



## UPLATNENIE MANAŽMENTU RIZÍK A KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU V ŠPORTOVOM PODNIKANÍ

### APPLICATION OF RISK MANAGEMENT AND CRISIS MANAGEMENT IN SPORTS BUSINESS

KATARÍNA BUGANOVÁ, MÁRIA HUDÁKOVÁ, KRISTIÁN FURIAK

**ABSTRACT:** *This article focuses on the need to apply the principles and procedures of risk management and crisis management as tools for increasing resilience and responsiveness in the environment of sports organizations and sports entrepreneurs. In this context, risk management is seen as a prevention tool. Crisis management, on the other hand, plays the role of a means aimed at the ability to respond correctly to an incipient or ongoing crisis to minimize its negative effects. In the first part, the article points out the specifics of the environment in which sports organizations operate and in which sports entrepreneurs carry out their business activities. In the second part, the article discusses the roles of crisis management and risk management in the phase of prevention and response to crises and, above all, their specific impact on the environment of sports organizations. Based on the above, the article shows how it is appropriate to implement the described procedures and processes so that they correspond as closely as possible to the specific requirements of organizations and optimize their functioning in this environment.*

**KEYWORDS:** *Business. Crisis. Sports organizations. Risk management. Crisis management.*

#### ÚVOD

Šport je globálnym odvetvím ovplyvneným meniacimi sa podmienkami ekonomického, hospodárskeho a sociálneho prostredia. Podnikateľov v oblasti športu motivujú tieto meniace sa okolnosti, ako aj finančné a osobné faktory. Keďže šport je komplexný a mnohostranný sektor, spôsob riadenia športových organizácií môže byť kľúčovým faktorom ich úspechu. K podnikaniu pristupujú športové organizácie kooperatívnym, komunitne orientovaným a strategickým spôsobom s cieľom zlepšiť ich celkový výkon. V tomto podnikaní je potrebné brať ohľad na interné aj externé zainteresované strany ako sú športovci, fanúšikovia, zákazníci, vlády, sponzori, komunity a zamestnanci atď. Podnikanie v oblasti športu ponúka pozitívnu stratégiu na podporu ekonomického rozvoja. Podnikanie je neoddeliteľnou súčasťou športového manažmentu a vytvára konkurenčnú výhodu pre ľudí a organizácie pôsobiace v športe. Koncept športového podnikania sa v posledných rokoch stal progresívnou témou výskumu (Lechner, & Schmidt, 2002; Tükel, 2020; Escamilla-Fajardo a kol., 2020; Huertas González-Serrano a kol., 2020; Pellegrini a kol., 2020) a preto je zámerom tohto článku poukázať na uplatnenie manažmentu rizík a krízového manažmentu v športovom podnikaní.

#### 1. PODNIKANIE ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ V SÚČASNOM PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ

Športové podnikanie je definované ako akákoľvek forma podnikania alebo podnikania v športovom kontexte. V rámci tejto definície je teda zahrnutý ako proces podnikania, tak aj podnikateľ. Športové podnikanie je definované ako kolektívne konanie subjektu v športe so zámerom reagovať na príležitosti a vytvárať hodnoty. Subjekty zapojené do podnikateľskej činnosti v oblasti športu môžu zahŕňať jednotlivcov, organizácie alebo komunity. Špecifické faktory súvisiace s podnikaním v oblasti športu sú sila masovej komunikácie, sociálna interakcia a všeobecný dopyt po športe. Prijemcovia podnikania, vrátane interných a externých zainteresovaných strán sú športovci, fanúšikovia, zákazníci, vlády, sponzori, komunity a zamestnanci a iné (Ekmekci & İrmiş, 2017).

Športové podnikanie je nevyhnutnosťou na globálnom konkurenčnom trhu, ktorý sa vyznačuje zmenami a rozvratmi. Preto je športové podnikanie ako teória dôležitá pre pochopenie toho, ako meniace sa podmienky prostredia v dôsledku krízy COVID-19 ovplyvňujú športový priemysel. Je to dôležité pri posúvaní športového manažmentu a podnikania do viac interdisciplinárnej perspektívy (Ratten 2018).

Športový priemysel je známy svojou podnikavosťou a schopnosťou prispôbiť sa novým trhovým podmienkam. Predchádzajúce krízy však mali tendenciu súvisieť skôr s finančnými a politickými udalosťami, ako so zdravím občanov. To znamená, že športový priemysel predstavuje dobrý kontext na pochopenie toho, ako pandémia COVID-19 ovplyvnila podnikanie. Kríza COVID-19 je na rozdiel od iných kríz v dôsledku jej vplyvu na zdravie, ktorý spôsobil zmeny v správaní jednotlivcov a podnikateľskej činnosti, označovaná za pandémiu. Keďže podnikateľské aktivity v športe rastú, poskytuje jedinečný spôsob hodnotenia kompetencií podnikania v čase krízy (Ratten, 2018; Kraus a kol. 2020; Ansell, & Boin, 2019; Ratten, 2020).

Ukázalo sa, že organizácie s podnikateľským profilom môžu mať nadmernú výkonnosť počas recesie, po ktorej nasledujú krízy. V čase krízy je pravdepodobnejšie, že podnikateľské organizácie prežijú a vo fáze obnovy vykazujú vyššiu mieru rastu, veľkosti a tvorby pracovných miest. Väčšina výskumníkov súhlasí s tým, že podnikateľské organizácie sú konceptualizované tak, že majú hlavné charakteristiky, ktorými sú inovácia, riskovanie a proaktivita (Hammerschmidt, 2021). Predchádzajúca kríza, ako napríklad globálna finančná kríza v roku 2008 a veľká hospodárska kríza v 30. rokoch 20. storočia, mala vážne ekonomické dôsledky, ktoré vyústili do spoločenských zmien, no neovplyvnili športový priemysel ako súčasná kríza COVID-19. Iné krízy, vrátane teroristických útokov a vojenských konfliktov, mali skôr ekonomické dopady, než zrušenie športových podujatí a zatvorenie športových zariadení z dôvodu požiadaviek na sociálny odstup od krízy COVID-19 (Ratten, 2020).

Jedným z charakteristických znakov podnikateľov je dôraz na riskovanie. Všeobecne sa uznáva, že ľudia, zúčastňujúci sa športu, riskujú. Medzi skupiny, ktoré podstupujú riziká v športe patria športovci, organizátori športových podujatí, funkcionári, tréneri, i atď. Úroveň rizikového správania v športe závisí od osobnostných čŕt, ktoré zahŕňajú podnikateľské a fyzické riziká. Športové organizácie sú ovplyvnené množstvom druhov rizík, ako sú obchodné, inovačné a sociálne (Olivier, 2006; Kedar-Levy, & Bar-Eli, 2008). Obchodné riziko často podstupujú majitelia športových tímov, ktorí športovcom ponúkajú multimiliónové kontrakty na základe budúceho potenciálu. Okrem toho náklady na rozširovanie športových štadiónov a zvyšovanie franšízových poplatkov taktiež zvyšujú riziká podnikania. Rovnako zrušené podujatia sa považujú za jeden z druhov zlyhania udalostí. Identifikovalo sa množstvo dôvodov, prečo udalosti zlyhajú, napríklad nedostatočné strategické plánovanie a finančné rozhodovanie; rastúci konkurenčný trh; antisociálne správanie účastníkov, až po a zlé poveternostné podmienky, vojenské konflikty a pandémie (Poczta a kol., 2020).

Športový priemysel zamestnáva veľké množstvo ľudí, či už priamo alebo nepriamo, po celom svete. Preto je jedným z najviac globalizovaných odvetví na svete. Keď si obchodní manažéri uvedomili, že športové organizácie sa v posledných rokoch stali globálnymi, začali prejavovať záujem o športové podnikanie. V globálnom podnikateľskom prostredí musia malé aj veľké podniky rýchlo reagovať na meniace sa podmienky na trhu, aby mohli konkurovať tomuto napätému trhu. Okrem toho musia podniky konať podnikateľsky, aby boli dlhodobou ziskovou tímu, že rozpoznajú nové príležitosti (Fayolle a kol., 2010; Shane, & Venkataraman, 2000; Tükel, 2020).

Športové podnikanie je dynamické a ovplyvňuje ho množstvo faktorov, ako je obchodná stratégia, rozvoj nového športu, riadenie výkonnosti, produktové inovácie, propagačné stratégie, sociálne otázky, obavy o udržateľnosť a technologický rozvoj. Športové podnikanie je oblasťou výskumu, kde sa rýchlo sa rozvíjajúci športový manažment spája s inováciami a výskumom podnikania. Podnikanie je pre športový sektor veľmi dôležité z dôvodu rýchlych zmien v dopyte a očakávaníach spotrebiteľov. Preto je dôležitá neustála inovácia na uspokojenie dopytu a očakávaní v dlhodobom horizonte (Ratten, 2011; Ratten, 2018; Tükel, 2020).

## **2. MANAŽMENT RIZÍK AKO PREVENCIA VZNIKU KRÍZY V ŠPORTOVOM PODNIKANÍ**

Športové organizácie sú v súčasnosti vystavené neustálym zmenám, ktoré podmieňujú ich vnútornú štruktúru a podnikateľské správanie. Spôsoby, metódy a postupy riešenia potenciálnych kríz sú ovplyvňované rôznymi faktormi, ako sú napríklad charakter športovej organizácie, postavenie na trhu, konkurencieschopnosť, úroveň manažmentu, národné a medzinárodné nariadenia, stratégia športovej

organizácie, atď. Nepredvídateľná krízová situácia môže spôsobiť športovým organizáciám katastrofálne následky.

Krízy sú abnormálne situácie, ktoré predstavujú vysoké riziko pre podnikanie, pretože môžu pritiahnúť značnú pozornosť médií a verejnosti. Spôsob, akým športové organizácie pripravia svoj krízový plán, budú spolupracovať s médiami a komunikovať s internými aj externými zainteresovanými stranami, bude determinovať dlhú cestu k formovaniu ich imidžu, ako aj k určovaniu ich finančnej budúcnosti z dlhodobého hľadiska. Včasná identifikácia krízy je predpokladom jej úspešného zvládnutia. Avšak dôležitá je prevencia. Preto je dôležité adekvátne posúdiť a riadiť riziká, ktoré športové organizácie ohrozujú a môžu prepuknúť do potenciálnej krízy v prípade, ak sa im nebude venovať pozornosť.

Športový priemysel sa považuje za odvetvie s rýchlym tempom a veľkou konkurenciou, v ktorom by sa taktiež malo dbať na strategický manažment a **posudzovanie strategických hrozieb športových organizácií** (Hove a kol., 2018). Pre úspešné strategické riadenie v športe je potrebné skombinovať použitie vhodných zdrojov v kombinácii s analýzou prostredia, vášňou, gurážou, prispôbivosťou a kreativitou. (Delarestaghi a kol., 2017) identifikovali tri hlavné úrovne prínosu aplikácie **prvkov strategického manažmentu v oblasti športu**: individuálnu (zlepšenie manažérskych schopností a zručností, zvýšenie spokojnosti s prácou), organizačnú (skvalitnenie riadenia inovačného procesu, **zlepšenie riadenia rizika**, zlepšenie riadenia procesov) a sociálnu (vytváranie hodnoty pre zákazníka, udržateľnosť pracovných pozícií, budovanie pozície športu v spoločnosti. (Adamik, 2021). Efektívna aplikácia manažmentu rizík môže pomôcť lepšie sa pripraviť na ďalšie strategické hrozby a negatívne udalosti, ovplyvňujúce fungovanie a hospodárenie športových organizácií.

Autori Hudáková a Varmus (2022) navrhujú **postup strategického manažmentu rizík** pre športové organizácie, ktorý pozostáva z nasledujúcich krokov znázornených na obrázku č.1:



Obrázok 1 Strategický pohľad na manažment rizík pre športové organizácie (Hudáková, & Varmus, 2022)

Manažment rizík a krízový manažment sú integrálnou súčasťou štruktúry podnikového manažmentu a sú veľmi dôležité pre zabezpečenie stability športovej organizácie. Manažment rizík je proces určovania toho, ako by riziká ovplyvnili športovú organizáciu a ako možno riziká regulovať tak, aby sa

minimalizovali negatívne následky (škody) pre športovú organizáciu. Manažment rizík zahŕňa všetky kroky, ktoré sa vykonávajú s cieľom identifikovať akékoľvek potenciálne riziká, s ktorými sa organizácia môže (s určitou pravdepodobnosťou) stretnúť v budúcnosti a kroky, ktoré by sa dali podniknúť na zmiernenie týchto rizík a minimalizáciu dopadu týchto udalostí na športovú organizáciu. Každé **riziko** môžeme považovať za **potenciálny zdroj krízy** v podniku.

Krízový manažment je následne zameraný predovšetkým na riadenie neočakávaných udalostí, ktoré môžu poškodiť športovú organizáciu a jej zainteresované strany. Kríza pritom nemusí vždy vzniknúť v celej svojej šírke a hĺbke. Môže začať ako určitá neštandardná situácia, ktorá sa vyznačuje niektorými krízovými prvkami. Podceňovanie alebo zľahčovanie neštandardnej situácie môže spôsobiť jej dlhé trvanie bez využitia prvkov krízového manažmentu. Potom je pravdepodobné, že kríza sa bude ďalej rozširovať a neskôr môže vypuknúť v celej organizácii.

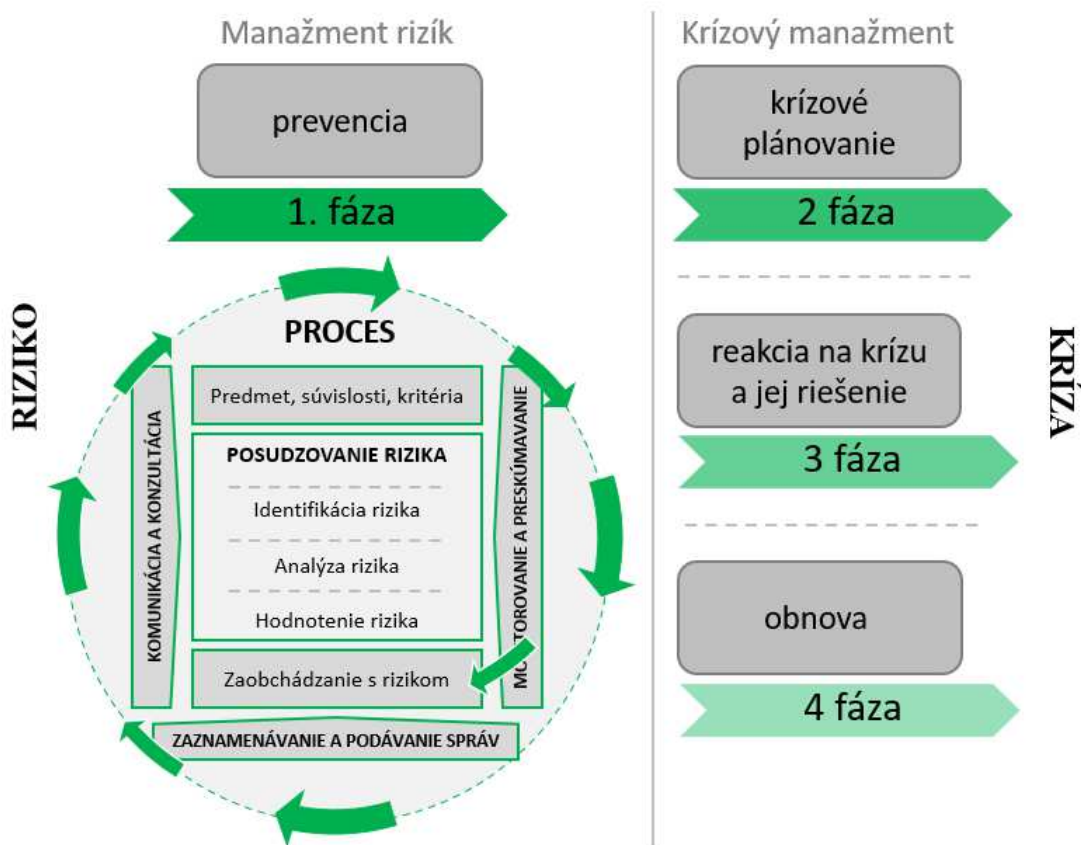
	<b>Manažment rizík</b>	<b>Krízový manažment</b>
<b>Zameranie</b>	Posudzovanie rizík, ktoré vyplývajú z činnosti organizácie a plánovanie riadenia (znižovania) týchto rizík	Riešenie akýchkoľvek negatívnych udalostí, ktoré môžu poškodiť organizáciu
<b>Proces</b>	Proaktívne	Reaktívny
<b>Účel</b>	Príprava (prevencia) na akékoľvek riziká (potenciálne hrozby) pre organizáciu	Reakcia na nežiadúcu udalosť, ktorá už nastala, znižovanie negatívnych dopadov krízy
<b>Druh udalostí</b>	Predvídateľné	Nepredvídateľné

Tabuľka 1 Využitie manažmentu rizík a krízového manažmentu v podnikaní športových organizácií

Problematika pôsobnosti **krízového manažmentu** v podnikateľskom prostredí nie je zatiaľ presne vymedzená ani právnymi normami ani terminologicky. Najčastejšie sa stretávame s pojmami kríza, prípadne krízový jav, ktorými sa označujú také udalosti, prebiehajúce deje a činnosti, ktoré ohrozili bezpečnosť príslušného subjektu, prípadne i jeho existenciu, alebo znemožnili dosiahnutie plánovaných cieľov. **Krízové javy** spôsobujú negatívne zmeny kvality vzťahov a väzieb medzi prvkami vybraného systému, prípadne sú podnetom na vytvorenie nových vzťahov a väzieb. Dotknutý systém je teda nútený prispôbovať sa novým vnútorným alebo vonkajším podmienkam. Uvedené zmeny majú zvyčajne pre systém, resp. posudzovaný subjekt, degradačné následky, no môžu prinášať aj príležitosti na zlepšovanie a rozvoj (Šimák, 2016).

Včasná prevencia vzniku krízy a adekvátna reakcia môžu byť predpokladom neustáleho zlepšovania kvality v športovej organizácii a zároveň uspokojovania potrieb všetkých zainteresovaných strán a aj neustáleho zlepšovania. Ďalšou významnou úpravou je, že vrcholový manažment musí podporovať myslenie založené na rizikách, ktoré sa zameriava aj na pozitívne vplyvy, t. j. príležitosti a implementuje proaktívnu kultúru riadenia rizík a zlepšovania. Športové organizácie sa pri realizácii podnikateľských aktivít musia neustále prispôbovať novým podmienkam na trhu a aj nepatrné zaváhania môže ohroziť ich pozíciu. Z tohto dôvodu sa kladie veľký dôraz na zabezpečenie kontinuity prevádzkových činností.

Manažment rizík preto treba vnímať v športových organizáciách najmä z pozície prevencie a využívať štandardy a normy, ktoré sú k dispozícii pri jeho implementácii. Z tohto pohľadu krízový manažment vystupuje ako účinný nástroj reakcie na nepredvídateľné krízy. Príprava na odstraňovanie následkov krízových javov sa uskutočňuje prostredníctvom krízového plánovania, ktoré je jednou z funkcií krízového manažmentu. Úlohy zamerané na predchádzanie krízam a hľadanie vhodných foriem minimalizácie rizík rieši manažment rizika (obr. 2).



Obrázok 2 Manažment rizika a krízový manažment ako prevencia a reakcia na krízovú situáciu (Buganová a kol., 2020)

Krízový manažment pripravuje organizáciu na zvládnutie neočakávanej katastrofy nasledujúcimi spôsobmi: skracuje a zmierňuje dopad krízy; chráni zamestnancov a kohokoľvek iného dotknutého; čo najviac zachováva prevádzku a produktivitu a chráni dobré meno spoločnosti. Krízové plánovanie sa snaží urobiť organizáciu odolnejšou a schopnejšou odolávať dlhodobým účinkom krízy.

Napriek uvedeným skutočnostiam treba podotknúť, že v roku 2019 konzultačná spoločnosť PwC uskutočnila prieskum medzi 2 000 vedúcimi pracovníkmi z celého sveta a zistila, že 69% z nich zažilo za posledných päť rokov aspoň jednu firemnú krízu; v skutočnosti títo manažéri zažili v tom istom časovom období v priemere tri krízy. Výsledky výskumu potvrdili (PwC, 2019; Marker, 2020), že organizáciám, ktoré mali zavedený plán reakcie na krízu sa (po kríze) darilo lepšie s rozdielom takmer dva ku jednej. V skutočnosti sa 41% spoločností s plánmi vrátilo silnejších ako predtým a 39% v dôsledku toho vzrástli tržby. Pred dvoma rokmi 95% respondentov prvého globálneho krízového prieskumu PwC uviedlo, že očakávajú, že kríza zasiahne v priebehu nasledujúcich dvoch rokov. Keď však vypukla pandémia COVID-19, viac ako 30% respondentov tohtoročného prieskumu nemalo vytvorený hlavný tím krízovej reakcie (PwC, 2021). Aby sa športoví podnikatelia pripravili na prekonanie krízy, je potrebné vykonať strategické kroky. Podnikatelia sa musia zapojiť do prípravy stratégií krízového manažmentu, aby lepšie pochopili reakcie spotrebiteľov (Marker, 2020).

## ZÁVER

Napriek správny postupom riadenia rizík sa niektorým situáciám nedá vyhnúť a organizácia môže kedykoľvek čeliť situácii, ktorá si môže vyžadovať aktivovanie krízového manažmentu. Ak sú teda zavedené oba prístupy, športová organizácia je schopná v čase krízy konať rýchlo a čeliť jej s minimálnymi stratami. Okrem toho sa dokáže z týchto strát rýchlo zotaviť vďaka tomu, že zabezpečí, aby sa operácie a procesy čo najskôr normalizovali. Manažment rizík ako nástroj v súčasnosti poskytuje športovým organizáciám možnosti, ako zvyšovať svoju odolnosť a konkurencieschopnosť

prostredníctvom prevencie. Krízový manažment športovej organizácie je lepšie vnímať až ako nástroj reakcie na nepredvídateľný krízový jav. Manažment rizík však aj v prípade vzniku nepredvídateľnej krízovej situácie môže byť veľmi nápomocný, pretože plánované opatrenia na znižovanie identifikovaných rizík môžu byť využité na zmiernenie následkov krízových situácií. Preto je nutné, aby nedochádzalo k podceňovaniu rizík, ktoré vychádza často z nedostatočných teoretických znalostí a praktických skúseností vedenia športových organizácií.

## POĎAKOVANIE

Článok bol spracovaný podporou projektu APVV-20-0481 - *Stratégia trvalej udržateľnosti športovej organizácie v podmienkach SR*.

## LITERATÚRA

- Adamik, R. (2020). Strategic management in sports organizations, Dissertation thesis, University of Žilina in Žilina; Faculty of Management Science and Informatics; Department of Managerial Theories.
- Ansell, C., & Boin, A. (2017). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration & Society* 51(7) 1079-1112.
- Buganová, K., a kol. (2020). Krízový manažment a jeho uplatnenie v podniku s prvkami industrie 4.0 In: Conference: Vplyv industrie 4.0 na tvorbu pracovných miest 2020. (pp. 98-105) Trenčín: Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Publishing House Alexander Dubček University in Trenčín.
- Delarestaqi, A.A., Razavi, S.M.H., & Boroumand, M.R. (2017). Identifying the Consequences of Strategic Entrepreneurship in Sports Business. *Annals of Applied Sport Science*, 5(3), 79-85.
- Ekmekci, Y.A., & İrmiş, A. (2017). Entrepreneurship and sport. Avekcon. Retrieved September 24, 2022, from <https://www.avekon.org/papers/754.pdf>
- Escamilla-Fajardo, P., Nunez-Pomar, J., Calabuig-Moreno, F., & Gomez-Tafalla, A. (2020). Effects of the COVID -19 pandemic on sports entrepreneurship. *Sustainability*, 12(20) 8493–8493.
- Fayolle, A., Basso, O. and Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7-8), 707–730.
- Hammerschmidt J., Durst S., Kraus S., & Puumalainen K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship? *Technol Forecast Soc Change*, 165 Epub 2021, Januar 13.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, & M., Stewart, B. (2015). Sport Management. Florence: Taylor and Francis.
- Huertas González-Serrano, M., Jones, P., & Llanos-Contrera, O. (2020). An overview of sport entrepreneurship field: A bibliometric analysis of the articles published in the Web of Science. *Sport in Society*, 23(2), 296–314.
- Hudáková M., & Varmus, M. (2022). Strategic threats and measures to reduce their consequences in sports organizations. In A. Lorga da Silva, Z. Merkas, & D. Resende (Eds.), LISBON 2022 Conference: 86th International Scientific Conference on Economic and Social Development (pp. 239-247). Lisbon, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency and University North. Retrieved from [https://www.esd-conference.com/upload/book\\_of\\_proceedings/Book\\_of\\_Proceedings\\_esdLisbon2022\\_Online.pdf](https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdLisbon2022_Online.pdf)
- Kedar-Levy, H. & Bar-Eli, M. (2008). The valuation of athletes as risky investments: a theoretical model. *Journal of Sport Management*, 22(1) 50-81.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. and Tiberius, V. (2020), The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 (5) 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>
- Lechner, C., & Schmidt, T. (2002). Entrepreneurial strategies in transitional industries from a resource perspective: A case study analysis of the business models of German soccer clubs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 15–26.
- Marker, A., (2020, June 15). Step-by-Step Guide to Writing a Crisis Management Plan. Smartsheet. Retrieved September 21, 2022, from <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-plan>
- Olivier, S. (2006). Moral dilemmas of participation in dangerous leisure activities. *Leisure Studies*, 25(1) 95-109.
- Pellegrini, M.M., Rialti, R., Marzi, G., & Caputo A., (2020). Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal, Springer*, 16(3), 795-826.
- Poczta, J., Dąbrowska, A., Kazimierczak, M., Gravelle, F., & Malchrowicz-Moško, E., (2020). Overtourism and Medium Scale Sporting Events Organisations - the Perception of Negative Externalities by Host Residents, *Sustainability, MDPI*, 12(7), 1-24.
- PwC, (2019). Global Crisis Survey 2019. PwC.com. Retrieved September 29, 2022, from <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/pwc-global-crisis-survey-2019.pdf>
- PwC, (2021, March). Global Crisis Survey 2021. PwC.com. Retrieved September 29, 2022, from <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>

- Ratten, V. (2010, March 3). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *Int Entrep Manag J* 7 57–69. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0138-z>
- Ratten, V. (2018). Sport entrepreneurship: Developing and sustaining an entrepreneurial sports culture. Springer, Heidelberg 2018.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID -19) and social value creation. *International Journal of Sociology and Social Policy* (2020), pp. 1-10
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000) .The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Šimák, L. (2016). Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline
- Tükel, Y., (2020). SPORTS ENTREPRENEURSHIP. Researchgate. Retrieved September 26, 2022, from [https://www.researchgate.net/publication/344339115\\_SPORTS\\_ENTREPRENEURSHIP](https://www.researchgate.net/publication/344339115_SPORTS_ENTREPRENEURSHIP)

---

**Katarína Bugarová, doc., Ing., PhD.**

*Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina*

*e-mail: katarina.buganova@uniza.sk*

**Mária Hudáková, doc., Ing., Ph.**

*Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina*

*e-mail: maria.hudakova@uniza.sk*

**Kristián Furiak, Ing.**

*Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina*

*e-mail: kristian.furiak@uniza.sk*

---