

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 15.7.2015

Abstrakt

Bakalárska práca sa zaoberá aplikovaním change managementu do prostredia tenisového klubu HS Centrum v Piešťanoch na Slovensku. V teoretickej časti je popísaná história tenisu, jeho vznik a pravidlá, taktiež všeobecná teória change managementu. Súčasťou praktickej časti je analýza súčasného stavu klubu, jeho chod, podmienky pre hráčov a finančná situácia. Na túto časť nadväzuje riadený rozhovor s majiteľom klubu, anketa medzi pracovníkmi klubu a jej vyhodnotenie. Na základe získaných poznatkov je v poslednej časti práce vypracovaný návrh inovácií v prostredí tohto klubu. Navrhnuté zmeny boli implementované do praxe a ich prínos bol skúmaný prostredníctvom kvalitatívneho výskumu. Z výsledkov vyplýva, že zmena prináša zlepšenie kvality práce a riadenia klubu.

Abstract

The dissertation explores application of change management to the environment of tennis club HS Centrum in Piestany in Slovakia. The history of tennis, its origin and rules are described in the theoretical part as well as the theory of change management. The empirical part includes analysis of the current state of the club, its functioning, conditions for players and a financial position. This part is then complemented by controlled interview with the owner of the club and an evaluated questionnaire which was distributed to the employees of the club. The final parts contains innovative suggestions for the club environment based on the acquired results from the empirical part. The proposed changes have been implemented into practice of the club and their contribution has been investigated through qualitative research. The results show that the change brings improvement in the quality of work and management of the club.

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. 88 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 znení neskorších predpisov).

V Brne dňa 26. augusta 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 mojim rodičom za podporu pri písaní práce, majiteľovi HS Centra a zamestnancom klubu, ktorí ochotne odpovedali na moje otázky.

Obsah

ÚVOD.....	9
1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA.....	11
1.1 Ciele práce.....	11
1.2 Metodika práce.....	12
1.2.1 Použité metódy	12
1.3 Organizácia práce.....	20
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	21
2.1 Tenis – biely šport.....	21
2.2 História a vývoj tenisu	22
2.2.1 História tenisu	23
2.3 Organizačná štruktúra tenisu.....	25
2.3.1 Pravidlá tenisu.....	25
2.4 Využitie tenisu v súčasnej spoločnosti.....	28
2.4.1 Tenis ako obchod	29
2.5 Športový management.....	30
2.5.1 Vymedzenie pojmu „management“	30
2.6 K poňatiu športového managementu.....	32
2.6.1 K výkladu pojmov	32
2.7 Change management	34
2.7.1 Základné pojmy	34
2.7.2 Obsah inovácie.....	35

2.7.3	Druhy inovácií	36
2.7.4	Proces inovácie	37
2.7.5	Príčiny inovácie	37
2.7.6	Reakcie ľudí na inováciu	38
3	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	40
3.1	Slovenský tenisový zväz (STZ)	40
3.2	Financovanie športu na Slovensku.....	40
3.2.1	Dotácie pre klub.....	41
3.3	Systém vzdelávania trénerov na Slovensku	44
3.4	Popis klubu HS Centrum Piešťany	44
3.4.1	Základná charakteristika	44
3.4.2	Organizačná štruktúra HS Centra Piešťany	45
3.5	Súčasný stav klubu HS Centrum Piešťany.....	46
3.5.1	PEST analýza.....	48
3.5.2	Porterov model piatich konkurenčných síl	52
3.5.3	SWOT analýza.....	54
3.6	Vnímanie inovácií z pohľadu zamestnancov	56
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	60
4.1	Získané výsledky po implementácií navrhovaných zmien	65
4.1.1	Výsledky z ankety po zavedení inovácie	66
5	ZÁVER.....	68
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	70

ZOZNAM TABULIEK , OBRÁZKOV A GRAFOV.....	73
ZOZNAM PRÍLOH.....	75

ÚVOD

„Život je zmena. Ak sa prestaneš meniť, prestaneš žiť.“

(Rainer Haak)

Zmena je súčasťou každodenného života, aj keď si ju veľakrát vôbec neuvedomujeme. Mení sa počasie, príroda, naše nálady a postoje, meníme sa my samotní. Taktiež sa neustále mení aj podnikateľské prostredie a ľudia, ktorí sa v ňom pohybujú. Schopnosť podniku prežiť, je v dnešnej dobe jedna z najnáročnejších úloh a schopnosť vedieť zmeny prijímať a riadiť je v meniacich sa podmienkach kľúčová. Ak prestaneme meniť, prestaneme žiť – ak podnik prestane inovovať, časom prestane fungovať. Zmena je však veľmi citlivá vec, nemusí byť vítaná ani predvídateľná, no bezpochyby je dôležitá. Je to niečo, čo všetci potrebujeme, no veľakrát ju ani nechceme z toho dôvodu, že sa dostávame do neistoty. Tak, ako si týmito pocitmi prejde človek v bežnom živote, tak si nimi prejde aj manažér podniku, ktorý stojí pred rozhodnutím, či zmenu vykonať alebo nie.

V bakalárskej práci som sa zamerala na tenisový klub, ktorý má prostredie a podmienky na to, aby efektívne pracoval a vychovával mladé talenty, no zatiaľ nie sú vidieť výsledky. Cieľom práce je navrhnúť odporúčenie potrebných zmien v HS Centre, ktoré sa nachádza v konkurenčnom podnikateľskom prostredí, ale vplývajú naň aj iné faktory z oblasti športu a následné porovnanie zmien v riadení inovácií pred ich implementáciou a po nich.

V prvej časti bakalárskej práce je popísaná história a vznik tenisu, športový management ako taký, zadaný change management a analýzy potrebné k naplneniu cieľa tejto práce. Analytická časť sa zaoberá analýzou vybraného klubu pomocou PEST analýzy, Porterovho modelu konkurenčných síl, SWOT analýzy a ankety medzi jeho pracovníkmi. V poslednej časti sú interpretované výsledky analytickej časti a návrhy odporúčaných zmien, aby mohol klub viac prosperovať a mohol kvalitnejšie poskytovať služby pre rozvoj mladých tenisových talentov na Slovensku.

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 športami 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).

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 analýz, riadeného rozhovoru s majiteľom a ankety medzi pracovníkmi klubu podať návrhy na inovácie tak, aby prosperoval viac ako doteraz a mohol kvalitnejšie poskytovať služby a aj možnosti pre rast mladých tenisových talentov na Slovensku. Zo získaných výsledkov porovnáme zmeny v riadení inovácií v športovom klube pred implementáciou navrhovaných zmien a po nich. K splneniu cieľa práce sme si dali výskumné otázky:

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

„Aké pozitíva priniesli inovácie pre rozvoj ľudských zdrojov?“

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

1. Preštudovať literatúru týkajúcu sa danej problematiky a osloviť daný klub.
2. Preštudovať dokumentáciu danej problematiky a dokumenty týkajúce sa riadenia vybraného športového klubu.
3. Zostaviť a realizovať riadený rozhovor s majiteľom a anketu medzi pracovníkmi klubu.
4. Vyhodnotiť získané výsledky a navrhnúť postupy na inováciu danej situácie.
5. Overiť na základe ďalšieho prieskumu procesy riadenia zmeny a dopady zmien na chod športového klubu.
6. Osloviť zamestnancov vybraného športového klubu a zistiť úroveň zmeny a jej vplyv na rozvoj športového klubu.
7. Zostaviť závery zo získaných výsledkov.

1.2 Metodika práce

1.2.1 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, počas 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 (HENDL, 2012).

Fázy kvalitatívneho výskumu (ŠVAŘÍČEK, 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 si ľudia myslia, čomu veria a ako cítia.
- Štandardizované testy – zisťujú osobnostné rysy a určujú 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

Vo svojej práci som použila pološtrukturovaný rozhovor. Je to rozhovor, ktorý vychádza z vopred pripraveného zoznamu tém a otázok, ktorých poradie sa môže meniť (ŠVARŤÍČEK, 2007).

Pološtrukturovaný rozhovor som zostavovala pre majiteľa a zároveň manažéra 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

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.

PEST analýza

Analýza okolitého prostredia podniku je dôležitá hlavne pre poznanie okolia, kde podnik pôsobí, ale aj pre správnu identifikáciu trendov a zmien, ktoré môžu mať na podnik vplyv a dejú sa v jeho okolí. Zároveň je však PEST analýza súčasťou strategického managementu a je dôležitá práve vtedy, keď podnik realizuje nový projekt, rozhoduje sa nad dlhodobým strategickým plánom alebo sa v ňom dejú zásadné zmeny. Z týchto dôvodov nedochádza v praxi až tak často k realizácii tejto analýzy.

PEST analýza zahŕňa nasledujúce faktory:

- Politické
- Ekonomické
- Sociálne
- Technologické

PEST analýzu je možné rozšíriť aj o ďalšie faktory, a to ekologické a legislatívne vplyvy, v tomto prípade už však hovoríme o tzv. PESTEL analýze.

Politické faktory

Jedná sa o problematiku politickej stability (napr. ako často sa mení vláda) a následný dopad na stabilitu legislatívneho rámca (obmedzenie v podnikaní, podmienky zamestnávania rôznych skupín občanov a pod.). Pozorujú sa všetky podstatné zákony, v ktorých oblasti podnik pôsobí, ďalej napríklad predpisy EÚ, pracovné právo, atď.

Ekonomické faktory

V rámci tohto faktoru je dôležité hlavne sledovanie správneho odhadu pre ceny produktov, služieb a pracovnej sily. Sledujú sa aj otázky daní (DPH, spotrebná daň, daň z príjmu PO), stability meny, cla, výšky úrokových sadzieb, HDP, ekonomický rast, inflácia, nezamestnanosť a podobne.

Sociálne faktory

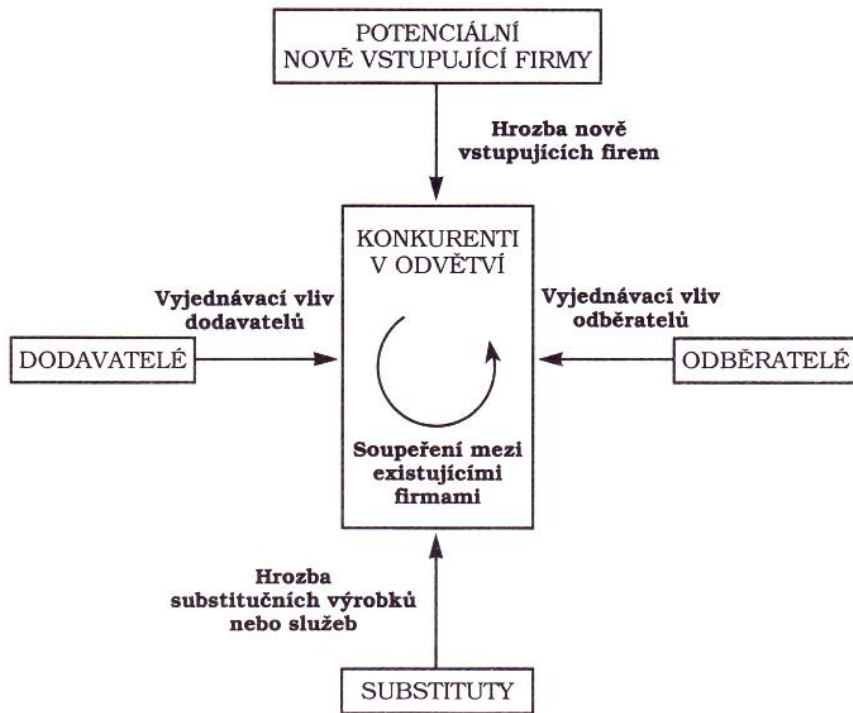
Takmer všetky podklady k tejto súčasti analýzy nájdeme spracované od štatistického úradu. Rieši hlavne trend životného štýlu, demografický ukazovateľ, náboženské otázky, ale taktiež vplyv médií a reklamy na obyvateľstvo. Ďalej je to rozdelenie príjmov, spotrebiteľské zvyky kupujúcich, vzdelanie, a pod.

Technologické faktory

Analýza sa tu zaoberá stavom priemyslu, oblasťou duševného vlastníctva, čiastočne oblasťou ekológie, novými objavmi, patentmi, výrobnými technológiami, atď.

Porterov model piatich konkurenčných síl

Pomocou tohto modelu (Obr. 1) skúmame všetkých konkurentov podniku, správanie a silu konkurencie. Tento model je nazvaný podľa amerického ekonóma Michaela Portera, ktorý ako prvý prišiel s predpokladom, že potenciál konečného zisku v odvetví závisí práve na súhrnnom pôsobení piatich základných konkurenčných síl (Obr. 1).



Obrázok 1: hybné sily konkurencie (zdroj: www.managementmedia.com)

Skúmame:

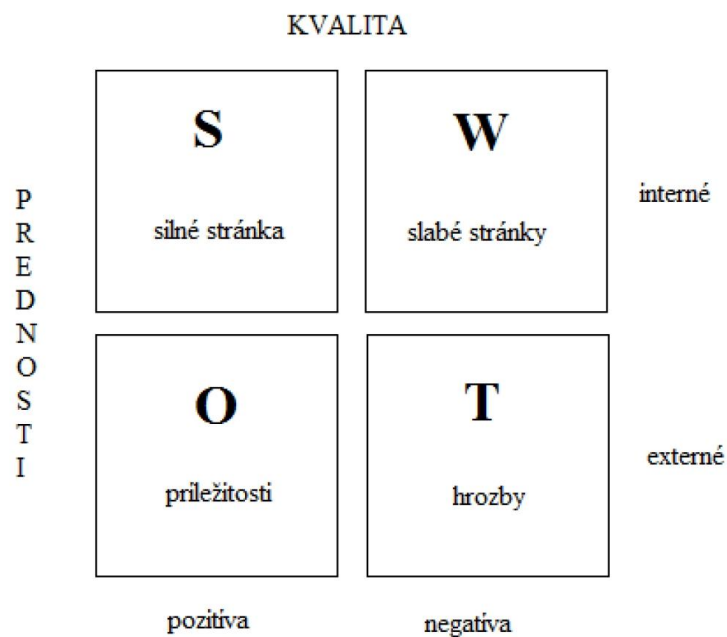
- Ohrozenie podniku pri vstupe nových firiem do odvetvia – nie je ľahké zistiť riziko takej konkurencie, preto sa uchýľujeme skôr k odhadom, ku ktorým prídeme na základe charakteristiky trhu
- Riziko zo strany dodávateľov – môže nastať vo viacerých prípadoch, napríklad keď dodávateľ rozšíri svoju podnikateľskú činnosť o činnosť odberateľa – vtedy sa stáva jeho konkurentom
- Vplyv odberateľov na podnik – konkurencia sa tu zvyšuje z toho dôvodu, že si stávajúci odberatelia začnú vytvárať dodávané služby či produkty sami
- Hrozbu zo strany substitútov- toto riziko nastane vtedy, keď sa na trhu objaví podnik, ktorý bude vyrábať produkty či ponúkať služby, ktoré dokážu nahradiť produkty a služby nami skúmaného podniku
- Súčasnú konkurenciu na trhu – konkurencia s rovnakým zameraním, ako má skúmaný podnik

SWOT analýza

SWOT analýzu (Obr. 2) používame na jednoduché zhodnotenie výkonnosti a perspektívy podniku - vďaka analýze silných a slabých stránok, ktorá sa zameriava na vnútorné prostredie a analýze príležitostí a hrozieb, ktorá je zameraná na vonkajšie prostredie podniku. Poskytuje nám užitočné informácie pri hľadaní súladu medzi podnikovými zdrojmi a konkurenčným prostredím alebo trhom, na ktorom sa podnik nachádza.

Názov SWOT je zložený zo začiatkových písmen slov:

- S – Strengths (silné stránky),
- W – Weaknesses (slabé stránky),
- O – Opportunities (príležitosti),
- T – Threats (hrozby).



Obrázok 2: SWOT analýza (zdroj: www.euroekonom.sk)

Silné stránky

Sú za ne považované vnútorné faktory, vďaka ktorým si podnik vybudoval silnú pozíciu na trhu. Hovoríme o posúdení potenciálu, podnikových a zdrojových možností podniku. V prípade silných stránok sú kľúčové:

- Dobré výsledky hospodárenia podniku (dobrá kapitálová štruktúra, likvidita, atď)
- Marketing (dobré postavenie na trhu, efektívne investície do vývoja, atď)
- Management a zamestnanci podniku (kvalitný management a zamestnanci bezproblémové získavanie zamestnancov a ich následná motivácia k výkonom)
- Špecifická činnosť podniku (jedinečnosť podniku, konkurenčná výhoda, atď)

Slabé stránky

Definujú, v čom sú ukryté slabiny podniku, ktoré môžu brániť efektívnemu výkonu. Je veľmi dôležité, aby podnik vedel definovať svoje slabé stránky a následne sa ich snažil odstrániť. Kľúčové sú:

- Zlé výsledky hospodárenia podniku (nedostatok financií na investície, zlá komunikácia s dodávateľmi – oneskorené platby, zlé cash-flow, atď)
- Slabý marketing (pasívny prístup k zákazníkovi, zlá povest', slabá značka)
- Zlé riadenie podniku zo strany managementu (neskúsenosť, atď)
- Špecifiká činnosti podniku (vysoká mzdová a energetická náročnosť oproti konkurencii, atď)

Príležitosti

Faktor, vďaka ktorému stúpajú v rámci realizácie vyhliadky na lepšie využitie disponibilných zdrojov a účinnejšie plnenie stanovených cieľov, teda zvyhodňuje podnik oproti konkurencii. Najskôr je však potrebné príležitosti identifikovať a až následne uplatniť. V tomto prípade sú kľúčové:

- Zmeny v podnikateľskom prostredí (politické, legislatívne, kontrolné mechanizmy, všeobecné ekonomické trendy)
- Vzťahy firmami, ktoré ovplyvňujú chod podniku (prístup k financovaniu, nárast predaja súčasným zákazníkom, rozvoj predajných kanálov, atď)
- Trendy v spoločnosti (demografické zmeny, nové technológie, orientácia na nového zákazníka, atď)

Hrozby

Môžu znamenať nebezpečenstvo neúspechu či hrozbu úpadku - zlá situácia alebo zmena v okolí môže znamenať prekážku pre činnosť podniku. Každý podnik chce eliminovať hrozby, ktoré by mu mohli uškodiť, preto je potrebné na ne rýchlo reagovať zodpovedajúcim spôsobom. Kľúčové sú:

- Zmeny v podnikateľskom prostredí (politická stabilita, vývoj nezamestnanosti, zrušenie podpory štátu, atď)
- Vzťahy s firmami ovplyvňujúcimi chod podniku (vstup nového konkurenta na trh, strata sponzora, navýšenie cien od dodávateľov, atď)
- Trendy v spoločnosti (zmena správania spotrebiteľa, nové technológie, atď)

Pri procese tvorenia SWOT analýzy môže vzniknúť problém zámeny jednotlivých faktorov, konkrétne v situácii, kedy môžu byť silné stránky chápané ako príležitosti a naopak slabé stránky ako hrozby a opačne. Práve z tohto dôvodu je potrebné vedieť, že silné a slabé stránky sú vnútornými faktormi a podnik ich môže ovplyvniť. Na druhej strane sú príležitosti a hrozby, ktoré sú vonkajšími faktormi a podnik ich nijako ovplyvňovať nemôže, prípadne ich využiť vo svoj prospech alebo im čeliť ako hrozbe.

1.3 Organizácia práce

Práca prebiehala v období november 2014 až august 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.
7. V auguste 2015 som vykonala ďalšie výskumné šetrenie k zisteniu implementácie navrhovaných zmien a vyhodnotila som získané výsledky.

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 organizátori 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 spoľahnutie 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 (obrad, hry). 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 zručnosť dôležitú rolu (tanec, rituálny beh, lov). Skupinový charakter podporoval závodné meranie síl, čo viedlo k ďalšiemu rozvoju z radov zručností 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. 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 „*veľkému 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).

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. Dobré 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 prispeniu 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 stĺpikmi 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 zberáčov 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, pokým 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).

2.4 Využitie tenisu v súčasnej spoločnosti

V dnešnej dobe už tenis nie je iba forma zábavy, akou môžeme tráviť svoj voľný čas. Denne vídame 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 ich je však viac. 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 prémie 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. č. 1):

Tabuľka č. 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 definícií 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. Do druhej skupiny 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 deštruktívnemu 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).

2.6 K poňatiu športového managementu

2.6.1 K výkladu pojmov

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. 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 voľnom 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. 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 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 trénovania hráčov).
5. Inovácia piateho rádu – nová generácia (výchova novej generácie hráčov na základe odlišného prístupu pri tréningu).
6. Inovácia šiesteho rádu – koncepčná inovácia (inovácia nespočíva len 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 Obsah inovácie

Podľa obsahu inovácie ju môžeme členiť nasledovne (SUJOVÁ, 2010):

Organizačná inovácia – inovácia zameraná na zmenu organizačnej štruktúry, zodpovednosti a právomoci, organizácie práce, štruktúry procesov a pod.

Metodická inovácia – zameraná na zmenu systému riadenia, spôsobu práce, rozhodovacích a kontrolných procesov v podniku

Technická inovácia – je zameraná technickým smerom, konkrétne inovácia technických parametrov, výkonnosti, kvality, technológie

Sociálna inovácia – zameraná na inovácie kvalifikačnej úrovne, myslenia a správania pracovníkov, motivácie a komunikácie

Management sa snaží aplikovať do praxe rôzne druhy inovácií, avšak jej rozhodujúci typ určuje predom stanovený cieľ. Management by mal minimalizovať čas týchto aktivít, ktoré so sebou nenesú žiadnu pridanú hodnotu a nahradzovať aktivity, ktoré so sebou nesú náklady tak, aby bolo možné uskutočňovať ich lacnejšie.

2.7.3 Druhy inovácií

Inovácie môžeme klasifikovať podľa najrôznejších hľadísk. Pre change management je dôležité to, pod akým vplyvom inovácia prebieha a aká je približne rozsiahla. Zväčša ide o delenie vo dvojiciach inovácií, ktoré sú si navzájom protikladom.

Kritérium ľudského vplyvu (MACHAN, 2012):

- 1. Samovoľná inovácia** – prebieha bez ľudského zásahu. Je takmer vždy zmenou, ktorá vedie k zhoršeniu objektu, napríklad poškodeniu materiálu, zostarnutiu zariadenia alebo postupu. Nastáva v prípade, že na daný objekt cielene nepôsobíme za účelom zlepšenia jeho stavu. Samovoľné zmeny sú ovplyvňované 3 druhmi vplyvov:
 - **Umelý vplyv** – zásah vytvorený človekom, pôsobí na danú organizáciu z vonkajšieho prostredia (kultúrne pravidlá správania a pod.)
 - **Deterministický vplyv** - pôsobí nepretržite a neexistujú výnimky (oxidácia, gravitácia, fyzické opotrebovanie)
 - **Národný vplyv** – pôsobí náhodne a nie je možné ho väčšinou predvídať - hlavne prírodné vplyvy (povodne, tornáda, atď.)
- 2. Riadená inovácia (cielená)** – jedná sa o inováciu, ktorá je výsledkom cieľavedomej ľudskej činnosti vychádzajúcej zvnútra podniku. Smeruje k predom stanovenému účelu – napr. ošetrovanie zariadenia, aby sa predĺžila životnosť, obnova a modernizácia budov a areálu podniku, inovácia vo firemných procesoch, zmena stratégie podniku, atď.
 - **Relatívna inovácia** – ten, kto ju uskutočňoval, má veľmi malú možnosť vlastného slobodného rozhodovania v jej procese - celok inovácie aj s jej cieľom je vopred daný usporiadanosťou objektu, ktorý inováciou prechádza.

- **Proaktívna inovácia** – je vtedy, keď ten, kto zmenu uskutočňuje, má veľkú mieru slobody rozhodovania o ciele, priebehu inovácie a miera predurčenosti je veľmi nízka. Podnik sám začína určovať a meniť tržné prostredie, v ktorom sa nachádza, prípadne dopredu vhodne reaguje na meniace sa podmienky vo všeobecnej občianskej spoločnosti (napr. sa s poklesom demografického vývoja začína zaoberať možným uplatnením na trhu v segmente klientov v seniorskom veku, atď.)

2.7.4 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).

2.7.5 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).

V súčasnosti sú podniky ovplyvňované tromi rozličnými silami, ktoré sú známe aj ako „3C“. Hovoríme o zákazníkoch (customers), konkurencii (competition) a inovácií (change). Nejde o nové pojmy, no aj ony sa menia v pôsobení času. (HAMMER, 2000):

1. **ZÁKAZNÍCI**, nie výrobcovia, majú posledné slovo. Koncoví spotrebitelia majú konkrétne požiadavky na výrobky a služby, teda požadujú individuálny prístup. Spotrebitelia majú možnosť vybrať si a tak, veľaokrát aj nepriamo, kladú výrobcovi a dodávateľom podmienky. Často svoje potreby dávajú najavo spotrebou konkurenčných produktov, ktoré viac vyhovujú ich potrebám. Práve tieto potreby by si mali výrobcovia postrážiť a sledovať, a tak prispôbiť svoje produkty konkrétnym požiadavkám zákazníka.
2. **KONKURENCIA** nikdy nespí. Neustále napreduje v stále väčšom rozsahu. Stáva sa, že veľmi podobné produkty sa predávajú na odlišných trhoch a v úplne inom konkurenčnom prostredí. To znamená, že konkurencia je na jednom trhu zameraná na cenu, na druhom na kvalitu produktov a na treťom na široký sortiment. Byť väčším podnikom oproti ostatným už zásadne neznamená byť neprekonateľným, ale práve naopak. Každý podnik by preto mal mať pod kontrolou konkurenciu, ktorá sa snaží presadiť na trhu.
3. **INOVÁCIA** má neustále meniaci sa charakter. Jej tempo sa zrýchlilo vďaka globalizácii ekonomiky, inovácii výrobkov a služieb a taktiež technickým inováciám.

2.7.6 Reakcie ľudí na inováciu

Ľudia majú voči inováciám/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 (HODANĚ, 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 spolužitia.“

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. č. 2).

Tabuľka č. 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 lepšimi 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.

Túto tému som rozoberala práve preto, lebo je to dôležitý politicko-ekonomický faktor, ktorý výrazne vplýva na klub. Tejto situácií môže výrazne pomôcť už spomínaný Zákon o športe, ktorý by mal poňať šport nielen ako výkonnostný a vrcholový, ale aj ako pohybovú aktivitu pozitívne pôsobiacu na fyzické i duševné zdravie človeka (šport pre zdravie).

3.3 Systém vzdelávania trénerov na Slovensku

Systém vzdelávania a udeľovania trénerských licencií má na starosti STZ, ktorý udeľuje podľa stupňa vzdelania a ďalších podmienok Trénersko-metodickej komisie STZ trénerské licencie A (I. trieda), B (II. trieda) a C (III. trieda).

Trénerskú licenciu „A“ môže získať absolvent diaľkového alebo prezenčného štúdia na FTVŠ UK so špecializáciou tenis s minimálne dvojročnou trénerskou praxou pred alebo po ukončení štúdia. Platnosť každej licencie je 2 roky, počas ktorých sa držiteľ musí zúčastniť na jednej akcii usporiadanej STZ (seminár, doškolenie). Pri obnovení licencie treba dokladovať 2-ročnú trénerskú činnosť (mená hráčov, ich tenisové kluby a dosiahnuté výsledky).

Licenciu triedy „B“ automaticky získavajú absolventi bakalárskeho a magisterského štúdia so špecializáciou na tenis a absolventi školenia trénerov II. triedy s minimálne 2-ročnou trénerskou praxou pred alebo po ukončení školenia.

O licenciu triedy „C“ môže požiadať prakticky ktokoľvek, kto prejde školením trénerov III. triedy, prípadne absolvent školenia II. triedy, ak nespĺňa požadovanú 2-ročnú prax.

Z nasledujúcich podmienok určených STZ vyplýva, že okrem jedného jediného seminára v priebehu 2 rokov sa tréner s platnou licenciou nemusí zúčastňovať žiadnych iných doškoľovaní a vzdelávacích seminárov aj z iných oblastí, ktoré sú pre tenis dôležité. Je teda zrejmé, že pokiaľ tréneri sami nemajú záujem o rozšírenie vedomostí a osobný rozvoj nielen v tenise, ale napr. aj v psychológii športu, výžive atď., doplácajú na to ich zverenci a celkovo aj klub, čo je prípad HS Centra.

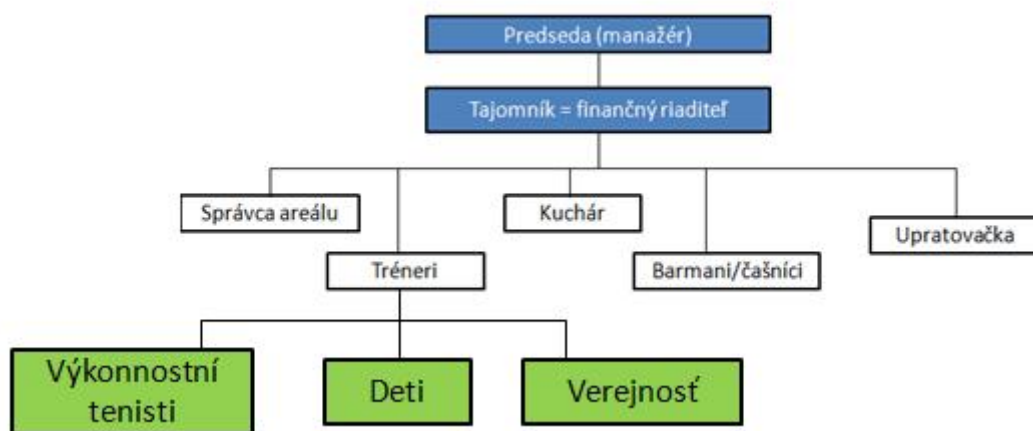
3.4 Popis klubu HS Centrum Piešťany

3.4.1 Základná charakteristika

HS Centrum vzniklo v roku 2001 ako nový súkromný projekt v zastaranom areáli mestského tenisového klubu TENSPO Piešťany. Hlavným cieľom bolo prebudovať areál tak, aby poskytoval viac možností na športové vyžitie, kde jednoznačne dominovali tenisové kurty, neskôr aj s multifunkčnou, celoročne využitelnou, tenisovou

halou. Areál HS Centra (Príloha 4) 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 aj volejbalové ihriská, beach-volejbalové ihrisko, hádzanárske, basketbalové a minifutbalové ihrisko s umelou trávou, voľnú trávnatú plochu a detské ihrisko. HS Centrum sa radí medzi zopár klubov na Slovensku, ktoré organizujú aj medzinárodné turnaje kategórie Futures. Je v ňom registrovaných 40 členov, ktorí aktívne hrajú turnaje, z toho dve družstvá detí do 10 rokov hrajú Detský Davis Cup a FedCup, ktorý je organizovaný STZ. Hlavnou činnosťou HS Centra je momentálne udržanie chodu klubu, poskytovanie areálu na teambuildingové akcie, mimo to prevádzkuje ešte reštauráciu priamo v areáli. Do budúcnosti by sa klub chcel viac zameriavať na výchovu mladých talentov, o čo sa čiastočne snaží aj teraz, no zatiaľ sa mu to veľmi nedarí. Práve preto som navrhla inovácie, ktoré sú popísané v kapitole „Vlastné návrhy riešenia“.

3.4.2 Organizačná štruktúra HS Centra Piešťany



Obrázok 3: organizačná štruktúra (zdroj: vlastné spracovanie)

V HS Centre je organizačná štruktúra (Obr. 3) veľmi jednoduchá. Na najvyššej pozícii pôsobí predseda klubu, ktorý je zároveň aj manažérom a majiteľom klubu. Dohliada na celý chod HS Centra a robí všetky zásadné rozhodnutia, ktoré sa týkajú fungovania klubu. Tvorí a upevňuje vzťahy so sponzormi, ktorí podporujú klub finančne,

vyhľadáva nových potenciálnych sponzorov, riadi zamestnancov a je zodpovednou osobou aj v rámci marketingových rozhodnutí. Tajomník klubu je podriadený predsedovi, ale zastáva vyššiu funkciu ako ostatní zamestnanci. Je zodpovedný za finančnú stránku klubu, má na starosti účtovníctvo a vedenie evidencie všetkých financií. Keďže v HS Centre je plne funkčná reštaurácia, väčšinu zamestnancov tvoria čašníci, ktorí sa starajú o spokojnosť hostí, kuchár zabezpečujúci ten najlepší kulinársky zážitok a upratovačka, ktorá je zodpovedná za čistotu v budove reštaurácie a vnútra tenisovej haly. Dôležitou súčasťou organizačnej štruktúry je správca areálu, ktorý je zodpovedný za dobrý stav tenisových kurtov a za technické veci súvisiace s nimi a takisto aj s ostatnými ihriskami v celom areáli. Poslednou súčasťou sú tenisoví tréneri, ktorí sú zodpovední za kvalitu tréningov a výsledky hráčov na turnajoch.

HS Centrum zamestnáva na hlavný pracovný pomer celoročne 9 zamestnancov, v období letnej sezóny zamestnáva pracovníkov na dohodu o pracovnej činnosti a dohodu o vykonaní práce. Jedná sa väčšinou o študentov-brigádnikov, ktorých počet sa pohybuje v rozmedzí od 5 do 10, podľa potreby. Ich náplňou práce je hlavne pomoc správcovi areálu pri bežných činnostiach a v reštaurácií.

3.5 Súčasný stav klubu HS Centrum Piešťany

HS Centrum funguje od roku 2001, kedy ho majiteľ vzal do prenájmu od mesta Piešťany. Po 5 rokoch činnosti uzavrel s mestom zmluvu o dlhodobom prenájme na 30 rokov s podmienkami investovania do areálu, čo z veľkej časti naplnil. Môžeme teda konštatovať, že z materiálnej stránky, čo sa areálu týka, je klub zabezpečený viac než dobre a s dobrými vyhliadkami do budúcnosti. V roku 2013 bolo HS Centrum v strate, no svojou činnosťou klub dokázal túto stratu v priebehu roka 2014 pretaviť na výsledný zisk.

Rozpočet klubu sa ročne pohybuje okolo 450 000 € a keďže neprispieva ani mesto, ani STZ, túto sumu si klub musí vyprodukovať vlastnou činnosťou, prípadne od sponzorov. Za posledný rok sa im to podarilo dosiahnuť, o čom svedčí aj výsledok hospodárenia za posledné účtovné obdobie. Celková strata klubu v roku 2013 bola vo výške približne 3000 €, no vzhľadom na dobudovanie tenisovej haly sa zvýšili aj výnosy z poskytovaných služieb a v roku 2014 bol klub 3000 € v pluse.

Náklady a výnosy na rok 2014 (Tab. č. 3)¹:

Náklady

- Tenis (tenisová hala, kurty) – energie, prevádzka, platy zamestnancov, réžia
- Ihriská (beach-volejbal, futbal, hádzaná, ..) – prevádzka
- Reštaurácia – jej chod a zamestnanci
- Prenájom areálu

Výnosy

- Príjmy z prenájmu – tenisových kurtov, haly, ostatných ihrísk, prenájom celého areálu počas súkromných akcií, reklamných plôch (tieto príjmy tvoria 60% celkových príjmov klubu, príjmy z prenájmu reklamných plôch tvoria cca 8-10%)
- Reštaurácia (tvorí zhruba 10% príjmu – využitá hlavne počas súkromných akcií)
- Marketing – príjmy od sponzorov (cca 20% z celkových príjmov)

Tabuľka č. 3: Náklady a výnosy za rok 2014 (zdroj: vlastné spracovanie)

Náklady	€	Výnosy	€
Služby	242 000	Prenájmy	317 000
Energie	36 000	Reštaurácia	45 000
Ostatné	172 000	Reklamné zmluvy	91 000
SPOLU	450 000	SPOLU	453 000

¹ uvedené sumy v € sú orientačné

Služby zahŕňajú hlavne náklady na prevádzku haly, kurtov a ihrísk a takisto aj celého areálu s reštauráciou, čo tvorí najväčšiu položku pre klub. Medzi ostatné náklady spadajú položky ako platy zamestnancov, drobné položky na údržbu okolia ihrísk, reštaurácie a iné. Z tejto tabuľky tiež vidíme, že najväčšie výnosy má klub hlavne z prenájmov. Areál často využívajú súkromné firmy na teambuildingové akcie. HS Centrum sa na začiatku svojho pôsobenia zameriavalo viac na komerčnú činnosť, aby dokázali pokryť všetky náklady na prestavbu areálu a postupne sa dostať z počiatočnej straty do zisku. Podľa slov majiteľa sa chcú začať viac zameriavať na mládež v tenise, pre ktorú vytvorili ideálne zázemie z pohľadu materiálnej stránky, ale veľké medzery žiaľ majú v riadení ľudských zdrojov, pravidelnom vzdelávaní trénerov v klube a ich profesionalite, o čom svedčia aj vykonané analýzy.

3.5.1 PEST analýza

Vďaka PEST analýze môžeme zhodnotiť vplyv vonkajších faktorov na klub HS Centrum.

Politické faktory

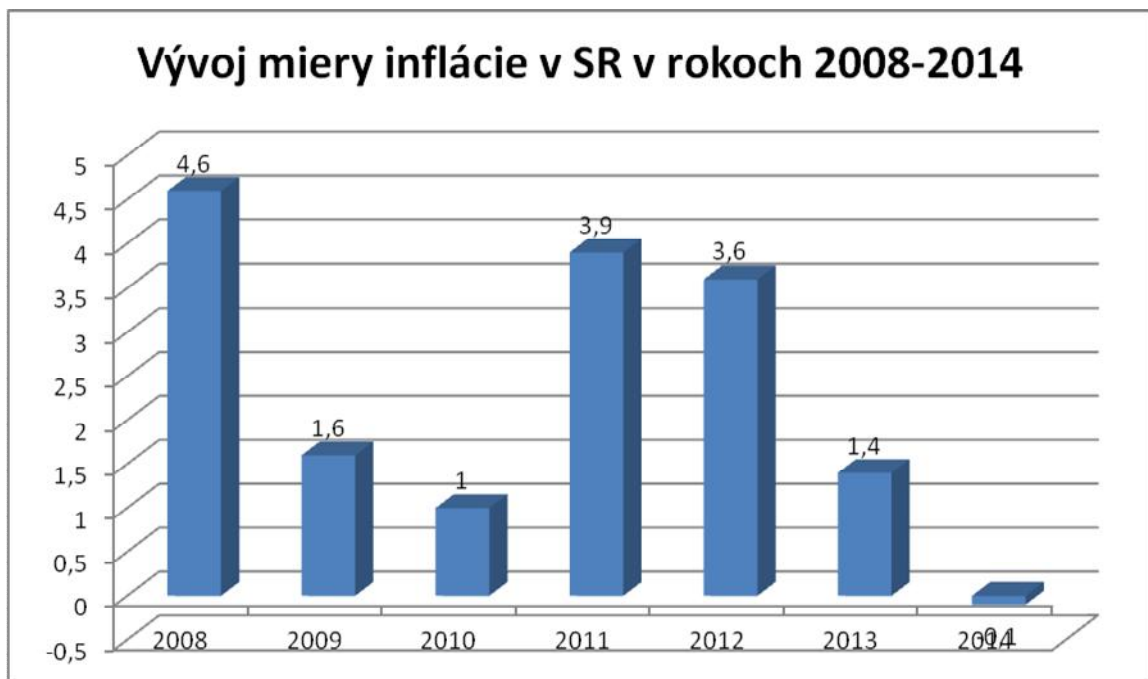
Slovenská republika je demokratický štát, kde je moc rozdelená na 3 nezávislé zložky: zákonodarnú (Národná rada SR - parlament), výkonnú (prezident a vláda) a súdnu (súdy), ktoré sa navzájom dopĺňajú a kontrolujú. Najvyššiu právnu silu má Ústava Slovenskej republiky - ostatné právne normy z nej vychádzajú a nesmú jej odporovať. Politickým systémom je parlamentná demokracia, kedy si občania volia poslancov do parlamentu na funkčné obdobie 4 rokov. Žiadna politická strana však nemá dominantné postavenie, preto dochádza v parlamente a vláde k striedaniu pravicovej a ľavicovej strany. Táto skutočnosť má za následok to, že zákony sa menia podľa zamerania práve vládnucej strany.

Za významný politický faktor za posledné mesiace môžeme považovať Zákon o športe, ktorý zatiaľ nie je schválený, teda ani platný, no v blízkej budúcnosti by sa mal na Slovensku uplatniť vo väčšej miere, čo by zásadným spôsobom ovplyvnilo aj HS Centrum. Všetko však závisí od rozhodnutí vo vláde, kde sa dá len ťažko predpokladať vývoj situácie. Za ďalší takýto faktor môžeme považovať aj zmeny v daňovej sústave SR.

Ekonomické faktory

Jedným z ekonomických faktorov, ktoré najviac vplyvajú na klub, sú náklady na prevádzku pri súčasnom stave ekonomiky. Keďže HS Centrum prevádzkuje tenisovú halu celoročne, vznikajú ďalšie náklady na energie s tým spojené. Ďalej plánujú v blízkej budúcnosti dobudovať osvetlenie na vonkajších kurtoch, teda tento faktor nie je a ani nebude ani zďaleka zanedbateľný.

Dôležitým ekonomickým faktorom, ktorý sa dotýka HS Centra, je miera inflácie (Graf 1). Vyjadruje sa pomocou prírastku indexu spotrebiteľských cien. Dala by sa definovať aj ako všeobecný nárast cenovej hladiny v určitom čase. V roku 2011 bola priemerná medziročná inflácia 3,9%, čo je najviac od roku 2008. V 1. štvrtroku 2015 je na medziročnej báze reálny pokles v priemere o 0,2%, ktorý súvisel relatívne najviac so zlacnením pohonných hmôt (o 6,9%), pričom poklesli aj ceny potravín (o 1,9%). To nám napovedá, že kúpna sila obyvateľstva rastie a podľa predpokladov Štatistického úradu SR by mala medziročná miera celkovej inflácie v decembri 2015 predstavovať 0,5%.



Graf 1: vývoj miery inflácie v SR (zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR)

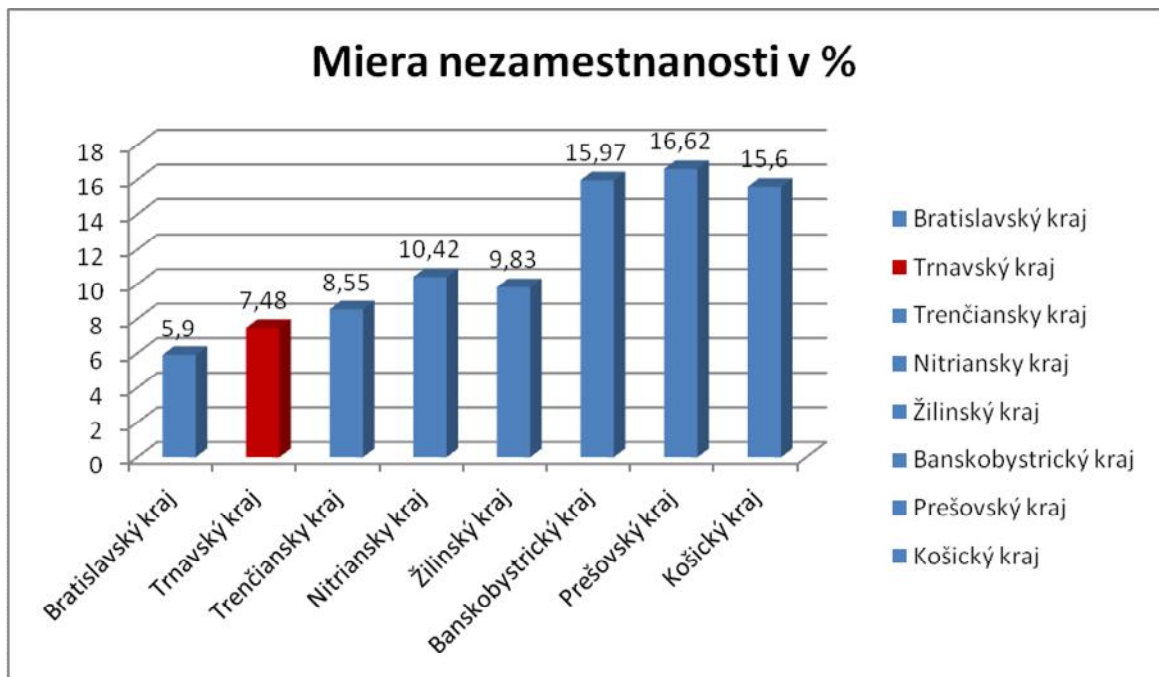
Ďalším ekonomickým faktorom v HS Centre je aj tok financií do klubu, resp. financovanie zo strany štátu (zväzu) a mesta Piešťany, ktoré som popisovala na začiatku kapitoly. Od STZ klub nedostáva žiadnu čiastku, z ktorej by mohol financovať aspoň časť nákladov na prevádzku. Tento faktor môžeme považovať aj za politicko-ekonomický, pretože jeho pôvod je v politike štátu, no už spomínaný Zákon o športe by túto situáciu mohol výrazne posunúť vpred.

Sociálne faktory

Za jeden z najdôležitejších sociálnych faktorov pôsobiacich na HS Centrum môžeme pokladať práve životný štýl obyvateľstva v Piešťanoch, ktorý má klesajúcu tendenciu, bohužiaľ nielen v Piešťanoch, ale aj vo viacerých mestách Slovenska. Keďže sa jedná o tenisový klub, je to jeden z rozhodujúcich faktorov pre jeho existenciu.

Reklama a masové médiá viditeľne vplývajú na všetkých ľuď, čo v tomto prípade môže byť plus, pretože na športových TV stanicích len nedávno skončil prenos Wimbledonu. Toto dokáže podnietiť ľudí k tomu, aby si tenis išli zahrať aj sami a cieľená reklama klubu pomôže tiež zdvihnúť počet návštevníkov a členov klubu.

Nezamestnanosť je stálym dlhodobo vplývajúcim sociálnym faktorom. K 30.6.2015 dosahovala miera nezamestnanosti (Graf 2) v jednotlivých krajoch SR nižšie uvedené hodnoty, kde vidíme, že Trnavský kraj (pod ktorý spadá mesto Piešťany) má druhú najnižšiu nezamestnanosť v celej republike. Podľa týchto informácií sa môže zdať, že miera nezamestnanosti výrazne neovplyvňuje HS Centrum, no pokiaľ hľadajú niekoho s technickým zameraním, napríklad na údržbu tenisovej haly a ďalších ihrísk, narážajú na problém, pretože takých pracovníkov je na trhu málo.



Graf 2: miera nezamestnanosti v jednotlivých krajoch SR (zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR)

Technologické faktory

V tejto oblasti nie je tak rýchly technologický vývoj ako napríklad v oblasti informačných technológií. No aj napriek tomu technologické faktory vplývajúce na klub v tomto prípade pomaly, ale isto miznú, pretože HS Centrum disponuje moderným zariadením nielen reštaurácie a tenisovej haly, ale aj ostatných súčastí areálu. Majiteľ neustále dobudováva a modernizuje, o čom svedčí aj plán dobudovania umelého osvetlenia na dvoch vonkajších kurtoch.

3.5.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

V nasledujúcej analýze si uvedieme riziká, ktoré spôsobuje klubu jeho konkurencia.

Ohrozenie tenisového klubu pri vstupe nových klubov do odvetvia

Jednou z najväčších prekážok vstupu nového klubu do odvetvia je veľká počiatočná investícia. Závisí to samozrejme aj od toho, či je potrebné vybudovať areál s tenisovými dvorcami od základu alebo tam už nejaký základ je. Keďže sa jedná o vybudovanie, resp. dobudovanie dvorcov, budovy so sociálnymi zariadeniami, šatňami a väčšinou minimálne barom (ak nie priamo reštauráciou), počiatočná investícia sa len pri tomto základe pohybuje v desiatkach tisíc eur. Pokiaľ chce klub fungovať celoročne, musí zabezpečiť buď nafukovaciu halu na vonkajšie dvorce alebo vybudovať pevnú halu s celoročným využitím, tieto podmienky znova zvyšujú počiatočnú investíciu. Aj z tohto dôvodu nevzniká nová konkurencia z vybudovania tenisového klubu úplne od základu, skôr z prebudovania staršieho areálu podľa predstáv a potrieb majiteľov – táto možnosť tu neustále je a aj naďalej bude. Túto možnosť zvolil aj majiteľ HS Centra, čím vytvoril konkurenciu pre dlhoročne aktívny klub TK Kúpele Piešťany.

Riziko zo strany dodávateľov

Riziko zo strany dodávateľov môžeme vidieť pri prevádzke reštaurácie, ktorá musí byť pravidelne zásobovaná nápojmi a surovinami do kuchyne. Jednou z hlavných materiálových položiek je antuka, ktorá slúži ako povrch dvorcov. V rámci správnej údržby sa musí pravidelne obnovovať, preto je potrebné väčšie množstvo a klub ju nakupuje ako veľkoodberateľ od stavebnej spoločnosti, ktorá sa špecializuje priamo na výrobu a následný predaj antuky. V prípade zlyhania zo strany dodávateľa by sa klub dostal do situácie, kedy by nedostatok tohto materiálu spôsobil zhoršenie kvality dvorcov a tým aj zhoršenie kvality poskytovaných služieb (prenájom dvorcov). Toto riziko sa však dá eliminovať, pretože na trhu je viacero stavebných firiem, ktoré sú schopné dodať potrebný materiál v prípade výpadku stávajúceho dodávateľa.

Vplyv odberateľov na klub

Za odberateľov v tomto prípade môžeme považovať návštevníkov, ktorí si prenajmú niektoré z dostupných ihrísk, návštevníkov reštaurácie a firmy, ktoré využívajú možnosť prenájmu celého areálu na teambuildingové akcie. Vplyv odberateľov je určite väčší, než vplyv dodávateľov, pretože klub primárne poskytuje služby, ktoré sú určené nielen pre tenistov, ale aj pre širšiu verejnosť. Na rozdiel od konkurencie (TK Kúpele Piešťany) má HS Centrum výhodu v multifunkčnosti areálu, čo vo veľkej miere ovplyvňuje výber objektu medzi odberateľmi.

Ohrozenie zo strany substitútov

Keďže tenisových klubov je na Slovensku veľa, s ohrozením zo strany substitútov klub musí počítať. Služby, ktoré poskytuje, sú nahraditeľné a pokiaľ príde niekto iný s myšlienkou vybudovať napríklad nové tréningové centrum pre mládež, s dostatočným rozpočtom a ďalšími dôležitými faktormi dokáže nielen plne nahradiť tento tenisový klub, ale dokonca ho predčiť v mnohých ohľadoch ako sú kvalifikovaní tréneri s profesionálnym prístupom, lepším marketingom a kvalitnejším managementom financií.

Súčasná konkurencia na trhu

Klub má priameho konkurenta v Piešťanoch a stovky ďalších konkurentov po celom Slovensku. Veľkoklubom ako TC EMPIRE Trnava, TK Slovan Bratislava a koncentrácií hráčov v Národnom Tenisovom Centre v Bratislave zatiaľ rozhodne konkurovať nemôže, no keď sa pozrieme na konkurenciu len v Piešťanoch, je v miernej výhode. TK Kúpele Piešťany, kedysi tenisová „veľmoc“ západného Slovenska, môžu HS Centrum predčiť akurát v rozlohe areálu, ale rozhodne nie v jeho multifunkčnosti a kvalite.

3.5.3 SWOT analýza

Na základe vykonanej PEST analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, rozhovoru s majiteľom, ankety medzi pracovníkmi klubu a z pozorovania v priebehu posledných dvoch rokov som vypracovala SWOT analýzu (Tab. č. 4), ktorá definuje silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby – tým 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 č 4: 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 Multifunkčné a 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 Nedostatočný marketing Chýbajúce ekonomické vzdelanie manažéra
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 Možnosť hrať vyššiu ligu	Odchod trénerov do iných klubov Odchod sponzorov Pokles príjmu financií z komerčnej sféry Možnosť vstupu novej konkurencie na trh 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 dlhoročnú tradíciu a je oň stále veľký záujem, či už rekreačne alebo závodne. Jednoznačnou silnou

stránkou klubu sú výborné podmienky vytvorené pre hráčov a taktiež multifunkčné a 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 takýto turnaj.

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 pedagogický faktor 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 a celkovo marketing HS Centra, pretože iba reklama na webových stránkach klubu je málo. Takisto je výraznou slabou stránkou aj chýbajúce ekonomické vzdelanie stávajúceho manažéra klubu, kde nastáva problém v riadení financií.

Príležitosti

Príležitosťou pre klub je v prvom rade získanie nových členov a tiež trénerov, pretože nielen do klubu, 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. V dnešnej dobe je obrovský záujem o zdravý životný štýl a neustále sa prepiera, že deti sú pripútané len k počítačom a tabletom. V tomto smere má klub príležitosť získať nových sponzorov, ktorí chcú podporiť ďalšiu generáciu mladých športovcov. Keby sa však 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 a nesprávne vedeným tréningom môže dôjsť aj k poškodeniu zdravia športovcov. Ďalšou potenciálnou hrozbou je možnosť vstupu novej konkurencie na trh, teda vznik nového klubu priamo v Piešťanoch. Komerční sponzori sú tiež veľmi dôležitou stránkou a ich možná strata znamená hrozbu z pohľadu zhoršenia toku financií do klubu.

Vykonaním SWOT analýzy boli odhalené slabé stránky a hrozby, ktoré bránia (alebo môžu zabrániť) rozvoju tenisu medzi mládežou a výkonnosti závodných hráčov. Z výsledkov môžeme usúdiť, že riadenie financií v klube by mohlo byť na vyššej úrovni, čomu tiež neprispieva situácia s mestom a STZ. Dôležitým predpokladom na zlepšenie je zvýšiť kvalitu a prístup trénerov, ktoré v kombinácii s dobrým marketingom môžu nalákať nových členov a taktiež sponzorov.

3.6 Vnímanie inovácií z pohľadu zamestnancov

Anketu medzi zamestnancami klubu som robila osobne. Z celkového počtu 11 zúčastnených bolo 9 stálych zamestnancov a 2 brigádnici. Nepodarilo sa mi však zastihnúť všetkých zamestnancov, hlavne z trénerov.

Veková skladba účastníkov

Z rozloženia tohto grafu jasne vidíme, že väčšina ľudí zamestnaných v HS Centre je vo veku 25-35 rokov (Obr. 4), teda je to kolektív mladých ľudí. Rovnako sú na tom vekové

kategórie do 25 rokov a od 45 do 55 rokov, z čoho do prvej skupiny spadajú hlavne brigádnici a do druhej manažér, tajomník a správca areálu.



Obrázok 4: veková skladba (zdroj: vlastné spracovanie)

Účastníci

Z 11 účastníkov ankety bolo 8 mužov a 3 ženy (Obr. 5), z čoho ženy zastávali pozíciu upratovačky, čašníčky a tenisovej trénerky. Na základe týchto informácií vidíme, že muži majú zatiaľ jasnú prevahu, čo sa ale kedykoľvek môže zmeniť, pretože tenis už dávno nie je len čisto mužskou záležitosťou. Muži majú zastúpenie hlavne v riadiacich pozíciách, správcovskej funkcii a na pozícií kuchára.



Obrázok 5: účastníci (zdroj: vlastné spracovanie)

Dĺžka pôsobenia v klube

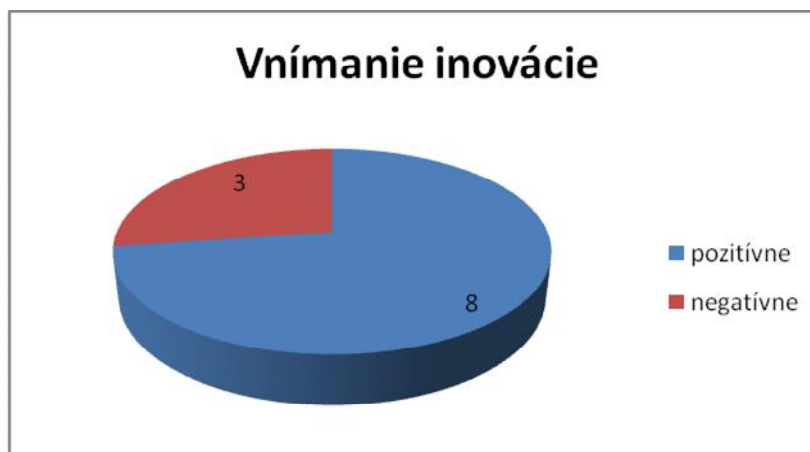
Podľa odpovedí účastníkov môžeme vidieť, že v klube pôsobí 6 zamestnancov z 11 viac ako 3 roky (Obr. 6), takže majú svoje stabilné postavenie. Dvaja, ktorí označili odpoveď „menej ako 1/2 roka“ sú brigádnici pracujúci na dohodu o vykonaní práce a do poslednej skupiny spadá jedna trénerka a dvaja čašníci v reštaurácii.



Obrázok 6: dĺžka pôsobenia v klube (zdroj: vlastné spracovanie)

Vnímanie aplikovanej inovácie

To, ako inováciu vnímajú zamestnanci, je pre podnik to najdôležitejšie (Obr. 7). Osem z jedenástich účastníkov považuje inovácie za pozitívne a prínosné pre klub, no na druhej strane to traja považujú za negatívne. Celkovo však môžeme zhodnotiť, že väčšina sa zhodla na pozitívnosti inovácie, čo je pre klub a vedenie dobrá správa.



Obrázok 7: vnímanie inovácie (zdroj: vlastné spracovanie)

Zo získaných odpovedí účastníkov ankety vyplynulo, že vekový priemer je zhruba okolo 30 rokov a viac ako polovica pôsobí v klube cez 3 roky. Zamestnanci sú mladí a flexibilní ľudia, ktorí inováciu v práci dokážu lepšie prijať a pochopiť, na čo poukazuje aj väčšinové pozitívne vnímanie inovácie. Zároveň je pozitívne aj dlhšie pôsobenie v klube a vytvorené vzťahy, ktoré sú veľmi dôležité pri riadení zmeny.

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 doceliť oveľa lepšie výsledky a samozrejme aj ich zotrvanie v klube. Na základe pozorovania a analýz som zistila, že veľkým problémom sú financie, pretože klub žije iba z príspevkov sponzorov a rodičov hráčov, žiadne členské príspevky sa nevyberajú, taktiež manažér klubu má trénerské vzdelanie, čo s finančným riadením klubu nemá veľa spoločného. Aby sa zlepšila kvalita služieb tak, aby sa klub mohol ďalej rozvíjať aj po stránke vychovávania 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. č. 5) – 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. č. 6). 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 č. 5: 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 č. 6: navrhovaný rozpočet potrieb hradený klubom (zdroj: vlastné spracovanie)

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

2. Zapojiť ďalšieho manažéra v oblasti financií

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. Keďže aktuálny manažér HS Centra nemá ekonomické, ale trénerské vzdelanie, je táto navrhovaná inovácia doslova na mieste. Finančné riadenie klubu je dobré, no pre rozvíjanie mládeže nie celkom postačujúce a je potreba získať na túto pozíciu človeka, ktorý sa v danom odbore vyzná a dokáže efektívne pracovať aj v marketingu, ktorý je súčasťou ďalšej navrhovanej inovácie. Pri

tejto novej funkcii musíme brať do úvahy samozrejme to, aké ďalšie náklady by to pre klub znamenalo. Priemerný plat manažéra sa pohybuje okolo 1500 € a klub má možnosť zamestnať ho na HPP (Tab. č. 7), prípadne na živnosť² (Tab. č. 8). V nasledujúcich dvoch tabuľkách som vyčíslila nákladové čiastky za mesiac a za rok, ktoré prislúchajú jednotlivým možnostiam.

HPP

Pri plate 1500 €/mesiac uvažujeme nasledovnú kalkuláciu:

Tabuľka č. 7: rozpis nákladov klubu pri HPP (zdroj: vlastné spracovanie)

	Čiastka za mesiac	Čiastka za rok
Hrubá mzda	1500 €	18 000 €
Náklad klubu	2000 €	24 000 €
Odvody (SP, ZP, NP, ...)	900 €	10 800 €

V čiastke 900 €, ktorá musí byť odvedená do poisťovní, zohľadňujeme platbu od zamestnávateľa (cca 500 €) a taktiež platbu od zamestnanca, ktorá činí cca 400 €. Len sociálne a zdravotné poistenie zo strany zamestnávateľa činí 360 €, zo strany zamestnanca minimálne 200 €. Z tabuľky vyplýva, že pri zamestnaní nového manažéra na HPP sa náklad klubu oproti hrubej mzde zvýši o 500 € mesačne, ktoré musí uhradiť na odvodoch do poisťovní.

² Kalkulácie mzdových nákladov v € pri HPP a živnosti sú orientačné, presné čiastky nie sú uvedené

Živnosť

Pri mzde 1500 €/mesiac je kalkulácia pri práci na živnosť nasledovná:

Tabuľka č. 8: rozpis nákladov klubu pri živnosti (zdroj: vlastné spracovanie)

	Čiastka za mesiac	Čiastka za rok
Hrubá mzda	1500 €	18 000 €
Náklad klubu	1500 €	18 000€

V tomto prípade by klub nemusel hradiť odvody za manažéra, keďže si ich ako živnostník odvedie sám. Od 1.1.2015 činí minimálna výška odvodov pre SZČO do zdravotnej a sociálnej poisťovne 194 €, toho 136 € na SP a 57 € na ZP. Mzdové náklady klubu na nového manažéra by sa takto znížili o celkovú čiastku 6000 € ročne, čo nie je zanedbateľné.

Z vyššie uvedených dvoch možností je pre klub výhodnejšie zo začiatku vziať manažéra ako živnostníka, pretože čiastky, ktoré by museli platiť na odvodoch by HS Centrum dostali do veľkej straty. Aby klub nemusel znižovať platy ostatných zamestnancov na úkor nového manažéra alebo iné nákladové položky, je tu možnosť zriadenia úveru v banke – pokiaľ tento manažér bude vykonávať svoju prácu zodpovedne, zefektívni využívanie financií v klube, tak sa im táto počiatočná investícia vráti v priebehu jedného, max. dvoch rokov.

Určite odporúčam na začiatok túto možnosť - je to síce investícia navyše, ale z dlhodobého hľadiska to pre klub môže znamenať nielen výrazné zlepšenie v managemente financií, ale aj skvalitnenie poskytovaných služieb, pritiažnutie nových sponzorov, zákazníkov a celkové zlepšenie chodu HS Centra.

3. Skvalitniť prácu trénerov

V klube momentálne pôsobia 4 tréneri, 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. Trénerom taktiež odporúčam rozšíriť si vedomosti z nasledujúcich oblastí:

- Vedecký základ športového tréningu,
- Výživa športovca,
- Inovácia tréningových procesov,
- Psychológia športu,

Tréningový proces je rôznorodý, hlavne v odlišných vekových kategóriách. Ak chce klub do budúcnosti vychovávať hráčov, je nutné postaviť to na kvalitných základoch, ktoré musia ísť práve od trénerov. Bez znalosti psychológie športu a minimálnych základov výživy je len ťažko pravdepodobné, že hráč dosiahne na vrcholový, niekedy aj len výkonnostný tenis.

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 zverejniť 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.

4.1 Získané výsledky po implementácií navrhovaných zmien

Nová funkcia finančného manažéra

Klub neprijal všetky navrhované zmeny, no na základe vykonaných analýz prijali do funkcie finančného manažéra nového človeka so skúsenosťami z oblasti finančného riadenia športového klubu. Zo získaných výsledkov z ankety na otázku, či zamestnanci považujú túto novú funkciu (Obr. 8) za prínos pre HS Centrum, môžeme zhodnotiť, že zmena bola z väčšej časti akceptovaná zamestnancami, z ktorých 7 ju považuje za prínos a iba 1 ako zbytočnú. Ostatní traja sa k tejto otázke nevedeli vyjadriť.



Obrázok 8: nová funkcia finančného manažéra (zdroj: vlastné spracovanie)

Nový manažér zabezpečil ďalšie vzdelávanie prostredníctvom doplnkových seminárov z psychológie športu a jedenkrát týždenne konzultáciu s výživovým poradcom, taktiež rieši prípadné presuny financií v klube. Keďže mesto Piešťany sa zatiaľ nevyjadrilo k ponuke od klubu na vzájomnú spoluprácu, hľadá financie v súkromnej sfére. Podarilo sa mu získať ďalšieho súkromného sponzora a začal s rokovaním o spolupráci a sponzoringu s firmou, ktorá sa špecializuje na distribúciu tenisových potrieb, čo môže pomôcť rodičom začínajúcich detí s počiatočnými nákladmi na vybavenie.

Aj napriek krátkej dobe po uskutočnení zmien môžeme na základe uvedených výsledkov zhodnotiť, že nový manažér sa svojej funkcie ujal profesionálne a s potrebným zápalom, vďaka čomu sa zlepšil celkový prístup vedenia, ktorý registrujú aj zamestnanci klubu. Nová manažérska funkcia je veľkým prínosom aj v oblasti rozvoja ľudských zdrojov, keďže zabezpečil ďalšie vzdelávanie trénerov. Zatiaľ iba z psychológie športu, no na začiatok je to dobrý predpoklad pre ich efektívnu prácu s mládežou, čo rozhodne môžeme považovať za pozitívnu zmenu.

4.1.1 Výsledky z ankety po zavedení inovácie

Zmeny v prístupe vedenia

Na otázku, či zamestnanci vnímajú zmeny v prístupe vedenia (Obr. 9) odpovedalo celkovo 7 z 11 kladne, z toho 2 boli spokojnejší pred zavedením inovácie. 4 z nich nepostrehli vôbec žiadne zmeny.



Obrázok 9: zmeny v prístupe vedenia (zdroj: vlastné spracovanie)

Ovplyvnenie pracovnej pozície

Každého z účastníkov som sa pýtala, či navrhovaná inovácia nejako ovplyvnila jeho pracovnú pozíciu (Obr. 10), podľa výsledkov môžeme povedať, že 10 z nich žiaden vplyv nevnímajú, okrem jedného.



Obrázok 10: ovplyvnenie prac. pozície (zdroj: vlastné spracovanie)

Ovplyvnenie inováciou v oblasti kariérneho rastu

Na poslednú otázku, či navrhovaná inovácia ovplyvnila zamestnancov v oblasti kariérneho rastu odpovedali všetci záporne, teda sa necítia danou inováciou ohrození. Toto je dôležitý ukazovateľ pri zistení, či zamestnanci inováciu prijímajú alebo ju odmietajú.

Zo získaných výsledkov z ankety po uskutočnení navrhutej inovácie môžeme povedať, že viac ako polovica zamestnancov zmeny v prístupe vedenia uvítala a necítia sa byť zmenou ohrození. Je veľmi dôležité vedieť, ako zamestnanci reagujú na inováciu, pretože sú do nej zapojení a aby inovácia splnila svoj význam, musia ju prijať. Sú to veľmi pozitívne zistenia, pretože z toho vyplýva, že zmenu akceptovali a prijali. Je to jeden z hlavných predpokladov k tomu, aby inovácia bola úspešne dokončená a klub pokračoval vo svojej činnosti lepšie a efektívnejšie ako predtým.

5 ZÁVER

Na základe rozhovoru a vykonaných analýz 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 výskumné otázky stanovené na začiatku boli splnené ciele práce, a to zistiť súčasnú situáciu v tenisovom klube HS Centrum na základe ekonomických analýz (PEST, SWOT, Porterov model konkurenčných síl), riadeného rozhovoru s majiteľom a ankiet medzi pracovníkmi klubu. Po zistení a vyhodnotení prvotných výsledkov následne podať návrhy na zlepšenie chodu tak, aby prosperoval a inovácie mali reálne uplatnenie v praxi. Následne zhodnotiť uskutočnené inovácie a na základe ďalšej ankety medzi zamestnancami zistiť, či bola inovácia akceptovaná a splnila svoj účel. 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 v oblasti financií. Pre klub to síce spočiatku bude znamenať investíciu navyše, no tá sa v priebehu zopár mesiacov a postupne aj rokov dokáže prejaviť pozitívne v tom, že si postupne vybudujú základňu mladých hráčov, dokážu efektívnejšie pracovať s financiami v klube a získať aj nových sponzorov. Táto funkcia by sa mohla stať vhodným riešením 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 výskumné otázky:

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

„Aké pozitíva priniesli inovácie pre rozvoj ľudských zdrojov?“

Ako už bolo spomenuté vyššie, je potrebné 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 spomínané skvalitnenie práce a prístup trénerov k hráčom a lepší marketing klubu. Nový manažér už zabezpečil ďalšie vzdelávanie prostredníctvom doplnkových seminárov z psychológie športu a jedenkrát týždenne konzultáciu s výživovým poradcom, aby sa aj tréneri dokázali orientovať v oblasti výživy, ktorá je bezpodmienečne dôležitá pre výkonnostných hráčov. Situáciu po implementácii navrhovaných zmien som zisťovala pomocou ankety medzi pracovníkmi, ktorí podľa svojich odpovedí inováciu z väčšej časti akceptovali a zaregistrovali aj zmeny v prístupe vedenia, čo je rozhodne pozitívne. Keby inovácia akceptovaná nebola, znamenalo by to potenciálnu hrozbu do budúcnosti a problém, ktorý by klub musel okamžite riešiť. Zamestnanci sa touto zmenou necítia byť ohrození, čo je jednou z najdôležitejších vecí pre zhodnotenie toho, či inovácia bola úspešná.

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 LITERATURY

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. HAMMER, M. a J. CHAMPY., 2000. *Reengineering – radikální proměna firmy*. Praha: Management Press, 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
7. HENDL, J., 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
8. HOBZA, V. a J. REKTORŮK., 2006. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 136 s. ISBN 80-869-2904-3.
9. HODAŇ, B., 2007 *Sociokulturní kinantropologie II. Systémové pojetí tělesné kultury*. Olomouc: Univerzita Palackého, 190 s. ISBN 978-80-244-1826-1.
10. HODAŇ, B. a V. HOBZA., 2010. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého, 214 s. ISBN 978-80-244-2658-7.
11. HÖHM, J., 1975. *Světový tenis*. Praha: Olympia, 245 s.
12. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8

13. 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.
14. 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.
15. LINHARTOVÁ, D., 2009. *Tenis*. Grada publishing, 104 s. ISBN 978-80-247-2703-5.
16. MACHAN, R., 2012. *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 158 s. ISBN 978-80-86730-83-7.
17. PARSONS, J., 1998. *Tenis: průvodce světem tenisu*. Praha: Svojtka & Co., 224 s. ISBN 80-7237-103-7.
18. PORTER, M., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing, 403 s. ISBN 8085605112.
19. 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.
20. ŠVAŘÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
21. 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
7. SLOVENSKÝ TENISOVÝ ZVÄZ. *System vzdelávania trénerov*. Stz.sk [online]. ©2001-2015 [cit.2015-07-10]. Dostupné z: http://www.stz.sk/soubory/system_vzdelavania_trenerov.pdf

ZOZNAM TABULIEK , OBRÁZKOV A GRAFOV

Tabuľky:

Tabuľka č. 1: finančný rozpočet Grand Slamov.....	30
Tabuľka č. 2: prehľad schválených dotácií za rok 2013.....	43
Tabuľka č. 3: náklady a výnosy za rok 2014.....	47
Tabuľka č. 4: SWOT analýza.....	54
Tabuľka č. 5: celkový rozpočet potrieb pre začínajúce dieťa.....	61
Tabuľka č. 6: navrhovaný rozpočet potrieb hradený klubom.....	61
Tabuľka č. 7: rozpis nákladov klubu pri HPP.....	62
Tabuľka č. 8: rozpis nákladov klubu pri živnosti.....	63

Obrázky:

Obrázok 1: hybné sily konkurencie.....	16
Obrázok 2: SWOT analýza.....	17
Obrázok 3: organizačná štruktúra.....	45
Obrázok 4: veková skladba.....	57
Obrázok 5: účastníci.....	57
Obrázok 6: dĺžka pôsobenia v klube.....	58
Obrázok 7: vnímanie inovácie.....	59
Obrázok 8: nová funkcia finančného manažéra.....	65
Obrázok 9: zmeny v prístupe vedenia.....	66
Obrázok 10: ovplyvnenie pracovnej pozície.....	67

Grafy:

Graf 1: vývoj miery inflácie v SR.....49

Graf 2: miera nezamestnanosti v jednotlivých krajoch SR.....51

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Pološtrukturovaný rozhovor

Príloha 2: Anketa

Príloha 3: Anketa po zavedení inovácií

Príloha 4: Fotografie areálu

Príloha 1

POLOŠTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

- 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.

- 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.

- 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..

- 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.

- 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.

- 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.

- 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.

- Zamieriate 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 zamieravame už oveľa viac na mládež.

- Koľko zamestnancov a trénerov v klube pôsobí?

V klube pôsobí viac trénerov, máme 3 oddielových a 2-3 trénerov na dohodu, mimo nich máme momentálne 9 zamestnancov.

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

Neprispieva ani STZ ani mesto, sponzori áno.

- Plánujete do budúca 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 ihriská, 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.

- Aké zmeny plánujete v oblasti rozvoja riadenia ľudských zdrojov?

V tejto oblasti zatiaľ žiadne zmeny neplánujem.

- Vzdelávajú sa Vaši zamestnanci v rámci trénerskej skúsenosti?

Tréneri, ktorí u nás pôsobia (či už na HPP alebo na dohodu), nemajú v popise práce vzdelávanie. Oddieloví tréneri chodia raz-dvakrát do roka na trénerské semináre, ktoré sú povinné v rámci udržania platnosti licencie, ale mimo to o ničom takom neviem.

- Ako sa vzdelávajú ostatní zamestnanci?

Myslíte napríklad kuchár, čašníci, správca areálu? Nijak.

- Plánujete ďalší osobný rozvoj u seba samého, napríklad v oblasti ekonomického vzdelávania?

Zatiaľ nič konkrétne neplánujem, riadim sa podľa situácie v klube a celkovo na Slovensku, riešim, čo je práve potreba. Chystáme sa dobudovať umelé osvetlenie na dvoch kurtoch a futbale, takže teraz je pre mňa dôležité dotiahnuť tieto plány do konca. Ale vzhľadom na to, že mám vyštudované trénerstvo a nie ekonómiu, sa ničomu takému v budúcnosti nebránim.

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)

Príloha 3

ANKETA PO ZAVEDENÍ INOVÁCIÍ

1. Ako vnímate navrhnuté zmeny pre rozvoj športového klubu?

- Pozitívne
- Negatívne

2. Ovplynvila navrhovaná zmena Vašu pracovnú pozíciu?

- Áno
- Nie
- Nie som si toho vedomý/á

3. Majú navrhované zmeny prínos pre tenistov?

- Áno
- Nie
- Neviem

4. Myslíte si, že majú navrhované zmeny vplyv na regionálnu politiku mesta?

- Určite áno
- Nemajú
- Neviem, nesledujem to

5. Vnímate zmeny v prístupe vedenia? Ak áno, ako?

- Nie
- Áno – je to lepšie ako predtým
- Áno – bol/a som spokojnejší/a pred zmenou

6. Je podľa Vás nová funkcia finančného manažéra prínosom pre športový klub?

- Áno, je
- Nie, je to zbytočné
- Neviem

7. Ovplyvnila Vás navrhnutá zmena v oblasti kariérneho rastu?

- Áno
- Nie

Príloha 4

FOTOGRAFIE AREÁLU



tenisová hala



reštaurácia



letecký záber areálu



beach-volejbal



futbalové ihrisko



vonkajšia terasa