

# História a špecifiká športového manažmentu

Študijné materiály boli vypracované v rámci projektu KEGA: 025ŽU-4/2022 Tvorba interaktívneho programu so zameraním na športový manažment na báze IKT a WEB technológií.



ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE  
Fakulta riadenia  
a informatiky

Katedra manažérskych teórií

# Obsah:

- 1. História športového manažmentu**
- 2. Špecifiká športového manažmentu**
- 3. Vývoj športového manažmentu na Slovensku**





# 1. História športového manažmentu





Kedy vznikol  
športový  
manažment?



**Prvé olympijské hry – 776 p.n.l.**

# Kedy vznikol športový manažment?

Prvé olympijské hry = **prvé prvky športového manažmentu**

- organizovanosť,
- súťaž,
- výhra,
- konkurencia,
- idolizácia, atď.





**The Jockey club - 1750**

# Kedy vznikol športový manažment?

Prvé športové kluby = **počiatky športového manažmentu**

- najskôr nastavenie členstva (18. st.);
- neskôr štandardizácia nastavenia celkových pravidiel fungovania (19. st.)





# PŠ: Dostihy plnokrvníkov 1/2

- dostihy prilákali **široké a rôznorodé publikum**
- **vstupné sa nevyberalo** = spočiatku sa za účasť na pretekoch neplatilo
- **miestny klubový systém** = preteky organizovali miestne kluby
- preteky existovali len pre **zábavu**, **nie** pre **finančný zisk** = v začiatkoch neboli dostihy komerčným podnikom
- rozvoj železníc v 30. rokoch 19. storočia umožnil koňom súťažiť na národnej úrovni

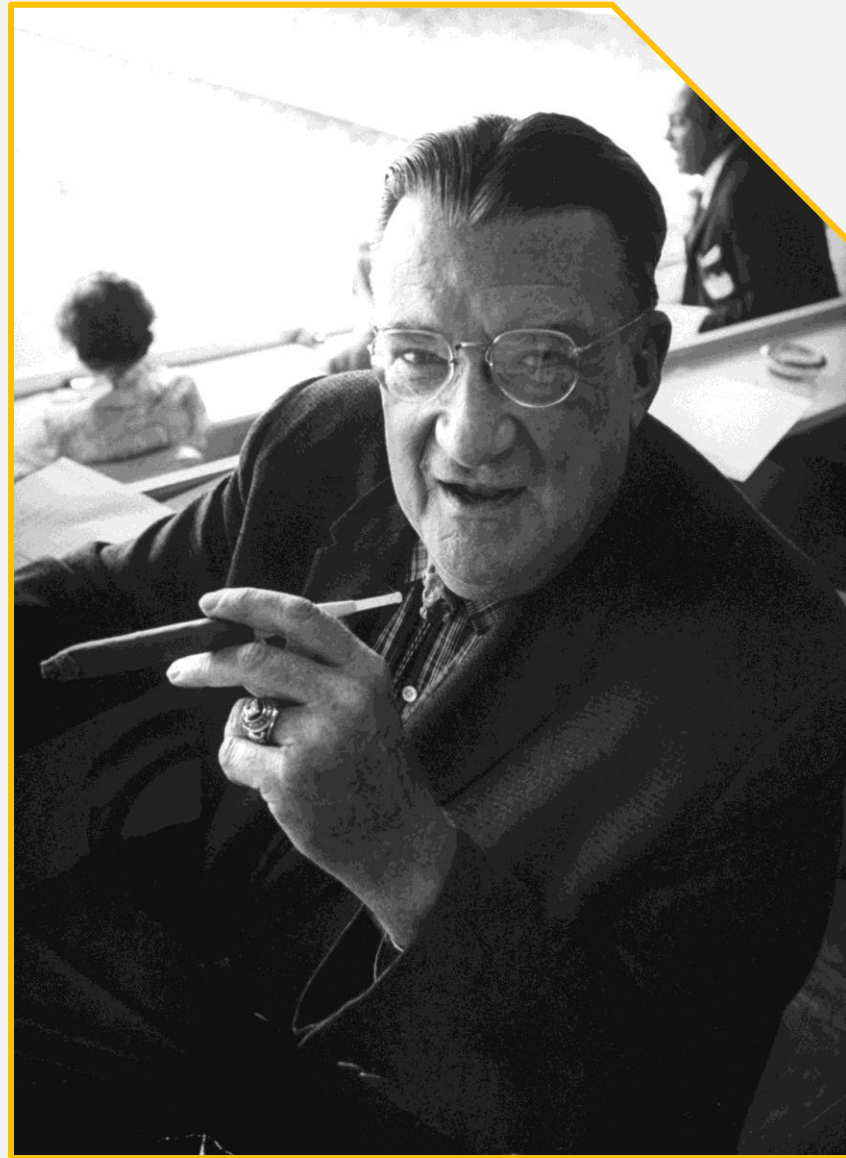
Túžba majiteľov chovať a trénovať rýchle kone a rastúca zložitost' hazardných hier viedli k **zložitejšiemu klubovému systému**.



# PŠ: Dostihy plnokrvníkov 2/2

- začali vznikat' spory a rôzne pravidlá (rôzne zisky, zložitost', atď.)
- odpoveďou bolo **poverenie riadenia** nad dostihmi tzv. **Jockey Club**
- urovnávanie sporov, stanovovanie pravidiel, určovanie oprávnenosti, vymenovanie funkcionárov, regulácia chovu a tresty pre nečestných účastníkov
- **organizovanie, sponzorovanie a propagácia miestnych podujatí**
- splnil potrebu silného **národného riadiaceho orgánu** na stanovenie pravidiel, noriem a mechanizmu na riešenie sporov
- zároveň slúžil ako model pre **širšie praktiky riadenia športu** v Anglicku





**James G. Mason a Walter O'Malley – 1957**

# Kedy vznikol športový manažment?

James G. Mason a Walter O'Malley = **prvotné myšlienky o fungujúcom odbore športového manažmentu** na univerzite (1957)

- **neexistoval** reálne **žiaden edukačný smer**, ktorý by sa venoval téme športového manažmentu

- **1966 = prvý magisterský program** v oblasti športového manažmentu bol založený na univerzite v Ohio

- neskôr vytvorili Biscayne College (dnes St. Thomas University) a St. John's University, bakalárske programy športového manažmentu; University of Massachusetts-Amherst nasledovala a zaviedla celkovo druhý magisterský program v roku 1971





Ako  
definujeme  
športový  
manažment?

**Will Carling**  
*bývalý hráč rugby*

Úspech v  
manažmente a  
úspech v športe  
vychádzajú z  
rovnakých  
základných  
princípov.



# Ako definujeme športový manažment?

*„Manažment v športe zahŕňa **manažérske zručnosti** a **aktivity** pri riadení športovej organizácie s výrazným akcentom na kooperáciu s **relevantnými zainteresovanými stranami** pri **dosahovaní stanovených cieľov špecifických** pre prostredie športu.“*

-

Varmus a Adámik (2023) – Manažment športových organizácií 2



# Ako definujeme športový manažment?

- riadenie športových organizácií podlieha **dvom historickým prístupom**
  1. riadenie športových organizácií ako **klasických podnikov** = znaky športu nie sú relevantné
  2. riadenie športových organizácií, kde **šport považujeme za unikátny** = znaky športu hrajú kľúčovú úlohu pri riadení organizácie
- manažéri musia **udržiavať rovnováhu medzi finančnými a športovými výsledkami**







2.

## Špecifiká športového manažmentu

Čo odlišuje  
klasický  
manažment  
od športového  
manažmentu?



# Špecifiká športového manažmentu

1. Iracionálne vášne
2. Zisk alebo výhra
3. Konkurenčná rovnováha
4. Variabilná kvalita
5. Antikonkurenčné správanie
6. Lojalita k značke
7. Stotožňovanie a napodobňovanie
8. Slepý optimizmus
9. Technológie
10. Dostupnosť



# Iracionálne vášne

- výrazne **emócie** a **intenzita**

Príklad: popularita cyklistiky na Slovensku

- Peter Velits (výsledky na Vuelte, MS v časovke tímov)
- Peter Sagan (Tour de France, MS jednotlivcov)
- rast popularity cyklistiky (*Najpreferovanejšie praktizované športy = 1.miesto; Frekvencie praktizovania top 15 športov – 2022 = 1.miesto; Najodporúčanejšie športy deťom = 2.miesto*)



# Zisk alebo výhra

- rozdiel ako je meraná **výkonnosť organizácií**
- aj napriek zápornému zisku (strate) vie byť športová organizácia úspešná
- v športe väčšinou rozhodujú najmä **športové výsledky**

Príklad: ŠK Slovan Bratislava

- 13 titulov (najviac zo Slovenska) – 5x za sebou
- trikrát za sebou v pohárovej Európe (konferenčná liga)
- oproti roku 2022 zvýšil klub stratu o 414% = - 6,532 mil.€



# Konkurenčná rovnováha

- prostredie, v ktorom športové organizácie fungujú sa snaží prispôbovať potrebám všetkých
- prevencia voči prílišnej dominancii niektorých klubov

Príklad: platový strop NHL

- relatívne rovnomerné rozdelenie hviezdnych hráčov
- Pittsburgh Penguins (15/16; 16/17); Tampa Bay Lightning (19/20; 20/21)



# Variabilná kvalita

- v podnikateľskom prostredí existuje len **malá variabilita v kvalite**
- v športovom prostredí je to často iné
- táto variabilita **môže pomáhať**, ale aj **škodiť**

Príklad: Muhammad Ali a Sonny Liston

- dlho očakávaný zápas
- mal byť zárukou kvality
- skončil po asi dvoch minútach = zmiešané pocity divákov
- podobný príklad aj na česko-slovenskej scéne Attila Végh a Karlos Vémola



# Antikonkurenčné správanie

- konkurencia v športe prináša **pozornosť divákov, sponzorov**, atď.
- súperiace kluby **vytvárajú hodnotu spoločne**, nikdy nie osobitne

Príklad: ŠK Slovan Bratislava vs. FC Spartak Trnava

- najväčšie derby vo futbale na Slovensku
- zápasy označované ako pravidelne rizikové
- kvalita kádra oboch mužstiev hrá minimálnu rolu
- spoločné aktivity klubov pri promovaní pred, počas aj po stretnutí





# Lojalita k značke

- fanúšik len málokedy mení svoje **športové preferencie**
- platí, že sa dodržiava postupnosť **šport-klub-športovec**
- **krížová elasticita** dopytu je v športe len **veľmi malá**

Príklad: MŠK Žilina

- pomerne veľká fanúšikovská základňa
- politika klubu je založená na predaji hráčov nie dlhodobých úspechoch
- fanúšikovia nenavštevujú zápasy najvyššej súťaže (bojkot fanúšikov)
- naopak veľmi vysoké návštevy zápasov mládežníckej ligy majstrov



# Stotožňovanie a napodobňovanie

- identifikácia cez nosenie dresov a suveníry svojich obľúbených tímov
- často je možné identifikovať rodinné tradície (podpora “rodinného“ klubu)

Príklad: Manchester United a Real Madrid

- predaj počtu dresov v miliónoch
- <https://www.youtube.com/watch?v=KIILMLqgTH4>



# Slepý optimizmus

- tendencia **dôverovať** danému klubu
- **výkonnosť** a **situácia** nehrá rolu

Príklad: Majstrovstvá sveta v hokeji

- Slovensko pravidelne končí na 8-9. mieste
- sila kádra a ani skúsenosti nehrajú rolu
- reportáž v televízií = minimálne získ medaily
- zachránil nás zápas s najslabším mužstvom (Taliansko)
- realita = 14. miesto (najhoršie v histórii na MS)



# Technológie

- technológie v športe dnes určujú kto bude úspešný
- dôležité je, že technologický postup dnes rastie exponenciálne
- = kto zavádza technológie neskoro, stráca konkurenčnú výhodu

Príklad: Informačný systém športu

- dlh na športovej infraštruktúre predstavuje asi pol miliardy
- neexistuje relevantná databáza športovej infraštruktúry
- chýbajú kritické dáta
- opačný príklad ponúka Dánsko = dôkladne zmapovaná situácia



SLOVENSKÝ  
ŠPORTOVÝ PORTÁL  
sport.gov.sk

  
STATISTICS  
DENMARK



# Dostupnosť

- produkčná krivka s nízkou elasticitou
- potreba realizovať aktuálny marketing (podľa udalosti, zápasu)

Príklad: Green Bay Packers (americká NFL)

- pravidelný účastník play-off
- v sezóne 17/18 prvýkrát po desiatich rokoch nepostup
- zisk klubu klesol oproti predchádzajúcej sezóne o 50%



**3.**

## **Vývoj športového manažmentu na Slovensku**



# Vývoj športového manažmentu na Slovensku

- neexistuje aktuálne presne zadefinovanie delenia vývoja na Slovensku
- je možné, ale sledovať zmeny vďaka politike štátu vo **vzťahu športu ku financiám**
- celkovo je možné toto delenie rozdeliť na **tri historické obdobia**:
  1. obdobie Československej socialistickej republiky (1948–1989)
  2. obdobie Česko-slovenskej federatívnej republiky (1990–1992)
  3. obdobie Slovenskej republiky (1993–2015)



# Československá socialistická republika (pozitíva)

- Značné legislatívne podchytenie športu.
- Vytvorenie rozličných štátnych orgánov, ktoré spravovali rôzne časti športu.
- Nárast počtu vyškolených odborníkov (pedagógov, trénerov, funkcionárov) cez školské, ale aj telovýchovné inštitúcie.
- Rozvoj vedeckovýskumnej základne.
- Posilnenie vzťahu záujmovej a povinnej telesnej výchovy.
- Zavedenie strategického plánovania v športe.
- Udržiavanie prvkov demokratizmu v športových organizáciách (čiastočné).



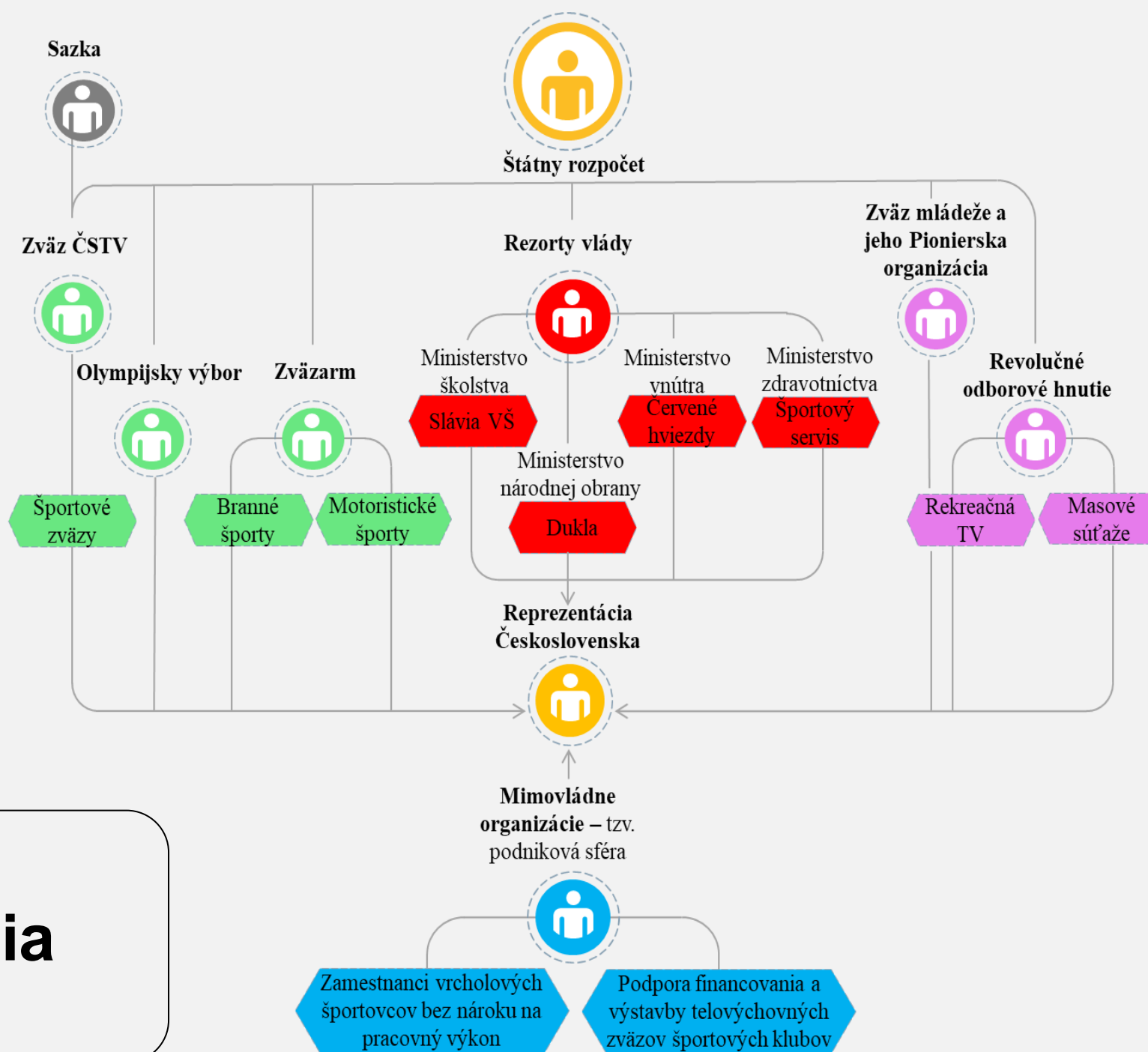


# Československá socialistická republika (negatíva)

- Úplná podriadenosť športu štátostrane KSČ.
- Nadradenosť administratívneho aparátu voči odborne erudovanej báze dobrovoľných funkcionárov.
- Duplicita štátnej a dobrovoľnej sféry a následné kompetenčné spory.
- Častá reorganizácia súťaží (najmä v r. 1948-1956).
- Dogmatické preberanie sovietskych skúsenosti, v našich podmienkach často neaplikovateľných.
- Kampaňovitosť činnosti a ich formálne evidovanie, kamuflovanie štatistik o podujatiach a stave členstva.
- Pretrvávajúci nedostatok objektov a odborníkov pre telovýchovno-športový proces.
- Úpadok rekreačných aktivít.
- Nedemokratické dosadzovanie kádrov do riadiacich orgánov hnutia.
- Ignorovanie slovenských požiadaviek na rovnocenné zastúpenie.
- Klamné proklamovanie amaterizmu a tajná distribúcia dopingu zo strany štátu.



1948–1990



**Model financovania športu**

# Česko-slovenská federatívna republika (pozitíva)

- Decentralizácia a deetatizácia športu
- Odstránenie militarizácie športu
- Humanizácia športu
- Reakcia na zvyšujúcu sa komercializáciu, podnikateľskú činnosť a sponzoring



# Česko-slovenská federatívna republika (negatíva)

- Nedostatočné financovanie.
- Ne-koordinovanosť spolupráce.
- Rozpredávanie majetku.
- Malá podpora štátu.
- Absencia stabilného a transparentného modelu financovania.
- Absencia koncepcie smerovania športu.
- Ekonomická náročnosť športovania.
- Redukcia športových krúžkov.
- Zánik tréningových centier.



# Slovenská republika 1993–2004 (pozitíva)

- Výťažok z lotérií na šport (vo výške min. 50%).
- Vybudovanie systémov mimovládnych organizácií starajúcich sa o šport.
- Demokraticizácia športu.
- Decentralizácia športu.
- Akceptovanie medzinárodných aktivít Rady Európy.

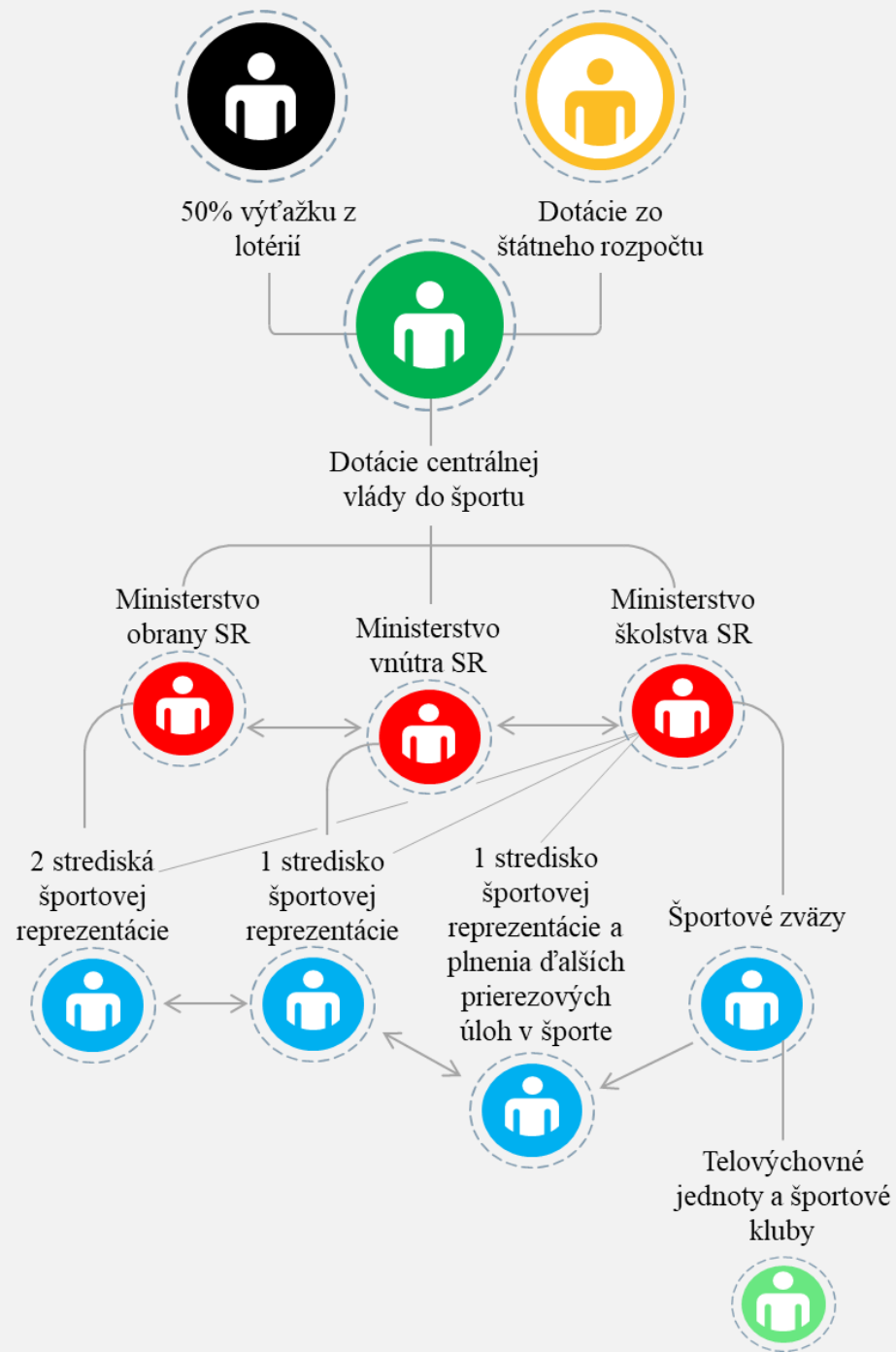


# Slovenská republika 1993–2004 (negatíva)

- Nesystematická podpora štátu.
- Zložitá organizačná štruktúra športu a jeho financovania.
- Nedokonalosť zákonov vo vzťahu ku športu.
- Nedostatočné fungovanie športového marketingu (bol založený hlavne na kamarátskych vzťahoch).
- Nedostatok športových objektov, v ktorých by sa mohla realizovať špičková športová príprava, a ktoré by mohli byť dejiskom vrcholných podujatí.
- Nedostatočné servisno-metodické zabezpečenie.
- Nedostatočná odborná starostlivosť o talenty a špičkových športovcov, nedostatok kvalitných trénerov a metodikov.
- Úzka základňa vrcholového športu, vyplývajúca zo všeobecne sťažených podmienok na športovanie a z nedostatočnej starostlivosti o mládež a športové talenty.



1993–2004



**Model financovania športu**

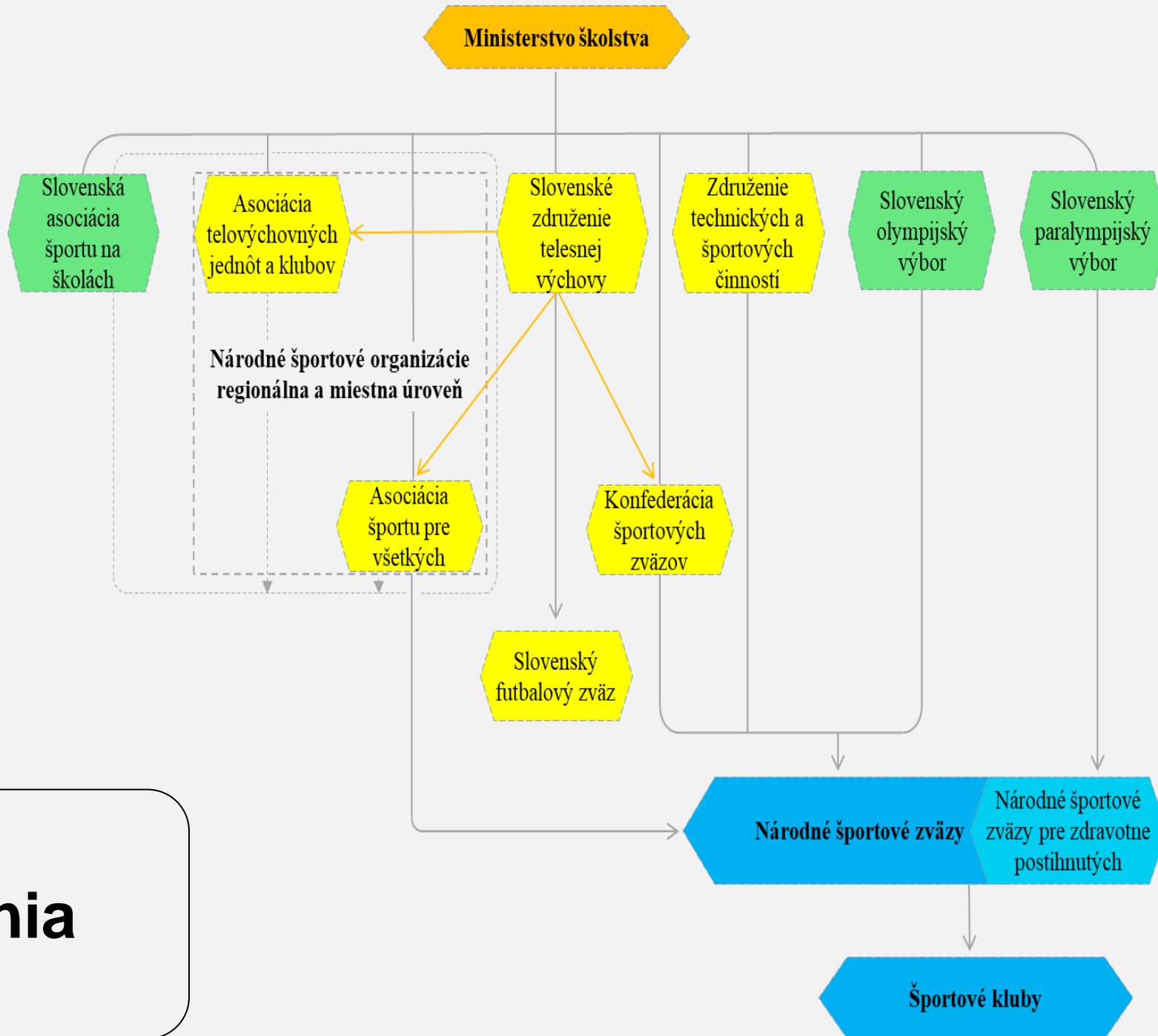
# Slovenská republika 2004–2015

- po roku 2004 vznikol nový model, ktorý z malej časti určité zbytočné systémové prvky
- financovanie ostávalo stále poddimenzované a štruktúra financovania chaotická a navyše neefektívna
- celkovo šport bojoval najmä s týmito externalitami:
  - Zložitá, neprehľadná a veľmi rozvetvená organizačná a riadiaca štruktúra.
  - Absencia generálnej štátnej stratégie v oblasti rozvoja športu.
  - Neschopnosť prijať zmysluplný zákon o športe.
  - Nedostatočné financovanie, slabá materiálno technická základňa a nefunkčná infraštruktúra.
  - Tendenčný pokles členskej základne v takmer všetkých športových odvetviach.





**2004–2015**



**Model financovania športu**

**Ďakujem za pozornosť!**