



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

CHANGE MANAGEMENT V PROSTŘEDÍ VYBRANÝCH ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

THE CHANGE MANAGEMENT IN AN ENVIROMENT OF SELECTED SPORTS
ORGANIZATIONS

BAKALÁRSKA PRÁCA
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JANA STANKOVIČOVÁ

VEDÚCI PRÁCE

doc. PaedDr. MARIE BLAHUTKOVÁ,
Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Stankovičová Jana

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Change management v prostředí vybraných sportovních organizací

v anglickém jazyce:

The Change Management in an Environment of Selected Sports Organizations

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. et al. Tvorba strategie a strategické plánování. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3985-4

HODAŇ, B. Sociokulturní kinantropologie II. Systémové pojetí tělesné kultury. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007. ISBN 978-80-244-1826-1

HODAŇ, B. a V. HOBZA. Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010. ISBN 978-80-244-2658-7

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8

Vedoucí bakalářské práce: doc. PaedDr. Marie Blahutková, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Táto práca sa zaoberá change managementom v prostredí vybraného tenisového klubu. Najskôr je popísaná história tenisu, jeho vznik a pravidlá. Potom sa práca zameriava na analýzu súčasného stavu klubu, jeho chod a podmienky pre hráčov. Súčasťou tejto analýzy je aj finančná situácia. Na túto časť nadväzuje riadený rozhovor s majiteľmi klubu, anketa medzi pracovníkmi klubu a jej vyhodnotenie. V poslednej časti práce je vypracovaný návrh na zlepšenie poskytovaných služieb a skvalitnenie práce zamestnancov.

Abstract

This paper includes change management in a specific environment of tennis club. First of all, there will be described the history of tennis, its formation and origin, and the rules. The next point, which is described in this paper, is the analysis of the current status of the tennis club, its operations and the conditions for the players. Another point includes financial situation; this section contains interview with club owners, inquiry with employees, and the evaluation. The last part of this paper, there will be prepared draft on how the service can be improved and how the employees performance can be enhanced.

Kľúčové slová

Šport, change management, tenis, inovácia

Key words

Sport, change management, tennis, innovation

Bibliografická citácia

STANKOVIČOVÁ, J. *Change management v prostredí vybraných športových organizácií*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 61 strán. Vedúci bakalárskej práce doc. PaedDr. Marie Blahutková, Ph.D.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 8. mája 2015

.....

Podpis

Pod'akovanie

Týmto by som chcela poďakovať svojej vedúcej práce, pani doc. PaedDr. Marii Blahutkovej, Ph.D., za odborné vedenie, konzultácie a cenné rady. Nemalá vďaka patrí aj účastníkovi riadeného rozhovoru, ktorý prejavil veľkú ochotu pri jeho zodpovedaní.

Obsah

ÚVOD.....	9
1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA.....	11
1.1 Ciele práce.....	11
1.2 Metodika práce.....	12
1.2.1 Popis skúmaného objektu	12
1.2.2 Použité metódy	12
1.3 Organizácia práce.....	16
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	17
2.1 Tenis – biely šport.....	17
2.2 História a vývoj tenisu	18
2.2.1 História tenisu	19
2.3 Organizačná štruktúra tenisu.....	22
2.3.1 Pravidlá tenisu.....	22
2.4 Využitie tenisu v súčasnej spoločnosti.....	29
2.4.1 Tenis ako obchod	29
2.5 Športový management.....	30
2.5.1 Vymedzenie pojmu „management“	30
2.5.2 Členenie manažérskych rolí podľa Mintzberga	32
2.6 K poňatiu športového managementu.....	33
2.6.1 K výkladu pojmov	33
2.7 Change management	35

2.7.1	Základné pojmy	35
2.7.2	Organizačná inovácia (zmena).....	36
2.7.3	Proces inovácie	37
2.7.4	Príčiny inovácie	37
2.7.5	Reakcie ľudí na inováciu	38
3	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	39
3.1	Slovenský tenisový zväz (STZ)	39
3.2	Financovanie športu na Slovensku.....	39
3.2.1	Dotácie pre klub.....	40
3.3	SWOT analýza	43
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	46
5	ZÁVER.....	49
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	51
	ZOZNAM TABULIEK	54
	ZOZNAM PRÍLOH.....	55

ÚVOD

Pri výbere tejto témy na bakalársku prácu ma zaujal už len jej samotný názov – change management. Keďže som od svojich siedmych rokov hrala aktívne tenis, rozhodla som sa zamerať na tenisový klub, pretože tenis je nielen krásny a populárny šport, ale je aj mojou srdcovou záležitosťou, v ktorej sa pomerne dobre orientujem. Počiatky tenisu siahajú až do 12. storočia, kedy sa nepoužívali k hre ani rakety. Postupom času sa štruktúra menila, no zlom nastal až v 19. storočí, kedy hra dostala konkrétnejšiu podobu, pravidlá a začali vznikať rôzne organizácie, zastrešujúce tento šport.

V priebehu historického vývoja sa významne menila štruktúra, typ a organizácie, ktoré do realizácie činností v rámci telesnej kultúry vstupovali. V súlade s rozvojom telesnej kultúry, zmenami v poňatí telesnej výchovy a stále silnejúcim fenoménom športu, ich počet a rôznorodosť typu narastala, no s ním sa zvyšoval aj problém ich identifikácie (HODAŇ, 2007).

Tenis je dnes vo svete jedným z najhranejších a najsledovanejších športov. Denne sa mu venujú státisíce hráčov, obdivuje ho veľké množstvo divákov, televízne stanice prinášajú zábery z najsledovanejších turnajov na svete. Prečo? Snáď preto, že tenis predstavuje takmer ideálne spojenie pohybu s krásou, eleganciou a súťaživosťou. Je lákavý, zaujímavý a v podstate aj ľahko dostupný. Vo svojej rekreačnej podobe je už uznávaný ako aktivita, ktorá vie pozitívne ovplyvniť fyzickú aj psychickú kondíciu a v porovnaní s inými športmi prináša aj menšie riziko úrazu. Existuje veľa dôvodov, prečo vziať do ruky tenisovú raketu. Pri tenise sa zabavíte, uvoľníte, nájdete si nových priateľov, budete sa hýbať, namáhať, bojovať, bodovať, ale tiež robiť chyby. Úžasné, no nie? Ešte lepšie však je, že tenis Vás bude sprevádzať celý život. Nezáleží na tom, koľko máte rokov, začať môžete kedykoľvek. Nie je už ani tak privilegovaný a drahý ako kedysi. Tenis je šport individuálny a jeho výhodou je, že Vám stačí jediný partner (LINHARTOVÁ, 2009).

Práca sa zaoberá problematikou change managementu vo vybranom tenisovom klube na Slovensku. Jej cieľom je navrhnúť zmeny tak, aby sa klub rozvíjal a prosperoval viac ako doteraz. Pritiahnuť deti k tenisu a docieľiť, aby pri ňom aj ostali, závisí na viacerých faktoroch. Jedným z nich je finančná stránka, pretože tenis je šport individuálny.

Preto sa v praktickej časti zaoberám aj problematikou financovania klubov zo strany štátu a Slovenského tenisového zväzu. Prostredníctvom kvalitatívneho výskumu som spracovala výsledky a vypracovala návrhy na zlepšenie a skvalitnenie služieb a marketingu v HS Centre.

1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

1.1 Ciele práce

Cieľom práce bolo zistiť súčasnú situáciu vo vybranom tenisovom klube v Piešťanoch a na základe analýzy, riadeného rozhovoru s majiteľom a ankety medzi pracovníkmi klubu podať návrhy na zlepšenie jeho chodu tak, aby prosperoval viac ako doteraz a mohol kvalitnejšie poskytovať služby a aj možnosti pre rast mladých tenisových talentov na Slovensku. K splneniu cieľa práce sme si dali výskumnú otázku:

„Ako sa dá inovovať športový klub so zameraním na tenis?“

K tomu, aby som mohla vypracovať túto prácu, som si stanovila nasledujúce úlohy:

1. Preštudovať literatúru týkajúcu sa danej problematiky.
2. Osloviť vybraný tenisový klub a požiadať o spoluprácu.
3. Preštudovať dokumentáciu danej problematiky.
4. Zostaviť a realizovať riadený rozhovor s majiteľom a anketu medzi pracovníkmi klubu.
5. Vyhodnotiť získané výsledky.
6. Navrhnuť postupy na inováciu danej situácie.
7. Zostaviť závery zo získaných výsledkov.

1.2 Metodika práce

1.2.1 Popis skúmaného objektu

Tenis má v Piešťanoch svoju dlhoročnú tradíciu. Nachádzajú sa tu dva veľké kluby, TK Kúpele Piešťany a HS Centrum, v ktorých začínali trénovať aj naši poprední profesionálni hráči súčasnosti, napr. Dominika Cibulková a Lukáš Lacko. Vo svojej práci sa budem detailnejšie zaoberať práve HS Centrom.

Areál HS Centra sa nachádza v malebnom prostredí kúpeľného mesta Piešťany, ktoré je predurčené na oddych a relax. Areál je situovaný v tichom prostredí neďaleko Váhu, obklopený zeleňou, ktorá pôsobí ako balzam na dušu. K dispozícii ponúka tenisové a volejbalové kurty, beach-volejbalové ihrisko, hádzanárske, basketbalové a minifutbalové ihrisko s umelou trávou, voľnú trávnatú plochu a detské ihrisko.

1.2.2 Použité metódy

Kvalitatívny výskum

Niektorí metodológovia chápu kvalitatívny výskum len ako doplnok tradičných kvantitatívnych výskumných stratégií, iní zase ako protipól alebo vyhranenú výskumnú pozíciu vo vzťahu k jednotnej vede. Významný metodológ Creswell (1998, s. 12) definoval kvalitatívny výskum takto (HENDL, 2012, s. 48):

„Kvalitatívny výskum je proces hľadania porozumenia založený na rôznych metodologických tradíciách skúmania daného sociálneho alebo ľudského problému. Výskumník vytvára komplexný, holistický obraz, analyzuje rôzne typy textov, informuje o názoroch účastníkov výskumu a vykonáva skúmanie v prirodzených podmienkach“.

V typickom prípade vyberá kvalitatívny výskumník na začiatku tému a určí základné výskumné otázky. Tie môže modifikovať alebo dopĺňať v priebehu výskumu, behom zberu dát a ich analýzy. V priebehu výskumu nevznikajú len výskumné otázky, ale taktiež hypotézy a nové rozhodnutia ako modifikovať zvolený výskumný plán a pokračovať pri zbere dát a ich analýze. Výskumník vyhľadáva a analyzuje akékoľvek informácie, ktoré prispievajú k osvetleniu výskumných otázok, vykonáva deduktívne a induktívne závery, zoznamuje sa s novými ľuďmi a pracuje priamo v teréne, kde sa niečo deje. Zber dát a ich analýza prebieha v dlhšom časovom horizonte,

výskumník vyberá na základe svojich úvah miesta alebo jedincov, ktorých ďalej sleduje a rôznych časových okamihoch. Analýza a zber dát prebieha súčasne – výskumník zbiera dáta, vykoná analýzu a podľa výsledkov rozhodne, ktoré potrebuje. Následne začne s procesom znova. Behom týchto cyklov svoje domnienky a závery preskúmava a overuje platnosť výsledkov (HENDL, 2012).

Základné charakteristiky kvalitatívneho výskumu a jeho výsledkov (HENDL, 2012):

- Kvalitatívny výskum sa vykonáva pomocou dlhšieho, intenzívneho kontaktu s terénom alebo situáciou jedinca, tieto situácie sú obvykle banálne alebo normálne, zobrazujúce každodennosť jedincov.
- Výskumník sa snaží získať integrovaný pohľad na predmet štúdia, kontextovú logiku, implicitné a explicitné pravidlá, ktoré fungujú v danej oblasti.
- Hlavným inštrumentom je sám výskumník, typy dát zahŕňajú prepisy poznámok z terénu, rozhovorov, fotografie, audio a videozáznamy, osobné komentáre a všetko to, čo približuje všedné fungovanie daných objektov.
- Výskumník sa snaží o izolovanie určitých tém, prejavov, obvykle ich však ponecháva čo najdlhšie v kontexte ostatných dát.
- Hlavnou úlohou je objasniť, ako ľudia v danom prostredí a situácii chápu to, čo sa deje, prečo jednajú takým spôsobom a ako si organizujú každodenné aktivity.
- Dáta sa induktívne analyzujú a interpretujú, výskumník konštruje obraz, ktorý získava kontúry v priebehu zberu, vo svojom hľadaní a význame a snahe pochopiť aktuálne dianie vytvára popis toho, čo pozoroval a zaznamenal.

Fázy kvalitatívneho výskumu (ŠVARÍČEK, 2007):

- Stanovenie cieľov výskumu.
- Vytvorenie konceptuálneho rámca.
- Definovanie výskumných otázok.
- Rozhodnutie o metódach.
- Zaistenie kvality kontroly výskumu.
- Zber dát a ich organizácia.
- Analýza a interpretácia dát.
- Formulovanie záverov do výskumnej správy.

Metódy získavania dát (HENDL, 2012):

- Pozorovanie – zisťuje, čo sa deje.
- Rozhovor, dotazník – zisťuje, čo ľudia robia v súkromí, čo si myslia, čomu veria a ako cítia.
- Štandardizované testy – zisťuje osobnostné rysy a určuje schopnosti ľudí.

Výber metódy pre zber dát sa zakladá na požadovanom type informácie a na tom, od koho a za akých okolností ju bude výskumník získavať. Kvalitatívne dáta majú popisovať podrobnosti prípadu, kde sa výskumník snaží ísť za „čo“ a „koľko“ a priblížiť sa k „prečo“ a „ako“ (HENDL, 2012).

Rozhovor

V kvalitatívnom výskume sa môžeme stretnúť so štrukturovaným, pološtrukturovaným a neštrukturovaným rozhovorom. Vo svojej práci som použila pološtrukturovaný rozhovor. Je to rozhovor, ktorý vychádza z predom pripraveného zoznamu tém a otázok, ktorých poradie sa môže meniť (ŠVARÍČEK, 2007).

Pološtrukturovaný rozhovor som zostavovala pre majiteľov a zároveň manažérov klubu (príloha 1). V klube som bola osobne a rozhovor sa často menil v diskusiu, z ktorej som sa dozvedela ďalšie zaujímavé veci. Odpovede z neho som spracovala, vyhodnotila a rozšírila o ďalšie poznatky.

Analýza dokumentov

Analýza dokumentov patrí k štandardnej aktivite v kvalitatívnom výskume. Dokumenty – všetko zaznamenané – môžu byť podrobené analýze z viacerých hľadísk, výhodou skúmania je však rozmanitosť dát. Najskôr sa začína definovaním výskumnej otázky, potom sa definuje, čo sa bude považovať za dokument. Podľa tejto definície sa bude postupovať určitým spôsobom pri zbere dokumentov. Následne je potreba vyhľadať všetky relevantné dokumenty, ktoré sa potom interne a externe posudzujú. Nasleduje ich interpretácia zameraná na hľadanie odpovedí na položené otázky a vypracovanie správy (HENDL, 2007).

Vo svojej práci som analyzovala veľa dokumentov, pomohla mi aj webová stránka klubu, kde je dobre popísané prostredie, ale najprínosnejší bol rozhovor s majiteľom.

Pozorovanie

Jednanie a správanie ľudí sú cieľom prakticky každého skúmania, ktoré sa týka jedinca alebo skupiny. Je úplne prirodzené pozorovať rôzne typy ľudí. Rozhovory obsahujú informácie o tom, čo si ľudia o danej veci alebo probléme myslia. Pozorovanie naproti tomu predstavuje snahu zistiť, čo sa v skutočnosti deje. Používa sa pri každodenných činnostiach a v kvalitatívnom výskume ide o jeho premyslené používanie. Nejde iba o vizuálne, ale často o sluchové, pocitové a čuchové vnemy. Taktiež pomáha doplniť správu o popis prostredia daného subjektu (HENDL, 2007).

Sama som sa 9 rokov aktívne pohybovala v prostredí tenisového klubu ako hráčka, kde som mala dosť času pozorovať jeho bežný chod. Moje pozorovanie bolo teda zúčastnené. Problematika change managementu ma veľmi zaujala, pretože veľakrát som sa stretla s neadekvátnym jednaním zo strany vedenia, či už na turnajoch alebo počas bežnej prevádzky.

1.3 Organizácia práce

Práca prebiehala v období november 2014 až máj 2015:

1. V novembri a decembri 2014 som preštudovala literatúru týkajúcu sa danej problematiky, oslovila klub a požiadala o spoluprácu.
2. V januári 2015 som preštudovala dokumentáciu týkajúcu sa tejto problematiky.
3. Vo februári 2015 som zostavila pološtrukturovaný rozhovor pre majiteľov klubu.
4. V marci 2015 som tento rozhovor realizovala a následne vyhodnotila získané výsledky.
5. V apríli 2015 som navrhovala inovácie stávajúcej situácie.
6. V máji 2015 som zo získaných výsledkov zostavila závery pre teóriu a prax.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

2.1 Tenis – biely šport

Stará, teatrálna výzva k hre kedysi znela: „Hrá tu niekto tenis?“ Keď sa v súčasnej dobe rozhlíadame po svete, zaznamenáme ohromujúci počet ľudí, ktorí tejto zvodnej hre ignorujúcej všetky zemepisné a vekové hranice celkom prepadli. Dnešná odpoveď znie: „Každý predsa hrá tenis!“ Je veľmi zaujímavé pozorovať ako sa hra vyvíjala za posledných 30-40 rokov, teda od doby, kedy členovia Anglickej tenisovej asociácie a usporiadatelia Wimbledonu presvedčili svet, aby sa turnajov mohli zúčastniť aj profesionáli. Od polovice sedemdesiatych rokov 20. storočia popularita tenisu vyletela do závratných výšok. Phillipe Chatrier, niekdajší predseda Francúzskej tenisovej federácie i Medzinárodnej tenisovej federácie, kedysi prehlásil, že tenis patrí medzi niekoľko málo športov, ktoré vďaka svojej rozmanitosti dokážu aktívnym spôsobom sprevádzať človeka od kolísky až do hrobu. Obrovský rozsah príležitostí pre mládež a deti od piatich rokov, ktoré sa už v tomto veku učia základy tenisu, rovnako tak fenomenálny nárast kvality tenisu veteránov niekedy presahujúci vek osemdesiatich rokov ukazuje, že pán Chatrier sa vo svojej charakteristike nemýlil (PARSONS, 1998).

Tenis získal v posledných desaťročiach všetky znaky veľkého športu. Pomohol vzniknúť obrovskému priemyslu stavajúcemu otvorené aj kryté dvorce s najrôznejšími povrchmi, vyrábajúcemu milióny lôpt a rakiet, oblečenia, tenisiek, tašiek a ďalších doplnkov. Vývoj neustále napreduje a výrobcovia sa predhávajú, kto uvedie na trh dokonalejšie tenisové náčinie a to je to, čo činí tenis stále prítiažlivejším. Na jeho rozšírení má tiež nemalú zásluhu aj televízia. Šesťhodinovými prenosmi zo stretnutia grandslamového finále alebo Davis Cupu môže konkurovať aj tým najnapínavejším programom (HÖHM, 1975).

Pri tenisovej hre sa rozvíja cieľavedomosť, vôľa, rýchly odhad situácie a spolaľnosť sa na vlastné sily. Dôležitá je tiež schopnosť dlhodobého sústredenia, taktické myslenie a ohodnotenie súpera. Okrem všestrannej fyzickej zdatnosti vyžaduje tento šport silu, rýchlosť a vytrvalosť (LINHARTOVÁ, 2009).

2.2 História a vývoj tenisu

V dávnej minulosti bol človek neoddeliteľnou súčasťou prírody. Kultiváciou inštinktívnych činností a hier v spojení s prácou a s rozvíjajúcimi sa náboženskými predstavami došlo k postupnému vydeľovaniu sa človeka z ostatnej živočíšnej ríše (KÖSSL, 1998).

Pri zrode „športu“ (presnejšie telesných aktivít predchádzajúcich športovej činnosti) stáli tri vzájomne prepojené biopsychosociálne zdroje: inštinkty, práca a intelekt. Pohyb je základným prejavom existencie človeka. Úroveň života bola úplne závislá na úrovni jeho pohybových schopností a individuálna nedokonalosť ho nútila združovať sa do kolektívu. Existenčný zápas o prežitie spojený s pracovnou činnosťou viedol človeka k pochopeniu medzi efektivitou práce a prípravou na prácu. Napodobňovacou činnosťou v rámci pracovnej výchovy alebo prácou samou sa na ňu pripravoval – predovšetkým na lov. Opakované a zdokonalené imitačné pohyby viedli na jednej strane k efektívnejšej práci, čo umožňovalo vytváranie voľného času, kde vznikol priestor pre mimopracovnú činnosť (obrady, hry). Na druhej strane tieto cvičenia - spojené so schopnosťou abstraktného myslenia – rozširovali pohybovú škálu človeka a viedli k vzniku abstrahovaných (nepracovných) pohybov, používaných vo voľnom čase. Existencia voľného času tak umožnila človeku ďalšiu prípravu na prácu a boj, na odpočinok, slávnosti, obrady a hry. Hra sa stala kompenzačným protikladom práce. V tomto štádiu sa zrejme formoval aj súťaživý charakter uvedených činností. Široká paleta cvičení, hier a zábavy vo voľnom čase, postupné oddeľovanie týchto činností od práce a priamej prípravy na prácu zrodili „šport“ – telesné cvičenie vo vlastnom slova zmysle. Súhrne povedané: zámerne realizovaný pohyb slúžiaci k prežitiu (prirodzené pohyby ako chôdza, beh, skoky, prekonávanie prekážok, plávanie, zvládanie nástrojov a zbraní) tvorí základný predpoklad vzniku telesných cvičení a športu (GREXA, 2011).

Lepšia fyzická zdatnosť, dokonalejšie zbrane a špecializovaná príprava umožnili, aby ľudia aspoň z času na čas nahromadili prebytky potravín a tým získali voľný čas, ktorý mohli venovať ďalšej príprave a odpočinku. Dôležitou formou prípravy v dobe voľného času boli slávnosti naplnené kolektívnym extaktickým tancom a hrami. To všetko bolo podložené a umocnené náboženskými obradmi (kult plodnosti, kult krvi, a pod.). Vznikali rôzne rituály, v ktorých hrala fyzická zdatnosť a dovednosť dôležitú rolu

(tanec, rituálny beh, lov). Skupinový charakter podporoval závodné meranie síl, čo viedlo k ďalšiemu rozvoju z radov dovedností a kultov a nakoniec ku vzniku súťaží typu napríklad panhélenských hier (KÖSSL, 1998).

Keď si spontánne organizované a realizované telesné cvičenia človeka vynútili vznik špecifických organizácií, materiálneho, personálneho a legislatívneho zabezpečenia týchto činností z dôvodu zvýšenia ich úrovne, vznikol systém telesnej kultúry (HODAŇ, 2007).

V 19. a 20. storočí sa vytvárala jednotná svetová sústava s celosvetovým trhom. Viditeľne vzrástol rozvoj športu, jednotlivé telovýchovné systémy sa v súlade s vedeckým poznaním zdokonaľovali a v konkurenčnom boji navzájom inšpirovali a ovplyvňovali. Prudký rozvoj komunikácie a dopravy umožňoval medzinárodné telovýchovné a športové kontakty. Šport sa stal významným ekonomickým činiteľom – začína vznikať športový priemysel, budujú sa rekreačné strediská a pod. Rozvoj športu sa prejavil v prenikaní športových hier do osnov do tej doby strnulej školskej telesnej výchovy a vyústil do obnovenia olympijských hier ako vrcholnej svetovej športovej súťaže. Hlavnou organizáciou svetového športu sa stal Medzinárodný olympijský výbor (zal. 1894), postupne vznikali medzinárodné športové federácie v najrôznejších športoch. V mimoškolskej sfére sa telesná výchova a šport začali pestovať v autonómnych mládežníckych organizáciách. Vzrástol počet ženských telovýchovných a športových spolkov, vytvárali sa tanečná, zdravotná a rytmická gymnastika žien. Rovnako sa rozmohlo aj robotnícke telovýchovno-športové hnutie, poznateľný je tiež rozvoj športových vied (GREXA, 2011).

2.2.1 História tenisu

História každého športu by mohla byť považovaná za dianie nenávratne minulé a zapadnuté v starých archívoch, no tenisti by však s takýmto poňatím histórie svojho športu nesúhlasili. Minulosť tenisu je pre nich nevyčerpatelným zdrojom zaujímavostí, dramatických udalostí, inšpirujúcich a zaväzujúcich tradícií. Tenisti sú na dlhú a bohatú históriu právom pyšní a často k nej obracajú svoju pozornosť (HÖHM, 1975).

Hovorí sa, že keď gróf z Hertfordu bavil v Hampshire kráľovnú Alžbetu I., nariadil okolo tretej hodiny poobede svojim desiatim služobníkom, aby natiahli na trávnik šnúry

a vytvorili tak obdĺžnik – teda to, čo poznáme ako tenisový dvorec, pre zábavu, ktorá sa údajne konala k „*velkému potešeniu Jej Veličenstva*“ (PARSONS, 1998).

Predchodca terajšieho tenisu má korene hlboko v histórii. Už starí Rimania pestovali hru *trigon*, ktorá bola založená na podobnom princípe ako tenis. Hráči odrážali ťažkými drevenými pálkami loptičky naplnené figovými zrnami. V 11. a 12. storočí sa v Taliansku dlho držali hry *giuocco del pallone* a *giuocco del corda*. Lopta sa pri nich odrážala rukou navlečenou v rukavici alebo predlaktím, ktoré bolo chránené dreveným krytom. Veľký význam pre dnešný tenis mala francúzska hra *jeu de paume* – rozšírila sa tam v 14. storočí. Hra bola najskôr určená len pre šľachtu, hralo sa vnútri, aj vonku. Hráči odrážali lopty dlaňou, no neskôr začali používať malé drevené rakety, ktoré sa vypletali koženými šnúrami a črevovými strunami. Vtedy bolo veľmi neslušné hrať krátke alebo prudké lopty, hráči sa vždy navzájom vybrane ospravedlňovali, a preto zvládli hru aj ich partnerky, aj keď mali vtedajšie spoločenské šaty (LINHARTOVÁ, 2009).

Niet teda divu, že stretnutia mohli prebiehať za stálej konverzácie, kde bola príležitosť ku galantným prejavom, muži sa mohli blysnúť telesnými schopnosťami a ženy nestrácali na pôvabe. Hra sa stala módou aj pre početné korunované hlavy stredovekej Európy. Napríklad Ľudovítovi XV. naordinoval lekár pre schudnutie pravidelný pohyb v loptárni (pozn. po čiarou) a Henrich VIII. považoval podanie za tak ťažký a namáhavý výkon, že na dvorec nastupoval s obratným sluhom, ktorý za neho podával. Taktiež vznik druhého podania je v podstate kráľovského pôvodu, pretože jeden z francúzskych panovníkov sa vraj mimovoľne rozhodol, že bude podávať aj druhýkrát, keď sa mu prvé podanie nepodarilo. A pretože bol kráľ, nikto sa mu neodvážil odporovať (HÖHM, 1975).

Počítanie bolo veľmi podobné dnešnému. Keďže deň má 24 hodín a hodina 60 minút, hralo sa do 24 hier a každá hra do 4 bodov, ktoré sa počítali po 15 (štyri štvrt'-hodiny – 15, 30, 45, 60). Pretože hodina neprekročí 60 minút, nesmel byť ani v hre prekročený počet 60 bodov. Neskôr sa ale ukázalo, že pri rovnosti bodov 45:45 je potreba získať k dosiahnutiu hry dva body, a to by bol limit 60 bodov prekročený. Preto sa namiesto 45:45 počítalo 40:40 a za každý bod sa pričítalo 10. Stretnutia však trvali príliš dlho, tak sa počet hier zredukoval na 12 a neskôr na 6, čo ostalo dodnes (LINHARTOVÁ, 2009).

Z jeu de paume sa v 15. storočí v Anglicku ujala hra *tennis*. Pre vznik tohto názvu existuje viacero vysvetlení. Najpravdepodobnejším sa zdá, že Angličania prevzali od Francúzov pred každým rozohraním novej lopty oznámenie „*Tennis!*“ (starofrancúzsky Teniz! – berte, chytajte), ktoré vyslovovali a písali po anglicky ako tennis a týmto slovom pomenovali celú hru (HÖHM, 1975).

Všetky menované hry sa hrali s koženými loptami, ktoré boli vyplnené handrami, trávou, apod. Dobre však odskakovali iba na tvrdom povrchu, čo bolo nevhodné pre hru na tráve. Zlom nastal až v 19. storočí, kedy sa začali vyrábať gumové lopty. Vtedy prišiel major W.C. Wingfield na londýnsky patentový úrad a v roku 1874 zaregistroval pravidlá hry, ktorú nazval „sphaeristiké“. Ihrisko malo tvar presýpacích hodín, spočiatku aj bočné siete a sieť uprostred bola vysoká 150 cm. Hoci sa o tejto hre viedli prudké diskusie, základný kameň tenisu bol položený. V roku 1875 bola hra premenovaná na lawn-tennis a pozmenenými pravidlami, kde ihrisko nadobudlo pravouhlý tvar. Úplne prvý tenisový turnaj na svete sa konal v roku 1877 na trávnatých dvorcoch All England Clubu – vo Wimbledone. Turnaj pomenovali „Tenisové majstrovstvá na trávnikoch All England Clubu vo Wimbledone“ a s typickou anglickou úctou k tradícii považovali za česť a povinnosť usporiadať ďalšie ročníky. Dnes tento turnaj poznáme pod jednoduchou skratkou – Wimbledon. Od roku 1900 sa taktiež každoročne usporadúvala najpopulárnejšia súťaž družstiev – Davisov pohár. Tenis sa začal rýchlo meniť zo spoločenskej zábavy šľachty na plnohodnotnú športovú hru a rozšíril sa postupne do celého sveta. Zdokonaľovali sa rakety, menilo sa poňatie hry, vznikali nové turnaje a čoraz častejšie sa turnajov zúčastňovali aj ženy. V roku 1913 bola založená medzinárodná tenisová organizácia Fédération International de Lawn Tennis (FILT), ktorá existuje dodnes, akurát sa v roku 1977 premenovala na International Tennis Federation (ITF). V 60. rokoch 20. storočia prenikol do tenisu profesionalizmus, keď americkí finanční manažéri ponúkali hráčom vysoké štartovné za účasť na turnaji bez ohľadu na výsledok. Stávalo sa však, že hráči hrali bez záujmu iba kvôli štartovnému. Medzinárodná tenisová federácia sa proti tomu postavila a v roku 1968 vyriešila otázku profesionalizmu a amatérizmu tzv. otvorenými turnajmi, kde boli hráči finančne odmeňovaní len za umiestnenie na turnaji. V rokoch 1896 – 1924 bol tenis aj olympijským športom a po dlhej prestávke sa v roku 1988 znova medzi ne zaradil. Najhodnotnejší tenisový titul, ktorý môže hráč na okruhu získať je

Grand Slam – udeľuje sa za víťazstvo v štyroch najväčších svetových turnajoch – Wimbledon, Australian Open, Roland Garros a US Open. Každý z týchto turnajov sa hrá na inom povrchu, a preto nie je vôbec jednoduché Grand Slam získať. Vo Wimbledone sa hrá na tráve, v Austrálii na tvrdom povrchu Rebound Ace, Roland Garros na antuke a US Open sa hrá na špeciálnom betóne (LINHARTOVÁ, 2009).

2.3 Organizačná štruktúra tenisu

2.3.1 Pravidlá tenisu

Medzinárodná tenisová federácia (ITF) je hlavnou autoritou pre tenis a jej povinnosti a zodpovednosti zahŕňajú určovanie pravidiel tenisu. K príspevku k výkonu tejto zodpovednosti zostavila Výbor ITF pre pravidlá tenisu, ktorý neustále monitoruje hru, jej pravidlá a následne spracováva odporúčanie zmien ako trvalých, tak i s obmedzenou skúšobnou dobou, pre predstavenstvo Medzinárodnej tenisovej federácie, ktoré je najvyššou autoritou pre akékoľvek zmeny v pravidlách tenisu (SLOVENSKÝ TENISOVÝ ZVÄZ, 2001-2015).

Dvorec

Dvorec pre dvojhru je obdĺžnik 23,77 m dlhý a 8,23 m široký, pre štvorhru je široký 10,97 m. Uprostred je predelený sieťou zavesenou na povraze alebo na kovovom lane, ktoré prechádza cez dva stĺpiky alebo je k nim pripevnené vo výške 1,07 m. Sieť musí byť napnutá tak, aby úplne vyplňala plochu medzi oboma stĺpkami a oká musí mať veľké tak, aby nimi lopta nemohla prejsť. Výška siete uprostred je 0,914 m, kde je sieť pevne stiahnutá dole popruhom. Povraz alebo kovové lano a horný okraj siete sú potiahnuté páskou, kde popruh aj páska sú úplne biele. Maximálny priemer povrazu alebo kovového lana je 0,8 cm, maximálna výška popruhu je 5 cm. Páska je široká najmenej 5 cm a najviac 6,35 cm na oboch stranách. Pre zápasy štvorhry sú stredy stĺpikov umiestnené 0,914 m zvonka dvorca (vonkajšie okraje čiar) pre štvorhru na oboch stranách. Pre zápasy dvojhry, pokiaľ je použitá sieť na štvorhru, musí byť sieť podoprená dvoma tyčkami pre dvojhru vo výške 1,07 m, ktorých stredy budú vzdialené 0,914 m zvonku dvorca pre dvojhru po oboch stranách. Čiary, ktoré ohraničujú koncové

strany dvorca sa nazývajú základné čiary, čiary ohraničujúce bočné strany sa nazývajú pozdĺžne čiary. Vo vzdialenosti 6,4 m od siete sú rovnobežne s ňou a medzi pozdĺžnymi čiarami nakreslené čiary na podanie. Priestor po oboch stranách siete medzi čiarami na podanie a pozdĺžnymi čiarami je rozdelený na dve polovice strednou čiarou na podanie, ktorá je nakreslená uprostred medzi pozdĺžnymi čiarami a rovnobežná s nimi. Každá základná čiara je rozdelená v polovici stredovou značkou 10 cm dlhou, vyznačenou kolmo dovnútra dvorca rovnobežne s pozdĺžnymi čiarami na dvojhru. Stredná čiara na podanie a stredná značka sú široké 5 cm. Ostatné čiary sú široké 2,5 cm až 5 cm, okrem základných čiar, ktoré môžu byť až 10 cm široké. Všetky rozmery sa počítajú k vonkajšiemu okraju čiar a všetky čiary na dvorci majú rovnakú farbu, ktorá jasne kontrastuje s farbou povrchu.

Stále zariadenia

Stále zariadenia dvorca zahŕňajú zadné a postranné ohradenia, divákov, státie a sedadlá pre divákov, všetky zariadenia okolo alebo nad dvorcom, hlavného rozhodcu, čiarových rozhodcov a zberačov lôpt, pokiaľ sú na určených miestach. Pokiaľ je dvojhra hraná so sieťou na štvorhru a s tyčkami pre dvojhru, potom sú stĺpiky a časti siete za tyčkami pre dvojhru brané ako stále zariadenia a nie sú považované za stĺpiky alebo súčasť siete.

Stav v hre

a) ŠTANDARDNÁ HRA

Štandardná hra je počítaná nasledovne s tým, že skóre podávajúceho sa uvádza ako prvé:

Bez bodu – „nula“

Prvý bod – „15“

Druhý bod – „30“

Tretí bod – „40“

Štvrtý bod – „hra“

Pokiaľ získajú obaja hráči/páry po troch bodoch, je stav označovaný za „zhodu“. Po „zhode“ má hráč/pár, ktorý vyhrá ďalší bod „výhodu“. Pokiaľ ten istý hráč/pár získa aj ďalší bod, potom vyhráva „hru“; pokiaľ ďalší bod vyhrá opačný hráč/pár, potom je stav opäť „zhoda“. Hráč/pár musí vyhrať dva body za sebou idúce po „zhode“, aby vyhral „hru“.

b) TIE-BREAK

V priebehu tie-breaku sú body uvádzané ako „nula“, „1“, „2“, atď. Prvý hráč/pár, ktorý získa 7 bodov, vyhráva „hru“ a „set“, pokiaľ vedie nad súperom rozdielom dvoch bodov. Keď je treba, tie-break pokračuje dovtedy, pokiaľ nie je tento rozdiel dosiahnutý. Hráč, ktorý je na rade s podaním, podáva prvý bod. Nasledujúce dva body podáva súper (vo štvorhre hráč opačného páru, ktorý je na rade s podaním). Potom každý hráč/pár podáva striedavo dva body za sebou až do konca tie-breaku (pri štvorhre sa zmena podania v rámci každého páru vykonáva v rovnakom poradí ako behom daného setu). Hráč/pár, ktorý podával prvý v tie-breaku bude ako prvý prijímať podanie v prvej hre nasledujúceho setu.

Stav v sete

Existuje niekoľko spôsobov počítania v sete. Dve hlavné metódy sa nazývajú „set hraný s rozdielom dvoch hier“ a „tie-break set“. Môžu byť použité obe metódy s tým, že príslušná metóda, ktorá bude použitá, sa oznámi pred akciou. Pokiaľ je použitá metóda „tie-break set“, potom musí byť taktiež oznámené, či sa bude záverečný set hrať ako „tie-break set“ alebo „set hraný s rozdielom dvoch hier“.

a) „SET HRANÝ S RODZIELOM DVOCH HIER“

Prvý hráč/pár, ktorý vyhrá šesť hier, vyhráva i daný set, ak vedie nad súperom rozdielom dvoch hier. Pokiaľ je treba, set pokračuje dovtedy, pokiaľ nie je tento rozdiel dosiahnutý.

b) „TIE-BREAK SET“

Prvý hráč/pár, ktorý vyhrá šesť hier, vyhráva i daný set, ak vedie nad súperom rozdielom dvoch hier. Pokiaľ je dosiahnutý stav 6:6, nasleduje tie-break.

Stav v zápase

Zápas môže byť hraný na tri sety (hráč/pár musí vyhrať 2 sety, aby vyhral zápas, tzn. na 2 víťazné sety) alebo na päť setov (hráč/pár musí vyhrať 3 sety, aby vyhral zápas, tzn. na 3 víťazné sety).

Podávajúci a prijímajúci

Hráč(i)/pár(y) stoja proti sebe na protišahlých stranách siete. Podávajúci je hráč, ktorý podáva loptu do hry pri prvom bode. Prijímajúci je hráč, ktorý je pripravený vrátiť loptu podanú podávajúcim.

Voľba strán a podanie

O voľbe strán a práve podávať alebo prijímať v prvej hre sa rozhoduje losom pred rozohrávkou. Hráč/pár, ktorý vyhrá losovanie, si môže:

- Zvoliť podanie alebo príjem v prvej hre zápasu a v tom prípade si súper volí stranu dvorca pre prvú hru.
- Zvoliť stranu dvorca pre prvú hru zápasu a v tom prípade si súper volí podanie alebo príjem v prvej hre.
- Požadovať po súperovi, aby si vybral jednu z vyššie uvedených možností.

Striedanie strán

Hráči striedajú strany po ukončení prvej, tretej a každej ďalšej nepárnej hry vo všetkých setoch. Hráči tiež striedajú strany po ukončení každého setu, pokiaľ nie je celkový počet hier v tomto sete párný. V takom prípade hráči striedajú strany po ukončení prvej hry nasledujúceho setu. V priebehu tie-breaku hráči striedajú strany po každých šiestich bodoch.

Lopta

V hre – je od okamžiku, kedy do nej podávajúci hráč udrie a zostáva v hre až do rozhodnutia bodu, pokým nie je ohlásená chyba alebo lopta nie je prehlásená za neplatnú.

- Na čiare – pokiaľ dopadne lopta na čiaru alebo sa jej pri dopade dotkne, považuje sa za loptu, ktorá dopadla do poľa ohraničeného touto čiarou.
- Pri dopade na stále zariadenie – pokiaľ sa lopta dotkne v hre stáleho zariadenia dvorca po dopade do správneho poľa, získava bod hráč, ktorý loptu zahral, pokiaľ sa dotkne týchto zariadení pred dopadom na zem, hráč, ktorý loptu zahral, stráca bod.

Podanie

Bezprostredne pred podaním musí podávajúci hráč stáť oboma nohami v kľude za základnou čiarou a vnútri medzi pomyselným predĺžením strednej značky a pozdĺžnej čiary. Podávajúci potom nadhodí rukou loptu do vzduchu a udrie raketou skôr než lopta dopadne na zem. Podanie je vykonané v okamihu, kedy sa raketa dotkne lopty alebo ho minie (bol vykonaný pokus udrieť do lopty). Hráč, ktorý môže používať len jednu pažu, smie k nadhodu použiť raketu.

a) CHYBA NOHOU

Podávajúci v priebehu podania nesmie:

- Zmeniť postavenie chôdzou alebo behom, avšak nepatrné pohyby nohy sú povolené.
- Dotknúť sa nohou základnej čiary.
- Dotknúť sa nohou priestoru vonkajšieho pomyselného predĺženia pozdĺžnej čiary.
- Dotknúť sa nohou pomyselného predĺženia strednej značky.

Pokiaľ podávajúci poruší toto pravidlo, jedná sa o „chybu nohou“.

b) CHYBNÉ PODANIE

Podanie je chybné keď:

- Podávajúci minie loptu pri pokuse udrieť doňho.
- Lopta sa pri podaní dotkne stáleho zariadenia dvorca, tyčky pre dvojhru alebo stĺpika predtým, než dopadne na zem.
- Lopta sa pri podaní dotkne spoluhráča podávajúceho alebo čohokoľvek, čo má podávajúci alebo jeho spoluhráč na sebe alebo čo drží.

c) DRUHÉ PODANIE

Pokiaľ bolo prvé podanie chybné, potom podávajúci podáva znova z priestoru na rovnakú polovicu dvorca, odkiaľ bolo podávané chybné podanie, pokiaľ toto podanie nebolo hrané z nesprávnej polovice.

d) NEPLATNÉ PODANIE

Podanie je neplatné, keď:

- Sa podávaná lopta dotkne siete, popruhu alebo pásky a je inak správne alebo ak sa dotkne siete, popruhu alebo pásky a pred tým dopadne na zem, sa dotkne prijímajúceho alebo jeho spoluhráča alebo čohokoľvek čo majú na sebe alebo čo držia.
- Podanie je vykonané v dobe, kedy prijímajúci nie je pripravený.

Ak bolo podanie neplatné, nepočíta sa a podávajúci podáva znova. Neplatné podanie však neruší predchádzajúcu chybu.

e) KEDY MOŽNO PODÁVAŤ A KEDY PRIJÍMAŤ

Podávajúci nemôže podávať skôr, než je prijímajúci pripravený. Každopádne prijímajúci sa musí prispôbiť primeranému rytmu podávajúceho a musí byť pripravený prijímať v primeranom čase, keď je podávajúci pripravený podávať. Ak vykoná prijímajúci pokus vrátiť podanie, považuje sa za pripraveného. Ak však dá najavo, že nie je pripravený, nemôže byť podanie považované za chybné.

Neplatný bod

Vo všetkých prípadoch, kedy je bod prehlásený za neplatný, mimo prípadov neplatného podania, sa musí celý bod opakovať.

Hráč stráca bod, ak (STZ, 2015):

- Hráč podá dvakrát za sebou chybné podanie.
- Hráč nevráti loptu do hry tak, že sa lopta dotkne zeme alebo objektu mimo správneho dvorca.
- Hráč vráti loptu do hry tak, že skôr než dopadne na zem sa lopta dotkne stáleho zariadenia dvorca.
- Hráč chytí na raketu loptu, ktorá je v hre a úmyselne ju nesie alebo do nej úmyselne udrie raketou pri údere viackrát než jeden raz.
- Hráč sa dotkne akoukoľvek časťou tela alebo raketou (či ju drží v ruke alebo nie) alebo čímkoľvek, čo má na sebe alebo čo drží, siete, stĺpikov/tyčiek pre dvojhru, povrazu alebo kovového lana, popruhu alebo pásky alebo zeme v súperovom poli, pokiaľ je lopta v hre.
- Hráč odohrá loptu predtým, než preletela cez sieť na jeho vlastnú polovicu.
- Lopta, ktorá je v hre, sa dotkne hráča alebo čohokoľvek, čo má na sebe alebo drží, s výnimkou rakety.
- Lopta, ktorá je v hre, sa dotkne rakety, keď ju hráč nedrží.
- Hráč úmyselne a podstatne zmení tvar rakety, keď je lopta v hre.
- Vo štvorhre sa obaja spoluhráči dotknú lopty pri odohratí.

2.4 Využitie tenisu v súčasnej spoločnosti

V dnešnej dobe už tenis nie je iba forma zábavy, akou môžeme tráviť svoj voľný čas. Denne vidáme v televízii, na billboardoch alebo priamo v obchodoch reklamy na tenisové oblečenie, obuv, rakety, batohy, ktoré sú najlepšie a . Lákajú najnovším dizajnom, svetové značky sa predbiehajú v tom, kto bude mať lepšiu reklamu a kto podpíše kontrakt s najlepšimi hráčmi sveta, ktorí sú tou najdokonalejšou a najlákavejšou chodiacou reklamou. Ekonomická stránka tohto atraktívneho športu sa za posledných pár desaťročí rapídne zmenila - tenis sa stal súčasťou veľkého biznisu.

2.4.1 Tenis ako obchod

Po zahájení tzv. „Open éry“ v roku 1968 začala nadobúdať na význame hlavne ekonomická stránka tohto športu. Je skutočne nemožné pokúsiť sa o presný odhad objemu financií, ktoré sa točia okolo tenisu. Keď v roku 1968 dostal zelenú k premene hry na veľký biznis, objavilo sa množstvo nových organizácií úplne či prevažne zapojených do financovania, marketingu, prezentácie a jeho riadenia. Tieto organizácie vytvárali obrovské príležitosti k zárobku pre ďalšie odvetvia – vydavateľstvá, zásobovanie, bezpečnostné služby a neposlednom rade aj pre projekčné tímy, architektov a stavebné firmy zapojené do výstavby nespočetných tenisových štadiónov vybudovaných v posledných 30-40 rokoch. Vzrástla aj zodpovednosť Medzinárodnej tenisovej federácie, to ukazuje enormný nárast pridružených národných asociácií – dnes ich je zhruba 140. Pred „Open érou“ taktiež neexistovali žiadne hráčske asociácie, dnes je tomu však inak. Ženy združuje WTA – Women’s Tennis Association, v preklade Ženská tenisová asociácia, ktorá vznikla v roku 1973, mužov zase ATP – Association of Tennis Professionals alebo Asociácia tenisových profesionálov, ktorá bola založená v roku 1972 (PARSONS, 1998).

Rast prémiei za umiestnenie je názornou ukážkou, do akej miery sa tenis stal obchodom. Na Wimbledon, ktorý bol prvýkrát otvorený pre amatérov aj profesionálov, činili finančné odmeny 26 150 libier, čo pri vtedajšom kurze predstavovalo 78 000 amerických dolárov. Celkový rozpočet Wimbledonu v roku 2014 sa vyšplhal na 25 000 000 libier, kde si víťazi dvojhier pripísali každý 1 760 000 libier. Prémie sa rozdeľujú medzi hráčov, ktorí hrajú dvojhru, štvorhru, miešanú štvorhru (pár tvorí muž a žena), štvorhru legend (veteráni) a štvorhru vozíčkarov. Samozrejme každá kategória sa delí

na mužskú a ženskú časť, s výnimkou miešanej štvorhry. Každý z Grand Slamov má iný finančný rozpočet (tab. 1):

Tabuľka 1: finančný rozpočet Grand Slamov (zdroj: itftennis.com, 2015)

Turnaj	Rozpočet
Australian Open	33 000 000 AUD
Roland Garros	25 018 900 EUR
Wimbledon	25 000 000 GBP
US Open	38 251 760 USD

2.5 Športový management

2.5.1 Vymedzenie pojmu „management“

Anglickému pojmu „management“ terminologicky zodpovedá slovenský pojem „riadenie“ a to predovšetkým riadenie podnikové v zmysle uceleného riadenia všetkých podnikových činností. Tým sa tento pojem výrazne odlišuje od užšieho pojmu „riadenie čiastočných procesov“, hlavne výrobných, technologických a iných. Anglická literatúra spravidla používa v tomto zmysle termín „control“. V súčasnej svetovej literatúre sa dajú ľahko nájsť desiatky až stovky definíc pojmu „management“, ktoré sa snažia čo najpresnejšie vyjadriť obsahovú náplň. Podľa Druckera (1973) je výklad tohto pojmu neľahký. Predovšetkým ide o pojem obzvlášť americký a je ťažké ho preložiť do ostatných jazykov. Označuje nielen funkciu, ale aj ľudí, ktorí ho vykonávajú, nielen sociálne postavenie a jeho stupeň, ale tiež odbornú disciplínu a odbor štúdia. Ďalšie definície tohto pojmu je možné rozdeliť zhruba do troch skupín a to na definície zdôrazňujúce:

- Vedenie ľudí v športe.
- Špecifické funkcie vykonávané vedúcimi pracovníkmi v športových kluboch, zariadeniach.
- Predmet štúdia a jeho účel.

Do prvej skupiny, preferujúcej vedenie ľudí, kde sa managementom rozumie vykonávanie úloh prostredníctvom práce iných, teda je to proces, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a efektívne uskutočňujú zvolené ciele. V druhej skupine zameranej na špecifické funkcie vykonávané vedúcimi pracovníkmi sa radia typické činnosti, ktoré manažér vykonáva – rozhodovanie, organizovanie, plánovanie, kontrolovanie, vedenie a motivovanie ľudí, koordinácia, atď. Tretia skupina, kladúca dôraz na predmet štúdia a jeho účel, zobrazuje management ako súbor prístupov, skúseností, doporučení a metód, ktoré vedúci pracovníci (manažéri) používajú k zvládnutiu špecifických činností smerujúcich k dosiahnutiu sústavy cieľov organizácie. Ciele a úlohy managementu realizujú ľudia – manažéri (ČÁSLAVOVÁ, 2000).

Dôležitú úlohu zohráva aj strategický management, ktorého súčasťou je strategické riadenie a to môže byť činnosťou všetkých zúčastnených (manažéri aj zamestnanci majú spoločný cieľ – byť úspešní). Dôležitosť a prínosy strategického riadenia spočívajú predovšetkým v (FOTR, 2012):

- Aktívnom podiele firmy (klubu) na vývoji vlastnej budúcnosti.
- Dosiahnutí porozumení všetkých „stakeholders“ – tj. zúčastnených strán.
- Riadení svojej finančnej i nefinančnej výkonnosti.
- Poznatelnosti krokov konkurencie.
- Zabránení deštrukčnému vplyvu rizík.
- Podpore disciplíny pri riadení firmy (klubu).

Jadrom strategického riadenia je stratégia – dá sa chápať ako vodítko pre rozhodovanie za neurčitých podmienok (FOTR, 2012).

Každá firma (klub) má určité silné a slabé stránky. Veľká firma je obvykle finančne silnejšia než malá, na druhej strane má však tendenciu k pomalším zmenám a menej efektívne slúži malým tržným segmentom. Aby bolo možné identifikovať silné a slabé stránky firmy, je potrebné analyzovať jeho vnútorné faktory (KEŘKOVSKÝ, 2006):

- Faktory vedecko-technického rozvoja.
- Marketingové a distribučné faktory.
- Faktory podnikových a pracovných zdrojov.
- Faktory finančné a rozpočtové.

Veľmi často je diskutovaná otázka, či je management veda alebo umenie. Odpoveďou býva názor, že manažérska práca je rovnako vedou ako aj umením, pretože manažér je predovšetkým profesia, ktorej nositeľ je zodpovedný za dosahovanie cieľov jemu zverených organizačných jednotiek s tvorivou účasťou na ich tvorbe a zaistení. Efektívne fungovanie organizácie, dosahovanie stanovených cieľov, kvalita produkcie a stupeň prosperity vyžaduje od manažéra zvládnutie komplexu náročných rolí – úloh naňho kladených (DURDOVÁ, 2002).

2.5.2 Členenie manažérskych rolí podľa Mintzberga

Je samozrejmosťou, že v praxi sa tieto role vzájomne prelínajú a podľa situácie je jedna, či druhá viac alebo menej preferovaná (WEIHRICH, KOONTZ, 1993).

Manažérske role: a) interpersonálne

- Predstavitel'.
- Vedúci.
- Sprostredkovateľ.

 b) informačné

- Monitor.
- Distribútor.

- Hovorca.
- c) rozhodovacie
- Podnikateľ.
 - Riešiteľ konfliktu.
 - Poskytovateľ zdrojov.
 - Vyjednávač.

2.6 K poňatiu športového managementu

2.6.1 K výkladu pojmov

V americkej a západoeurópskej literatúre sa používa pojem „sportmanagement“. Kde ide o jednoduchý preklad citátu zahraničnej literatúry, môže byť uplatnený pojem športový management, prípadne management športu. Tam, kde sa jedná o analýzu českých (príp. slovenských) štruktúr riadenia, využíva sa pre zrozumiteľnosť aj pojem management telesnej výchovy a športu. Pojem športový management, prípadne management športu, sa dá chápať ako spôsob uceleného riadenia telovýchovných a športových zväzov, klubov, družstiev, ktoré aspoň sčasti akceptujú podnikateľsky orientované správanie. Ďalej ide taktiež priamo o spôsob riadenia v podnikateľskom sektore výroby športového tovaru či prevádzkovania platených telovýchovných a športových služieb. Vznik uvedených pojmov si vynútila sama telovýchovná a športová prax predovšetkým cielenou snahou pre efektívne využívanie veľkých finančných čiastok, ktoré v športe kolujú, uplatňovanie komerčných záujmov v oblasti športu, riešenie špecifických problémov vedenia mládeže v športe a zabezpečovanie športovej administratívy. Pojem „sportmanagement“ sa člení na dva základné póly – športový management a komerciu. Komponenty managementu a komercie zahŕňajú nielen manažérske riadiace funkcie ako plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolu, ale aj také oblasti ako je účtovníctvo, marketing, ekonómia, financie a právo. Komponent športu z hľadiska športového managementu zahŕňa oblasť diváctva, ktoré sa sústreďuje na konzumovanie zábavy a oblasť zdatnosti, majúci v stredobode svojho

záujmu aktívnu účasť participantov na telovýchovných a športových aktivitách. Oba komponenty – management a šport majú významný dopad na samotný predmet skúmania, ktorým sú (ČÁSLAVOVÁ, 2002):

- Základné manažérske činnosti a funkcie v oblasti telovýchovy a športu, ktoré sú predmetom skúmania všeobecného managementu.
- Špecifické manažérske činnosti, vlastné iba oblasti telovýchovy a športu.
- Organizácie a inštitúcie v oblasti telovýchovy a športu, ktoré prezentujú ucelený okruh manažérskych činností v ich „podnikovej“ klíme.
- Ľudia na rôznych riadiacich pozíciách v oblasti telovýchovy a športu.

Kto je športový manažér (ČÁSLAVOVÁ, 2002):

- Manažér na úrovni vedenia športovej činnosti – vedúci jednotlivcov a športových družstiev vo vyšších súťažiach, špecialisti vyškolení pre športové akcie ako majstrovstvá sveta, Európy, olympijské hry, špecialisti pre uplatnenie športu vo voľno čase ľudí, v pracovnom procese, atď
- Manažér na úrovni riadenia určitého športového spolku, resp. organizácie – členovia výkonných výborov športových a telovýchovných zväzov, sekretári zväzov, vedúci športových stredísk riadených armádou a pod.
- Manažéri v podnikateľskom sektore – výroba športového tovaru, prevádzkovanie platených telovýchovných služieb, vedúci fitness, vedúci výroby športového a telovýchovného náradia a náčinia a pod.

2.7 Change management

Change management so sebou nesie premyslené plánovanie a citlivé implementácie, predovšetkým konzultácie s ľuďmi zapojenými do plánovaných inovácií/zmien. Ak je inovácia vynútená, potom nastávajú problémy. Musí byť realistická, merateľná a dosiahnuteľná – tieto aspekty sú obzvlášť dôležité pre riadenie osobnej inovácie. Pred začiatkom organizačných inovácií je potrebné si vedieť odpovedať na nasledujúce otázky (BUSINESSBALLS.COM, 2015):

„Čo chceme touto inováciou dosiahnuť?“

„Prečo chceme túto inováciu dosiahnuť?“

„Ako spoznáme, že inovácia bola dosiahnutá?“

„Kto je inováciou ovplyvnený a ako na to bude reagovať?“

„Koľko z tejto inovácie môžeme dosiahnuť sami a kde potrebujeme pomôcť?“

Tieto aspekty sa tiež vo veľkej miere týkajú osobného aj organizačného riadenia inovácií. Vykonávaná inovácia musí byť pochopená hlavne zo strany ľudí, ktorých sa týka (zamestnancov) a riadená tak, aby sa s ňou mohli účinne vyrovnáť. Pre niektorých môže byť znepokojujúca, preto manažér musí vedieť ako túto situáciu upokojiť (BUSINESSBALLS.COM, 2015).

2.7.1 Základné pojmy

- **Inovácia** – pozitívny, ale aj negatívny kvalitatívny či kvantitatívny posun prvkov ekonomického organizmu alebo vzťahov medzi nimi. Rozlišujeme dva typy – vecnú (technológie a výrobky) a inováciu riadenia (prístup managementu - organizovanie, motivácia, komunikácia).
- **Invencia** – kvalitatívna zmena v štruktúre vedenia jednotlivca alebo spoločnosti.
- **Management zmien** – smer zameraný na voľbu predmetu zmeny, jej pružnú prípravu a realizáciu (aktívny aspekt) a spočívajúci v pripravenosti reakcií na vonkajšie či vnútorné podnety (pasívny aspekt).

Klasifikácia inovácií (RUSSEL-JONES, 2006):

1. Inovácia prvého rádu – jednoduchá organizačná inovácia (napr. zamestnanie druhého správcu areálu).
2. Inovácia druhého rádu – jednoduchá kvantitatívna inovácia (navýšenie počtu tréningových hodín).
3. Inovácia tretieho rádu – adaptačné inovácie (vylepšenie/zmodernizovanie tenisových kurtov, prípadne areálu).
4. Inovácia štvrtého rádu – nová varianta (nový spôsob tréningu hráčov).
5. Inovácia piateho rádu – nová generácia (výchova novej generácie hráčov na základe odlišného prístupu pri tréningu).
6. Inovácia šiesteho rádu – koncepcná inovácia (inovácia nespočíva len v vo výchove novej generácie, ale aj v zmene celkovej koncepcie tréningu).
7. Inovácia siedmeho rádu – nový princíp (prevratné riešenie v tréningu hráčov).

2.7.2 Organizačná inovácia (zmena)

Organizačné inovácie sú rôzne, môžu byť inkrementálne (postupné) alebo radikálne (veľké).

Inkrementálna inovácia (RUSSEL-JONES, 2006):

- 5% zníženie počtu zamestnancov pomocou prirodzených odchodov a predčasného odchodu do dôchodku (táto zmena v podstate nikoho neohrozuje).
- Zavedenie platu závisiaceho od výkonu, čoho sa môžu obávať zamestnanci, ktorí nepodávajú zodpovedajúci výkon.

Radikálna inovácia (RUSSEL-JONES, 2006):

- Zníženie počtu zamestnancov o 25% a viac, dôvodom je často nadbytočný počet zamestnancov a nedostatok financií → toto vyvoláva veľké obavy a neistotu, teda aj veľký odpor k zamestnávateľovi.
- Akvizícia – často vedie k veľkej neistote, ktorá môže byť príčinou neúspechu.

2.7.3 Proces inovácie

Riadenie inovácie je proces, kedy sa firma zo súčasného stavu presúva na víziu stavu budúceho. Zahŕňa premenu, ktorá môže byť bolestivá, no na druhej strane aj veľmi výhodná.

Realizácia výraznej inovácie nie je ľahká z mnohých dôvodov. Aj tam, kde nestranný pozorovateľ jasne vidí, že náklady sú príliš vysoké, výrobky nie sú dostatočne kvalitné alebo požiadavky zákazníkov nie sú uspokojované zodpovedajúcim spôsobom sa môže potrebná zmena stále odkladať. Nedostatok tímovej práce či vodcovských schopností v strednom managemente, prílišná byrokracia, nízky stupeň sebadôvery alebo obyčajný ľudský strach – to všetko môžu byť dôvody, prečo sa inovácia bude odkladať (KOTTER, 2000).

2.7.4 Príčiny inovácie

Aj keď niektorí ľudia predvídajú, že väčšina projektov ako je reengineering, znižovanie počtu zamestnancov, fúzie a zmeny stratégie čoskoro vymiznú, je to veľmi nepravdepodobné. Pôsobenie silných makroekonomických vplyvov môže byť v budúcich desaťročiach oveľa silnejšie, čoho výsledkom môže byť tlak na ďalšie a ďalšie podniky, ktoré budú musieť znižovať náklady a zvyšovať kvalitu produktov a služieb (KOTTER, 2000).

Príčin inovácií v podnikaní môže byť nespočetné množstvo, ako napríklad:

1. Zmeny cien
2. Nová konkurencia
3. Nové technológie

4. Zmeny v dopyte zákazníkov
5. Nedostatočné uspokojenie potrieb zákazníkov

Na firmy a organizácie pôsobí mnoho rôznych vonkajších a vnútorných faktorov, ktoré sú často príčinou inovácie (RUSSEL-JONES, 2006).

2.7.5 Reakcie ľudí na inováciu

Ľudia majú voči inovácií/zmene buď kladný alebo záporný postoj. Tí, ktorí sa chcú mať lepšie, vidia v zmene príležitosť, niečo nové, zaujímajú kladný postoj a sú ochotní spolupracovať. Na druhej strane však stoja tí, ktorí nechcú absolútne nič meniť, sú spokojní so situáciou tak ako je a odmietajú zmeniť svoju zabehnutú stabilitu prostredia. Odmietanie v tomto prípade sa spája s neistotou – neistotou budúcnosti, pretože si nie sú istí, či sa dokážu adaptovať na nový stav. Prvá fáza pri radikálnych zmenách je zomknutosť a solidarita – je to typické pre každú firmu, ktorá prechádza inováciami. Druhou fázou je tzv. „dezilúzia“. Dôvody pre dezilúziu môžu byť rôzne, no najčastejšie je to strach zo straty niečoho cenného, spoločenského postavenia, či nehoda s prínosmi, ktoré inovácia prinesie. Problémom býva aj nedostatočné a nepresné pochopenie významu inovácie (RUSSEL-JONES, 2006).

Na Slovensku sú ľudia – zamestnanci takpovediac zakomplexovaní voči akýmkoľvek zmenám, pretože typická slovenská mentalita má v sebe zakódované „čo je nové, to je zlé“. Problematika change managementu nie je v našej krajine ani zďaleka tak zakorenená, ako by mohla byť, pretože ľudia a veľakrát aj zamestnávateľia majú z nej strach. Radšej budú pracovať podľa zabehnutých koľají a sťažovať sa na to, čo všetko je zlé, než aby našli v sebe odvahu a pristúpili na veľakrát správne navrhované zmeny.

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

3.1 Slovenský tenisový zväz (STZ)

STZ je samosprávnym združením regionálnych tenisových zväzov (Bratislavský, Západoslovenský, Stredoslovenský, Východoslovenský) a tenisových klubov na Slovensku. Združuje cca 5000 registrovaných členov (hráči v oficiálnych súťažiach, tréneri, rozhodcovia, prípadne ďalšie osoby) a viac ako 180 klubov. STZ je členom Medzinárodnej tenisovej federácie (ITF). Jeho najvyšším orgánom je Kongres STZ, ktorý zvoláva Rada STZ najmenej raz za 4 roky a štatutárnym orgánom je Výkonný výbor STZ, ktorý riadi činnosť zväzu v súlade so stanovami STZ. Sekretariát zabezpečujúci administratívnu, odbornú, športovú a propagačnú činnosť STZ sídli v Bratislave v Národnom tenisovom centre (SLOVENSKÝ TENISOVÝ ZVÄZ, 2001-2015).

3.2 Financovanie športu na Slovensku

Financovanie športu je zabezpečované z dvoch zdrojov – z verejných a súkromných. Každá oblasť zdrojov má svoje ekonomické opodstatnenie, v mnohých prípadoch dochádza k prelínaniu financovania z oboch zdrojových oblastí a často je v tejto súvislosti pripomínané viac-zdrojové financovanie športu. Financovanie z verejných prostriedkov územných celkov a štátneho rozpočtu zahŕňa (HOBZA, 2006):

- Dotácie zo štátneho rozpočtu.
- Dotácie z miestnych rozpočtov.

Financovanie zo súkromných zdrojov je ťažké špecifikovať vzhľadom k obtiažnosti získať potrebné údaje, medzi hlavné (verejnosti známe) zdroje patria výnosy z vlastnej činnosti, výnosy z reklamy a športových lotérii, podpora podnikov a inštitúcií – sponzoring (HOBZA, 2006).

Rozhodujúcimi zdrojmi pre šport sú predovšetkým zdroje zo štátneho rozpočtu, z krajských a municipálnych rozpočtov, zo súkromných zdrojov a vlastné príjmy zo športovej činnosti jednotlivých subjektov (HODAŇ, 2010).

Šport je zo štátnej sféry na Slovensku financovaný Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu formou dotácií. Financie do klubov prúdia aj od jednotlivých miest a obcí, to však záleží na rozhodnutí konkrétneho mesta alebo obce.

„Podľa § 11b ods. 3 zákona č. 528/2010, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 300/2008 Z. z. o organizácii a podpore športu a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 462/2008 Z. z. možno žiadateľovi poskytnúť dotáciu v oblasti športu len na základe písomnej žiadosti predloženej v súlade s výzvou. MŠVVŠ SR nemá zákonnú možnosť poskytnúť dotáciu žiadateľovi, ktorý o ňu žiada mimo termínu výzvy, alebo ktorý o ňu žiada na aktivitu/činnosť/materiál, ktoré nie sú predmetom výzvy, alebo ktorý nie je oprávneným žiadateľom uvedeným vo výzve, či iným spôsobom nespĺňa zákonné podmienky poskytnutia dotácie. Takúto žiadosť musí ministerstvo podľa platnej právnej úpravy bez možnosti správnej úvahy zamietnuť“
(MINISTERSTVO ŠKOLSTVA, VEDY, VÝSKUMU A ŠPORTU SR, 2015).

3.2.1 Dotácie pre klub

V rámci financovania klubu som sa po rozhovore s majiteľom HS Centra obrátila na Slovenský tenisový zväz, Slovenský olympijský výbor a Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR s otázkou k podmienkam udeľovania dotácií klubom. Podľa zákona z 10. decembra 2010, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 300/2008 Z. z. o organizácii a podpore športu a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 462/2008 Z. z. dotáciu možno poskytnúť na
(MINISTERSTVO ŠKOLSTVA, VEDY, VÝSKUMU A ŠPORTU SR, 2015):

- a) zabezpečenie športovej reprezentácie,
- b) starostlivosť o športové talenty,
- c) zabezpečenie organizovania športových súťaží a športových podujatí,
- d) zabezpečenie športovania detí, žiakov a študentov,

- e) výstavbu, rekonštrukciu a modernizáciu športovej infraštruktúry osobitného významu,
- f) vzdelávanie v oblasti športu,
- g) prevenciu a kontrolu v boji proti dopingu v športe,
- h) odmeny športovcov a trénerov,
- i) podporu edičnej, muzeálnej a osvetovej činnosti v športe.

Na základe získaných informácií od pracovníkov vyššie uvedených inštitúcií som zistila, že Slovenský olympijský výbor (SOV) nemá prostriedky na financovanie športových klubov, pretože jeho primárnym poslaním je financovanie prípravy na OH a ZOH, s čím je spojená dotácia na športovú prípravu športovcov, a aj to nie všetkých. V stanovách SOV je však jeho poslanie popísané nasledovne (SOV, 2015):

„Poslanie SOV je všestranne prispievať k rozvoju športu v SR, šíriť a popularizovať základné princípy a hodnoty olympizmu, rozvíjať olympijské dedičstvo, a tak prostredníctvom športu prispievať k harmonickému rozvoju človeka, k vzájomnému porozumeniu a priateľstvu medzi národmi a k prehlbovaniu mierového spoluzitia.“

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu (MŠVVŠ) poskytuje každý rok dotáciu pre športové zväzy na základe písomnej žiadosti v súlade s výzvou, ktorú si zväzy podávajú. Dotácie sú rozdelené na jednotlivé účely, kam peniaze smerujú, a to:

1. Športové odvetvia.
2. Odmeny športovcov za výsledky dosiahnuté v danom roku a trénerov mládeže.
3. Investičné zabezpečenie športovej reprezentácie SR.
4. Organizovanie významných medzinárodných a tradičných podujatí.
5. Opatrenia osobitného významu v oblasti športu.
6. Šport a zdravie.

7. Športová príprava vybraných športovcov.

Konkrétne v roku 2013 dostal STZ dotáciu vo výške 1 401 797 eur, z ktorej boli peniaze rozdelené a použité hlavne pre reprezentáciu Slovenska v ženskej, mužskej a juniorskej kategórii. Do účelov odmien za výsledky na turnajoch a prípravy vybraných športovcov spadajú hlavne reprezentanti a hráči, ktorí sú najlepší v tréningových strediskách mládeže alebo strediskách vrcholovej mládeže (tab. 2).

Tabuľka 2: prehľad schválených dotácií za rok 2013 (zdroj: MŠVVŠ SR, 2015)

Predmet dotácie	Účel	Čiastka v EUR
Športová reprezentácia SR a rozvoj športového odvetvia / výber a príprava športových talentov	1	1 275 800
Odmeny športovcov za dosiahnuté výsledky	2	3830
Minivan pre potreby reprezentácie	3	24 167
Medzinárodné majstrovstvá SR Slovak Open	4	12 200
Aktivity v tenise (projekt Tenis do škôl)	6	28 800
Športová príprava vybraných športovcov	7	57 000

Z tejto tabuľky vyplýva, že kluby ako HS Centrum, ktoré nemajú ani tréningové stredisko, ani hráčov s lepšími výsledkami, si musia finančné prostriedky zabezpečiť inými cestami (väčšinou sú to rodičia hráčov a sponzori). Mesto Piešťany v tomto prípade taktiež neprispieva žiadnou čiastkou na chod klubu, hráčov a iné.

3.3 SWOT analýza

Na otázku ako inovovať športový klub so zameraním na tenis je možných veľa odpovedí. Na základe rozhovoru s majiteľom, ankety medzi pracovníkmi klubu a z pozorovania v priebehu posledných dvoch rokov som vypracovala analýzu, ktorá mapuje situáciu v klube všeobecne (tab. 3). SWOT analýza definuje silné a slabé stránky a pomáha určiť smer, ktorým by sa klub mal uberať. Vzhľadom na to, že sa v HS Centre chcú zameriavať na deti a mládež vo väčšej miere, by rozhodne pomohol lepší marketing na nábor detí a zvýšenie profesionality u niektorých trénerov, čo môže pomôcť k zaplneniu medzier objavených SWOT analýzou.

Tabuľka 3: SWOT analýza (zdroj: vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Výborné podmienky pre tréning Kvalifikovaní tréneri Nábor detí od 4 rokov História tenisu v Piešťanoch Celoročne využiteľná hala Komerčné využitie areálu Tenis – komerčný šport Organizácia medzinárodných turnajov	Neprofesionálny prístup niektorých trénerov Žiadna podpora od mesta a STZ Málo závodných hráčov v juniorskom veku Nedostatočná propagácia náboru
Príležitosti	Hrozby
Podpora mesta Piešťany a STZ Nábor/získanie nových členov Zotrvanie kľúčových hráčov v klube Získanie nových trénerov Získanie nových sponzorov Zlepšenie výkonnosti hráčov Účasť vo vyššej lige detí a dospelých	Odchod trénerov do iných klubov Odchod sponzorov Pokles príjmu financií z komerčnej sféry Vypadnutie z ligy Nesprávny prístup trénerov

Silné stránky

Vďaka silným stránkam dokáže klub získať nových členov, hráčov a aj sponzorov, práve preto je potrebné ich nájsť a pracovať na nich. Tenis má v Piešťanoch dlhú tradíciu a je oň stále veľký záujem, či už rekreačne alebo závodne. Jednoznačnou silnou stránkou klubu sú výborné podmienky vytvorené pre hráčov a taktiež komerčné využitie

areálu, ktoré láka aj netenisových nadšencov. Ďalšou silnou stránkou je celoročne využiteľná tenisová hala, ktorá je k dispozícii aj v letných mesiacoch v prípade nepriaznivého počasia a kvalifikovaní tréneri, čo je dobrý predpoklad pre prácu s deťmi a mládežou. Okrem dosiahnutého vzdelania je však potrebné, aby pravidelne navštevovali semináre a obnovovali platnosť licencie. Organizáciou medzinárodných turnajov sa klub dostáva do širšieho povedomia hráčov, pretože na Slovensku je len málo klubov, ktoré môžu a majú zázemie na to organizovať takéto turnaje.

Slabé stránky

Nakoľko sú tamojší tréneri kvalifikovaní, niektorí z nich však nemajú k tréningu ten najsprávnejší prístup. Sú to bývalí profesionálni hráči a skúsenosti rozhodne majú, no chýba im ten cit pre učenie iných, kedy sa stráca efektivita tréningu a deti to veľakrát nebaví a nedá im to skoro nič. Piešťanské kluby, kedysi tenisová veľmoc na Slovensku, dnes nemajú finančnú podporu od mesta a ani od Slovenského tenisového zväzu, čo by hlavne v prípade mesta mohlo zvýšiť atraktivitu tohto športu v očiach verejnosti. Klub sa dlhú dobu zameriaval na komerčnú stránku tenisu, ale keby sa zvýšil nábor a skvalitnila výchova mladých talentov, určite by sa zvýšil aj počet juniorov. Súvisí s tým aj nedostatočná propagácia náboru detí, pretože reklama na stránkach klubu je málo. Keby sa rozšírila inzercia napríklad aj do mestských novín, ľuďom by sa tenis znova pripomenul a mohli by ho naň prihlásiť.

Príležitosti

Príležitosťou pre klub je v prvom rade získanie nových členov a tiež trénerov, pretože nielen doňho, ale aj do tréningového cyklu vnesú novú energiu a nápady. Obzvlášť v prípade detí a mládeže je potrebné sa venovať predovšetkým technike a všestrannosti hry, čo sa v neskoršom veku už veľmi ťažko napravuje. Príležitosťou je samozrejme aj možnosť dostať sa do vyššej ligy v družstvách, ktoré klub hrá v detskej kategórii a kategórii dospelých, pre to je však potrebné upraviť tréningový plán tak, aby hráči napredovali a zlepšovali sa. V dnešnej dobe je obrovský záujem o zdravý životný štýl a neustále sa prepiera, že deti sú pripútané len k počítačom a tabletom. Keby sa organizovalo viac akcií pre verejnosť, určite by tak klub dokázal osloviť ďalších

priaznivcov nielen tenisu, ale aj iných športov, ktorých využitie areál HS Centra ponúka.

Hrozby

Veľkou hrozbou je strata kľúčových trénerov a sponzorov kvôli nespokojnosti s fungovaním v klube, preto je v jeho záujme neustále zvyšovať kvality služieb. So stratou týchto faktorov súvisí aj možnosť zostupu do nižšej ligy, menší prínos finančných prostriedkov a tým aj pokles celkovej úrovne klubu. Taktiež by sa malo dohliadať na správny prístup trénerov k zverencom, nesprávnym prístupom totiž nie je možné zvyšovať výkonnosť. Nesprávne vedeným tréningom môže dôjsť aj k poškodeniu zdravia športovcov. Možnosť straty komerčných sponzorov je pre klub veľkou hrozbou vzhľadom na to, že ho finančne nepodporuje ani mesto Piešťany, ani STZ.

Vykonaním SWOT analýzy boli odhalené slabé stránky a hrozby, ktoré bránia, alebo môžu zabrániť, rozvoju tenisu medzi mládežou a výkonnosti závodných hráčov. Vďaka tomu je však možné určiť hlavné ciele, ktorými sú predovšetkým neustále zlepšovanie podmienok pre hráčov a výchova mladých talentov. Dôležitým predpokladom je zvýšiť efektivitu a prístup trénerov, ktoré v kombinácii s dobrým marketingom môžu nalákať nových členov a taktiež sponzorov. Manažér klubu odpovedal na položené otázky o jeho vzniku, zameraní a súčasnom stave (príloha 1), zamestnanci a pracovníci v klube odpovedali na anketu (príloha 2). Z jej výsledkov som zistila, že na celkovom chode klubu sa podieľajú ľudia vo veku od 25 do 45 rokov, hlavne muži. Čo sa kariéry v tenise týka, 80% pracovníkov hralo predtým tenis závodne až vrcholovo, teda v tomto odbore sa pohybujú minimálne 10 rokov a viac, v HS Centre je väčšinová pôsobnosť od jedného do troch rokov. Štruktúra klubu je pomerne jednoduchá, pretože majiteľ je zároveň aj finančným riaditeľom a manažérom.

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Čo je potrebné urobiť pre to, aby si klub postupne dokázal vychovať mladých výkonnostných hráčov, bolo zodpovedané SWOT analýzou. Zmenou prístupu k nim na tréningu je možné docieľiť oveľa lepšie výsledky a samozrejme aj ich zotrvanie v klube. Na základe pozorovania a analýzy som zistila, že veľkým problémom sú financie, pretože klub žije iba z príspevkov sponzorov a rodičov hráčov, žiadne členské príspevky sa nevyberajú. Aby sa zlepšila kvalita služieb a klub sa mohol ďalej rozvíjať aj po stránke vychovávaní mladých talentov, odporučila by som tieto zmeny:

1. Zlepšiť management financií – zlepšiť spoluprácu s mestom Piešťany

Management financií je dôležitým bodom, ktorý treba zmeniť. V tomto prípade by som odporúčala zlepšiť kontakt s mestom Piešťany, pretože z rozpočtu mesta do klubu žiadne peniaze neodchádzajú a súvisí to aj s práve prebiehajúcim náborom detí na tenis. Ak chce klub začať naozaj efektívne pracovať s deťmi a vychovať si ich až do juniorského veku, musí na to mať prostriedky. Všetko väčšinou hradia rodičia a často sa stáva to, že ak nemajú na to peniaze, dieťa môže byť nádejné a talentované ako len chce, no aj tak skončí práve kvôli nedostatku financií. Z týchto finančných prostriedkov od mesta by sa mohli hradiť základné potreby na začiatok (tab. 4) – rakety, lopty, tenisový kurt. Veľmi dokáže pomôcť už len to, ak rodič nebude musieť hradiť plnú cenu tenisovej rakety, ale len polovicu. Cena lôpt sa rozpočíta medzi počet detí na tréningu (4) a klub uhradí 1/3 z ceny prenájmu kurtu (tab. 5). Ak by sa manažér klubu viac zapojil do diania v Piešťanoch, klub by za poskytnuté financie mohol poskytnúť reklamu mestu nielen na webových stránkach, ale aj priamo v areáli, na turnajoch a športových udalostiach konaných v HS Centre.

Tabuľka 4: celkový rozpočet potrieb pre začínajúce dieťa (zdroj: vlastné spracovanie)

Tréningové potreby	Cena v EUR
Raketa	20
Lopty	68 (celý kôš)
Kurt	Leto – 5 / Zima - 14

Tabuľka 5: navrhovaný rozpočet potrieb hračený klubom (zdroj: vlastné spracovanie)

Tréningové potreby	Cena v EUR
Raketa	10
Lopty	17
Kurt	Leto – 1,60 / Zima – 4,60

2. Zapojiť ďalšieho manažéra

Zapojením ďalšieho človeka do riadenia by stávajúce vedenie mohlo získať nový a objektívny pohľad na vec. Manažér so skúsenosťami s riadením športového klubu, ktorý má objektívny, nezainteresovaný názor a odlišné skúsenosti by dokázali v tomto prípade posunúť situáciu vpred už len tým spôsobom, že by videl prípadné chyby, ktoré stávajúci manažér nemusí postrehnúť.

3. Zefektívniť prácu trénerov

V klube momentálne pôsobí 5 trénerov, ktorí sú bývalí výkonnostní (niektorí vrcholoví) tenisti. Majú dlhoročné skúsenosti, no problémom je to, že niektorí nedokážu tieto skúsenosti predať ďalej tým správnym spôsobom. Jednoducho povedané – chýba im pedagogický faktor. Všetci museli prejsť trénerskou kvalifikáciou, ktorá sa však dá

rozširovať a dopĺňať v rámci STZ a PTR (Professional Tennis Registry) odbornými školeniami a seminármi. Preto odporúčam povinne sa zúčastňovať týchto školení, kde si tréneri nielen rozšíria vedomosti a obzory, no získajú aj informácie o tom, ako trénujú a postupujú pri tréningoch iní tenisoví tréneri.

4. Zlepšiť marketing

Marketing je dnes neoddeliteľnou súčasťou všetkého a podľa môjho názoru ho HS Centrum nevyužíva ani zďaleka tak, ako by malo a mohlo. Webové stránky sú síce pekné a informujú o nadchádzajúcich udalostiach, no málokoho z verejnosti napadne si len tak kliknúť na ich stránku a pozrieť sa tam. Pri tomto bode by som odporučila rozhlásiť napríklad už spomínaný nábor detí do klubu všade, kde sa len dá. Mestský rozhlas, piešťanské noviny, piešťanská TV stanica, plagáty na informačných plochách, informácie na stránkach mesta – ľudia by to mali neustále na očiach a vzhľadom na to, že tenis je dnes veľmi populárny a zaujímavý šport, by tie deti prihlásili už len preto, aby mali kam chodiť a nesedeli doma pri počítači. Znova sa však vraciam k financiám, pretože všetko niečo stojí a minimálne reklama v rámci mestského rozhlasu, novín a TV stanice by mohla byť bez poplatku (alebo iba s minimálnym), keby klub lepšie spolupracoval s mestom.

5 ZÁVER

Na základe rozhovoru a vykonanej SWOT analýzy sa potvrdilo, že jedným z problémov v HS Centre je nedostatok financií zo strany štátu a mesta Piešťany a tiež neprofesionálny prístup trénerov k hráčom. Súčasne je značným problémom aj marketing a nedostatočná propagácia náboru detí na tenis. To všetko v konečnom dôsledku vedie k neefektívnej práci s mládežou, čo je presný opak toho, čo chce klub dosiahnuť.

Odpoveďou na výskumnú otázku stanovenú na začiatku boli splnené ciele práce, a to zistiť súčasnú situáciu v tenisovom klube HS Centrum na základe SWOT analýzy, riadeného rozhovoru s majiteľom a ankety medzi pracovníkmi klubu. Po zistení a vyhodnotení výsledkov následne podať návrhy na zlepšenie chodu tak, aby prosperoval a inovácie mali reálne uplatnenie v praxi. Úlohy stanovené k vypracovaniu tejto práce boli splnené postupne, chronologicky a priniesli výsledok vo forme návrhov riešenia na inováciu tenisového klubu HS Centrum v Piešťanoch.

Práca sa snažila nájsť riešenie týchto problémov prostredníctvom inovácie tenisového klubu. Jedným z riešení ako zlepšiť finančnú situáciu klubu, je začať viac spolupracovať s mestom a zapojiť sa do diania tak, aby bola spolupráca obojstranná a mal z nej úžitok klub aj mesto. Ďalším návrhom tejto práce je vytvorenie nového postu pre ďalšieho manažéra klubu. Táto funkcia by sa mohla stať vhodným riešením aj pre vyššie uvedenú problematiku v získaní financií, ale aj vo vylepšení ďalších vecí, napríklad v zlepšení efektivity práce trénerov. Súčasný manažér klubu má na starosti mimo iné aj hľadanie a oslovovanie sponzorov, čo zaberá samo o sebe veľa času, preto by pozícia druhého manažéra bola na mieste. Ďalej sa taktiež môže zamerať lepšie na marketing v rámci náboru detí na tenis, aby sa zväčšil počet prihlásených celoročne a nielen na prímestské tábory počas letných prázdnin.

Práca priniesla odpoveď na výskumnú otázku:

„Ako sa dá inovovať športový klub so zameraním na tenis?“

Ako už bolo spomenuté vyššie, je potreba zlepšiť viac faktorov, medzi prvými je rozhodne spolupráca s mestom Piešťany a získanie finančných prostriedkov na rozvoj

detí a mládeže v tenise. K tomu pomôže vytvorenie pozície druhého manažéra, ktorý sa môže viac orientovať na detaily a výrazne sa zamerať na zlepšenie chodu klubu vo viacerých smeroch, hlavne na už spomínanú efektivitu práce a prístup trénerov k hráčom a lepší marketing klubu. Doba ide neustále dopredu a je všeobecne známe, že ľudia vyhľadávajú stále nové a nové veci, preto je inovácia v tomto smere úplne na mieste. Mladí ľudia a odlišný pohľad na svet športu a managementu vo vedení klubu môžu iba pomôcť v tom, že HS Centrum sa v nasledujúcich rokoch môže postupne zaradiť medzi popredné kluby nielen na západnom Slovensku, ale aj v celej republike a vytvoriť tréningové centrum mládeže, kde sa budú rozvíjať a zdokonaľovať mladé tenisové talenty, ktoré na Slovensku potrebujeme. Podmienky pre tréning na to rozhodne majú, preto na základe vyššie uvedených návrhov na zlepšenie majú veľkú šancu tento cieľ dosiahnuť.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ČÁSLAVOVÁ, E., 2009. *Management a marketing sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Olympia, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
2. ČÁSLAVOVÁ, E., 2000. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
3. DURDOVÁ, I., 2002. *Sportovní management*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
4. FOTR, J., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. GREXA, J. a M. STRACHOVÁ., 2011. *Dějiny sportu: přehled světových a českých dějin tělesné výchovy a sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 235 s. ISBN 978-80-210-5458-5.
6. HENDL, J., 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
7. HOBZA, V. a J. REKTOŘÍK., 2006. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 136 s. ISBN 80-869-2904-3.
8. HODAŇ, B., 2007 *Sociokulturní kinantropologie II. Systémové pojetí tělesné kultury*. Olomouc: Univerzita Palackého, 190 s. ISBN 978-80-244-1826-1.
9. HODAŇ, B. a V. HOBZA., 2010. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého, 214 s. ISBN 978-80-244-2658-7.
10. HÖHM, J., 1975. *Světový tenis*. Praha: Olympia, 245 s.
11. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8

12. KOTTER, J. P., 2000. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
13. KÖSSL, J., J. ŠTUMBAUER a M. WAIC., 1998. *Vybrané kapitoly z dějin tělesné kultury: [skripta pro studenty Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy]*. Praha: Karolinum, 159 s. ISBN 80-7184-608-2.
14. LINHARTOVÁ, D., 2009. *Tenis*. Grada publishing, 104 s. ISBN 978-80-247-2703-5.
15. PARSONS, J., 1998. *Tenis: průvodce světem tenisu*. Praha: Svojtka & Co., 224 s. ISBN 80-7237-103-7.
16. RUSSELL-JONES, N., 2006. *Management změny: [příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jím procházejí: analýza situace, popis procesu a možnosti řešení]*. Praha: Portál, 110 s. ISBN 80-7367-142-5.
17. ŠVAŘÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
18. WEIHRICH, H. a H. KOONTZ., 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. BUSINESS BALLS. *Change management*. Businessballs.com [online]. ©2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>
2. ITF TENNIS. *Grand Slam rule book*. Itftennis.com [online]. ©2013 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.itftennis.com/media/136151/136151.pdf>
3. MINISTERSTVO ŠKOLSTVA, VEDY, VÝSKUMU A ŠPORTU SR. *Financovanie športu*. Minedu.sk [online]. ©2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://www.minedu.sk/financovanie-sportu/>

4. SLOVENSKÝ OLYMPIJSKÝ VÝBOR. *Stanovy SOV*. Olympic.sk [online]. ©2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.olympic.sk/userfiles/files/Stanovy%20SOV%20s%20úpravami%20schválenými%20na%2048.%20VZ%20SOV.pdf>
5. SLOVENSKÝ TENISOVÝ ZVÄZ. *Organizačná štruktúra STZ*. Stz.sk [online]. ©2001–2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.stz.sk/organizacna-struktura-stz/sekretariat-stz>
6. SLOVENSKÝ TENISOVÝ ZVÄZ. *Pravidlá tenisu*. Stz.sk [online]. ©2001-2015 [cit.2015-02-11]. Dostupné z: http://www.stz.sk/soubory/stp_pravidlatenisu_sj.pdf

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: finančný rozpočet Grand Slamov (zdroj: itftennis.com, 2015).....	30
Tabuľka 2: prehľad schválených dotácií za rok 2013 (zdroj: MŠVVŠ SR, 2015).....	39
Tabuľka 3: SWOT analýza (zdroj: vlastné spracovanie).....	40
Tabuľka 6: celkový rozpočet potrieb pre začínajúce dieťa (zdroj: vlastné spracovanie).....	44
Tabuľka 7: navrhovaný rozpočet potrieb hrađený klubom (zdroj: vlastné spracovanie).....	44

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Čiastočne riadený rozhovor

Príloha 2: Anketa

Príloha 1

ČIASTOČNE RIADENÝ ROZHOVOR

1. Mohli by ste sa v krátkosti predstaviť?

Som majiteľ a manažér HS Centra, mám 49 rokov, žijem v Bratislave, ale pochádzam z Piešťan. Od detstva som sa venoval tenisu a v rokoch 1986-1993 som bol profesionálnym hráčom na okruhu ATP a ITF a reprezentantom ČSSR v Davis Cupe. Vyštudoval som Fakultu telesnej výchovy a športu na Univerzite Komenského v Bratislave, odbor trénerstvo, v rokoch 1994-2004 som bol trénerom reprezentácie v Davis Cupe a podnikám.

2. Hrali ste profesionálne tenis, kto Vás k nemu priviedol?

K tenisu ma priviedli rodičia, ktorí radi chodili na koncerty do piešťanského parku, kde sme so sestrou nemohli obsedieť. Nakoľko boli poblíž tenisové kurty, dali nás na tenis, aby si oni mohli vychutnať hudbu na koncertoch a my sme sa vyšantili na ihriskách. Mal som šťastie na trénerov, ktorí skoro objavili vo mne talent – pani Palajová, Pavol Vrábel, neskôr v Bratislave Karol Šafárik.

3. Kedy ste sa rozhodli pre kariéru tenistu a prečo?

Prišlo to s výsledkami a úspechmi v mládežníckom tenise. Išlo to tak nejak automaticky, úspechy, reprezentácia, prvé profi turnaje..

4. Tenis je nákladný šport, boli financie v rukách Vašich rodičov alebo ste mali sponzorov? Financoval Vám niečo STZ?

Vyrastal som v dobách socializmu, v tom čase bol šport financovaný štátom. Mal som to šťastie, že rodičia nemuseli za mňa platiť, lebo by sme to nezvládli.

5. Z akých dôvodov ste ukončili kariéru?

Kariéru som skončil v 28 rokoch, bolo to aj na základe častých zranení, ale prišla aj dobrá ponuka na spoluprácu od sponzora Karola Kučeru a jeho tréningovanie.

6. Pustili ste sa do podnikania, máte v rodných Piešťanoch tenisový klub, ako vznikol?

Po kariére som začal po trénerskej činnosti organizovať tenisové podujatia a budovať v Nemecku tenisovú školu, kde som predtým hrával s priateľom Petrom Habánom. Prevádzkovali sme ju 2 roky pod názvom Tennisschule Matchbal v Bernkastli. Potom prišla možnosť sa prihlásiť do verejnej súťaže do tendra v Piešťanoch o bývalý areál Tenspo. Ten sme vyhrali a spustili projekt HS Centrum, samozrejme predtým sme založili spoločnosť Stasin s.r.o., ktorú máme spoločne s Habánom.

7. Areál, v ktorom pôsobíte, máte v prenájme?

Máme ho dlhodobo v prenájme, po prvých piatich rokoch sme uzavreli dlhodobú zmluvu na 30 rokov s mestom Piešťany, samozrejme s podmienkami investovania a prenájmu.

8. Zameriavate sa v HS Centre viac na výchovu mladých talentov alebo skôr na súkromnú sféru a rekreačný tenis?

V prvej etape bolo prioritné zabezpečiť financovanie firmy komerčne, dnes sa zameriavame už oveľa viac na mládež.

9. Koľko zamestnancov a trénerov v klube pôsobí?

V klube pôsobí viac trénerov, máme 3 oddielových a 2-3 trénerov na dohodu.

10. Čo sa týka financovania klubu, prispieva na jeho chod mesto Piešťany alebo STZ, prípadne súkromní sponzori?

Neprispieva ani STZ ani mesto, sponzori áno.

11. Plánujete do budúcnosti nejaké zmeny? (vybudovanie tenisovej akadémie, rozšírenie areálu, ...)

Každý rok v našom areáli niečo dobudovávame, od prvých rokov až dodnes. Keď sme areál prebrali, boli tam len staré kurty a unimobunky na prezliekanie, dnes nájdete u nás kompletný servis kvalitných 6 vonkajších kurtoch, 2 kurty s povrchom Plexipave v pevnej hale, volejbalové, beachové ihriska, malé futbalové ihrisko s umelou trávou, kvalitné šatne, kaviareň, reštauráciu, petang, gril, ohnisko, detské ihrisko... Naše investície do areálu však nekončia, teraz plánujeme umelé osvetlenie na 2 kurtoch a futbale.

Príloha 2

ANKETA

1. Koľko máte rokov?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 45-55

2. Aké je Vaše pohlavie?

- Muž
- Žena

3. Aká bola Vaša kariéra v tenise?

- Závodná
- Výkonnostná
- Vrcholová
- Rekreačná
- Ani jedno

4. Aké je Vaše postavenie v HS Centre?

- Majiteľ
- Prezident klubu
- Finančný riaditeľ
- Správca areálu

- Tréner
- Iné

5. Ako dlho pôsobíte v HS Centre?

- Menej ako pol roka
- Pol roka až rok
- 1-3 roky
- 3 roky a viac

6. Ako dlho pôsobíte v odvetví tenisu?

- Menej ako 5 rokov
- 5-8 rokov
- 8-10 rokov
- 10 rokov a viac

7. Na akej pozícii?

- Hráč
- Tréner
- Funkcionár
- Iné (napíšte aká)