

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE**  
**FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ**



**Manažment a marketing lukostreleckého klubu**

Semestrálna práca

Študijný odbor: C-CZV Celoživotní vzdělávání Fakulty mezinárodních vztahů

Sportovní diplomacie

Vedúci práce: Mgr. Ing. Kateřina Kočí, Ph.D.

**Bratislava 2019**

**Mgr. Alexandra Longová**

## **Abstrakt**

Semestrálna práca je zameraná na manažment a marketing lukostreleckého klubu na Slovensku. V teoretickej časti sú spracované literárne zdroje zaoberajúce sa športovým manažmentom a marketingom zahŕňujúcim marketingovú komunikáciu a sponzoring. V praktickej časti sme popísali priamu charakteristiku vybraného lukostreleckého klubu Blue Arrows Viničné. Na základe získaných poznatkov, odpovedí z dotazníkov a SWOT analýzy vybraného klubu sme navrhli odporúčania pre zlepšenie manažmentu a marketingu lukostreleckého klubu.

**Kľúčové slová:** športový klub, manažment, marketing, sponzoring, lukostreľba

## **Abstract**

The aim of semestral thesis is management and marketing of an archery club in Slovakia. In the theoretical part a sport management and marketing including marketing communication and sponsorship are explained based on the literary sources. The aim of the practical part was to describe a direct characteristic of the archery club Blue Arrows Viničné. Based on the acquired knowledge, answers from questionnaires and SWOT analysis of the club, we suggested recommendations for improving the management and marketing of the archery club in Slovakia.

**Key words:** sport club, management, marketing, sponsoring, archery

### **Čestné prehlásenie**

Svojim podpisom čestne prehlasujem, že som semestrálnu prácu s názvom Manažment a marketing lukostreleckého klubu vypracovala samostatne s využitím získaných teoretických a praktických poznatkov, odbornej literatúry uvedenej v zozname použitej literatúry.

V Bratislave 6.6. 2019

.....

podpis autora

## **Pod'akovanie**

Moje pod'akovanie patrí Mgr. Ing. Kateřine Kočí, Ph.D. a Ing. Vladimírovi Bužekovi za odborné vedenie, cenné rady, ochotu a trpezlivosť a taktiež všetkým, ktorí mi pomohli s tvorbou mojej semestrálnej práce.

## Obsah

Zoznam obrázkov, tabuliek a príloh .....	11
Zoznam skratiek.....	12
Úvod.....	13
1. Manažment v športe.....	14
1.1. Definícia manažmentu.....	14
1.2. Športový manažment .....	14
1.3. Strategický manažment v športe.....	15
2. Marketing v športe .....	17
2.1. Definícia marketingu .....	17
2.2. Športový marketing .....	17
2.3. Prístup k športovému marketingu.....	18
2.4. Marketingový mix v športe .....	19
2.5. Marketingová komunikácia .....	19
3. Sponzoring v športe .....	20
4. Metodika práce .....	22
4.1. Získavanie údajov.....	22
4.2. Metódy spracovania údajov.....	22
5. Výsledky .....	23
5.1. Blue Arrows Viničné.....	24
5.2. Športové zázemie.....	25
5.3. Členská základňa a náборы nových členov.....	27
5.3.1. Členská základňa .....	27
5.3.2. Nábor členov .....	28
5.4. Súťaže.....	29
5.5. Hospodárska činnosť .....	30

6. SWOT analýza.....	32
7. Závěry a odporúčania.....	34
Zoznam použitej literatúry .....	36
Prílohy.....	38

## Zoznam obrázkov a tabuliek

Tab.1 Strategický manažment v športovej organizácii .....	11
Obr.1 Vývoj členskej základne SLZ.....	23
Obr.2 Vývoj počtu klubov SLZ .....	23
Obr.3 Priestory športovej haly Aréna Viničné.....	25
Obr.4 Zrekonštruovaný lodný kontajner na klubové priestory a krytú strelnicu...	26
Obr.5 Vývoj členskej základne klubu Blue Arrows Viničné.....	27
Tab.2 Počet členov v najväčších lukostreleckých kluboch na Slovensku.....	27
Obr.6 Počet členov v najväčších lukostreleckých kluboch na Slovensku.....	28
Obr.7 Podiel ročných príjmov klubu Blue Arrows Viničné.....	30
Tab.3 Ročné príjmy klubu Blue Arrows Viničné.....	31
Tab.4 Ročné výdavky klubu Blue Arrows Viničné.....	31



## Zoznam skratiek

BAV- Blue Arrows Viničné

BB – Lukostrelec Banská Bystrica

BSK – Batislavský samosprávny kraj

LKB – Lukostrelecký klub Bratislava

MŠK KK- mestský športový klub Kežmarok

SLZ- Slovenský lukostrelecký zväz

SP- Slovenský pohár

SWOT- strenghts, weaknesses, opportunities, threats

TJ AC Jasov- Telovýchovná jednota archery club Jasov

ZA- Reflex Žilina

## Úvod

Lukostrel'ba je dynamicky sa rozvíjajúce odvetvie, ktoré láka čoraz viac ľudí z radu športovcov i širokej verejnosti. Na Slovensku vznikol prvý lukostrelecký klub vo Viničnom a tento šport sa stáva čoraz populárnejší na celom území krajiny.

Od detstva som bola vedená k pohybu a športovaniu, a odkedy som tento netradičný šport vyskúšala neprestala som sa mu venovať. S rodičmi sme založili vlastný oddiel Blue Arrows Viničné, ktorý patrí medzi najúspešnejšie a najväčšie na Slovensku. V súčasnosti vo svete reprezentujem svoj domáci klub, slovenský lukostrelecký zväz a vojenské športové centrum Dukla Banská Bystrica, v ktorom som zamestnaná ako prvý profesionálny lukostrelec na Slovensku. Popri svojej športovej kariére pomáhám aj s vedením a rozvojom klubu Blue Arrows Viničné a v budúcnosti by som chcela svoje skúsenosti odovzdať ďalej nádejným talentom.

Lukostrel'ba je veľmi atraktívny šport, ktorý má pri náboroch a na športových akciách veľa záujemcov. Ide však o časovo i finančne veľmi náročný šport, a preto sa stretávame s problémom dlhodobej udržateľnosti členskej základne.

Oblasť manažmentu a marketingu slovenskej lukostrel'by je ešte v začiatkoch, a preto by som danú problematiku chcela otvoriť.

Semestrálna práca pozostáva z teoretickej časti, týkajúcej sa športového manažmentu a marketingu, tvorenej zo získaných poznatkov a štúdia odbornej literatúry.

V praktickej časti na príklade vybraného lukostreleckého klubu budem analyzovať jednotlivé problémy spojené s vedením, organizáciou a činnosťou. Na základe vypracovania SWOT analýzy a spracovaných výsledkov z dotazníkov by som chcela navrhnúť odporúčania pre efektívnejší manažment a marketing lukostreleckého klubu.

# 1. Manažment v športe

## 1.1. Definícia manažmentu

V teórii a praxi sa uplatňujú viaceré definície pojmu manažment. Odlišnosti vrámci nich sú spôsobené tým, že každá definícia sleduje určitý špecifický cieľ. Na to, aby sme mohli zovšeobecniť definíciu pojmu manažment je potrebné klásť dôraz na spoločné znaky jednotlivých definícií. Za typické spoločné črty podľa Mullinsa (2007) možno považovať nasledujúce:

- manažment je chápaný ako neustále prebiehajúci proces
- hybnou silou manažmentu sú ľudia, nie veci
- manažment je vždy spojený so špecifickým cieľom
- dôležité je efektívne dosiahnutie cieľa

Na základe vybraných spoločných znakov môžeme následne sformulovať všeobecnejšiu definíciu: „Manažment je proces zameraný na efektívne dosahovanie cieľov, obsahom ktorého je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola“.

Základným poslaním manažmentu je spájať ľudí s rôznymi znalosťami a schopnosťami na základe komunikácie a individuálnej zodpovednosti k spoločnému výkonu, prostredníctvom účasti na vytýčených cieľoch a správnom usporiadaní jednotlivých činností. Jedným z hlavných cieľov manažmentu je poskytnúť ľuďom náležitý výcvik a možnosti rozvoja tak, aby boli schopní efektívnej činnosti a pohotovej reakcie na zmeny. Výsledky efektívnosti manažmentu možno pozorovať na vonkajšom vnímaní organizácie, to znamená, že výsledkom činnosti je zákazník, klient alebo partnerská organizácia (Janovská a Šályová, 2006).

## 1.2. Športový manažment

Manažment športu je aplikácia manažérskych princípov, metód, postupov a techník v športovom prostredí (Nová a kol., 2016).

Podľa Duchoslava (2010) športový manažment chápeme ako viacdimeznionálny jav, ktorý je charakteristický konkrétnymi rozmermi, ktoré sú definované ako:

1. činnosť, ktorej nositeľmi sú športoví manažéri (dobrovoľní a profesionálni) a tréneri,
2. profesia vykonávaná profesionálnymi športovými manažérmi,
3. vedecká disciplína spájaná s vedeckými pracovníkmi v oblasti športu a manažmentu,

4. študijný program, odbor, predmet, zastúpený učiteľmi a študentami, resp. trénermi zvyšujúcimi si svoju odbornú kvalifikáciu v oblasti športového manažmentu.

Športový manažment môže byť chápaný ako jedna zo špecifických disciplín manažmentu, a taktiež ako ucelené riadenie zväzu, klubu, športovej organizácie, ktoré aspoň čiastočne vykazujú podnikateľsky organizované správanie.

Manažment športu je interdisciplinárny a využíva viacero vedeckých disciplín, z ktorých najdôležitejšie sú sociológia, ekonómia, psychológia a právo (Čáslavová, 2009). Využitie týchto vedeckých disciplín si vynútila športová prax, a to najmä snahou o využívanie všetkých finančných čiastok kolujúcich v športe, správaním sa v prostredí športovej konkurencie, riešením problémov spojených s vedením športovej organizácie a zabezpečením administratívy.

Podľa Durdovej (2005) športový manažment chápeme ako proces na seba navzájom nadväzujúcich funkcií riadenia, medzi ktoré patria: strategické plánovanie, organizácia (metódy, techniky, postupy), výber a rozmiestnenie ľudí, komunikácia, marketing, reklama, sponzoring, znalosť právnych a daňových noriem, vecných a formálnych náležitostí.

### **1.3. Strategický manažment v športe**

Spracovanie stratégie športovej organizácie vyplýva z jej funkcií a v podstate sa jedná o priebežné vyhodnotenie strategického plánu a prehodnocovanie jeho jednotlivých oblastí. V prvom rade je potrebné si zväžiť v akej situácii sa klub nachádza a pri voľbe stratégie musí vychádzať z reálnych podmienok prostredia.

Stratégia spojená s manažmentom významne ovplyvňuje a usmerňuje športovú organizáciu, i to kam sa v budúcnosti môže dostať. Pre dosiahnutie dlhodobých úspechov predpokladáme vytváranie stratégií založených na schopnosti strategického myslenia. Pre progres je potrebné tieto schopnosti rozvíjať a zdokonaľovať (Papula a Papulová, 2011).

Na rozdiel od klasického strategického plánovania je strategický manažment proces, ktorým určuje smerovanie organizácie a rozsah jej činnosti, a to s ohľadom na jej schopnosti a prostredie, v ktorom sa vyvíja (Hoye a kol., 2012).

Na hľadanie odpovedí na strategické otázky nám pomáhajú nástroje strategického manažmentu (Tab.1).

Tab. 1 Strategický manažment v športovej organizácii (upravené, zdroj: Nová a kol. 2016)

<b>Strategická otázka</b>	<b>Nástroj strategického manažmentu</b>
Kde sa nachádzame?	Analýza pozície v rámci športového priemyslu
Kde môžeme byť?	Kreatívne zváženie možností rozvoja podporených analýzou interných a externých faktorov
Kde chceme byť?	Strategická voľba na základe analýzy
Ako sa tam dostaneme?	Plánovanie implementácie stratégie
Dostali sme sa do cieľového stavu?	Riadenie implementácie stratégie
Je naša stratégia stále relevantná vo vzťahu k meniacemu sa prostrediu?	Strategická kontrola, monitoring

Strategický manažment je dôležitý pre aktívnu tvorbu budúcnosti športovej organizácie. Pomáha znižovať vysokú mieru neistoty, ktorá je typická pre neustále sa meniaci športový priemysel (Nová a kol., 2016). Ide o proces vyznačujúci sa svojou logikou, pozostávajúci z niekoľkých etáp:

1. strategická analýza
2. formulácia stratégie
3. implementácia stratégie
4. evaluácia stratégie – strategická kontrola

Členenie procesu tvorby stratégie znamená, že každá etapa tvorí ucelenú, cieľavedomú činnosť s použitím vhodných metód a prístupov. Výsledok jednej etapy je vstupom pre ďalšiu. Za predpokladu využitia strategickkej kontroly ide taktiež o cyklický proces (Nová a kol., 2016).

## 2. Marketing v športe

### 2.1. Definícia marketingu

V súčasnosti by sme mali marketing vnímať predovšetkým ako uspokojovanie potrieb zákazníka. K predaju dochádza až po vyrobení produktu, ale marketing začína už oveľa skôr ako má spoločnosť produkt na predaj.

Marketing je úlohou pre marketingových manažérov, ktorí musia zistiť aké sú potreby, ich intenzitu a rozsah. Na základe týchto zistení potom rozhodujú, či sa môže jednať o ziskovú príležitosť. Marketing následne pokračuje po celú dobu životnosti produktu. Snaží sa o udržanie stálych a prilákanie nových zákazníkov tým, že sa pokúša o neustále zdokonaľovanie svojho produktu (Kotler a kol., 2007).

### 2.2. Športový marketing

Športový marketing je proces spájania športových produktov a služieb s dopytom ľudí (zákazníkov a konzumentov športu) po daných produktoch a službách (Blakey, 2011). Napomáha udržať ponuku a dopyt v rovnováhe.

Priania a potreby ľudí vedú k dopytu. Konzumenti športu (vyžívajú služby) a športovní zákazníci (kupujú produkty) vyžadujú športové produkty a služby na uspokojenie svojich potrieb. Pohyb a športovanie vyvoláva dopyt po športovom oblečení a obuvi. Potreba zábavy a adrenalínu môže viesť k návšteve športových podujatí a k vykonávaniu rôznych druhov športu. A taktiež sociálna potreba byť začlenený v kolektíve alebo patriť k niekomu môže vyvolať potrebu fandiť športovému tímu a zúčastňovať sa na jeho zápasoch. Avšak je veľa potenciálnych športových konzumentov a zákazníkov, ktorí si nie sú vedomí svojich osobných potrieb a práve tu sa nachádza príležitosť pre športový marketing. Tu môžeme čerpať zo skrytého dopytu a pritiahnúť nových zákazníkov k svojim produktom a službám (Blakey, 2011).

### 2.3. Prístup k športovému marketingu

Podľa Blakeyho (2011) sa na športový marketing v praxi môžeme pozerat' ako na:

1. marketing športu,
2. marketing prostredníctvom športu

#### **Marketing športu**

Tento prístup sa sústreďuje na podporu predaja a spotreby produktov a služieb v športe. Do tejto kategórie zaraďujeme napríklad športové podujatia, zápasy, súťaže, ale taktiež aj športové vybavenie. Ide o produkty a služby, ktoré sa týkajú priamo športu. Športové kluby rôznych veľkostí a úrovní z rôzneho odvetvia, a to vo všetkých priemyslových sekciách, využívajú marketingové aktivity.

#### **Marketing prostredníctvom športu**

S rozvojom športu v posledných rokoch môžeme sledovat' ako sa podniky, ktoré nemajú so športom nič spoločné, snažia pritiahnúť k svojim produktom a službám nových zákazníkov tým, že svoju značku spájajú so športovcom, športovým klubom alebo podujatím. Firma tak má možnosť osloviť športových nadšencov, a to priamo v prostredí, ktoré je pre nich zaujímavé. Ich výrobky alebo služby sú na trh uvádzané prostredníctvom športu. (Blakey, 2011).

Najčastejším spôsobom ako preniknúť do športového prostredia je ponúknuť športovým organizáciám sponzorstvo, alebo tiež prostredníctvom najrôznejšieho typu reklamy (Blakey, 2011). Zo Slovenska môžeme ako príklady uviesť spojenie firmy Orange a hokejovej reprezentácie, ďalšieho telekomunikačného operátora firmu O2 a olympijského víťaza Mateja Tótha, či Pivo Corgoň, podľa ktorého je pomenovaná naša najvyššia futbalová liga. V zahraničí sú často pomenované štadióny známych klubov podľa ich hlavných sponzorov, ako napríklad Emirates stadium, kde svoje zápasy hrajú Arsenal Londýn.

## 2.4. Marketingový mix v športe

Durdová (2005) definuje marketingový mix ako systém nástrojov vychádzajúci z predajnej politiky, ktoré sú vo vzájomnej závislosti a môžu sa navzájom dopĺňovať a ovplyvňovať. Podnik nepoužíva marketingové nástroje ako súhrn jednotlivých opatrení, ale ako zladený celok, ktorého úlohou je zaistiť optimálny výsledok trhu.

Nástroje marketingového mixu sú najčastejšie nazývané ako 4P, a sice: produkt (product), cena (price), miesto (place) a reklama (promotion).

Športová organizácia sa musí rozhodnúť, aké produkty bude cieľovej skupine ponúkať, za akú cenu, akým spôsobom sa produkt dostane k zákazníkovi, a tiež akú podobu bude mať reklama, aká bude jej forma a kde bude použitá.

## 2.5. Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia je nástroj marketingu, ktorým podniky riadene informujú a presvedčujú cieľové skupiny a naplňujú tak svoje marketingové ciele (Karlíček a Král, 2011).

Cieľom marketingovej komunikácie v športe je ovplyvňovanie cieľových skupín tak, aby presvedčili svojich potenciálnych zákazníkov na kúpu práve nimi ponúkaného tovaru a služieb. Medzi cieľové skupiny zaraďujeme športových fanúšikov, partnerov, verejnosť a médiá. Pre dosiahnutie úspešného marketingu je dôležitá vhodná voľba a kombinácia jednotlivých nástrojov marketingovej komunikácie.

Duchoslav (2010) rozdeľuje zložky marketingovej komunikácie na:

1. Nadlinkové aktivity, ktorých úlohou je dostať produkt do povedomia zákazníkov využitím reklamy, a to napríklad cez:

- printové (tlačené) médiá
- elektronické médiá
- billboardy a vonkajšie nástenné plochy
- kinoreklamy



2. Podlinkové aktivity na zvýšenie predaja produktu využitím nasledujúcich nástrojov:

- priamy marketing- ide o priamy kontakt so zákazníkom, ale aj o telefonickú, emailovú komunikáciu, poštu
- podpora predaja ponúknutím zliav, darčiekov, výhodných balení a pod.
- vzťahy s verejnosťou zamerané na kultúru, vzhľad a imidž organizácie
- sponzoring pre vzájomné uspokojenie záujmov sponzora a sponzorovného

### 3. Sponzoring v športe

V súčasnej dobe veľa firiem využíva pre zviditeľnenie svojej značky sponzoring, ktorý sa stáva čoraz populárnejším komunikačným nástrojom. Sponzoring je definovaný ako partnerský vzťah medzi firmou na jednej strane a športom, pričom dochádza k uspokojovaniu záujmov oboch zúčastnených strán. Jedná sa o špecifickú väzbu, kedy finančné, hmotné prostriedky a služby sa dávajú k dispozícii osobám a organizáciám pôsobiacich v športe. Sponzorský vzťah, ktorý sa často nazýva aj reklamné alebo kooperatívne partnerstvo, by mal byť založený na obojstranne známych cieľoch, vzájomne prospešných a mravne- etických prínosoch.

Podľa podielu sponzora na celkovom objeme príspevkov rozlišujeme typy:

- **exkluzívny sponzor** – spojený s titulom oficiálny sponzor
- **hlavný sponzor, vedľajší sponzor** – hlavný sponzor prijíma najatraktívnejšie protihodnoty a vedľajší si berú menej atraktívne reklamné možnosti
- **kooperačný sponzor** – protihodnoty sú rozdelené väčšiemu množstvu sponzorov, pričom sa dá využiť trvanie rozličnej doby platnosti sponzorských zmlúv

V oblasti športu nachádzame rôzne formy sponzoringu, ako napríklad sponzorovanie jednotlivých športovcov, športových tímov, športových klubov, inštitúcií a športových podujatí. Sponzoring je častokrát uplatňovaný vo forme sponzorských darov. Ich charakteristické znaky sú bezplatnosť a dobrovoľnosť. Bezplatnosťou sa rozumie, že obdarovaný sa nezaväzuje poskytovať darcovi akúkoľvek protihodnotu vyjadrenú

peniazmi. Dobrovoľnosť znamená, že darca poskytuje majetkové hodnoty zo svojej vôle dobrovoľne, no v praxi je možné aj vzájomné darovanie.

Predmetom daru môže byť čokoľvek, ide však najmä o peniaze a hmotné veci, ale len tie na ktoré má darca vlastnícke právo (Dvořáková, 2005).

Pri sponzoringu je potrebné vziať do úvahy dva aspekty:

1. **hľadisko sponzora** – aká je jeho motivácia a z akých dôvodov má záujem sponzorovať
2. **hľadisko sponzorovaného** – prečo sponzora hľadá, a čo môže sponzorovi ponúknuť

Sponzorovaný poskytuje sponzorovi konkrétnu hodnotu. Jedná sa o hodnotu expozície a medzi jej komponenty Duchoslav (2010) zaraďuje:

- počet recipientov – účasť divákov priamo na štadióne a televízni diváci
- trvanie zobrazenia loga na paneli pri hracej ploche
- počet a frekvencia opakovaní
- exkluzivita - vylúčenie ostatných sponzorov z miesta expozície

Podľa Čáslavovej (2009) športové organizácie prostredníctvom sponzorskej činnosti plnia marketingové a komunikačné ciele a to vo forme:

- zvyšovania známosti firmy a jej značky
- zvyšovania známosti spoločnosti ako partnera určitého športu
- zvýšenia sympatií k značke sponzora
- posilnenia obchodných kontaktov
- aktualizácie image firmy

Sponzoring zo sebou prináša mnoho výhod, medzi základné patria: možnosť rýchlo a flexibilne reagovať na zmeny trhových podmienok; výber nástrojov sponzoringu, ktorými sa dá udržiavať kontakt so zákazníkmi a takisto zisk nových; pomáha nadviazať vzťahy medzi miestnymi firmami a politickými zoskupeniami, pričom môže byť využitý na zlepšenie zamestnaneckých vzťahov (Hesková a Starchoň, 2009).

Na druhej strane môže mať isté nevýhody ku ktorým patrí fakt, že je nemožné presne stanoviť náklady. Tak tiež vzniká problém pri kontrole úspechu a výsledkov sponzorovania určitej udalosti a vzniká tak veľké riziko závislosti od udalosti, ktorá sa koná alebo jednotlivcov, ktorí v nej figurujú (Hesková a Starchoň, 2009).

## **4. Metodika práce**

### **4.1. Získavanie údajov**

Teoretická časť semestrálnej práce bola vypracovaná na základe získaných poznatkov a štúdia odbornej literatúry.

Informácie potrebné pre vypracovanie praktickej časti práce sme získavali pozorovaním, fotodokumentáciou, rozhovormi a dotazníkmi. Príležitosť na získanie potrebných informácií sme mali vďaka dlhoročnej pôsobnosti v klube a slovenskom lukostreleckom zväze. Informácie nám boli poskytnuté od vedenia piatich najväčších klubov na Slovensku a od českého lukostreleckého klubu LK Arcus Plzeň. Získané údaje máme tiež vďaka účasti na zasadnutiach vedenia klubu, poradách, účasti na súťažiach, náboroch a tréningoch a sledovaniu internetových stránok klubov a SLZ.

### **4.2. Metódy spracovania údajov**

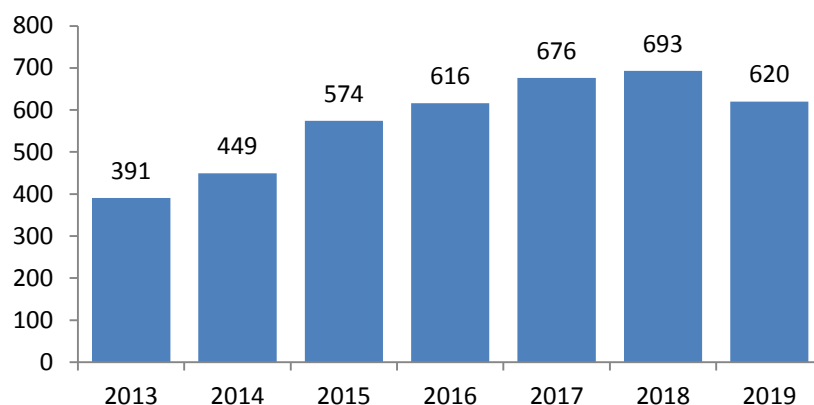
V práci sme použili metódu strategického plánovania analýzu SWOT, pomocou ktorej sme definovali silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby fungovania lukostreleckého klubu Blue Arrows Viničné.

Na zobrazenie číselných údajov sme použili grafy a tabuľky vytvorené pomocou Word Excel z balíka Office.

## 5. Výsledky

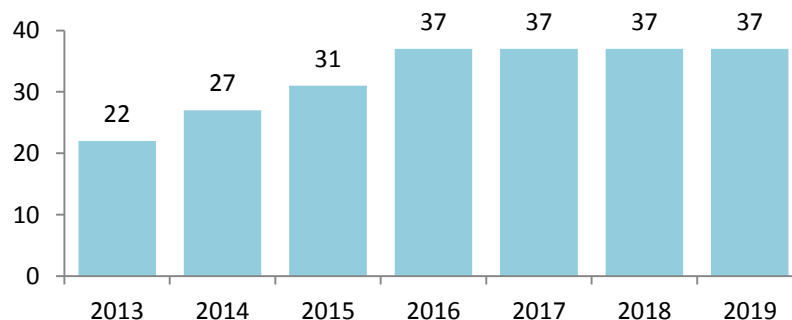
Slovenská lukostreľba sa začala rozvíjať v 60. rokoch 20.storočia. Prvý slovenský lukostrelecký klub bol založený vo Viničnom, neďaleko hlavného mesta Bratislavy. Založil ho Karol Noskovič v roku 1958 a na jeho počesť sa každoročne v obci organizuje súťaž Memoriál Karola Noskoviča s celoslovenskou účasťou.

Slovenský lukostrelecký zväz (SLZ) bol založený 8.12.1990. Prvých 20 rokov svojej existencie počet jeho členov neprekročil hranicu 300 ľudí. Od roku 2012 začala členská základňa výraznejšie narastať a každým rokom zaznamenávame jej nárast. Najväčší prírastok, až 125 nových členov, bol v roku 2015. Doposiaľ najvyššia členská základňa bola evidovaná v roku 2018 a to 693 členov (Obr.1). Aktuálne do mája 2019 bolo do SLZ prihlásených 620 členov, avšak očakáva sa, že v priebehu roka sa toto číslo ešte navýši. Doposiaľ menší počet členov môže spôsobovať fakt, že od januára 2019 SLZ zvýšilo členský poplatok za lukostrelca z dvanásť na patnásť eur.



Obr.1 Vývoj členskej základne SLZ

Na obrázku (Obr.2) môžeme vidieť postupný nárast počtu lukostreleckých klubov na Slovensku. Od roku 2016 sa počet zastavil na čísle 37.



Obr.2 Vývoj počtu klubov SLZ

## 5.1. Blue Arrows Viničné

Lukostrelecký klub Blue Arrows Viničné bol založený na jar v roku 2010 skupinou športových nadšencov. Pri jeho vzniku pozostával zo štyroch aktívnych lukostrelcov a troch funkcionárov. Prvým predsedom klubu sa stal Ján Longa, ktorý zastáva vedúcu funkciu i v súčasnej dobe. Na streľbu boli využívané priestory základnej školy a futbalové ihrisko vo Viničnom. V začiatkoch klubu i napriek nízkemu počtu strelcov sa športovci zúčastňovali slovenských i zahraničných lukostreleckých podujatí a obsadzovali medailové umiestnenia na kolách slovenského pohára a Majstrovstvách Slovenska.

Na jeseň 2010 Blue Arrows Viničné zorganizoval prvý nábor nových lukostrelcov na základnej škole vo Viničnom, a tak sa pomaly začala rozrastať jeho členská základňa. Materiálne zabezpečenie pre nových členov a terčovnice boli spočiatku zakúpené z vlastných finančných prostriedkov zakladajúcich členov klubu.

Od roku 2013 sme museli kvôli nedostatočnej kapacite priestoru hľadať nové možnosti pre činnosť klubu. Vďaka podpore obce nám bola pridelená časť obecného športového areálu a na zimnú sezónu nám bola poskytnutá športová hala Aréna vo Viničnom. Rokmi sa členská základňa oddielu postupne rozrastala a zaradila sa medzi najpočetnejšie a najúspešnejšie kluby Slovenska. Tréningy boli vedené jediným trénerom Daniel Kraváčkom, a to 5 krát týždenne po dobu dvoch až troch hodín.

V roku 2014 som ako členka klubu Blue Arrows Viničné a reprezentantka Slovenska získala historicky prvú medailu z významného medzinárodného podujatia, a to 3. miesto na Majstrovstvách Európy kadetov a juniorov v Slovinskej Lubljane. V danom roku sa mi podarilo vyhrať Európsky pohár juniorov a získať 5. miesto na Majstrovstvách Európy dospelých, ktorým sa mi podarilo vybojovať miestenku na 1. Európske hry. Po týchto úspešných podujatiach sa o moju osobu začali zaujímať médiá, a tak sa slovenská lukostreľba a tiež domáci klub dostal do povedomia verejnosti. Malo to podiel na prívale ďalších členov a úspešných náboroch na okolitých školách v danom roku. Ďalší väčší záujem o lukostreľbu sme zaznamenali v roku 2016, kedy som ako prvá lukostrelkyňa Slovenska štartovala na Olympijských hrách v Riu de Janeiro.

Pracovná vyťaženosť trénera nám v roku 2017 nedovolila urobiť nový nábor a odborne vedené tréningy sme museli obmedziť na 1 týždenne. Táto situácia mala za následok odchod členov z klubu najmä v kadetských kategóriách. Situácia sa nezlepšila ani na začiatku roku 2018, a preto sa vedenie klubu rozhodlo hľadať nových trénerov a investovať do kvalifikačných trénerských kurzov pre získanie licencií pre členov klubu.

V lete 2018 sme mohli naplno rozbehnúť tréningy pod vedením dvoch kvalifikovaných trénerov a dvoch asistentov. Oficiálne časy tréningov sme však upravili a tréningy prebiehajú dvakrát týždenne po dobu 2 hodín pre začiatočníkov a takisto v iných dňoch pre pokročilých.

V súčasnej dobe členská základňa klubu Blue Arrows Viničné má 59 členov.

## 5.2. Športové zázemie

Zázemie Blue Arrows Viničné je jednou zo silných stránok oddielu. Ako jeden z dvoch lukostreleckých klubov na Slovensku disponujeme kvalifikovanou lukostrelnicou. Lukostrelecké ihrisko s rozmermi 100 x 30 metrov sa nachádza v obci Viničné pri futbalovom ihrisku.

Výhodou vlastného ihriska je neobmedzený prístup na strelnicu počas letnej sezóny, čo ocenia najmä pokročilí strelci a takisto časovo zaneprázdnení a pracujúci členovia klubu, ktorí tak majú možnosť trénovať i mimo oficiálnych tréningových hodín. Na rozdiel od ostatných klubov, ktorí majú prístup na ihrisko v priemere dvakrát týždenne po dobu maximálne dvoch hodín počas ktorých musia rozkladať svoje terčovnice.

Ďalšou výhodou je poloha ihriska, ktorá sa nachádza za športovou halou Aréna Viničné (Obr.3), kde prebiehajú tréningy počas zimnej sezóny, ale v prípade nepriaznivého počasia a voľnej haly máme do nej celoročný prístup.



Obr.3 Priestory športovej haly Aréna Viničné

Na lukostrelnici sú počas letnej sezóny rozmiestnené terčovnice na všetky súťažné vzdialenosti od 10 do 90 metrov. Nachádza sa tam i altánok pre odloženie lukostreleckých kufrov. Pre skvalitnenie rozcvičiek a strečingu využívame posilňovaciú preliezku, ktorá je sprístupnená aj pre ostatných športových nadšencov.

V roku 2015 sme na lukostrelnicu priviezli lodný kontajner o rozmere 3x 6 m, ktorú sme prerobili na krytý tréningový prístrešok pre streľbu na dlhé vzdialenosti počas zimných mesiacov. Spočiatku slúžil len na tréningovanie a od roku 2018 sa postupne prerábala na klubové priestory, kde sa skladujú luky a náradie pre začiatočníkov, materiál na opravu a servis lukov a terčovnica na rozostrievanie (Obr.4). Tento priestor je poskytovaný aj slovenskej lukostreleckej reprezentácii na sústredenia v skorých jarných mesiacoch, kedy je potrebné začať trénovať dlhé vzdialenosti.

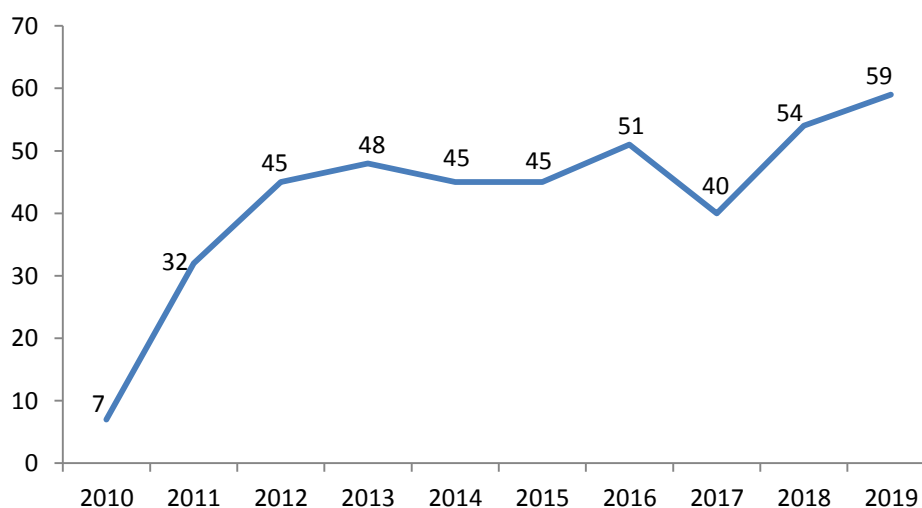


Obr.4 Zrekonštruovaný lodný kontajner na klubové priestory a krytú strelnicu

## 5.3. Členská základňa a nábory nových členov

### 5.3.1. Členská základňa

Oddiel Blue Arrows Viničné už od jeho vzniku patrí medzi najúspešnejšie a najpočetnejšie lukostrelecké kluby na Slovensku. Pri jeho založení mal len 7 členov, no po roku jeho činnosti členská základňa stúpila viac ako štvornásobne (Obr.5). V roku 2014 bol najpočetnejším lukostreleckým klubom SLZ so 45 členmi. O rok neskôr obsadil druhú priečku spolu s lukostreleckým klubom Lukostrelec Banská Bystrica (Tab.2), ktorý bol v roku 2016 najpočetnejším. Od roku 2017 má najväčšiu členskú základňu klub MŠK Kežmarok (Obr.6). Klub Blue Arrows Viničné sa stále pohybuje medzi prvými piatimi najpočetnejšími klubmi registrovaných v slovenskom lukostreleckom zväze.

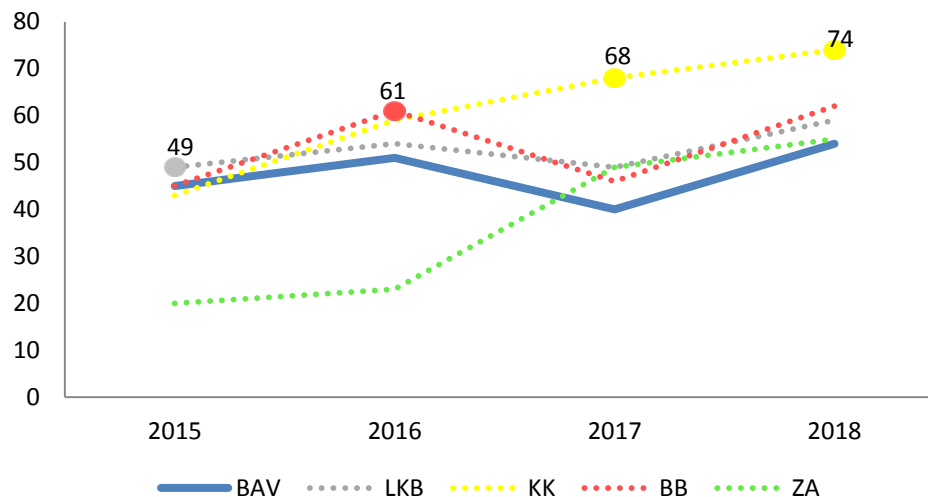


Obr.5 Vývoj členskej základne klubu Blue Arrows Viničné

Tab.2 Počet členov v najväčších lukostreleckých kluboch na Slovensku

	2015	2016	2017	2018
<b>BAV</b>	45	51	40	54
<b>LKB</b>	49	54	49	59
<b>KK</b>	43	59	68	74
<b>BB</b>	45	61	46	62
<b>ZA</b>	20	23	49	55





Obr.6 Počet členov v najväčších lukostreleckých kluboch na Slovensku (BAV-Blue Arrows Viničné, LKB- lukostrelecký klub Bratislava, KK- MŠK Kežmarok, BB- Lukostrelec Banská Bystrica, ZA- Reflex Žilina)

### 5.3.2. Nábor členov

Nábory členov sú najdôležitejšou zložkou činnosti klubov, ktorí pracujú s mládežou. Táto činnosť spočíva v prilákaní detí a mládeže do oddielu a prebudenie záujmu o lukostreľbu. V konkurencii množstva populárnych moderných športov, ktoré sú v dnešnej dobe prístupné sa jedná o neľahkú úlohu. Takisto to neľahčuje ani fakt, že deti omnoho radšej trávia čas doma pri televízii a počítači.

Klub Blue Arrows Viničné uskutočňuje nábory nových lukostrelcov dvakrát za rok, a to prostredníctvom:

- náborovej akcie na ZŠ Viničné, kde tréneri v telocvični uskutočnia besedu a ukázkový tréning pre jednotlivé triedy s možnosťou vyskúšania si streľby
- podujatia Medzinárodný deň detí, v rámci ktorého si deti i dospelí môžu vyskúšať streľbu z luku a zapojiť sa do rôznych súťaží. Každé dieťa dostane sladkú odmenu a letáčik s informáciami o klube a tréningoch.

Po každej prezentácii lukostreľby sa nám podarí prilákať na tréningy v priemere 7 nových členov.

## 5.4. Súťaže

Oddiel Blue Arrows Viničné v súčasnosti patrí k najpočetnejším a dlhodobo najúspešnejším klubom na Slovensku.

V klube vedíme možnosť trénovať 3 strelecké divízie a to síce olympijský luk, ktorý má u nás najviac zastúpených členov, divízia kladkový luk a holý luk, ktorý je odpoúčaný začiatočníkom.

V divízii olympijský luk máme zastúpené všetky kategórie od chrobákov (deti do 10 rokov) po veteránov (nad 50 rokov) s výnimkou juniorských kategórií. Tento fakt pripisujem k výpadku trénerom riadených tréningov v roku 2017, čoho dôsledkom bol prestup členov klubu končiacich kadetskej kategórie. Od zimy 2019 s nástupom halovej sezóny by však malo prísť k prechodu našich kadetov do juniorských kategórií, a tak klub bude mať vedenú aj túto zložku.

V súčasnej dobe pri členskej základni 59 členov máme 35 aktívne sa zúčastňujúcich slovenských súťaží. Strelci súťažia na kolách slovenského pohára vrámci celého Slovenska a na Majstrovstvách Slovenska v halovej i terčovej lukostrelbe. Ako jediný lukostrelecký klub na Slovensku našim členom hradíme všetky náklady spojené so súťažou (štartovné, ubytovanie, doprava).

Našich 5 lukostrelcov tiež štartuje na zahraničných a európskych podujatiach. Dvaja strelci sa každoročne zúčastňujú aj kôl svetového pohára, Majstrovstiev Európy a sveta.

Každoročne organizujeme dve kolá slovenského pohára (SP) v halovej lukostrelbe a taktiež jedno kolo SP v terčovej lukostrelbe s celoslovenskou účasťou. Organizujeme tiež podujatie Memoriál Karola Noskoviča a Majstrovstvá Slovenska v halovej lukostrelbe mládeže.

## 5.5. Hospodárska činnosť

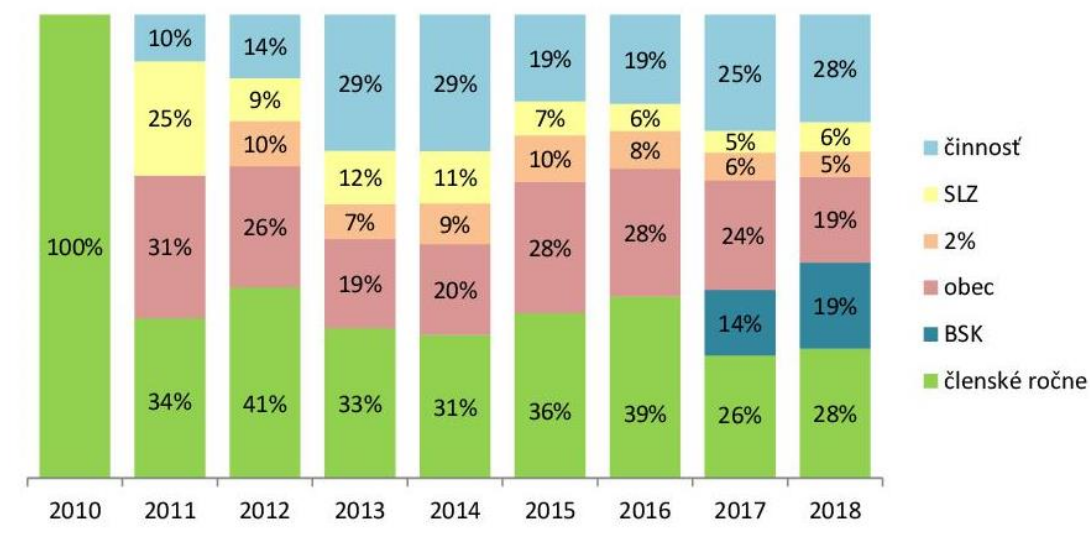
Dôležitou úlohou manažmentu športového klubu je pokrytie nákladov na jeho činnosť. V zakladajúcom roku lukostreleckého klubu Blue Arrows Viničné pozostávali jeho všetky príjmy, v hodnote 980 eur, len z členských príspevkov (Obr.7). Od roku 2010 sa klubový poplatok za člena uhrádza kvartálne, a to sumou 35 eur / 3 mesiace.

V nasledujúcom roku sa príjmy oddielu navýšili o 12 000 eur. Obec Viničné začala finančne podporovať činnosť klubu sumou 4 000 eur a od roku 2015 sumou 5 000 eur (Tab.3). Tieto financie dodnes tvoria takmer tretinu všetkých príjmov klubu.

Od daného roku klub Blue Arrows Viničné aktívne pracuje na zisku finančných prostriedkov aj vlastnou činnosťou, a to vo forme usporadúvania športových podujatí a lukostreleckých súťaží.

Od roku 2011 máme ďalšie príjmy vďaka príspevku na činnosť od Slovenského lukostreleckého zväzu. Finančná hodnota príspevku sa vypočítava na základe veľkosti členskej základne, počtu mládežníkov do 23 rokov a organizácie kôl slovenského pohára a majstrovstiev Slovenska.

Taktiež zdrojmi príjmu sú 2% z daní, ktoré môžeme poberať od dvoch rokov od založenia klubu. A od roku 2017 sa nám podarilo získať na projekty klubu dotácie z Bratislavského samosprávneho kraja (BSK) vďaka ktorým môžeme zlepšovať kvalitatívnu úroveň súťaží na Slovensku.



Obr.7 Podiel ročných príjmov klubu Blue Arrows Viničné

Tab.3 Ročné príjmy klubu Blue Arrows Viničné

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>členské</b>	980 €	4 480 €	6 300 €	6 720 €	6 300 €	6 300 €	7 140 €	5 600 €	7 560 €
<b>BSK</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3 000 €	5 000 €
<b>obec</b>	0 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
<b>2%</b>	0 €	0 €	1 500 €	1 550 €	1 800 €	1 770 €	1 500 €	1 260 €	1 480 €
<b>SLZ</b>	0 €	3 200 €	1 400 €	2 400 €	2 300 €	1 300 €	1 050 €	1 000 €	1 710 €
<b>činnosť</b>	0 €	1 300 €	2 100 €	6 100 €	6 000 €	3 300 €	3 500 €	5 300 €	6 260 €
<b>spolu</b>	<b>980 €</b>	<b>12 980 €</b>	<b>15 300 €</b>	<b>20 770 €</b>	<b>20 400 €</b>	<b>17 670 €</b>	<b>18 190 €</b>	<b>21 160 €</b>	<b>27 010 €</b>

Výdavky klubu pokrývajú finančné náklady na súťaže a zahŕňajú štartovné, ubytovanie a dopravu. Ostatné financie sú použité na nákup klubového materiálu (Tab.4). V rokoch 2014, 2016 a 2018 klub investoval viac ako 9 000 eur na kúpu a rekonštrukciu lodného kontajnera, ktorý slúži ako klubový priestor a zároveň krytá lukostrelecká méta.

Tab.4 Ročné výdavky klubu Blue Arrows Viničné

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
súťažné náklady	0	2 500 €	5 880 €	6 800 €	7 300 €	6 200 €	7 500 €	4 300 €	10 285 €
kontajner	0	0	0	0	5 800 €	0	2 270 €	0	1 000 €
klubový materiál	1 500 €	6 200 €	5 200 €	2 000 €	9 500 €	3 700 €	3 570 €	5 800 €	3 725 €
<b>spolu</b>	<b>1 500 €</b>	<b>8 700 €</b>	<b>11 080 €</b>	<b>8 800 €</b>	<b>22 600 €</b>	<b>9 900 €</b>	<b>13 340 €</b>	<b>10 100 €</b>	<b>15 010 €</b>

## 6. SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojom strategického plánovania organizácie. Zahŕňa analýzu externých aj interných faktorov, ktoré majú vplyv na chod organizácie. Medzi interné faktory klubu sme zaradili jeho silné a slabé stránky. Do externých faktorov radíme príležitosti a hrozby. Príležitosti prinášajú potenciálny úžitok pre klub a hrozby môžu ohroziť stabilitu klubu.

História slovenskej lukostrelby sa začala písať vo Viničnom, a preto ukážka a možnosť vyskúšania si lukostrelby je dlhoročnou tradíciou vrámci športových a propagačných podujatí obce. Silnou stránkou klubu Blue Arrows Viničné sú dobré vzťahy s vedením obce a vzájomná podpora, a preto je súčasťou každého podujatia.

Najsilnejšou stránkou klubu je jeho zázemie. Viničiarska strelnica je len jednou z dvoch oficiálne schválených lukostrelníc policajným útvarom na Slovensku (druhá patrí klubu TJ AC Jasov pri Košiciach). Výhodou je aj jej poloha priamo za športovou halou, v ktorej prebiehajú tréningy v zimnom období a za nepriaznivého počasia. Tréningy sa teda celoročne konajú na rovnakej adrese a potencionalni záujemcovia nemajú problém nás vyhľadať.

Silnou stránkou klubu je tiež jeho finančná stabilita. Lukostrelecký klub Blue Arrows Viničné stavia na početnej členskej základni, ktoré sú prínosom zdroja financií, či už vo forme členských príspevkov, 2% z daní alebo ako príspevku na činnosť od SLZ.

Lukostrelba je veľmi monotónny a nie veľmi akčný šport a z tohto dôvodu veľa detí po istom čase stráca nadšenie do trénovania. Tréneri klubu Blue Arrows Viničné aktívne pracujú s mládežou a snahou je zatriktívniť tréningový proces. Do tréningovej jednotky je zahrnutá dynamická rozcvička a strečing, pohybové hry a kompenzačné cvičenia a tiež modelované tréningy.

Za slabú stránku považujem fakt, že klub Blue Arrows Viničné nemá žiadneho sponzora, čím by si iste zabezpečil lepšiu propagáciu a tiež ďalší zdroj financií.

Slabou stránkou je aj propagácia klubu cez webovú stránku, ktorá v súčasnej dobe nie je funkčná, a tým klub nevyužíva svoj marketingový potenciál naplno.

Aby klub Blue Arrows Viničné mohol napredovať mal by využiť príležitosti pre zlepšenie jeho propagácie aj prostredníctvom svojich kvalitných pretekárov dosahujúcich úspechy na národných aj zahraničných podujatiach.

Príležitosti pre zvýšenie motivácie a atraktivity lukostrelby vidím v usporiadaní medzinárodných podujatí, stretnutí a seminárov so zahraničnými lukostrelcami a trénermi.

Za najväčšiu hrozbu považujem nízky záujem detí o šport, málo fanúšikov a tiež záujem o dynamickejšie a kolektívne športy. Za hrozbu považujem aj stále sa zvyšujúce finančné náklady na lukostrelbu, nakoľko cena za lukostrelecký materiál stúpla za posledné tri roky dvojnásobne.

Je fakt, že naši tréneri majú nízky kvalifikačný stupeň, čo v budúcnosti nemusí postačovať staršiemu dorastu a to môže mať za následok odchod členov do konkurenčných klubov.

## 7. Závěry a odporúčania

Z historického hľadiska športové kluby vznikali ako spolky, alebo dobrovoľné občianske združenia. Od začiatku 80. rokov minulého storočia badáme, že do športu čoraz viac zasahuje marketing a reklama. Vo veľkej konkurencii je dôležité pre úspešnosť športových klubov mať dobrý manažment, ale nemali by zabúdať ani na vhodnú marketingovú stratégiu.

V semestrálnej práci sme na základe SWOT analýzy lukostreleckého klubu Blue Arrows Viničné a spracovania odpovedí z dotazníkov navrhli možnosti pre zlepšenie činnosti klubov.

Dôležitý faktor, ktorý vplýva na fungovanie klubu je jeho zázemie. Prevažná väčšina lukostreleckých klubov na Slovensku nedisponuje vlastnými priestormi. Sú odkázaní na prenájmy športových a školských ihrísk a priestorov, a tak sú limitovaní kapacitou priestoru aj časom na tréningy. Preto by som odporúčala investovať financie klubu hlavne do budovania vlastných priestorov a ponúknuť tak potencionálnym záujemcom o členstvo kvalitné športové zázemie. Výborným príkladom je novovzniknutý klub Reflex Žilina, ktorý všetky získané finančné prostriedky investuje do budovania vlastnej lukostrelnice, ktorá by mala byť otvorená ešte v tomto roku. Z prieskumu vyplynulo, že všetky ostatné opýtané kluby investujú len do režijných nákladov a nákupu športového materiálu. Pričom za nemalé peniaze, ktoré mŕňajú na prenájmy by za roky ich pôsobnosti mohli získať vlastné priestory pre činnosť.

Z dotazníkov sme zistili, že členská základňa klubov má tendenciu narastať. S výnimkou klubov LKB a BB všetky kluby aktívne pracujú na nábore nových členov. Viac ako 50% nových členov zostáva v danom klube viac ako 2 roky. Jedine v klube Reflex Žilina ich ostáva viac ako 80%, čo poukazuje na ich dobrý manažment a propagáciu. Hoci všetky kluby sa aktívne podieľajú na propagácii klubu, s využitím sociálnych, televíznych a printových médií, najvyššiu frekvenciu mediálnych výstupov má práve Reflex Žilina, ktorá vďaka medializácii klubu prilákala sponzorov a sú jediným oddielom, ktorý má finančné prostriedky aj zo sponzoringu. A preto je dôležité aktívne propagovať svoj oddiel, činnosť a výsledky členov v dostatočnom množstve.

Všetky kluby s výnimkou Blue Arrows Viničné disponujú fungujúcou webovou stránkou. Túto slabú stránku je potrebné v dohľadnej dobe odstrániť. Webová stránka slúži

ako vizitka klubu a mnohí záujemcovia hľadajú informácie práve na internete. Takisto aj pre potencionálnych sponzorov je dôležité, kde ich reklama bude umiestnená a pri nefunkčnej stránke automaticky strácajú záujem o spoluprácu. Bude potrebné sa zamerať na dobrý a pútavý dizajn stránky s aktuálnymi informáciami o klube, tréningoch a súťažiach.

Z prieskumu vychádza, že všetky kluby majú minimálne dvoch trénerov, z toho aspoň jedného s kvalifikáciou druhého stupňa. Aby klub Blue Arrows zamedzil odchod strelcov do konkurenčných klubov, jeho tréneri budú musieť zvýšiť kvalifikačný stupeň svojej trénerskej licencie.

Pre zlepšenie propagácie klubov by som odporúčala zaviesť online prenosy súťaží a získať tak prostredníctvom sociálnych médií viac fanúšikov. Ak sa nám podarí dostatočne lukostreľbu prezentovať a ponúknuť divákovi zaujímavé vysielanie je vyššia šanca že si nájde nových priaznivcov i sponzorov.

V semestrálnej práci sme analyzovali súčasný stav manažmentu a marketingovej činnosti lukostreleckých klubov na Slovensku. Na príklade klubu Blue Arrows Viničné sme vyhodnotili jeho silné, slabé stránky, potenciálne príležitosti a hrozby a na jednotlivé problémy sme navrhli riešenia pre ich odstránenie. Dobrým manažmentom vieme zefektívniť činnosť klubov a vhodnou voľbou marketingovej stratégie a propagácie klubu získať nových členov, fanúšikov i sponzorov.

Záverom by som však chcela pripomenúť, že existencia a fungovanie oddielov závisí od ochoty členov spolupracovať a podieľať sa na neustálom zlepšovaní činnosti klubu.



## Zoznam použitej literatúry

- BLAKEY, P. 2011. Sport marketing. Learning matters Ltd. ISBN 9780857250902.
- ČÁSLAVOVÁ, E. 2009. Management a marketing sportu. Praha: Olympia. ISBN 9788073761509.
- DUCHOSLAV, L. Športový manažment – prezentácia na semináre [online]. 2010 [cit.2019-5-13]. Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/Libor-Duchoslav>
- DURDOVÁ, I. 2005. Základní aspekty sportovního marketingu. 1.vyd. Ostrava: Technická univerzita. 88 s. ISBN 80-248-0827-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Š. 2005. Sportovní marketing. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 72 s. ISBN 80-210-3901-9.
- HESKOVÁ, M. a ŠTARCHOŇ, P. 2009. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. Praha: Oeconomica. ISBN: 978-80-245-1520-5.
- HOYE, R., SMITH, A.C.T., NICHOLSON, M., STEWART, B. 2012. Sport management: principles and applications. 5.vydanie. London: Routledge. 394s. ISBN 978-08-1538-516-5.
- JANOVSKÁ, A. a ŠÁLYOVÁ, M. 2006. Manažérske zručnosti. 66s. ISBN 80-8086-026-2.
- KARLÍČEK, M. a KRÁL P. 2011. Marketingová komunikace. Praha: Grada publishing a.s. ISBN 9788024735412.
- KOTLER, P., a kol. 2007. Moderní marketing. Praha: Grada publishing a.s. ISBN 9788024715457.
- MULLINS, L. J. 2007. Management and Organisational Behaviour. 8th Edition. England: Financial Times Prentice Hall. 837p. ISBN 140-585-476-6.
- NOVÁ, J., NOVOTNÝ, J., RACEK, O., REKTORÍK, J., SEKOT, A., 2016. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita. 284s. ISBN 978-80-210-8346-2.
- PAPULA, J. a PAPULOVÁ, Z. 2011. Strategické myslenie manažérov. Za tajomstvami strategického myslenia. Bratislava: Kartprint. 304s. ISBN 978-80-8887-086-9.

### **Internetové zdroje:**

[1]: Lukostrelec Banská Bystrica. (2019) Tréningy [online]. Dostupné z: [http://www.lukostrelecbb.sk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=27](http://www.lukostrelecbb.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=27)

[2]: Lukostrelecký klub Bratislava. (2019) Coaching [online]. Dostupné z: <https://www.lkb.sk/index.php/coaching> (navštívené 31.5.2019)

[3]: Reflex Žilina. (2019) Lukostrelnica [online]. Dostupné z: <https://lukostreleckyklubzilina.sk/lukostrelnica/> (navštívené 1.6.2019)

[4]: Slovenský lukostrelecký zväz. (2019) Informácie pe kluby [online]. Dostupné z: <http://www.archerysvk.sk/index.php/informacie-pre-kluby-a-oddiely> (navštívené 21.5.2019)

## Prílohy

### Príloha 1. Dotazník

**1) Pôsobnosť Vášho klubu je:**

- A) menej ako 5 rokov
- B) 5-10 rokov
- C) viac ako 10 rokov

**2) Členská základňa Vášho klubu má:**

- A) do 30 členov
- B) do 60 členov
- C) viac ako 60 členov

**3) Koľkí kvalifikovaní tréneri pôsobia vo Vašom klube?**

- A) 1
- B) 2
- C) viac ako 2

**4) Pracujete aktívne na nábore nových členov?**

- A) áno
- B) nie

**5) Vaša členská základňa behom pôsobnosti klubu má tendenciu:**

- A) narastať
- B) klesať
- C) takmer sa nemení

**6) Aké percento Vašich nových členov zostane pri streľbe viac ako 2 roky?**

- A) viac ako 80%
- B) 50-80%
- C) menej ako 50%

**7) Aktívne pracujete na propagácii klubu?**

- A) áno
- B) nie

**8) Aké komunikačné médiá využívate na propagáciu Vášho klubu?**

- A) sociálne médiá
- B) televízne a printové médiá
- C) žiadne
- D) iné (prosím uveďte)

**9) Aké percento z klubových financií tvorí príspevok zo SLZ?**

- A) viac ako 80%
- B) 50-80%
- C) menej ako 50%

**10) Akou inou formou získavate finančné prostriedky pre klub?**

- A) 2% z daní
- B) organizácia súťaží
- C) sponzoring
- D) iné (prosím uveďte)

**11) Na aké potreby mýnate najväčšie finančné prostriedky klubu?**

- A) nákup klubového materiálu
- B) podpora športovcov na súťažiach
- C) režijné náklady
- C) iné (prosím uveďte)

**12) Koľko Vašich strelcov sa zúčastňuje domácich súťaží?**

- A) menej ako 10
- B) 10-15
- C) viac ako 15

**13) Koľko Vašich strelcov sa zúčastňuje zahraničných súťaží?**

- A) maximálne 2
- B) 2-5
- C) viac ako 5