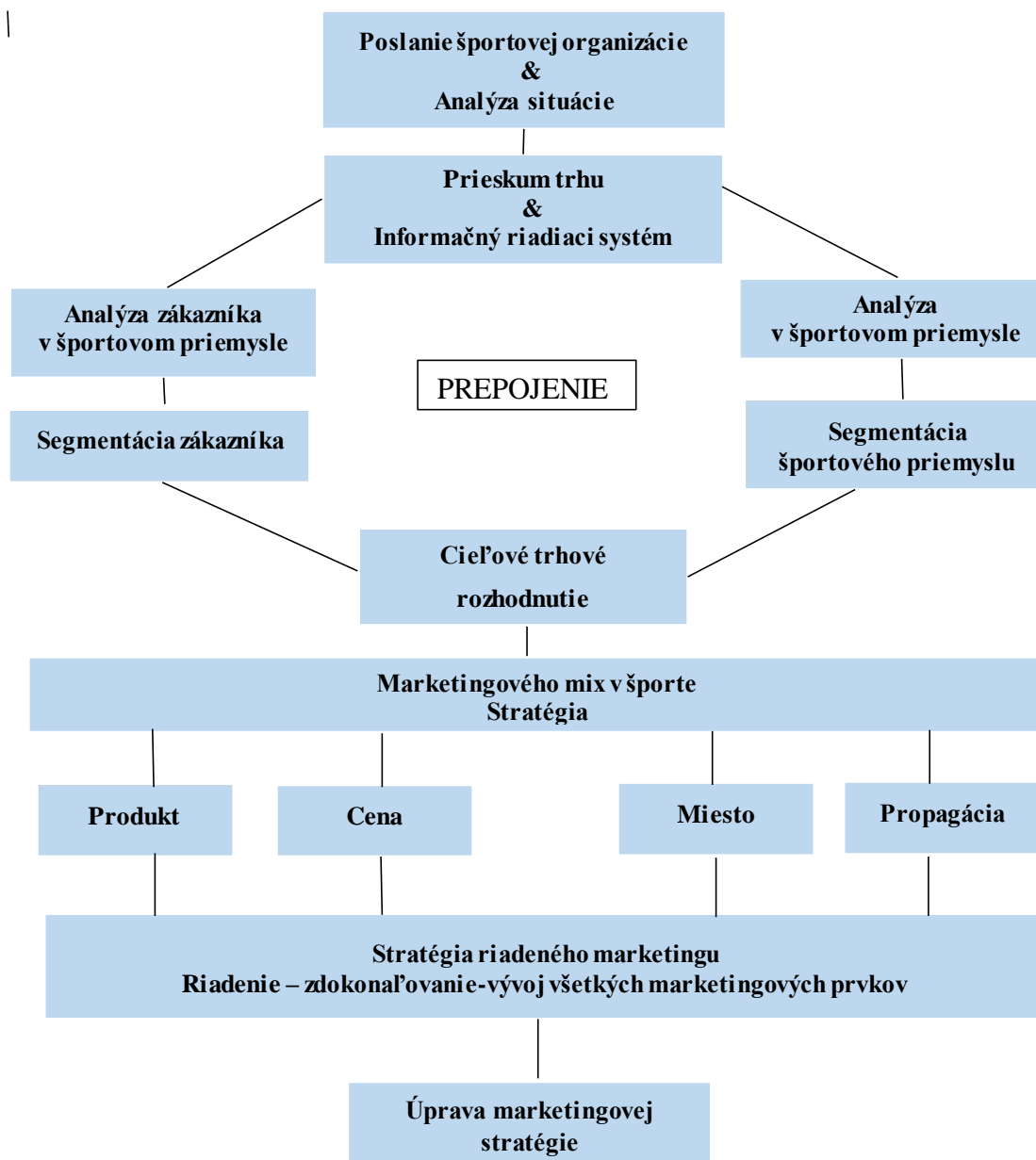
#### *Negatíva*

- financie/zdroje sú na prvom mieste, čo sa môže v rámci športu vykonávať
- financie/zdroje-ich pozícia nerešpektuje športovú odbornosť
- gigantománia v športe, zmluvná viazanosť na sponzorov
- dosahovanie určitej úrovne športového výkonu môže viesť k používaniu zakázaných podporných prostriedkov
- show - zameraná napr. reklamu

### 3.3.1 Model riadeného marketingu v športe

Tento model prezentujú autori Pitts a Stolar (1996). Autori zdôrazňujú, že „*model riadeného marketingu*“ v športe by mal slúžiť ako sprievodca pre účastníkov trhu z hľadiska riadiacich marketingových funkcií spoločností/organizácií v oblasti športu. Samotný model ilustruje prvky marketingu, postupnosť prvkov a funkcií, proces riadenia a vzájomnej nezávislosti prvkov. Aj keď tento model bol vytvorený ešte v minulom storočí, je aj dodnes aktuálny. Model riadeného marketingu v športe znázorňuje obrázok 9.

Obr. 9 Model riadeného marketingu v športe



Zdroj: Upravené podľa Čáslavová 2020, In: Pitts a Stottlar 1996

### 3.3.2 Poslanie, cieľ, analýza športového marketingu

Samotné marketingové aktivity sa začínajú vyvíjať práve od poslania organizácie, berúc do úvahy ich súčasnú situáciu, predstavuje to aj prvotný krok k formovaniu marketingovej stratégie, k formovaniu samotných cieľov organizácie. Ciele sú však oveľa konkrétnejšie ako poslanie, ktoré môže byť často všeobecné a nejednoznačné. Pri cieľoch záleží na tom, na aké obdobie sú vytýčené. V súčasnosti je to najčastejšie na obdobie 3 rokov. Medzi vytýčené ciele možno zaradiť napríklad:

- **športové ciele:** napr.: vybudovanie kvalitného tímu, získanie kvalifikovaných odborníkov pre samotné vedenie tímu a iné
- **ekonomické ciele:** napr.: vytvorenie finančných zdrojov pre dlhodobý rozvoj daného športu (predaj reklamy), rekonštrukcia priestorov pre divákov (štadión) a iné

Vytýčené ciele sa teda týkajú, marketingovej stratégie samotného klubu, organizácie a to buď priamo, alebo z vyplývajúceho dôsledku.

#### *Analýza samotnej situácie*

Na dosiahnutie vytýčeného cieľa v rámci marketingovej stratégie je potrebné analyzovať situáciu v ktorej sa samotný športový klub, organizácia nachádza, musí vychádzať z reálnych podmienok svojho okolia, ktoré sa delí na:

- **spolupracujúce okolie:** právnické a fyzické osoby, ktoré sú ochotné sa podieľať na realizácii jednotlivých vytýčených cieľov (dobrovoľní pracovníci, pracovníci v rôznom type pracovného pomeru, investori, dodávatelia, finanční analytici právnické firmy v pozícii konzultantov)
- **konkurenčné okolie:** v trhovom prostredí športu je významné mať informácie o konkurencii, ktoré slúžia k formovaniu marketingovej stratégie, zachytávajú sa trendy a pohyb spoločnosti, ich finančná situácia, samotný vývoj produktov i marketingových nástrojov
- **ekonomické okolie:** ovplyvňuje vývoj športovej organizácie, výrazne sa diferencuje prístup k sponzoringu zo strany firiem, ktoré však vychádzajú zo svojej marketingovej stratégie
- **politické okolie:** z pozície fyzických aj právnických osôb sa jedná o vytvorenie prostredia tolerancie či netolerancie vo verejnej sfére pre špecifické obchodné činnosti v športe

- **sociálne okolie:** dôležité pre rozvoj športového klubu, organizácie a ich obchodnej činnosti je znalosť kultúrnych a sociálnych tradícií, ľahšie sa získavajú finančné prostriedky pre tradičné športy so širokým zameraním (futbal, hokej, v súčasnosti aj florbal a iné)
- **právne okolie:** je predmetom sústavnej diskusie, v súčasnosti sa z oblasti športu vzťahujúcich sa k obchodnej činnosti, sponzorovaniu a pod. aktivít vedú diskusie, že tieto činnosti nie sú dostatočne podporené v rámci právnych noriem

### 3.3.3 Marketingový mix v športe

Základom marketingového mixu sa venujeme v kap. 2.2. Aj v športe sa v ponímaní vybraných autorov Kotler (1998), Čáslavová (2020) sa jedná o súbor marketingových nástrojov ktoré firma používa k tomu, aby dosiahla svojich marketingových cieľov na trhu. Športový manažéri v marketingovej oblasti musia rozhodnúť aké produkty, v akej cenovej relácii a akým spôsobom v rámci naplnenia cieľov športových klubov/organizácii sa dostanú produkty k samotnému zákazníkovi. S tým ale súvisí aj použitá reklama (napr. v médiách), ale aj iné formy propagácie. Marketingový mix v športe z pozície užitočnosti pre zákazníka uvádza tab. 25.

Tabuľka 25 Marketingový mix a šport

Marketingov mix	Úžitok pre zákazníka	Charakteristika
Produkt	Potreby a prania zákazníka	je v centre marketingového mixu, zahŕňa športové potreby, služby, miesto, hmotné a nehmotné atribúty, podľa druhu športového produktu ktorý ponúka klub, organizácia v športe sa líši aj marketingová stratégia aj v ďalších nástrojoch: cena, miesto, propagácia
Cena	Náklady zákazníka	výrazným spôsobom ovplyvňuje správanie sa zákazníka pri nákupe produktu, tvorba ceny v športových organizáciách je úzko spätá na druh produktu ktorý klub, organizácia ponúka
Distribúcia (miesto)	Pohodlie zákazníka	zabezpečenie cesty produkty k zákazníkovi kalkulácie nákladov na distribúciu, špecifikovať cesty distribúcie ktoré záležia predovšetkým na druhu športového produktu, na type organizácie a pod.
Propagácia	Komunikácia so zákazníkom	presvedčivá komunikácia realizovaná za účelom predaja produktov potenciálnym zákazníkom prostredníctvom komunikačného nástroja, propagácia v sebe zahŕňa činnosti: reklama, publicita, osobný predaj, opatrenia na podporu predaja

Zdroj: Upravené podľa Stottlar 1996, Čáslavová 2020

V športe sa využívajú všetky druhy propagácie

- **reklama:** športové výrobky, športové služby, reklama špecifických medií (dresy, výstroj, športové vybavenie)
- **publicita:** rozhovory s významnými športovcami a trénermi
- **opatrenia na podporu predaja:** hry o zisk s účasťou významných športovcov, dni otvorených dverí, losovanie vstupeniek na športové akcie, zľavy pri početnejších návštev športových klubov
- **osobný predaj:** predaj V. I. P. vstupeniek, servisu manažérom, predaj služieb novo zriadeného centra prostredníctvom vystupovania osobného manažéra

V súčasnosti sa skôr používa pojem „komunikačný mix“, ktoré okrem vyššie menovaných druhov propagácie obsahujú aj ďalšie nástroje marketingovej komunikácie:

- direct marketing
- sponzorovanie
- public relations

Je už známych „7 P“. Vyššie uvádzame členenie 4P, plus k tomu sa pridáva 3P

- **Ľudia (people):** v športových službách je personál zásadným faktorom kvôli ktorému zákazníci navštevujú určité športové kluby, služby sú premenlivé-záležia na trénerovi, inštruktrovi, kladný postoj zamestnanec vs. zákazník, zdvorilosť voči zákazníkovi, reprezentácia firmy = posudzovanie kvality firmy
- **proces (process):** zahŕňa všetky zložky, ktoré ovplyvňujú dobu a spôsob obsluhy zákazníka (doba a rýchlosť obsluhy, doba čakania, forma obsluhy)
- **prezentácia (presentation):** zameraná na prezentovanie prevádzky, klubu v ktorom sa športové kluby poskytujú a taktiež na image firmy berúc do úvahy: veľkosť prevádzky s viazanosťou na počet zákazníkov a vyššieho obratu, vybavenie klubu s viazanosťou na veľkosť klubu/prevádzky, atmosféra, komfort, čistota

### 3.3.4. Marketing športových akcií

Marketing športových akcií sa zameriava predovšetkým na získavanie zákazníkov. Ide o využitie motivácie divákov vrátane aktívnych športovcov prostredníctvom športovej akcie.

*Motivácia*: samotné športové akcie divákov i účastníkov emocionálne aktivuje. Dochádza tak k vzniku silnej väzby na samotnú akciu a ich nositeľa. Vznikajú predpoklady pre marketingové akcie, najčastejšie formou propagácie, komunikácie.

*Marketing*: Prostredníctvom športovej akcie sú propagované a odkomunikované produkty a značky:

- komunikácia značiek a firiem
- reklama produktov
- starostlivosť o potenciálnych zákazníkov

V „*event marketingu*“ sa využíva forma „**5P**“

- **návštevnosť (participation)**: mať svojich zákazníkov športovej akcie, kontaktovať ich či už vizuálne, verbálne i takticky
- **produkty a riadenie (products)**: produkt i samotnú značku zahŕňa distribúcia vzoriek, možnosť vyskúšania produktu, respektíve možnosť na konci akcie si produkt jednorázovo otestovať.
- **propagácia (promotion)**: zahŕňa prítomnosť médií počas akcie, zviditeľnenie firmy (napr. predaj upónov, rôzne prémie a pod.)
- **prieskum (pobing)**: prenikanie na trh , rýchle dosiahnutie cieľových skupín pri usporiadaní akcie
- **hľadanie (prospecting)**: dlhodobé využívanie marketingu v športových akciách tak, aby sa zvýšila efektivita návratnosti vložených investícií

### III. KAPITOLA - praktická časť

#### 4 Koncepcia rozvoja subjektu v oblasti športu

Koncepcia rozvoja v športe je nevyhnutným nástrojom umožňujúci dosiahnuť dlhodobé ciele a zabezpečiť udržateľný rozvoj športového subjektu. Ako príklad efektívnej stratégie v danej oblasti uvádzame dokument „Šport 2030 – Fáza II“, vypracovaný v spolupráci „Pricewaterhouse Coopers Advisory s.r.o (PwC) so Slovenským olympijským a športovým výborom“. Dokument poskytuje podrobný pohľad na aktuálny stav a ciele slovenského športu, stáva sa dôležitým zdrojom informácií a inšpiráciou pri tvorbe koncepcií rozvoja športových subjektov. Jeho obsah napomáha k stanoveniu jasnej vízie pre budúci rozvoj športu v nasledujúcich desaťročiach na Slovensku. Pri tvorbe koncepcie rozvoja v oblasti športu i organizácii samotného športového podujatia sme vychádzali z teórie strategického a projektového manažmentu.

*Strategický manažment športu* predstavuje súbor rozhodnutí, ktoré formujú celkový smer a ciele športového subjektu. Jeho cieľom je dosiahnuť súlad s poslaním a víziou subjektu, poskytujúc mu tak jasný rámec pre budúci rozvoj. Tento proces zahŕňa identifikáciu silných a slabých stránok subjektu, vyhodnotenie možností a hrozieb v jeho okolí použitím dostupných analytických nástrojov a následné vytvorenie stratégií na dosiahnutie stanovených cieľov. Bližšie sme sa strategickému manažmentu venovali v kap. 2.

*Projektový manažment* v tomto kontexte zohráva rozhodujúcu úlohu v efektívnej implementácii stratégií. Zabezpečuje koordináciu činností a monitorovanie ich úspešnosti v súlade so strategickými cieľmi. Projekty vytvárajú mechanizmy pre konkrétne opatrenia a kroky, ktoré povedú k dosiahnutiu cieľov stanovených v rámci stratégie. Je nevyhnutné, aby projektový manažment bol dobre naplánovaný, aby zabezpečil efektívne využitie zdrojov a dosiahnutie optimálnych výsledkov.

V rámci tejto kapitoly sa zameriavame na proces tvorby koncepcie rozvoja subjektu v oblasti športu. Je rozdelený do štyroch fáz kde sú názorne riešené parciálne úlohy.

- **koncepcná fáza:** zahŕňa charakteristiku subjektu, profil subjektu a stanovenie cieľov projektu, vychádza sa zo zásad strategického manažmentu
- **analytická fáza:** zameriava sa na internú analýzu subjektu a externej analýzy okolitého prostredia

- **fáza plánovania:** zahŕňa hodnotenie SWOT (sily, slabosti, príležitosti, hrozby, kap. 2. 2), spracovanie SWOT analýzy pomocou TOWS matice, čím sa vytvára základ pre ďalší strategický postup
- **realizačná fáza:** implementácia stratégie, vytvorené stratégie sa pretvárajú do konkrétnych krokov a opatrení na určité časové obdobie

Pre účely učebného textu sme vytvorili aj praktickú ukážku kompletnej koncepcie rozvoja športového subjektu formou príkladu realizácie fiktívneho športového subjektu (kap. 7).

## 4.1 Koncepcná fáza

V rámci koncepcnej fázy je dôležité zamerať sa na charakteristiku a profil vybraného športového subjektu ktorý sa môže líšiť od toho, o aký typ subjektu sa jedná. V prípade municipalít (obce, mestá, okresy a kraje) je v prvom rade zamerané na charakteristiku geografickej a demografickej povahy.

Pri športových subjektoch s právnou formou občianskeho združenia (s.r.o), alebo akciovej spoločnosti (a.s), charakteristika zahŕňa konkrétne, nižšie uvádzané informácie o subjekte:

- **názov subjektu:** jednoznačná identifikácia daného športového subjektu
- **sídlo:** určenie miesta, kde subjekt sídli
- **právna forma:** popisuje právny status subjektu, či už je to občianske združenie, s. r .o., a. s., alebo iná forma
- **IČO (identifikačné číslo osoby):** unikátne identifikačné číslo subjektu
- **d'alšie informácie:** môžu zahŕňať historické údaje, počet zamestnancov, členov a d'alšie relevantné informácie

Pri vytváraní profilu subjektu sa zameriavame na otázky týkajúce sa samotnej funkcie subjektu:

- **služby:** popisuje, pre koho sú určené služby poskytované subjektom.
- **podmienky:** určuje miesto, kde sú služby poskytované, a zariadenia, ktoré subjekt využíva
- **komunikácia:** popisuje spôsoby komunikácie subjektu s jeho cieľovou skupinou a verejnosťou



Vytvorenie charakteristiky a profilu športového subjektu je nevyhnutné pre plánovanie a stratégiu subjektu. Charakteristika a profil napomáhajú lepšie porozumieť roli zvoleného subjektu v rámci športovej komunity.

Kvalitná definícia cieľov je kľúčovým faktorom úspechu v akomkoľvek projekte, vrátane projektového manažmentu v oblasti športu. Dobre stanovené ciele majú schopnosť riadiť a usmerniť samotné úsilie a zdroje. Bez jasného a merateľného cieľa je ťažké určiť, či bol želaný úspech dosiahnutý. Prečo je to tak dôležité a ako to ovplyvňuje prácu v oblasti manažmentu a marketingu v športe je uvedené v nasledujúcom príklade v metóde *SMART*.

### ***SMART metóda***

Jedným z užitočných nástrojov na stanovenie cieľov je metóda SMART. Poskytuje rámec pomocou ktorého je možné stanoviť *špecifické, merateľné, akceptovateľné, realistické i časovo ohraničené* ciele. Pri stanovovaní cieľov podľa metódy **SMART** si kladieme nasledujúce otázky:

- **(S) špecifický:** Čo konkrétne chcem dosiahnuť?
- **(M) merateľný:** Ako spoznám, že som cieľ dosiahol?
- **(A) akceptovateľný:** Mám pre splnenie cieľa motiváciu?
- **(R) realistický:** Dá sa to zrealizovať? Je to možné?
- **(T) terminovaný:** Do kedy chcem vidieť výsledok?

## **4.2 Analytická fáza**

Analytická fáza priamo nadväzuje na koncepcnú fázu z ktorej sa čerpajú nepostrádateľné údaje o športovom subjekte. Z týchto údajov sa vytvárajú podrobné analýzy mikro a makro prostredia subjektu. V tejto kapitole sa podrobnejšie venujeme spracovaniu týchto analýz.

### **4.2.1 Interná analýza**

*Interná analýza - analýza mikroprostredia*, je nevyhnutná pre hĺbkové pochopenie vnútorných faktorov športového subjektu i pre identifikáciu silných a slabých stránok organizácie. Je základom pre vytvorenie efektívnej SWOT analýzy. V rámci internej analýzy rozlišujeme štyri hlavné kategórie zdrojov:

▪ **hmotné zdroje**

*infraštruktúra:* stav a dostupnosť športových zariadení, štadiónov a športových hál, priamo ovplyvňuje schopnosť subjektu poskytovať služby a realizovať aktivity na vysokej úrovni

*majetok:* zahŕňa všetky hmotné aktíva a vlastníctvo (pozemky, budovy a technické vybavenie), formuje základ pre činnosť subjektu a jeho finančnú stabilitu

▪ **nehmotné zdroje**

*funkcie a činnosti:* zahŕňa hlavné úlohy, ciele, misiu a víziu subjektu, ktoré definujú jeho strategické smerovanie a poslanie

*komunikácia:* efektívna komunikácia je kritická pre budovanie vzťahov s členmi, klientami a verejnosťou, zahŕňa stratégie, prostriedky a kanály, ktoré subjekt využíva pre komunikáciu

▪ **Ľudské zdroje**

*personálne zabezpečenie:* kvalifikovaný personál a pracovníci, vrátane trénerov, inštruktorov a administratívnych pracovníkov, sú nevyhnutní pre efektívne fungovanie organizácie

*členovia:* aktívni športovci, dobrovoľníci a podporní členovia tvoria základnú štruktúru subjektu a sú nevyhnutní pre jeho operácie a služby

*oddiely:* rôzne športové oddiely alebo tímy majú zásadný vplyv na poskytovanie služieb realizáciu činností

▪ **finančné zdroje**

*financie:* zahŕňajú rozpočet subjektu, zdroje príjmov a výdavkov, schopnosť zabezpečiť potrebné financovanie pre jeho aktivity a plány rozvoja

*propagácia:* zahŕňa marketingové a reklamné aktivity, ako aj schopnosť subjektu získavať nových členov a podporovateľov

*ceny:* stratégia stanovenia cien za služby alebo produkty ovplyvňuje finančnú stabilitu, konkurencieschopnosť subjektu.

Tieto kategórie zdrojov sú fundamentom pre internú analýzu, ktorá pomáha subjektu identifikovať svoje silné a slabé stránky a je nevyhnutná pre tvorbu koncepcie rozvoja a strategické plánovanie.

#### 4.2.2 Externá analýza

*Externá analýza - analýza makroprostredia,* je nevyhnutná pre komplexné hodnotenie vonkajšieho prostredia, ktoré môže ovplyvniť činnosť športového subjektu. Táto analýza umožňuje identifikovať faktory, ktoré majú potenciál ovplyvniť strategické rozhodnutia

a operácie subjektu. Jeden z najvyužívanejších nástrojov pre externú analýzu je metóda „PEST“, ktorá kategorizuje vonkajšie faktory do štyroch hlavných oblastí:

#### **(P) Politicko-legislatívne faktory**

- *politická stabilita*: vplyv politickej stability na rozhodovanie a operácie subjektu.
- *daňová politika*: efekt daňových politík a sadzieb na financovanie a hospodársku činnosť subjektu
- *legislatíva v oblasti hospodárskej súťaže*: vplyv zákonov na konkurenciu a trhovú pozíciu subjektu
- *ochrana životného prostredia a spotrebiteľa*: dopad environmentálnych a spotrebiteľských predpisov na činnosti subjektu
- *regulácia v oblasti zahraničného obchodu*: vplyv medzinárodných obchodných politík a bariér
- *pracovné právo*: dopad pracovnoprávných predpisov na činnosť a operácie subjektu

#### **(E) Ekonomické faktory**

- *hospodárske cykly a trendy HDP*: vplyv ekonomických cyklov a zmien HDP na dostupné zdroje a financovanie projektov
- *investičné prostredie a devízové trhy*: dostupnosť investícií a vplyv devízových trhov na hospodársku činnosť
- *inflácia a úrokové miery*: vplyv inflácie a úrokových mier na financie a náklady subjektu
- *nezamestnanosť a priemerná mzda*: vplyv zmien na trhu práce na dostupnosť a náklady pracovnej sily
- *kúpna sila*: vplyv kúpnej sily na dopyt po športových službách a produktoch

#### **(S) Sociokultúrne faktory**

- *demografický vývoj a zmeny životného štýlu*: vplyv demografických trendov a zmeny životného štýlu na trh a potreby zákazníkov
- *mobilita a úroveň vzdelania*: dopad mobility a vzdelanostného štandardu na trh práce a klientelu
- *prístup k práci a voľnému času*: zmeny v pracovných a voľnočasových zvyklostiach ovplyvňujúce dopyt po športových a rekreačných službách

### (T) Technologické faktory

- *vládna podpora výskumu a vývoja a celkový stav technológie*: vplyv technologických investícií a inovácií na operácie subjektu
- *nové objavy a zmeny technológie*: dôležitosť adaptácie na nové technologické trendy a inovácie
- *rýchlosť zastarávania*: vplyv rýchlo sa meniacich technologických štandardov na dlhodobé plánovanie a investície

*PEST analýza* teda poskytuje komplexný pohľad na politicko-legislatívne, ekonomické, sociokultúrne a technologické faktory, ktoré ovplyvňujú športové subjekty. Táto analýza je nevyhnutným nástrojom pre strategické plánovanie a adaptáciu na meniace sa podmienky s cieľom dosiahnuť organizované ciele. Pre ešte podrobnejší pohľad môžu subjekty využiť metódy ako *PESTLE* alebo *STEEPLE*, popr. inú kombináciu, ktoré zahŕňajú aj ďalšie aspekty.

### 4.3 Fáza plánovania

Celkovo sme sa „*plánovaním*“ zaoberali v kapitole 2.3. Je dôležité brať na vedomie súčinnosť medzi *jednotlivými fázami plánovania* i aspekt veľmi dôležitý a nevyhnutný v *procese plánovania* a to „*SWOT analýzu*“ (podrobnejšie sme sa *SWOT analýze* aj s grafickou ukážkou venovali v kap. 2.2). Na vytvorenie *SWOT analýzy* sa často využívajú rôzne metódy, vrátane myšlienkových máp, tabuliek vytvorených pomocou tabuľkových softvérov a rôznych grafických znázornení. Tieto metódy umožňujú efektívne vizualizovať výsledky analýzy a jasne pochopiť vzťahy medzi jednotlivými faktormi. Integrácia *SWOT analýzy* do fázy plánovania zahŕňa nielen samotnú analýzu, ale aj výber vhodnej stratégie pre športový subjekt, postupy pre hodnotenie a vyvodzovanie záverov.

Do hodnotiacej fázy *SWOT analýzy*, ktorá je dôležitým krokom v rámci celkového plánovania projektu, sa zvyčajne zapájajú minimálne 2 osoby. Na stanovenie priorít sa používa systém bodovania (tab. 26). Každý člen hodnotiaceho tímu ohodnotí jednotlivé položky *SWOT analýzy* podľa subjektívnych priorít, priradujúc im body v rozsahu podľa počtu položiek (napr. od jeden do sedem). Najviac bodov sa priradí položke s vysokým významom a najmenej bodov sa priradí položke s malým významom pre športový subjekt. Tento postup vykoná aj druhý člen hodnotiaceho tímu. Sčítaním bodov oboch hodnotiteľov sa určí konečné poradie priorít (významov) v každej kategórii. V prípade, že dve alebo viac položiek získajú rovnaký počet bodov, ich poradie vo finálnom zozname nie je rozhodujúce.

Tab. 26 Metóda hodnotenia SWOT analýzy pri dvoch členoch tímu vo fáze plánovania

Silné stránky (bez poradia)	Počet bodov	
	Hodnotiaci člen 1	Hodnotiaci člen 2
Položka 1	4 b.	6 b.
Položka 2	7 b.	4 b.
Položka 3	5 b.	7 b.
Položka 4	6 b.	2 b.
Položka 5	3 b.	3 b.
Položka 6	2 b.	1 b.
Položka 7	1 b.	5 b.

Silné stránky (s poradím)	Počet bodov
	Spolu
Položka 3	12 b.
Položka 2	11 b.
Položka 1	10 b.
Položka 4	8 b.
Položka 5	6 b.
Položka 7	6 b.
Položka 6	7 b.

Zdroj: Vlastná tabuľka

#### 4.4 Realizačná fáza

Po dokončení hodnotenia SWOT analýzy a po vyvodení záverov z nej, sa prechádza do realizačnej fázy. Niektorí autori definujú aj takzvanú „TOWS maticu“ ktorá umožňuje systematicky spájať vnútorné silné a slabé stránky s vonkajšími príležitosťami a hrozbami, čím poskytuje štyri strategické smerovania. Aj keď sme už vo všeobecnosti v kapitole 2.2, tab. 9 prípadnú modelovú situáciu v športe a v tab. 10 uviedli stratégie vyplývajúce zo SWOT analýzy. V príklade uvádzame ďalšiu alternatívu využiteľnú v praxi.

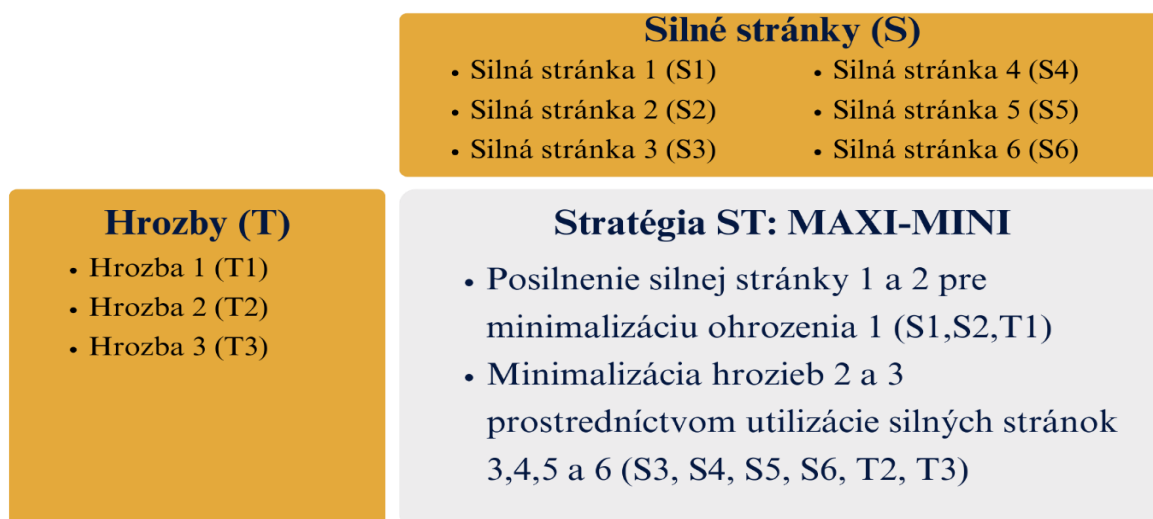
- **SO (Maxi-Maxi) stratégia:** zameraná na *maximálne využitie príležitostí* pri súčasnom *posilňovaní silných stránok*. Ideálna pre situácie, keď môže firma využiť svoje silné stránky na kapitalizáciu príležitostí.
- **WO (Mini-Maxi) stratégia:** *maximálne využitie príležitostí* pri súčasnom *odstraňovaní slabých stránok*. Vhodná pre firmy s potenciálom využiť príležitosti, ktoré sú obmedzené svojimi slabosťami.
- **ST (Maxi-Mini) stratégia:** sústredí sa na *minimalizáciu hrozieb* prostredníctvom *posilňovania silných stránok*. Používa sa v prípadoch, kde firma dokáže čeliť vonkajším hrozbám vďaka svojim interným silám.

- **WT (Mini-Mini) stratégia:** *minimalizáciu hrozieb* a súčasne na *odstránenie slabých stránok*. Je to obranná stratégia, často označovaná ako stratégia prežitia, vhodná pre firmy v zložitých situáciách.

*TOWS matica* núti manažérov zaoberať sa rôznymi strategickými možnosťami a zväziť externé a interné faktory a v strategickom plánovaní. Má svoje miesto pri identifikácii konkrétnych vzťahov medzi externalitami a internalitami subjektu. Pri každej formulácii stratégie je potrebné preveriť či existuje konzistencia s cieľom subjektu pre ktorý sa koncepcia tvorí. TOWS matica poskytuje komplexný rámec pre identifikáciu strategických smerovaní.

Manažment subjektu si v tejto fáze koncepcie rozvoja vytvorí všetky tieto stratégie kombinovaním vhodných prvkov zo SWOT analýzy, ktoré následne vkladajú do TOWS matice čím vznikajú jednotlivé stratégie (obr. 10).

Obr. 10 Vizualizácia tvorby stratégie na príklade ST (Maxi-Mini) stratégie



Zdroj: Vlastný obrázok

Posledným krokom v realizačnej fáze je rozhodnutie o vhodnom prístupe k realizácii zámerov, vychádzajúc z možností ponúkaných TOWS maticou. Tento výber určuje konkrétnu stratégiu, ktorá sa potom implementuje na stanovené obdobie. Najčastejšie sa strategické plány v oblasti koncepcie rozvoja implementujú na obdobie 3 alebo 5 rokov, hoci dĺžka tohto obdobia sa môže líšiť v závislosti od špecifických cieľov daného športového subjektu (kap. 2.2).

Záverečnú fázu tvorby koncepcie rozvoja predstavuje samotné *implementovanie sa*. V tejto etape sa napr. športový subjekt zameriava na praktické aplikovanie vybraných stratégií a opatrení, ktoré boli identifikované počas procesu analýzy a plánovania. Tento prístup umožňuje subjektu efektívne riadiť svoj rast a rozvoj, pričom zároveň disponuje detailným návodom a plánom, ako dosiahnuť stanovené ciele. Výsledkom tohto procesu je kompletná strategická koncepcia, ktorá je prispôbená individuálnym potrebám a cieľom športového subjektu s jej následnou implementáciou. Tým sa zaisťuje-dosiahne, že subjekt má jasný smer a plán, podľa ktorého môže krok za krokom napredovať a zvyšovať svoj výkon, svoju konkurencie schopnosť a v konečnom dôsledku aj byť úspešný na trhu.

## 5 Organizácia športového podujatia v kontexte projektového manažmentu a digitálneho marketingu

### 5.1 Úvod do projektového manažmentu pre športovo orientované zámery

Úlohou tejto kapitoly je priblížiť postupy, ktoré sú nevyhnutným minimom pri organizácii športového podujatia. Tieto postupy vychádzajú z teórie projektového manažmentu, popr. často tiež označovanej ako projektové riadenie. Preto je potrebné zamerať sa na základné pojmy v súvislosti s projektovým manažmentom.

*Projekt môžeme definovať ako súbor aktivít, u ktorých je jasne vymedzený začiatok a koniec. Pod projektovým manažmentom rozumieme súbor odporúčaní, noriem a skúseností, ktoré popisujú ako sa projekt riadi.*

*Projektové riadenie je spôsob prístupu k návrhu a realizácii projektu tak, aby predpokladané ciele boli dosiahnuté v plánovanom termíne, pri určitom rozpočte, aby nedošlo k nežiadúcim vedľajším efektom. Charakteristické rysy projektu sú:*

- má špecifický účel, ktorý sa dá ľahko definovať
- je jedinečný
- je zameraný na zákazníka a jeho očakávania
- nie je to rutinná práca
- pozostáva z činností, ktoré spoločne prispievajú k želanému výsledku
- je presne definovaný a má časový limit
- musí byť flexibilný pri zmene v pracovnom priebehu;
- zahŕňa množstvo neznámych
- má finančné obmedzenia
- umožňuje jedinečnú príležitosť naučiť sa nové zručnosti
- núti vás pracovať inak
- porovnáva tradičné orgány s vnímaním ohrozenia súčasného stavu
- obsahuje riziko pri každom zákroku
- môže obsahovať viac ako jeden čiastkový prvok

Strategickému postupu pri realizácii športovej akcie sme venovali v kap. 2.3.3. Je však potrebné viac poukázať na organizáciu športového podujatia v kontexte samotného projektového manažmentu. Z tohto aspektu je potrebné zadefinovať štyri fázy riadenia



projektu, ktoré by organizátorov mali ľahšie previesť celým procesom:

## ZAHÁJENIE ➡ PRÍPRAVA A PLÁNOVANIE ➡ REALIZÁCIA ➡ UKONČENIE

V prvej fáze organizácie športového podujatia je potrebné určiť a zdefinovať základné prvky projektu patriace do kategórie charakteristiky podujatia a musí obsahovať:

- jasne definovaný **názov podujatia**
- **víziu** podujatia
- **prínos** podujatia

Z názvu podujatia musí byť pre potenciálneho účastníka jasné, akej aktivity sa podujatie venuje. *Vízia* určuje akým smerom by projekt mal smerovať a *prínos projektu* musí podrobne opisovať ako bude podujatie prospešné pre komunitu, účastníkov či organizátora. Už vo fáze *zahájenia* si musíme stanoviť ciele projektu. O koncepcii rozvoja subjektu v oblasti športu využívame na stanovenie cieľov metódu SMART (základné delenie, kap. 4.1). V kontexte organizácie športových podujatí môžeme význam písmena „A“ v metóde SMART vychádza z anglického slova ASSIGNABLE, teda „priraditeľné“. Pri procese stanovenia cieľa pre plánované športové podujatie za pomoci metódy SMART postupujeme tak, že si rozdelíme túto skratku na jednotlivé časti. K týmto častiam jednotlivo dopisujeme:

- **S (specific, konkrétne)**: čo konkrétne je cieľom plánovaného podujatia, aké aktivity sa budú vykonávať a pre koho sú určené, aký dopad bude mať plánované podujatie na okolie?
- **M (measurable, merateľné)**: všetky merateľné údaje týkajúce sa podujatia. Kedy sa podujatie uskutoční, aká je dĺžka trate/preteku, aký je očakávaný počet účastníkov, koľko členov má organizačný tím, aký je predpokladaný rozpočet, na koľko dní je plánovaný projekt?
- **A (assignable, priraditeľné)**: kto má na starosti jednotlivé činnosti, aké projektové skupiny sú zapojené do organizácie podujatia, aké sú vyčlenené ďalšie funkcie projektového tímu, kto zodpovedá za splnenie hlavného cieľa a kto za splnenie čiastkových cieľov. kto zodpovedá za kontrolu priradeného rozpočtu?
- **R (realistic, realistické)**: aké sú ukazovatele, ktoré rozhodujú o úspešnosti projektu, je všeobecný záujem o túto aktivitu, Aká je popularita danej aktivity v plánovanej lokalite podujatia?
- **T (timed, terminované)**: údaje o časovom ohraničení projektu, ktoré ešte neboli vyššie uvedené.

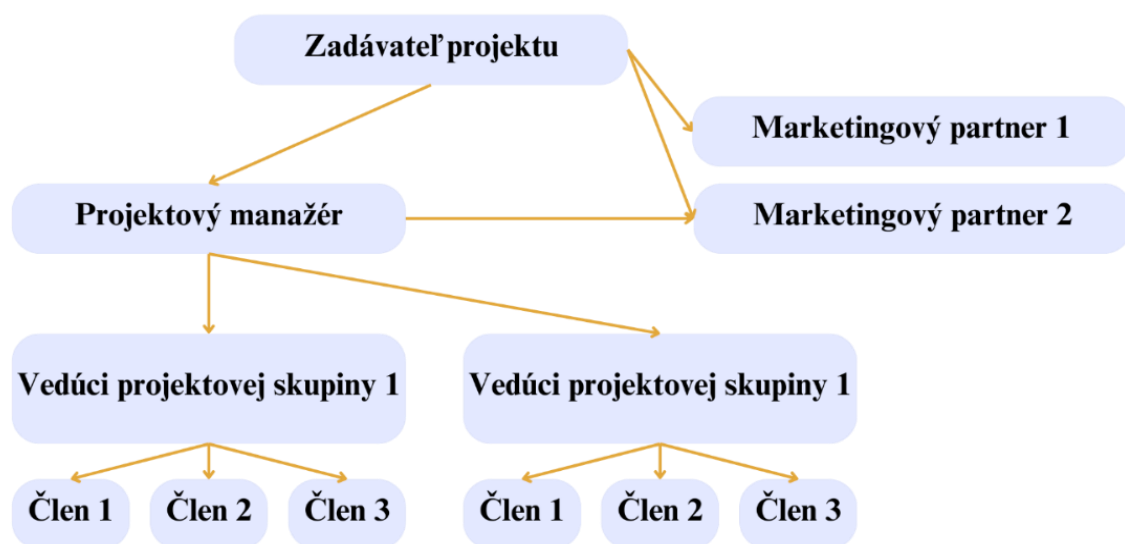
## 5.2 Organizačné aspekty športovo orientovaného projektu

Príprava a plánovanie projektu, ako druhá fáza celého projektu, je hlavným krokom pri organizovaní športového podujatia. Táto fáza nasleduje po schválení zahájenia projektu organizačným tímom a zaoberá sa rôznymi organizačnými aspektmi, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné uskutočnenie podujatia. Na začiatku tejto fázy je dôležité identifikovať všetky osoby, ktoré budú aktívne zapojené do organizácie a realizácie športového podujatia. Následne je potrebné vytvoriť a implementovať časový harmonogram projektu a časový harmonogram podujatia. Do tejto časti tiež zaradzujeme problematiku tvorby rozpočtu pre športové podujatie.

### 5.2.1 Tvorba a správa organizačného tímu športového podujatia

Vytvorenie efektívneho organizačného, respektíve projektového tímu je rozhodujúce pre riadenie a realizáciu podujatia. V prvom kroku je preto potrebné si zadefinovať jeho štruktúru. V praxi sa je možné stretnúť aj s pomenovaním „*hierarchia organizačného tímu*“. Táto štruktúra zahŕňa všetkých členov projektového tímu (zadávateľa projektu, projektového manažéra, marketingových partnerov) a následné ďalšie delenie jednotlivých projektových skupín - vrátane ich vedúcich a členov, osôb zapojených do organizácie športového podujatia (dobrovoľníci, technický personál, sponzori a pod.), (obr. 11).

Obr.11 Príklad štruktúry projektového tímu (hierarchia organizačného tímu)



Zdroj: Upravené podľa: Doležal et al., 2016

Je dôležité vychádzať z tejto hierarchie pri vytváraní podrobnej organizačnej tabuľky projektového tímu. Organizačná tabuľka projektového tímu by mala obsahovať mená a funkcie jednotlivých členov tímu, ako aj ich hlavné činnosti a vedľajšie úlohy. Príklad organizačnej tabuľky projektového tímu (obr. 12).

Obr. 12 Príklad – organizácia projektového tímu

MENO	FUNKCIA	HLAVNÁ ČINNOSŤ	VEDĽAJŠIE ÚLOHY
Meno 1	Projektový manažér (PM)	Organizácia a vedenie tímu	Jednanie so zadávateľom a partnermi
Meno 2	Vedúci projektovej skupiny 1	Koordinátor tímu 1	Jednanie s PM, Úloha 1
Meno 3	Vedúci projektovej skupiny 2	Koordinátor tímu 2	Jednanie s PM, Úloha 2
Meno 4	Člen projektového skupiny 1	Inštalácia zázemia	Nákup potrieb
Meno 5	Člen projektového skupiny 2	Registrácia participantov	Animátor

Zdroj: *Vlastný obrázok*

Štruktúra projektového tímu a organizačná tabuľka projektového tímu slúžia ako nástroje na efektívne riadenie projektu a zabezpečenie jeho úspešného priebehu. Podrobnejšie sa organizácií zaangažovaného personálu v projektových tímoch venuje oblasť manažmentu ľudských zdrojov.

### 5.2.2 Tvorba časového harmonogramu a riziká športového podujatia

Pri tvorbe a implementácii projektu sa za základné techniky pre spracovanie časových plánov považujú sieťové grafy a to z dôvodu ich logickej nadväznosti na jednotlivé činnosti. Pre tieto účely využívame v praxi metódu kritickej cesty CPM (z angl. Critical Path Method), ktorá pôsobí častokrát veľmi náročne na vypracovanie. Práve preto sa v súčasnosti častejšie stretávame s časovým harmonogramom projektu, tzv. „Ganttov diagram“. Je populárny nástroj v projektovom manažmente, ktorý slúži na vizualizáciu časového plánu projektu. Na začiatok je dôležité identifikovať všetky hlavné a čiastkové úlohy alebo fázy pripravovaného projektu. Tvorbe ganttovho diagramu môže predchádzať diagram logických nadväzností, ktorý sumarizuje hlavné úlohy projektu do naplánovaného časového obdobia. Toto obdobie

spravidla projektový manažér delí na týždne alebo mesiace. Príklad diagramu logických nadväzností pre účely organizácie športového podujatia uvádza obr.13, príklad ganttovho diagramu pre organizáciu športového podujatia uvádza obr. 14.

Obr. 13 Príklad diagramu logických nadväzností pre účely organizácie športového podujatia

Rok	Mesiac	Činnosť
2023	1	Fáza 1 - plánovanie
	2	Fáza 2 - zahájenie
	3	Fáza 3 - marketingové činnosti
	4	Fáza 4 - finalizácia prípravných činností súvisiacich s priebehom podujatia
	5	Fáza 5 - realizácia podujatia

Zdroj: Vlastný obrázok

Obr. 14 Príklad ganttovho diagramu pre organizáciu športového podujatia

Aktivita   Týždeň	Mesiac 1				Mesiac 2				Mesiac 3				Mesiac 4				Mesiac 5				Mesiac 6				Mesiac 7					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
<b>Fáza 1 - Plánovanie</b> (napr. vytváranie, schvaľovanie, prehliadky areálov, tvorba harmonogramu podujatia)																														
A1	4	4	4	4																										
A2	3	3	3																											
A3		1	1																											
A4			2	2	2																									
<b>Fáza 2 - Zahájenie prípravných činností</b> (napr. nákup materiálu neinvestičného charakteru, nákup cien pre súťažiacich)																														
B1		1	1	1	1	1																								
B2			3	3	3																									
B3			4	4	4	4																								
B4			4	4																	2	2	2							
B5				1	2	2	1																							
<b>Fáza 3 - Marketingové činnosti</b> (napr. reklama online, propagácia, komunikácia s partnermi)																														
C1									1	1	1	1									1	1	1							
C2		2	2									2	2	2	2															
C3											2	2	2	3	5	5														
<b>Fáza 4 - Finalizácia prípravných činností</b> (napr. logistické plánovanie, zabezpečenie propagačného materiálu)																														
D1																	3	3	3											
D2																	4	4	4	4										
<b>Fáza 5 - Realizácia podujatia a činnosti s tým spojené</b> (napr. značenie trate, registrácia)																														
E1																									7	7	7			
E2																										7	14			
Personál / Týždeň	7	10	13	7	6	8	12	9	7	5	4	5	4	2	3	5	5	3	7	7	4	3	3	3	7	7	14	14		
Financie / Týždeň																														

Zdroj: Vlastný obrázok

Dĺžka trvania jednotlivých úloh je základom pre plánovanie celkového časového rámca projektu. Dôležité je tiež identifikovať závislosti medzi úlohami, keďže niektoré úlohy nemôžu začať, kým sa iné nedokončia.

Horná lišta Ganttovho diagramu znázorňuje časová os, na ktorej je uvedená celková dĺžka trvania projektu. Môže však byť rozdelená aj na dni, týždne, mesiace alebo roky, v závislosti od dĺžky a typu projektu. Na časovej osi je potrebné priradiť každú úlohu podľa jej plánovaného začiatku používajúc horizontálne čiary, alebo farebné bloky na reprezentáciu dĺžky trvania každej úlohy. V jednotlivých farebných blokoch je vhodné vyznačiť počet členov tímu potrebných pre plánovanú činnosť.

V dolných lištách sa môže uviesť presný počet potrebného personálu na každý týždeň plánovaného projektu a zároveň je dolnú lištu možné doplniť o ďalšie informácie, napríklad predpokladané množstvo financií na každý naplánovaný týždeň. Dôležité je tiež zvýrazniť v diagrame kľúčové medzníky a dôležité dátumy, napríklad termíny odovzdania alebo iné dôležité kontrolné časové termíny.

Počas trvania projektu je potrebné Ganttov diagram pravidelne aktualizovať, aby odrážal reálny postup práce a pomohol identifikovať potenciálne časový sklz v pláne. Ganttov diagram je výborným nástrojom nielen pre samotných projektových manažérov, ale aj pre komunikáciu s tímom a ostatnými zainteresovanými stranami. Jeho vizuálna a intuitívna povaha uľahčuje porozumenie plánu projektu a zaisťuje, že všetci členovia tímu sú „v obraze“ o jeho časovom rámci a aktuálnom stave. Činnosti, ktoré už priamo súvisia s priebehom podujatia sa zvyčajne vypíšu do osobitnej tabuľky pre zvýšenie prehľadnosti a priebehu podujatia. Túto tabuľku nazývame časovým harmonogramom podujatia. Príklad časového harmonogramu podujatia uvádza tab. 28.

Tabuľka 28 Príklad časového harmonogramu podujatia

Časový harmonogram podujatia	
Čas	Činnosť
10:00 - 11:00	Stavba trate
11.00 - 12:00	Príprava zázemia (banery, beachflagy)
11.30 - 13:00	Registrácia účastníkov, Animačný program
12:30	Príchod médií
12:40	Rozcvičenie sa účastníkov – vedené animátorom
13:00	Štart súťaže
15:00	Vyhodnotenie – ceny pre účastníkov, ceny pre víťazov

Zdroj: Vlastná tabuľka

Medzi organizačné aspekty projektu neoddeliteľne patrí aj riadenie rizík. Riziko projektu je definované ako neistá udalosť alebo podmienka, ktorá ak nastane, má negatívny vplyv na dosiahnutie cieľa projektu. Hovoríme teda o určitej neistote, ktorá môže ale nemusí nastať. Pri rizikách projektu si je potrebné uvedomiť a rozlišovať rozdiel medzi rizikom samotným a vzniknutým bodom pre riešenie. V rámci riešenia projektu je preto vhodné vypracovať analýzu rizík projektu. Príklad analýzy rizík športového podujatia uvádza tab. 29.

Tabuľka 29 Príklad analýzy rizík športového podujatia

Potencionálne riziko	Pravdepodobnosť vzniku rizika	Prevenia vzniku rizika	Spôsob eliminácie rizika
Nevhodný termín pre podujatie	Nízka	Analýza kalendára podujatí v okolí	Pevne daný termín; Včasná propagácia
Neobdržanie dotácie	Vysoká	Kvalitné vypracovanie projektu	Viaczložkové financovanie projektu
Komplikácia pri zaistovaní priestorov	Stredná	Podrobná analýza okolia; iné varianty priestorového zabezpečenia.	Hľadanie spoločného kompromisu

Zdroj: Vlastná tabuľka

### 5.2.3 Tvorba rozpočtu pre športové podujatie

Riadenie finančných aspektov projektu je minimálne rovnako dôležité ako riadenie času a rizík projektu. Tvorba rozpočtu je súčasťou projektového manažmentu aj v súvislosti s organizáciou športového podujatia. Tvorba rozpočtu zahŕňa plánovanie a alokáciu finančných prostriedkov potrebných na uskutočnenie projektu. Ide o základný finančný plán, ktorý zahŕňa príjmy a náklady projektu. Jeho účelom je nielen sledovať finančné aspekty projektu, ale aj pomáhať dosiahnuť stanovené finančné ciele. Plánovanie nákladov ako celok rozdeľujeme na štyri etapy:

- **identifikácia:** identifikácia všetkých zapojených hmotných a ľudských zdrojov, ktoré súvisia s financovaním projektu;
- **pridelenie:** pridelenie nákladov k plánovaným zdrojom a ich alokácia k jednotlivým plánovaným prácam;
- **tvorba rozpočtu:** chronologický usporiadanie jednotlivých rozpočtových položiek s ich kvantifikáciou a so stanovením spôsobu čerpania;
- **kontrola nákladov:** spôsob zistenia odchýlok a prípadných zmien oproti plánovanému rozpočtu.

V prvej etape (identifikácia) je vytváraná všeobecná predstava príjmov a nákladov súvisiacich s organizáciou športového podujatia. Tento dôležitý krok riadenia nákladov

pomáha vizualizovať celkové zloženie príjmov a nákladov projektu. Vizualizácia rozdelenia príjmov a nákladov v etape identifikácie pri organizácii športového podujatia (tab. 30).

Tabuľka 30 Vizualizácia rozdelenia príjmov

Vizualizácia rozdelenia príjmov	
Príjmy	Náklady
Dary a dotácie	Materiálové zabezpečenie
Vstupné, predaj produktov a služieb	občerstvenie
Štartovné poplatky	Ľudské zdroje
Vlastné zdroje	Infraštruktúra a služby

Zdroj: Vlastná tabuľka

V druhej etape (pridelenie) nasleduje podrobnejšia príprava celkového rozpočtu. Využíva sa najmä rozdelenie hlavných a vedľajších činností organizačného tímu z fázy prípravy a plánovania na spresnenie jednotlivých položiek nákladov a príjmov. Náklady projektu je členené do troch kategórií:

- priame náklady (úzko súvisiace s realizáciou konkrétnych činností)
- nepriame náklady (iné náklady, ktoré nie je možné jednoznačne priradiť)
- náklady spojené s riadením projektu

Často sa používajú aj odborné odhady. Členovia projektového tímu využívajú svoje skúsenosti a znalosti na odhad nákladov pre jednotlivé úlohy. Vyššie uvedené členenie nákladov nám pomáha presnejšie zadeliť plánované náklady k jednotlivým hlavným a vedľajším úlohám projektu. Jednotlivé činnosti je potrebné vždy dôkladne rozpisovať a definovať aby bolo jasné, čoho sa týkajú. Príklad pridelenia príjmov a nákladom k jednotlivým činnostiam projektu uvádza tab. 31.

Tabuľka 31 Príklad pridelenia príjmov a nákladom k jednotlivým činnostiam projektu

Príjmy		Náklady	
Činnosť	Suma (v €)	Činnosť	Suma (v €)
Dotácie	700	Materiálne zabezpečenie	290
Vlastné zdroje	1200	Propagačná aktivita 1	150
Štartovné (odhad)	1000	Propagačná aktivita 2	100
		Občerstvenie	150
		Ľudské zdroje	1500
		Prenájom infraštruktúry	600
		Neočakávané náklady	110

Zdroj: Vlastná tabuľka

V tretej etape sa zahajuje tvorbu rozpočtu. Rozpočet je chronologický rozpis získaných zdrojov projektu a ich ocenenia pri čerpaní nákladov na základe časových dispozícií. Tieto časové dispozície sú súčasťou a vychádzajú z grafu CPM alebo ganttovho diagramu. V súlade s návrhom kontroly času, by mala byť pri riadení projektu stanovená kontrola čerpania rozpočtu. Rozpočet projektu je neoddeliteľnou súčasťou riadenia projektových financií a zabezpečuje, že finančné zdroje sú správne alokované a využité na dosiahnutie cieľov projektu.

Predovšetkým pri väčších projektoch, neumožňuje charakter projektu (zložitosť, jedinečnosť) vypracovať univerzálny postup stanovenia rozpočtu. Projekty sa často líšia v závislosti od zadávateľa projektu, popr. v závislosti od iných premenných. Na tvorbu rozpočtu využívame chronologický priebeh rozpočtu ktorý vychádza, ako už bolo vyššie uvedené, z časového harmonogramu a z tabuľky o pridelení príjmov a nákladov k činnostiam projektu. Tu je potrebné detailne rozpisovať položky a činnosti vyžadujúce financovanie pre každú fázu a zadeliť ich do jednotlivých týždňov. Príklad tvorby chronologického priebehu rozpočtu pre športové podujatie v € uvádza tab. 32.

Tabuľka 32 Tvorba chronologického plánu rozpočtu pre športové podujatie

Aktivita   Obdobie	Týždeň 1-7	Týždeň 8-18	Týždeň 19-28
<i>Fáza 1 - Plánovanie</i>			
A1	50		
A2	100		
A3	150		
A4	500		
<i>Fáza 2 - Zahájenie prípravných činností</i>			
B1	50		
B2	40		
B3	90	150	
B4	20	100	
B5		50	
<i>Fáza 3 – Marketingové činnosti</i>			
C1		200	
C2	50	75	
C3		100	
<i>Fáza 4 - Finalizácia prípravných činností</i>			
D1		175	200
D2			250
<i>Fáza 5 - Realizácia podujatia a činnosti s tým spojené</i>			
E1			300
E2			250
<b>Financie / Obdobie</b>	<b>1050</b>	<b>850</b>	<b>1000</b>

Zdroj: Vlastná tabuľka



## 5.3 Využitie digitálneho marketingu v oblasti športu

*Športový marketing* zahŕňa sociálne a manažérske procesy, v ktorých fanúšikovia, športové organizácie a spoločnosti súvisiace so športom (ako sú mediálne a technologické spoločnosti) vytvárajú a vymieňajú si produkty a služby, čoraz častejšie prostredníctvom digitálnych médií. Oblasť športového marketingu sme sa venovali už v teoretickej časti, kap. 3.3. Medzi hlavné zdroje príjmov športových subjektov vychádzajúcich z využitia digitálneho marketingu patrí predaj lístkov, merchandising, sponzorstvo a správa vysielacích práv. Digitálna éra výrazne ovplyvnila mnohé aspekty života, nevynímajúc marketing. Tradičné marketingové metódy - noviny, billboardy a brožúry, ustúpili technikám digitálneho marketingu.

*Digitálny marketing* sa v súčasnosti považuje za efektívnejší pri priťahovaní pozornosti verejnosti a potenciálnych spotrebiteľov. Stáva sa v súčasnosti neoddeliteľnou súčasťou propagácie a úspešnej organizácie športových podujatí. Digitálny marketing je definovaný ako „*používanie digitálnych komunikačných kanálov na doručovanie obsahu primárnemu publiku*“. Patria sem rôzne elektronické médiá, nástroje, technológie a systémy na zdieľanie informácií alebo dosiahnutie merateľných odpovedí alebo transakcií. Športový trh je jedinečný vo vytváraní ponuky, ktorá uspokojuje špecifické potreby športových nadšencov. Fanúšikovia sa zapájajú do športových podujatí nákupom vstupeniek, tovaru a predplatného, čím naplňajú svoju potrebu športového zážitku. V rámci digitálneho marketingu v súvislosti s oblasťou športu rozlišujeme:

### **Elektronický obchod (e-commerce)**

*E-commerce* je definovaný ako nákup a predaj prostredníctvom internetu bez priamej interakcie medzi kupujúcimi a predávajúcimi, úzko súvisí s digitálnym marketingom. Praktickosť a cenová dostupnosť elektronického obchodu z neho robia populárnu voľbu, pričom platformy ako Shopee, Tokopedia a Lazada sú príkladom jeho rastu. Úloha elektronického obchodu v digitálnom marketingu je kľúčová, pretože ponúka podnikom pohodlnú platformu na zobrazovanie a obchodovanie s ich produktami a službami.

### **Influencer marketing**

*Influencer marketing* využíva influencerov alebo vplyvných ľudí na platformách sociálnych médií, ako je Instagram, na propagáciu produktov alebo služieb. Táto marketingová stratégia je účinná v digitálnej ére, pretože sa odkláňa od tradičnej reklamy.

Influenceri, ktorí majú na svojich sociálnych sieťach významných sledovateľov, môžu výrazne ovplyvniť nákupné rozhodnutia svojho publika.

### Sociálne siete

Digitálny marketing sa na sociálnych sieťach výrazne líši od tradičných foriem marketingu. Platformy sociálnych médií umožňujú používateľom interagovať, zdieľať a vytvárať virtuálne sociálne väzby. Sociálne médiá zahŕňajú aplikácie - sociálne siete, blogy, zdieľanie médií a diskusné fóra, ktoré umožňujú obsah generovaný používateľmi. Tieto platformy slúžia nielen na komunikáciu, ale slúžia aj ako efektívne nástroje digitálneho marketingu. Firmy a influenceri používajú sociálne médiá na propagáciu a predstavenie svojich produktov širšiemu publiku. Jeho účinnosť a nákladová efektívnosť z neho robia preferovanú voľbu pre úsilie v oblasti digitálneho marketingu. Vytváranie atraktívneho digitálneho obsahu je nevyhnutné pre zaujatie cieľovej skupiny. Silným nástrojom na propagáciu športových podujatí môžu slúžiť fotografie, videá, pútače a rôzne ďalšie digitálne produkty. V súčasnosti patria medzi najvyužívanejšie formy digitálneho obsahu krátke videá, tzv. „SHORTS“ alebo „REELS.“ Tvorba týchto krátkych videí môže šetriť celkový čas na prípravu relevantného digitálneho obsahu na sociálnych sieťach. Je možné ich súčasne nahráť na viacero sociálnych sietí ako YouTube, TikTok alebo Instagram s možnosťou osloviť tak širšiu cieľovú skupinu.

Pre účely tejto kapitoly, sme vytvorili odporúčaný návod s krokmi, ako postupovať pri organizácii športového podujatia v kontexte digitálneho marketingu.

- **stanovenie cieľov propagácie:** zvýšenie počtu účastníkov, zlepšenie povedomia o podujatí, zvýšenie angažovanosti fanúšikov
- **identifikácia cieľovej skupiny:** na základe vybraného cieľa môžeme cieľiť obsah presnejšie a efektívnejšie
- **tvorba digitálneho obsahu pre rôzne platformy:** plagáty, digitálna kalendárová akcia, krátke videá, dlhé video upútavky, webové stránky, medzi využívané platformy zaradzujeme najmä Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, X (twitter)
- **spracovanie obsahu:** v tomto kroku využívame rôzne druhy softvéru na úpravu digitálneho obsahu na rôznych platformách
- **platená reklama a cielenie reklamy na sociálnych sieťach**
- **kontrola výsledkov marketingovej kampane**
- **optimalizácia kampane:** na základe analýzy vychádzajúcej z kontroly výsledkov marketingovej kampane je potrebné zamerať sa najmä na ten obsah, ktorý vykazuje

dobré výsledky a prepracovať obsah, ktorý vykazuje horšie výsledky z hľadiska ukazovateľov angažovanosti podľa stanovených cieľov

- **komunikácia a angažovanosť fanúšikov:** v tomto kroku udržujeme aktívnu komunikáciu so sledovateľmi a fanúšikmi na sociálnych sieťach. Odpovedáme na otázky, reagujeme na komentáre, udržujeme pozitívny vzťah s komunitou
- **pravidelná aktualizácia obsahu:** tieto kroky môžu pomôcť efektívne využiť digitálny marketing pri propagácii športového podujatia na rôznych platformách. Je vhodné v rámci štruktúry organizačného tímu vyčleniť zvlášť osoby, alebo aj celú pracovnú skupinu, ktorá sa bude venovať výhradne digitálnemu marketingu a zvýši tak šance na úspech projektu.

## 6 Využitie umelej inteligencie v športovom manažmente a marketingu

*Umelá inteligencia* - z anglického slova „Artificial Intelligence“ (AI) je technologickou prítomnosťou od 50. rokov minulého storočia a jej význam v rôznych odvetviach neustále rastie. Počiatky AI siahajú do 40. rokov minulého storočia, kedy Isaac Asimov publikoval svoju poviedku „Runaround“ a Alan Turing vyvinul prvý funkčný elektromechanický počítač s názvom „The Bombe“. Letný výskumný projekt umelej inteligencie v Dartmouth (DSRPAI) znamenal obdobie výrazného úspechu AI, ale nadmerné výdavky na výskum vyvolali kritiku a bránili pokroku. Umelá inteligencia stojí v popredí vedy a inžinierstva, snaží sa vytvoriť základ pre stroje, ktoré by mali napodobňovať ľudské správanie. Úroveň pripravenosti pre digitalizované organizácie spadajú do troch kategórií: *využívanie, rozširovanie a skúmanie*. Tieto úrovne naznačujú schopnosť systémov AI spracovávať informácie, generovať nápady a vytvárať inovatívne riešenia. Výzvy v riešeních AI pre firmy zahŕňajú technické zručnosti, zložitosť a potrebu tímov spolupráce medzi technickými zamestnancami a odborníkmi v danej oblasti.

Športový priemysel sa stal čoraz komplexnejším v dôsledku rozširovania digitálnych technológií. Aplikovanie AI do športovej praxe sa prejavuje napríklad na analýze údajov, aj pri skautingu i nábore hráčov do družstiev, analýze tréningu a výkonnosti, monitorovanie zdravia a formy športovcov. Kancelárie športových manažérov však výrazne zaostávajú za ostatnými segmentami, pokiaľ ide o manipuláciu, spracovanie a analýzu dát potrebných na dosiahnutie stanovených cieľov s pomocou umelej inteligencie. AI v športovom manažmente, prináša rôzne systémy a metódy na zlepšenie fungovania športových subjektov. V oblasti manažérskych vied AI rýchlo preberá rozhodovacie procesy a automatizuje úlohy. Aj samotný športový priemysel v súčasnosti tak isto prechádza transformáciou prostredníctvom integrácie umelej inteligencie.

Medzi využívané typy umelej inteligencie v športovom manažmente zahŕňame:

- komunikačnú AI, napr. ChatGPT, Google Bard, ChatSpot
- AI ako tvorca digitálneho obsahu, napr. AIContentfy, Canva
- administratívnu AI, napr. Grammarly, Quillbot

*Komunikačné AI* alebo ľudovo nazývaní „čeboti“ (z angl. Chat Bot) poskytujú informácie v reálnom čase podľa potreby používateľa. Majú potenciál revolučne ovplyvniť činnosti

v športovom manažmente. Aj napriek výhodám využívania četbotov, existujú tiež nevýhody, a to najmä pri nezodpovednom a neohľaduplnom používaní AI pomocníkov. Nesprávnym využitím týchto nástrojov, vzniká riziko šírenia nepravdivých informácií a zavádzajúceho obsahu. Integrácia četbotov do športového manažmentu a marketingu má významné výhody napr. aj v komunikácii so zákazníkmi a fanúšikmi. Táto forma AI umožňuje tiež rýchle a relatívne presné odpovede na otázky. Odborníci a samotní tvorcovia odporúčajú intenzívne overovať pravdivosť údajov. Četboti poskytujú relevantné informácie o udalostiach, hráčoch a športových subjektoch a taktiež sú schopné zefektívniť proces tvorby a súhrnu rôznej dokumentácie, zefektívniť plánovanie podujatí a šetriť čas pri tvorbe analýz.

Tvorba digitálneho obsahu prostredníctvom AI je oblasťou, ktorá výrazne mení paradigmy v marketingu a komunikácii v športe. Využitie AI pri tvorbe obsahu umožňuje organizáciám generovať vysoko relevantné, personalizované a pritom nákladovo efektívne marketingové materiály. Algoritmy AI sú schopné analyzovať veľké množstvá dát, ako sú predchádzajúce vzorce správania fanúšikov, ich preferencie a interakcie na sociálnych sieťach, aby vytvorili obsah, ktorý je prítlačlivý a prispôsobený konkrétnym cieľovým skupinám. Tieto nástroje môžu automaticky generovať športové reportáže, aktualizácie výsledkov, profilové články o hráčoch a iný obsah, ktorý je inak časovo náročný na prípravu. Napríklad AIContenfy môže analyzovať športové štatistiky a vytvárať z nich súhrnné správy a články, zatiaľ čo platformy ako Canva využívajú AI na návrh vizuálnych materiálov - grafiky a príspevky na sociálnych médiách, ktoré sú atraktívne a zároveň konzistentné so značkou daného športového subjektu. Tieto technológie tak umožňujú športovým manažérom a marketingovým tímom vytvárať bohatý a angažujúci digitálny obsah s menším úsilím a zdrojmi.

Administratíva prostredníctvom AI predstavuje významnú zmenu v každodennej práci športových manažérov. AI nástroje ako Grammarly a Quillbot pomáhajú vylepšovať komunikačné materiály tým, že poskytujú návrhy na gramatické a stylistické úpravy textov. Tieto nástroje znižujú riziko chýb a zvyšujú profesionálny dojem, čo je rozhodujúce v samotnej manažérskej komunikácii a marketingu. Okrem toho správne využívané AI môže automatizovať a optimalizovať rôzne administratívne úlohy - plánovanie stretnutí, riadenie emailovej komunikácie, spracovanie faktúr a dokonca aj riadenie projektov.

Vďaka kombinácií AI nástrojov pri svojej práci môžu manažéri športových tímov a organizácií efektívnejšie využívať svoj čas a zdroje, sústrediť sa na strategické rozhodovania a vytvárať väčšiu hodnotu. Integrácia AI do rôznych aspektov športového manažmentu a marketingu je preto nielen nevyhnutná, ale aj strategická. Umožňuje organizáciám zvýšiť efektívnosť, personalizáciu a dosah ich komunikačných a manažérskych aktivít, pričom zároveň minimalizuje náklady a čas potrebný na rutinné úlohy.

Je dôležité zdôrazniť tiež potrebu kontinuálneho vzdelávania a prispôsobovania sa zmenám, aby sa zabezpečila efektívna integrácia a využitie AI v športovom sektore. Digitálny marketing v oblasti športu a rekreácie, vrátane marketingu sociálnych médií zmenil vzťahy s fanúšikmi a klientami. Vzostup internetu viedol k významným zmenám v športovom marketingu, pričom výskum skúmal technológie ako AI, neurónové siete, metaverse, virtuálna realita a rozšírená realita. Športové organizácie musia strategicky prijať technológiu so zameraním na marketing vzťahov a gamifikáciu (herné prístupy). Odborníci predpokladajú, že vývoj ku všeobecnej umelej inteligencii je bezprostredný. Predstavujú si pod týmto pojmom systémy, ktoré komplexne odzrkadľujú ľudské správanie, zahŕňajúce kognitívnu, emocionálnu a sociálnu inteligenciu. Organizácie však musia poskytnúť primerané školenie osobám pracujúcim s AI, a to najmä v študijných programoch zahrňujúcich manažment športu, aby sa zabezpečilo úspešné prijatie AI v oblasti športu na všetkých úrovniach.

Akceptáciou transformácie smerom k AI a pri jej používaní skôr na tzv. vylepšovanie než na automatizáciu toho, čo organizácia ponúka, môžu organizácie využiť výhody AI - nákladová efektívnosť, rýchlejšie procesy a lepšia racionalita a konzistentnosť spracovania informácií. Pri opatrnom prístupe a cielenej implementácii má AI potenciál nielen racionalizovať existujúce procesy, ale aj priniesť inovatívne prístupy a stratégie, ktoré môžu revolučne meniť odvetvie športového manažmentu.

## 7 Praktický príklad tvorby koncepcie rozvoja subjektu v športe

Tvorbu koncepcie rozvoja subjektu v športe začíname charakteristikou a profilom podľa kapitoly v praktickej časti. Pre účely tejto ukážky sme si vytvorili fiktívny subjekt v oblasti športu s názvom ŠportFiction. Charakteristika a profil fiktívneho športového subjektu ŠportFiction uvádza tab. 33.

Tabuľka 33 Fiktívny športový subjekt

Charakteristika	
Stručný popis:	ŠportFiction je dynamická organizácia pôsobiaca v oblasti športu s ambíciou podporiť a rozvíjať športové aktivity na lokálnej aj regionálnej úrovni. Prevádzkuje 10 fitness centier po celom Slovensku.
Názov subjektu:	ŠportFiction, s.r.o.
Sídlo subjektu:	ŠportFiction má svoje sídlo v Košiciach, na adrese Športová 10.
Právna forma:	ŠportFiction je zaregistrované ako spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.).
IČO:	12345678
Poznámka:	<b>Historické údaje:</b> Spoločnosť bola založená v roku 2010 s víziou podporiť športové aktivity a zlepšiť kvalitu života prostredníctvom športu. <b>Počet zamestnancov:</b> ŠportFiction zamestnáva 75 jednotlivcov s odbornými znalosťami v oblasti športu, riadenia projektov a komunikácie.
Profil	
Služby:	ŠportFiction poskytuje širokú škálu služieb pre rôzne cieľové skupiny vrátane: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prevádzkovanie fitness centra (posilňovňa)</li> <li>▪ organizácia športových podujatí a turnajov pre verejnosť</li> <li>▪ športové aktivity a tréningy pre deti, mládež a dospelých</li> <li>▪ firemné športové udalosti na podporu tímovej spolupráce</li> </ul>
Podmienky:	<b>Miesto poskytovania služieb:</b> ŠportFiction poskytuje svoje služby v moderných športových zariadeniach v 10 okresných mestách na Slovensku. <b>Využívané zariadenia:</b> Vonkajšie športové ihriská, posilňovňa a multifunkčné priestory.
Komunikácia:	<b>Spôsoby komunikácie:</b> ŠportFiction využíva online platformy, sociálne médiá a pravidelné podujatia na efektívnu komunikáciu s klientmi a verejnosťou. <b>Cieľová skupina:</b> Komunikuje so širokým spektrom cieľových skupín vrátane športovcov, rodín, firemných klientov a komunity.

Zdroj: Vlastná tabuľka

Koncepciu rozvoja pokračujeme stanovením cieľov s použitím metódy *SMART*. Predkladáme niekoľko príkladov nevhodne stanovených cieľov a s pomocou tejto metódy uvádzame riešenie pre reštrukturalizáciu týchto cieľov. Príklady vytvárania cieľov s použitím metódy *SMART* uvádza tab. 34.

Tabuľka 34 Vytvorenie cieľov s použitím metódy *SMART* (príklady)

Príklad č.1	
<b>Nevhodný cieľ</b>	<b>"Zvýšiť počet návštevníkov v športovom centre."</b>
<b>S</b>	Cieľ je príliš všeobecný, nešpecifikuje, aký počet návštevníkov sa má dosiahnuť.
<b>M</b>	Chýba merateľný parameter na určenie, kedy je cieľ dosiahnutý.
<b>A</b>	Nie je jasné, prečo by mala byť motivácia zamestnancov na dosiahnutie tohto cieľa.
<b>R</b>	Nemáme informácie o tom, či je tento cieľ dosiahnuteľný v danom časovom rámci
<b>T</b>	Chýba určený termín na dosiahnutie tohto cieľa.
<b>Vhodný cieľ</b>	<b>"Zvýšiť počet návštevníkov v športovom centre o 20 % do konca nasledujúcich 12 mesiacov spustením novej reklamnej kampane a rozšírenou ponukou cenovo zvýhodnených programov."</b>
Príklad č.2	
<b>Nevhodný cieľ</b>	<b>"Zvýšiť tržby v našom fitness centre."</b>
<b>S</b>	Nezohľadňuje o koľko percent (%) sa majú tržby zvýšiť.
<b>M</b>	Chýba konkrétny ukazovateľ na meranie zvýšenia tržieb.
<b>A</b>	Neobjasňuje prečo by mali zamestnanci či manažment byť motivovaní dosiahnuť tento cieľ.
<b>R</b>	Nemáme dostatok informácií na to či je tento cieľ dosiahnuteľný.
<b>T</b>	Chýba stanovený termín do kedy má byť cieľ dosiahnutý.
<b>Vhodný cieľ</b>	<b>Zvýšiť tržby v našom fitness centre o 15 % v nasledujúcich 12 mesiacoch tým, že zlepšime naše marketingové kampane a poskytneme vernostný program pre existujúcich členov.</b>
Príklad č.3	
<b>Nevhodný cieľ</b>	<b>"Stať sa najlepším fitness centrom v krajine."</b>
<b>S</b>	Neurčuje čo znamená "najlepšie" fitness centrum a čo je potrebné na dosiahnutie tejto pozície.
<b>M</b>	Chýba merateľný ukazovateľ na určenie ako sa stať najlepším fitness centrom.
<b>A</b>	Neobjasňuje motiváciu majiteľov, trénerov alebo manažmentu.
<b>R</b>	Tento cieľ môže byť nereálny na základe súčasných zdrojov a kapacít fitness centra.
<b>T</b>	Chýba stanovený termín pre dosiahnutie cieľa.
<b>Vhodný cieľ</b>	<b>"Zvýšením kvality služieb, návštevnosti a ziskov dosiahnuť najlepších 3 miest v slovenských rankingoch fitness centier v nasledujúcom kalendárnom roku."</b>

Zdroj: Vlastná tabuľka

Ďalším krokom tvorby koncepcie rozvoja športového subjektu - fiktívneho subjektu ŠportFiction s.r.o. je analýza mikroprostredia (tab. 35) a analýza makroprostredia (tab. 36).



Tieto analýzy poskytnú podrobnejší náhľad na aktuálny stav a vytvoria základ pre tvorbu SWOT analýzy (obr. 15).

Tabuľka 35 Príklad internej analýzy fiktívneho subjektu v oblasti športu

Analýza fiktívneho subjektu v oblasti športu	
Hmotné zdroje:	<b>Infraštruktúra:</b> ŠportFiction prevádzkuje moderné fitness centrá a športové zariadenia na rôznych miestach, čo zvyšuje jej prístupnosť pre klientelu. Avšak, udržiavanie a modernizácia týchto zariadení môže byť finančne náročná. <b>Vybavenie:</b> Vlastní špičkové športové vybavenie, čo je lákadlom pre klientov, ale vyžaduje pravidelnú údržbu a aktualizáciu.
Nehmotné zdroje:	<b>Značka a reputácia:</b> Silná značka a dobrá reputácia v oblasti športu a rekreácie, založená na desaťročnej histórii podnikania. <b>Vzťahy s klientmi:</b> Efektívne využívanie online platforiem a sociálnych médií pre komunikáciu a budovanie vzťahov s klientmi.
Ľudské zdroje:	<b>Personál:</b> Vysoko kvalifikovaný tím 75 zamestnancov poskytuje široký rozsah odborných znalostí a skúseností v oblasti športu a eventového riadenia. <b>Manažment:</b> Skúsený manažment s dobrým prehľadom o trhu a potrebách zákazníkov.
Finančné zdroje:	<b>Príjmy:</b> Diversifikované príjmové prúdy z členstva, organizácie podujatí a firemných udalostí. <b>Výdavky:</b> Vysoké prevádzkové náklady na udržiavanie a prevádzku fitness centier.

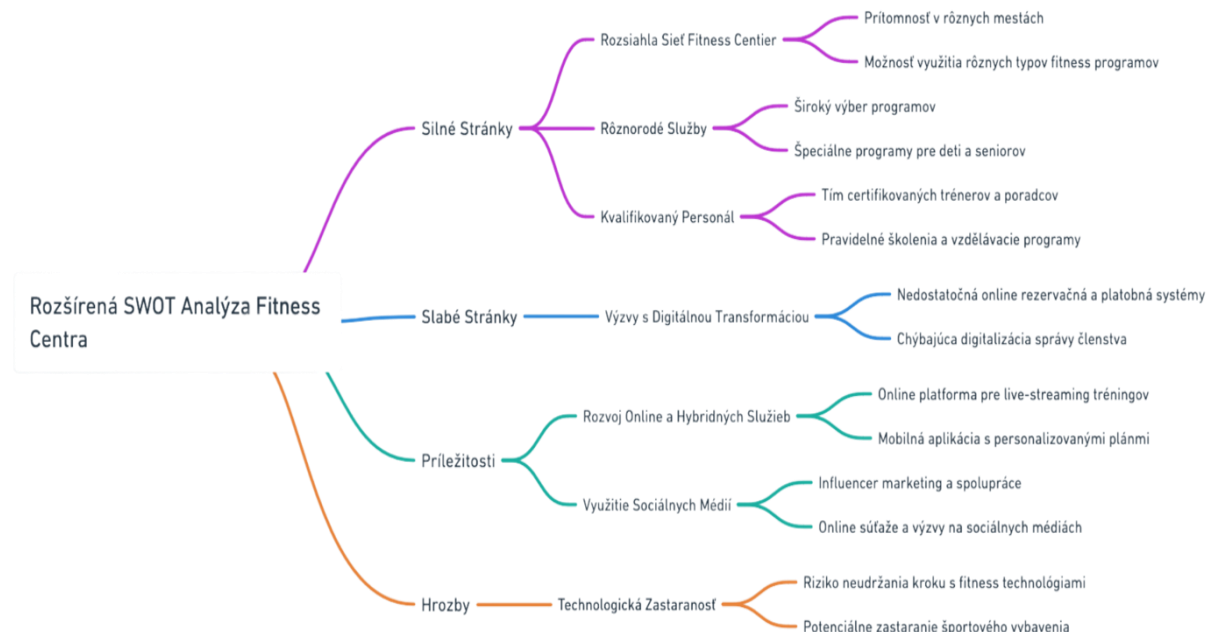
Zdroj: Vlastná tabuľka

Tabuľka 36 Príklad PEST (externej) analýzy fiktívneho subjektu v oblasti športu

Externá analýza fiktívneho subjektu v oblasti športu	
Politické faktory:	<b>Legislatíva a predpisy:</b> Potenciálny vplyv zmeny zdravotných a bezpečnostných predpisov na prevádzku fitness centier. <b>Regionálne granty:</b> Možnosti získania podpory z regionálnych alebo národných športových grantov.
Ekonomické Faktory:	<b>Ekonomický rast:</b> Vplyv ekonomického prostredia na kúpnu silu a dopyt po fitness a rekreácii. <b>Konkurencia a trhové trendy:</b> Intenzívna konkurencia a zmeny v trendoch zákazníkov vo fitness a wellness sektore.
Sociálne Faktory:	<b>Zdravotný trend:</b> Rastúci trend zdravého životného štýlu môže zvýšiť dopyt po fitness službách. <b>Demografické zmeny:</b> Potreba prispôbiť služby meniacim sa potrebám rôznych vekových a sociálnych skupín.
Technologické Faktory:	<b>Digitálne technológie:</b> Príležitosti pre inovácie a digitalizáciu služieb (online tréningy, aplikácie). <b>Sociálne médiá a marketing:</b> Využitie sociálnych médií a online marketingu pre zvýšenie viditeľnosti a prilákanie nových klientov.

Zdroj: Vlastná tabuľka

**Obr. 15** Príklad SWOT analýzy na fiktívnom športovom subjekte ŠportFiction



Zdroj: Vlastný obrázok (softvér WHIMSICAL)

Po tvorbe SWOT analýzy ďalej nasleduje určovanie priorít prostredníctvom hodnotenia SWOT analýzy. Tento krok je veľmi intuitívny a subjektívny, preto si ho v tomto príklade dovoľíme vynechať. Vďaka vytvorenej SWOT analýze vieme v tvorbe koncepcie rozvoja fiktívneho športového subjektu ŠportFiction pokročiť do realizačnej fázy, kde vytvoríme stratégie v TOWS matici. Jednotlivé stratégie by mohli vyzerať nasledovne:

**SO (Maxi-Maxi) stratégia** - posilnenie silných stránok na využitie príležitostí:

- **rozvoj a propagácia hybridných služieb:** využitie rozsiahlej siete fitness centier na poskytovanie kombinovaných služieb, napr. osobné tréningy v centre spolu s online tréningovými programami, stratégia priláka širší okruh klientov a zároveň reaguje na potreby technologicky zdatnejších zákazníkov
- **marketingové kampane s dôrazom na rôznorodosť a kvalitu služieb:** využiť sociálne médiá a influencer marketing na zdôraznenie širokého spektra programov a kvalifikácie personálu

**WO (Mini-Maxi) stratégia** - odstraňovanie slabých stránok pri využití príležitostí:

- **digitálna transformácia:** investovanie do vývoja a implementácie pokročilých online rezervačných a platobných systémov, ako aj do digitalizácie správy členstva a CRM systémov, týmto sa zlepší prístupnosť a pohodlie pre technologicky zdatnú klientelu
- **vývoj mobilnej aplikácie:** tvorba aplikácie, ktorá ponúka personalizované tréningové plány a sledovanie pokroku klientov, čím sa zvyšuje hodnota služieb a riešime slabé stránky v digitálnej oblasti

**ST (Maxi-Mini) stratégia** - posilnenie silných stránok na minimalizáciu hrozieb:

- **inovácia a modernizácia vybavenia:** investícia do najnovších fitness technológií a vybavení, využitie silnej pozície na trhu a finančných zdrojov, predchádzanie technologickej zastaralosti a zvyšovanie konkurencieschopnosti
- **špecializované tréningové programy s využitím najnovších technológií:** integrácia virtuálnej reality do tréningových programov, využitie kvalifikačného potenciálu personálu a zároveň tak reagujeme na hrozby technologickej zastaralosti

**WT (Mini-Mini) stratégia:** obranné kroky na minimalizáciu hrozieb a slabých stránok:

- **strategické partnerstvá s technologickými firmami:** hľadanie spolupráce s technologickými lídrami na modernizáciu vybavenia a systémov, rýchlejšie a efektívnejšie sa týmto krokom vyrovnáme s technologicou zastaralosťou a zároveň sa riešia existujúce slabé stránky v digitálnej transformácii
- **postupná digitalizácia a školenie personálu:** plánovane a systematicky zavádzanie digitálnej technológie do prevádzky, kladie sa dôraz na školenie zamestnancov, čím sa postupne eliminujú slabé stránky a zvyšuje sa odolnosť voči technologickej hrozbe

Vďaka vytvoreným stratégiám môžeme zvoliť tú, ktorá nám v aktuálnej situácii najviac vyhovuje a implementovať kroky z nej vychádzajúce na zvolené obdobie v dĺžke trvania tri až päť kalendárnych rokov. Na základe vybranej SO (Maxi-Maxi) stratégie, ktorá sa zameriava na posilňovanie silných stránok a využitie príležitostí, implementujeme nasledujúci trojročný plán pre fiktívny športový subjekt ŠportFiction s. r. o.:

## **Rok 1.: Začiatok implementácie a základná expanzia**

### **1. krok: plánovanie a príprava (1.-3. mesiac)**

- vypracovanie detailného plánu pre implementáciu hybridných služieb
- výber a školenie personálu pre online tréningy
- strategické plánovanie marketingových kampaní

**2. krok: spustenie a propagácia hybridných služieb (4.-9. mesiac)**

- oficiálne spustenie hybridných služieb
- začiatok marketingových kampaní zameraných na hybridné služby
- monitorovanie prvotných výsledkov a získavanie spätnej väzby od klientov

**3. krok: hodnotenie a úpravy (10.-12. mesiac)**

- analýza údajov a spätnej väzby získanej v prvom roku
- úpravy a vylepšenia služieb a marketingových stratégií na základe získaných poznatkov

**Rok 2.: Rozšírenie a optimalizácia**

**1. krok: rozšírenie ponuky hybridných služieb (1.-6. mesiac)**

- rozšírenie ponuky online tréningových programov
- vylepšenie a prispôsobenie osobných tréningov na základe preferencií klientov
- intenzifikácia marketingových kampaní na sociálnych sieťach

**2. krok: zvýšenie viditeľnosti a povedomia o značke (7.-12. mesiac)**

- spolupráca s influencermi a miestnymi športovými osobnosťami
- organizácia tematických udalostí a výziev na sociálnych sieťach
- sledovanie a analýza vplyvu týchto aktivít na povedomie značky

**Rok 3.: Konsolidácia a udržateľný rast**

**1. krok: optimalizácia a diverzifikácia služieb (1.-6. mesiac)**

- vyhodnotenie a optimalizácia hybridných služieb na základe dvojročných skúseností
- diverzifikácia ponuky tréningov pre rôzne vekové a záujmové skupiny
- rozvoj personalizovaných programov a služieb

**2. krok: upevňovanie pozície na trhu a plánovanie budúceho rastu (7.-12. mesiac)**

- rozšírenie marketingových aktivít na nové platformy a cieľové skupiny
- analýza trhových trendov a príprava na ďalšie inovácie

Tento trojročný plán je flexibilný a umožňuje prispôbiť sa meniacim sa trhovým podmienkam a potrebám klientov, zatiaľ čo zároveň posilňuje silné stránky fitness centier a využíva príležitosti na trhu. Týmto sme schopný ukončiť tvorbu koncepcie rozvoja s kompletným návodom ako ďalej postupovať pri rozvíjaní športového subjektu.

## Zoznam literatúry

1. Abeza, G., O'Reilly, N., & Seguin, B. (2019). Social Media in Relationship Marketing: The Perspective of Professional Sport Managers in the MLB, NBA, NFL, and NHL. *Communication & Sport*, 7(1), 80–109. <https://doi.org/10.1177/2167479517740343>.
2. Antošová, M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie*, Bratislava: Iura Edition, spol. s. r. o. 332 s. ISBN 978-80-8078-530-7.
3. Atasoy, B., Efe, M., & Tural, V. (2021). Towards the artificial intelligence management in sports. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences - IJSETS*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.18826/useeabd.845994>.
4. Bartáková, G., Cibáková, C., Štarchoň, P., Galková, S. (2007). *Základy marketingu*. 2. rozšírené vydanie. Bratislava. 228 s., 2007, 279 s. ISBN 978-80-9698344-4-5.
5. Bartošová, Krajníková (2011). *Základy marketingu*, e-publikácia. Praha: Vysoká škola regionálneho rozvoje Praha. 161. Cit 29. november 2023. <https://docplayer.cz/803303-Zaklady-marketingu-hana-bartosova-petra-krajnikova-vysoka-skola-regionalniho-rozvoje-praha.html>
6. Bednáriková, L., Šimková, Z. (2021): *Strategický manažment zemských zdrojov II*. vyd. FBERG. TU Košice. 118 s. Vydanie prvé. ISBN 978-80-555-02373-1. EAN: 978805550273.
7. Birnerová, Križanová (2002). *I. Základy marketingu I*. Žilina: Edit. 2008, 163 s. ISBN 978 80-80-70-836-8.
8. Birnerová, Križanová (2008). *2. Základy marketingu II*. Žilina: Edit. 2008. 146 s. ISBN 978 80-8070-906-8.
9. Cibáková, V., Bartáková, G., Rózsa, Z. (2005): *Úvod do teórie marketingu*. Merkury. 164 s. ISBN 80-969063-0-5.
10. Cibáková, V., Cibák, Ľ., Rózsa, Z. (2014): *Marketing služieb*. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu. 270 s. ISBN 978-80-89600-22-9.
11. Čáslavová E. (2020). *Management a marketing sportu 21. storočia*. 1. vydání. Ekopress, s. r. o., s. 209. ISBN 978-80-87865-62-0.
12. Čáslavová, E. (1996). Contemporary Conception at Teaching Future Professionals in the Subject of „Sport Management“ at the Faculty of Physical Education and Sport. Charles University, Prague. In: *4th European Congress on Sportmanagement*. Montpellier: EASM, p.424.

13. Čáslavová, E. (2000). *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 134s. ISBN 80-7219-010-5.
14. Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. I. vydanie Praha: Olympia. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
15. Čáslavová, E. (2018). *Mezinárodní marketing ve sportu (marketing ves portu a prostřednictvím sportu)*. In Štědroň, B., Čáslavová, E., Foret,., Štřiteský, V. & Šíma, J. a kol. *Mezinárodní marketing*. Praha: Beck. ISBN 978-80-7400-41-4
16. Čikić, I. M. (2019). Značaj Digitalnog Marketinga U Velikim Sportskim Takmičenjima (Na Primeru Sp U Košarci 2019 I Amg Platforme). *SPORT - Nauka i Praksa*, 10 (1), 81–92 p.
17. Doležal, J., & Krátky, J. (2016). *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!* Grada Publishing a. s.
18. Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátky, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing, a. s.
19. Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5. Dostupné na internete [http://www.oskole.sk/?id\\_cat=1013&clanok=1524](http://www.oskole.sk/?id_cat=1013&clanok=1524)
20. Drucker, P. F. (1986). *The frontiers of management: Where tomorrow's decisions are being shaped today*. Trumann Talley Books, E.P. Dutton.
21. Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row. <http://aleph.unisg.ch/hsgscan/hm00368709.pdf>
22. Ďžupka, P. (2014). *Strategický manažment*, TUKE Ekonomická fakulta. Košice. 132 s. ISBN 978-80-553-1747-2
23. Fotr J. (1999). *Strategické finanční plánování*. Grada Publishing, Praha.
24. Gallo P. (2022): *Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi*. <http://www.dominanta.sk/blog/?author=1>
25. Gallo, P. (2019). <http://www.dominanta.sk/blog/?p=994>
26. Giraud, L., Zaher, A., Hernandez, S., & Al Ariss, A. (2021). Artificial Intelligence and the Evolution of Managerial Skills: An Exploratory Study. In D. Dennehy, A. Griva, N. Pouloudi, Y. K. Dwivedi, I. Pappas, & M. Mäntymäki (Eds.), *Responsible AI and Analytics for an Ethical and Inclusive Digitized Society* (Vol. 12896, pp. 307–317). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85447-8\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85447-8_27)

27. Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120392.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>
28. Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence: *California Management Review*, 61(4), 5, 14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>.
29. Háša, S. (2016): *Co je nového v managementu*. Praha: Nová Beseda. ISBN 978-80-906089-9-3.
30. Holland, C. P. (2015). *Internet and Social Media Strategy in Sports Marketing*.  
[http://fstroj.utc.sk/kpi/krajcovic/pvs/PVS\\_prednaska1.pdf](http://fstroj.utc.sk/kpi/krajcovic/pvs/PVS_prednaska1.pdf)  
<http://raduz.org/vsm/mg201s/prednasky/06-planovanie.doc>  
<https://doi.org/10.26552/mvk.B.2022.1>
31. Kassay, Š. (1999). Korporačné a holdingové štruktúry. 1. vyd. Nové Zámky: Strateg. 148 s. ISBN 80-967919-6-6.
32. Keiper, M. C. (2023). ChatGPT in practice: Increasing event planning efficiency through artificial intelligence. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 33, 100454. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100454>
33. Keiper, M. C., Fried, G., Lupinek, J., & Nordstrom, H. (2023). Artificial intelligence in sport management education: Playing the AI game with ChatGPT. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 33, 100456.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100456>
34. Koontz H., Weihrich H. (1993): *Management*. 10. vyd. Victoria Publishing: Praha, 659 s. ISBN 80-8560-45-7.
35. Kotler, P. Keller, K. (2007): *Marketing, management*. 12. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80 247-1359-5.
36. Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. 14. Vydání. Grada Publishing a.s. KUNZ, V. (2018). *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada. 177 s. ISBN 978 80-271-0560-1.
37. Machan, R. (2011). *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu. Praha.  
[https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni\\_texty/st\\_man\\_sm\\_machan\\_II.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni_texty/st_man_sm_machan_II.pdf).
38. Masteralexis, L. P., & Hums, M. (2023). *Principles and Practice of Sport Management*. Jones & Bartlett Learning.

39. Mattová, A.: Manažérske funkcie – plánovanie ako manažérska funkcia. [online]. [cit.2009-3-15].
40. Mika, V., T. (2013). Manažment: úvod do riadení organizácie v podmienkach rizika a v krízových situáciách. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita. 177 s. ISBN 978-80-554-0760.
41. Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W.A (2000). Sport Marketing. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics. 441 p. ISBN 0-88011-877-6.
42. Nalbant, K. G., & Aydın, S. (2022). Literature review on the relationship between Artificial Intelligence Technologies with Digital Sports Marketing and Sports Management. *Indonesian Journal of Sport Management*, 2(2), 135–143.  
<https://doi.org/10.31949/ijsm.v2i2.2876>
43. Naraine, M. L., & Wanless, L. (2020). Going All in on AI: Examining the Value Proposition of and Integration Challenges With One Branch of Artificial Intelligence in Sport Management. *Sports Innovation Journal*, 1, 49–61. <https://doi.org/10.18060/23898>
44. Nejedlý, T. (2018). *Management vybrané sportovní akce* [Diplomová práca]. Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
45. Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektorič, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Masarykova univerzita.  
<https://is.muni.cz/publication/1372565/cs/Management-marketing-a-ekonomika-sportu/Nova-Novotny-Racek-Rektorik>
46. Parent, M. M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice*. Routledge.
47. Pitts, B. G., Stotlar, R. D. K. (1996): Fundamentals of Sport Marketing. Morgatown: Fitness Information Technology. P.290. ISBN 1-885693-02-8. Plánovanie (online).
48. Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
49. Rajab, M. (2021). Relationship of E-Commerce, Influencer Marketing and Social Media to Digital Marketing (Marketing Management Literature Review). *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 2(4), 443–455.  
<https://doi.org/10.38035/dijefa.v2i4.1432>
50. Rektorič, J., Pirožek, P., & Nová, J. (2015). *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-80-210-7995-3.
51. Rektorič, J., Pirožek, P., Nová, J., Gállová, T., Hrbolka, D., Kotyza, P., Mrnušík, P., Póč,



- D., Šmajzrová, K., Vít, D. (2015). *Projektový management ve sportu*. Masaryk University Press : Masarykova univerzita. Brno: MUNI PRESS, 180 s. 1 Edice. ISBN 978-80-210-7995-3.
53. Rezáč, J. (2009). *Moderní management: manažér pro 21. století*. Brno: Computer Press. Business books (ComputerPress). ISBN 978-80-251-1959-4.
54. Robinson, L. (ED.). (2012). *Routledge handbook of sport management*. Routledge. 496 s. ISBN 978-113-8777-725-5.
55. Růčková, P., Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4047-8. [www.graza.cz](http://www.graza.cz).
56. Sakál, P. a kol. (2007). *Strategický manažment v praxi manažéra*, Trnava. SP Synergia. 703 s. ISBN 978-80-89291-04-5.
57. Sedlák, M. (1997): *Manažment*. Bratislava: IURA EDITION, s.r.o. 379 s. ISBN 80-89047-18-1.
58. Seňová A., Pavolová H. (2012). *Podnikateľské plány a inovácie v praxi Slovenských podnikov*. Technická univerzita, FBERG, ISBN 978-80-553-0675-9. 233s.
59. Seth, G. (2019). *Tohle je marketing!: Zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Grada Publishing a.s.
60. Skoumal, J., Hobza, V., & Schwartzhoffová, E. (2014). *Management rozvoje pohybové rekreace a sportu*. Univerzita Palackého v Olomouci.
61. Slávik, Š. (1999). *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava: SPRINT. 285 s. ISBN 80-888848-41-5.
62. Slávik, Š. (2013). *Strategický manažment*. Bratislava. Sprint dva. 390 s. ISBN 978-80-893-9396-1.
63. Slovenský olympijský a športový výbor. (2022). *Stratégia športu 2030-Vízia a koncepcia rozvoja športu na Slovensku do roku 2030*. Slovenský olympijský a športový výbor. [https://www.olympic.sk/sites/default/files/2022-05/Sport\\_2030\\_Phase\\_II\\_PwC\\_v6.pdf](https://www.olympic.sk/sites/default/files/2022-05/Sport_2030_Phase_II_PwC_v6.pdf)
64. Svozilová, A. (2011). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
65. Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů - 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing a.s.
66. Šedivý a Malíková (2017): *Úspěšní nezisková organizace*. 3 aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 154s. ISBN 978-80-271-0249-5.

67. Šíma, J. (2014): Kvalita telovýchovných a športovních služeb v pražských fitness Centrech z pohľadu zákazníka. Praha. Dizertační práce. 268. s. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce. Eva Čáslavová.
68. Štědroň, B. (2021). *Manažerské rozhodování a sport*. Charles University in Prague, Karolinum Press.
69. Šuteková, H. (2022). *Marketing v kocke*. Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva. Fakulta humanitných vied, Žilinská univerzita v Žiline.
70. Tambe, P., Cappelli, P., Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>.
71. Trkulja, M., Lojić, A., & Lončar, M. (2018). Digital Globalization And Marketing Of, Sports Mega Events. *Business Studies/Poslovne Studje*, 10. <http://www.poslovnestudije.com/arhiva/radovi2018eng/trkulja.milos2018eng.pdf>
72. Vágner L. (2006): Systém managementu. 2. přepracované vyd., Brno: Masarykova univerzita. 2007. ISBN 978-80-210-4264-3.
73. Vodáček L., Vodáčková O. (2009): *Moderní management v teorii a praxi*. 2.rozšířené vydání. Praha: Management Press. 300s. ISBN 978-80-7261-197-3.
74. Vochozka, M., Mulač, P. a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 97880 247-4372-1.
75. Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix - A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0).
76. Young, T. L. (2007). *The handbook of project management: A practical guide to effective policies, techniques, and processes*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-074-9449-841.

**MANAŽMENT A MARKETING V ŠPORTE**  
**vybrané kapitoly**

*Vysokoškolský učebný text*

**Autori:** doc. Ing. Iveta Cimboláková, PhD.  
Mgr. Richard Melichar

**Vydavateľ:** Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach  
Vydavateľstvo Šafárik Press

**Rok vydania:** 2023  
**Počet strán:** 83  
**Rozsah:** 4,25 AH  
**Vydanie:** prvé



DOI: <https://doi.org/10.33542/MMS-0263-3>  
ISBN 978-80-574-0263-3 (e-publikácia)

