

Mendelova univerzita v Brně  
Provozně ekonomická fakulta

---

# **Personálna stratégia basketbalového klubu**

**Bakalárska práca**

Vedúci práce:  
Bc. Vít Janiš, BA (Hons), MSc

Matúš Pástor

Brno, 2017



Týmto chcem veľmi poďakovať vedúcemu mojej práce Bc. Vítovi Janišovi, BA (Hons), MSc, za jeho ochotu poradiť a dohľad nad celou prácou. Ďalej veľká vďaka patrí basketbalovým klubom BK 04 AC LB Spišská Nová Ves a Niagara River Lions, spolu s ich hlavnými predstaviteľmi pánom Rastislavom Javorským a pánom Richardom Petkom, za všetky poskytnuté informácie, ochotu spolupracovať a príležitosť prispieť svojim návrhom do fungovania ich klubov.



### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že som túto prácu: **Personálna stratégia basketbalového klubu** vypracoval samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Suhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomý, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a použitie tejto práce ako školského diela § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených s vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

Brno, 21.5.2017

.....

**Abstract**

Pástor, Matúš. Human resource strategy of a basketball club. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

Goal of the bachelor thesis is to shape a human resource strategy of the basketball club BK 04 AC LB Spišská Nová Ves. Thesis consists of three key sections. Cited or paraphrased notions from scientific literature are used in the theoretical section. Factors, directly influencing the club from both outer and inner setting are instantiated in the analytical section. Practical part contains the solution of the thesis processed in consideration of the results of former analysis. The solution is supported by the practices used by the partner basketball club based in Canada. The result is a human resource strategy of the basketball club inspired by Canadian style of leadership of a company in similar setting.

**Key words**

Human resource strategy, strategy, strategic analysis, PEST analysis, SWOT matrix, sport management.

**Abstrakt**

Pástor, Matúš. Personálna stratégia basketbalového klubu. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2017.

Cieľom bakalárskej práce je vytvorenie personálnej stratégie basketbalového klubu BK 04 AC LB Spišská Nová Ves. Práca je delená na tri hlavné časti. V teoretickej sú použité citované alebo parafrázované pojmy z odbornej literatúry. V analytickej časti sú charakterizované faktory ovplyvňujúce klub z vonkajšieho prostredia a silné a slabé stránky v súčasnom vedení klubu. Návrhová časť obsahuje riešenie cieľov práce, spracované vzhľadom na výsledky analýz a podporené praktikami používanými v partnerskom klube pôsobiacom v Kanade. Výsledkom je personálna stratégia basketbalového klubu inšpirovaná kanadským štýlom vedenia podobnej spoločnosti.

**Klíčové slová**

Personálna stratégia, stratégia, strategická analýza, PEST analýza, SWOT matica, športový manažment.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cieľ práce</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická časť</b>	<b>14</b>
3.1	Podnik . . . . .	14
3.2	Ciele podniku . . . . .	14
3.3	Stratégia . . . . .	15
3.4	Voľba optimálnej stratégie . . . . .	15
3.5	Typológia stratégií . . . . .	16
3.6	Hierarchia firemných stratégií . . . . .	16
3.7	Strategické riadenie . . . . .	17
3.8	Strategické riadenie ako proces . . . . .	17
3.9	Strategický management . . . . .	18
3.10	Strategické riadenie ľudských zdrojov . . . . .	18
3.11	Poslanie a vízia . . . . .	18
3.12	Plánovanie . . . . .	19
3.13	Strategická analýza . . . . .	19
	PEST analýza . . . . .	19
	7s McKinseyho model . . . . .	20
	Finančná analýza . . . . .	21
	SWOT . . . . .	21
3.14	Personálna stratégia . . . . .	22
3.15	Personálne činnosti . . . . .	22
3.16	Nábor ľudského kapitálu . . . . .	23
3.17	Manažovanie ľudí a práce . . . . .	23
3.18	Personálny strategický manažment v oblasti športu . . . . .	24
<b>4</b>	<b>Metodika</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Analytická časť</b>	<b>27</b>
5.1	Analýza súčasnej situácie . . . . .	27
	Zhrnutie SWOT súčasnej situácie . . . . .	28
5.2	Analýza vonkajšieho prostredia . . . . .	28
	PEST analýza . . . . .	28
	Porterova analýza odvetvia . . . . .	32
	Zhrnutie príležitostí a hrozieb vonkajšej analýzy . . . . .	35
5.3	Vnútoraná analýza . . . . .	36
	McKinsey 7s analýza . . . . .	36
	Finančná analýza . . . . .	42
	Zhrnutie silných a slabých stránok vnútornej analýzy . . . . .	47
5.4	SWOT Matica . . . . .	48

---

<b>6</b>	<b>Návrhová časť</b>	<b>50</b>
6.1	Stratégia . . . . .	50
6.2	Štruktúra . . . . .	53
6.3	Systemy . . . . .	56
	System zostavovania tímu na novú sezónu . . . . .	56
	System začlenenia do komunity . . . . .	57
6.4	Spolupráca . . . . .	58
6.5	Štýl . . . . .	59
6.6	Schopnosti . . . . .	60
6.7	Zdieľané hodnoty . . . . .	61
<b>7</b>	<b>Diskusia</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>Záver</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>Použitá literatúra</b>	<b>68</b>



## Zoznam tabuliek

1	Zhrnutie SWOT súčasnej situácie . . . . .	28
2	Ekonomické prostredie regiónu . . . . .	29
3	Porovnanie priemernej mzdy . . . . .	30
4	Zhrnutie vonkajšej analýzy . . . . .	35
5	Zhrnutie vnútornej analýzy . . . . .	47
6	Zhrnutie SWOT analýzy 1. časť . . . . .	48
7	Zhrnutie SWOT analýzy 2. časť . . . . .	49
8	Predpokladaný počet zamestnancov získaných spoluprácou so školami	52
9	Náklady na nových zamestnancov . . . . .	53
10	Počet zamestnancov v mimošportovej zložke . . . . .	56
11	Prehľad ponúkaných seminárov Školy manažmentu. . . . .	61
12	Náklady na nových zamestnancov do roku 2021 . . . . .	64
13	Príjmy zo vstupného . . . . .	65

## Zoznam obrázkov

1	Hierarchia firemných stratégií . . . . .	17
2	Príklad obsahového vymedzenia personálnej stratégie . . . . .	22
3	Bariéry rozvoja podnikania v regióne . . . . .	31
4	Porovnanie prostredia regiónu so Slovenským priemerom . . . . .	31
5	Počet zahraničných hráčov v Eurovia SBL v sezóne 2016/2017. . . . .	36
6	Organizačná štruktúra BK 04 AC LB Spišská Nová Ves . . . . .	38
7	Využitie rozpočtu BK 04 AC LB Spišská Nová Ves . . . . .	43
8	Využitie rozpočtu Niagara River Lions . . . . .	43
9	Realistická verzia nárastu rozpočtu . . . . .	45
10	Optimistická verzia nárastu rozpočtu . . . . .	46
11	Organizačná štruktúra Niagara River Lions . . . . .	54
12	Návrh novej organizačnej štruktúry BK 04 AC LB Spišská Nová Ves . . . . .	55

# 1 Úvod

BK 04 AC LB Spišská Nová Ves je basketbalový klub dlhoročne pôsobiaci v najvyššej slovenskej súťaži, ktorá nesie názov Eurovia SBL. Basketbal má v meste Spišská Nová Ves bohatú tradíciu. Jeho začiatky sa datujú do roku 1947, kedy sa v meste začínalo vytvárať prvé organizované družstvo tohto športu. Klub hrával rôzne súťaže na Slovensku a v Československu. Súčasnú podobu nadobudol v roku 2004 postupom do najvyššej slovenskej súťaže, a teda sezóna 2016/2017 bola pre klub už 13. po sebe nasledujúcou sezónou v najvyššej súťaži. Za túto dobu stihol nazbierať viacero ligových úspechov, vyhrať Slovenský pohár a vyskúšať aj pôsobenie v stredo európskej súťaži.

V roku 2014 klub opustil najväčší doterajší sponzor, čo malo za následok obrovské existenčné problémy. Klub túto krízu prežil, avšak len za cenu zanechania značných dlhov. V roku 2015 sa klubu chytilo nové vedenie, ktoré si ako hlavnú úlohu stanovilo vyrovnanie všetkých predošlých záväzkov. Tento cieľ sa im do roku 2017 podarilo splniť a klub môže ďalej pôsobiť s „čistým štítom“. Proces vyrovňovania záväzkov však klub poznačil ekonomicky aj výsledkovo. Z ekonomického hľadiska sa klub pohybuje posledných pár rokov na existenčnej hranici, no je viditeľný stúpajúci trend. Športové výsledky išli ruka v ruke s tými ekonomickými, čo znamená, že klub momentálne figuruje na spodných priečkach ligovej tabuľky. Novým cieľom vedenia je preto ekonomická stabilizácia klubu a zlepšenie športových výkonov. Rovnako ako pri regresii, tak aj pri raste sú tieto dva aspekty fungovania klubu navzájom veľmi úzko prepojené.

V roku 2016 sa klubu podarilo nadviazať spoluprácu s kanadským klubom Niagara River Lions. Kanadský klub a jeho majiteľ, Richard Petko, sa stali novými sponzormi basketbalu v meste Spišská Nová Ves. Spolupráca je založená najmä na finančnej pomoci z kanadskej strany, ako aj vo vzájomnej výmene ľudských zdrojov za účelom vzdelávania a profesionálneho rastu. V sezóne 2016/2017 sa kanadský klub stal najväčším sponzorom toho slovenského a spoluprácu prehĺbil zaslaním prvého kanadského basketbalistu na Slovensko. V nasledujúcej sezóne oba kluby plánujú túto spoluprácu využiť ešte viac.

Niagara River Lions je, na rozdiel od prvého spomínaného klubu, veľmi mladá spoločnosť, pôsobiaca vo veľmi mladej kanadskej lige. Tento klub bol založený v roku 2015 a sezóna 2016/2017 bola len druhou v jeho existencii. Pre kanadskú ligu ako celok to bola len jej šiesta sezóna.

Severoamerické riadenie športového klubu vyzerá veľmi odlišne od toho európskeho. V Európe je šport stále vnímaný skôr ako zážitková činnosť a nedostatočný dôraz je kladený na ekonomický potenciál tejto činnosti. Severná Amerika je sídlom viacerých celosvetovo známych líg, ktoré vykazujú ročne zisky v miliardách dolárov<sup>1</sup>. Menšie ligy pôsobiace na tomto kontinente sú vo veľkej miere ovplyvňované týmito svetovými ligami a snažia sa štýl vedenia svojich klubov priblížiť čo najbližšie

<sup>1</sup>National Basketball Assosiation - najvyššia severoamerická basketbalová súťaž mala za ročník 2015/16 obrat 5,87 miliárd dolárov (statista.com, 2016).

k tomu ich. Inak na tom nie je ani Niagara River Lions. Práve tento fakt môže vyústiť v ďalšiu veľmi prospešnú rovinu spolupráce medzi slovenským a kanadským klubom.

Celá návrhová časť práce bude inšpirovaná kanadským klubom a jeho spôsobom riadenia, ktorý bude upravený na slovenské podmienky.

## 2 Ciel práce

Cielom tejto práce je dosiahnutie potrebných strategických zmien za pomoci zostavenia najvhodnejšej personálnej stratégie pre basketbalový klub BK 04 AC LB Spišská Nová Ves a zároveň prehĺbenie vzájomnej spolupráce klubu zo Spišskej Novej Vsi s kanadským klubom. Táto spolupráca má veľkú perspektívu a môže sa do budúcnosti ukázať ako kľúčový aspekt úspešnosti slovenského klubu. Pri budovaní úspešného podniku je potrebné riskovať a skúšať nové prístupy. Práve preto sa táto práca bude inšpirovať kanadským štýlom riadenia klubu a snažiť sa ho implementovať do slovenského prostredia za účelom dosiahnutia konkurenčnej výhody.

Výsledkom práce by mala byť stratégia, ktorá zabezpečí zlepšenie štýlu vedenia klubu, čo zapríčini rast v ekonomických a športových výsledkoch. Pri uplatňovaní sa počíta s časovým horizontom v rozmedzí štyroch rokov, so začatím už od sezóny 2017/2018.

K dosiahnutiu tohto cieľa budú zostavené čiastkové stratégie, ktoré navrhnu zmeny v jednotlivých odvetviach pôsobnosti klubu. Tieto čiastkové zmeny budú na seba časovo návazné a celková personálna stratégia bude dosiahnutá po implementácii všetkých z nich. Jednotlivé čiastkové ciele budú vyvodené v návrhovej časti práce z výsledkov analýz.

Za účelom splnenia cieľov práce bude potrebné z každej z analýz vyvodiť závery, ktoré napomôžu stanoveniu fungujúcej stratégie.

- Analýza súčasnej situácie zosumarizuje momentálny stav klubu a určí najzákladnejšie faktory z kategórií silných a slabých stránok, ako aj príležitostí a hrozieb.
- PEST analýza vonkajšieho prostredia zdefiniuje príležitosti a hrozby klubu zo štyroch základných skupín faktorov.
- Porterova analýza odvetvia bližšie preskúma konkurenčné prostredie klubu, jeho zákazníkov, dodávateľov, celkovú rivalitu na trhu a určí hlavné príležitosti a hrozby z nich vyplývajúce.
- Analýza 7s zhodnotí fungovanie vnútri klubu a v jednotlivých procesoch riadenia vytýči silné a slabé stránky.
- Finančná analýza bližšie špecifikuje prácu klubu s rozpočtom a načrtne ďalšie jeho smerovanie v oblasti financií.
- SWOT analýza zosumarizuje všetky zistené faktory ovplyvňujúce klub a napomôže k stanoveniu nedostatkov, ktoré budú návrhom stratégie riešené.
- Návrhová časť detailne popíše stratégiu do budúcnosti klubu. Z dôvodu zachovania určitej štruktúry bude pre návrh znova použitá forma analýzy McKinsey 7s.

## 3 Teoretická časť

### 3.1 Podnik

Každý podnikateľský subjekt má svoje znaky, ktorých znalosť pomáha k zlepšeniu vedenia podniku. Medzi znaky podnikov sa radia nasledujúce (Martinovičová, 2006):

- Podnik je obklopený okolím
- Podnik sa skladá z prvkov
- Podnik má cieľové chovanie
- Podnik má určitú štruktúru
- Podnik musí byť dynamický
- Podnik má sociálny charakter
- Dianie v podniku

### 3.2 Ciele podniku

Všeobecne sa ciele označujú ako budúce stavy, ktorých sa spoločnosť snaží dosiahnuť (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013). Ciele je možné klasifikovať z najrôznejších hľadísk. Dajú sa deliť podľa časového horizontu (základné, taktické, strategické a operatívne), podľa detailnosti (otvorené a uzavreté), alebo napríklad podľa ich obsahovej podoby (ekonomické, sociálne, technické, politické, estetické, etické atď.). Martinovičová (2006) charakterizuje ciele podniku ako budúce výsledky odvíjajúce sa od poslania podniku a tvrdí, že ciele by mali byť realizovateľné, ale súčasne mobilizujúce, zrozumiteľné a stručne formulované a súčasne motivujúce k dobrému výkonu. Táto práca bude zameraná predovšetkým na strategické ciele podniku. Podľa Martinovičovej (2006) sa ich počet pohybuje obvykle od štyroch do ôsmich. Je možné k nim zaradiť napríklad:

- Maximalizáciu zisku,
- Minimalizáciu strát,
- Dosiahnutie určitej úrovne zisku,
- Maximalizáciu vlastného kapitálu,
- Ciele konkrétnych inovačných akcií,
- Obchodné ciele,
- Výrobné ciele.

### 3.3 Stratégia

Pojem stratégia úzko súvisí s cieľmi, o ktoré firma javí záujem. Všeobecne sa ciele označujú ako budúce stavy, ktorých sa snažíme dosiahnuť. Stratégie potom vyjadrujú predstavy o tom, akou cestou budú tieto ciele dosiahnuté (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013). Kovař (2008) k tomuto tvrdeniu dodáva, že stanoveniu stratégie predchádza dôkladná analýza, ktorá pomáha pri identifikácii vnútorných schopností podniku, ako aj prostredia, v ktorom sa nachádza. Armstrong (2007) vo svojej publikácii definuje stratégiu nasledovne:

- Stratégia je vždy z niečoho vyplývajúca a flexibilná záležitosť - vždy sa týka toho, čo by malo byť, nikdy neexistuje v súčasnosti.
- Stratégia sa nevytvára len formálnymi prehláseniami, ale je aj výsledkom akcií a reakcií.
- Stratégia je popis akcie orientovanej na budúce obdobie, ktorá vždy smeruje k zmene.
- Proces riadenia v podniku sám o sebe podmieňuje vznikajúce stratégie.

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013) ďalej uvádzajú, že strategické ciele by stále mali byť vyjadrené spôsobom SMART, kde jednotlivé písmená predstavujú požadované vlastnosti cieľov:

- S (stimulating) - ciele musia stimulovať k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov.
- M (measurable) - dosiahnutie alebo nedosiahnutie cieľov musí byť vždy merateľné.
- A (acceptable) - ciele by mali byť akceptovateľné pre všetkých činiteľov pôsobiacich vo firme.
- R (realistic) - reálne, dosiahnuteľné.
- T (timed) - určené v čase.

### 3.4 Voľba optimálnej stratégie

Lhotský (2010) tvrdí, že v prípade rozhodovania sa medzi viacerými variantami stratégií je pri rozhodovaní najlepšie písomne formulovať výhody a nevýhody jednotlivých stratégií a tie následne porovnávať. Ďalej dodáva, že predložené návrhy stratégií by sa ideálne mali hodnotiť v týchto kategóriách:

1. Vhodnosť stratégie - návrh je konzistentný s víziou firmy a s nadradenými stratégiami, sú v ňom maximálne využité silné stránky podniku, využíva všetky kľúčové schopnosti podniku a neprekračuje hranice možného.

2. Prijateľnosť stratégie - návrh by mal, v prípade prijatia, uspokojiť všetkých rozhodujúcich zainteresovaných stakeholders (Medzi stakeholders patria zákazníci, vlastníci, zamestnanci vrátane managementu, ale aj obchodní partneri, štát, orgány štátnej správy, banky a iní aktéri finančných trhov a tiež konkurenti z hľadiska ich postoja voči danému podniku.).
3. Uskutočniteľnosť stratégie - návrh musí byť v praxi použiteľný, a teda musí existovať možnosť zaistenia výrobných faktorov potrebných na realizáciu daného strategického návrhu, rovnako musí dbať na hľadisko stabilného vývoja podniku a musí byť v súlade s podnikovou kultúrou.

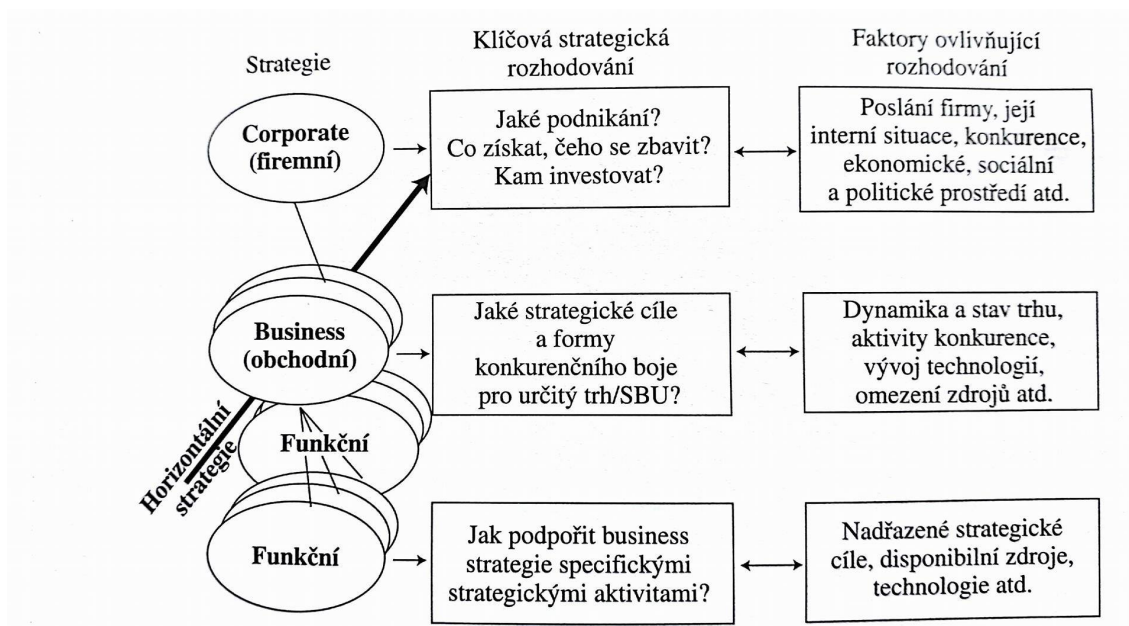
### 3.5 Typológia stratégií

Podľa Kovařa (2008) je možné stratégie deliť na základe vzťahu medzi rozvojovými zámermi spoločnosti a zámermi iných rozhodovacích subjektov. Stratégie sa takto delia na ofenzívne, neutrálne a defenzívne. Ofenzívna stratégia sa uskutočňuje v prípade, že zábery strategického subjektu sú lepšie než rozvojové zábery iných subjektov. U neutrálnej stratégie sú zábery vytyčované na rovnakej úrovni u oboch subjektov a pri stratégii defenzívnej sú vlastné rozvojové zábery na nižšej úrovni ako pri zrovnávaných subjektoch.

### 3.6 Hierarchia firemných stratégií

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013) uvádzajú, že v každej firme existuje hierarchická sústava na seba naväzujúcich stratégií. Táto sústava je tvorená korporátnou, obchodnou a funkčnou zložkou, ktorých vzťah upresňuje Obrázok č.1.





Obrázok 1: Hierarchia firemných stratégií  
(Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013)

Pri formulácii stratégií firmy by mala byť zachovaná postupnosť „zhora-nadol“, pričom pri rozpracovaní nadradených strategických cieľov sa na nižších úrovniach zároveň uplatňuje spätná väzba. Sústava teda funguje aj opačným smerom „zdolanahor“.

### 3.7 Strategické riadenie

Strategické riadenie zahŕňa aktivity zamerané na udržiavanie dlhodobého súladu medzi poslaním firmy, jej dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a tiež medzi firmou a prostredím, v ktorom existuje (Keřkovský a Vykypl, 2002).

### 3.8 Strategické riadenie ako proces

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013) hovoria, že by strategické riadenie malo byť chápané ako nikdy nekončiaci proces, postupnosť stále sa opakujúcich a na seba naväzujúcich krokov. Začína vymedzením poslania firmy a jej cieľov a strategickou analýzou a končí vymedzením možných stratégií, ich výberom a implementáciou ako aj kontrolou ich priebehu. Na rovnakú problematiku upozorňuje Armstrong (2007) a tvrdí, že v rámci strategického riadenia ľudských zdrojov je stratégia skôr zo situácie vyplynutý proces ako úmyselný, zámerný a vopred premyslený proces. Ďalej dodáva, že väčšinou nie je pravdepodobné, aby veľké stratégie v oblasti ľudských zdrojov prichádzali od vedenia organizácie ako neomylné, dokonale vytvorené, písané stratégie alebo plánovacie dokumenty, práve naopak je stratégia oveľa častejšie intuitívna a viditeľná až po udalostiach, ktoré sa za danú stratégiu považujú.

Najčastejšie sa tento jav vyskytuje, pokiaľ sa stratégia týka vnútorných záležitostí a stratégií výkonu, nie výlučne iba taktických manévrov zameraných na vonkajší trh. Pri strategickom riadení by mali byť jednotlivé kroky uskutočňované v logickom slede po sebe nasledujúcich činností. Tieto činnosti by mali byť v interaktívnych vzťahoch, čiže môžu prebiehať aj súčasne a navzájom sa ovplyvňovať (Kovář, 2008).

### 3.9 Strategický management

Management ako subsystém riadenia vkladá do vzťahu riadiaci subjekt - riadený objekt na miesto regulátora ďalší ľudský subjekt, ktorý potom v závislosti na podobe manažerského štýlu riadiaceho subjektu ovplyvňuje chovanie objektu riadenia. Poslaním strategického managementu je pripravovať a presadzovať také zmeny usporiadania riadeného objektu, ktoré predstavujú konkurenčné a komparatívne výhody (Lhotský, 2010).

### 3.10 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov je prístup k rozhodovaniu o zámeroch a plánoch organizácie v podobe politiky, programov a praxe týkajúci sa zamestnávania ľudí, získavania, výberu a stabilizácie pracovníkov, vzdelávania a rozvoja pracovníkov, riadenie pracovného výkonu, odmeňovania a pracovných vzťahov (Armstrong, 2007).

### 3.11 Poslanie a vízia

Poslanie vymedzuje zmysel existencie podniku, jeho účel a funkcie, ktoré by mal plniť (Kovář, 2008). Podľa Hanzelkovej, Keřkovského a Kostroňa (2013) každá firma existuje preto, aby naplňala určité poslanie. Môže sa jednať o výrobu produktov, či poskytovanie služieb zákazníkom. Toto poslanie (misia) hovorí o tom, čo bude predmetom podnikania, akí budú zákazníci firmy, aké potreby zákazníci majú a akými prostriedkami ich bude firma uspokojovať. Misia spoločnosti môže byť z času na čas aktualizovaná, od stratégií sa však odlišuje tým, že u nej nie je stanovený žiadny časový horizont jej platnosti.

Vízia je zmysluplný a pre stakeholders<sup>2</sup> prítiažlivý obraz o budúcnosti organizácie. Premieta základnú predstavu o cieľovej orientácii spoločnosti, teda poukazuje na to, kam sa chce organizácia vo svojej oblasti podnikania dostať, čím sa chce stať (Dusya, 2004).

---

<sup>2</sup>Zainteresované strany firmy, skupiny ľudí, bez podpory ktorých by organizácia prestala existovať (Freeman, 2010).

King a Cleland (1978) odporúčajú každej organizácii, aby si dôkladne vytvorila svoje poslanie v písanej forme za účelom získania nasledujúcich benefitov:

- Všetci manažéri a zamestnanci musia rozumieť podstate existencie podniku a jej zmysel.
- Slúži ako základ v určovaní priorít pri kľúčových interných a externých faktoroch počas formulácie vhodných stratégií.
- Slúži ako základ pri rozhodovaní o alokácii zdrojov.
- Slúži ako základ pri organizovaní práce, oddelení, aktivít a segmentov vzhľadom na spoločný cieľ.

### 3.12 Plánovanie

Plánovanie je proces spracovania a prijatia rozhodnutí, napríklad môže ísť o rozhodnutia o cieľoch riadenej činnosti, o vhodných cestách k dosiahnutiu vytýčených cieľov, o alokácii podnikových zdrojov, k efektívnemu dosiahnutiu cieľov za určitých predpokladov v stanovenom čase. Uvádza vo svojej publikácii Martinovičová (2006) a ďalej dodáva, že plán je vlastne zámer na dosiahnutie stanovených cieľov v očakávaných podmienkach a vyžaduje:

- Reálnosť pohľadu pri tvorbe plánu,
- Priebežné spresňovanie plánu, ktoré reaguje na zmeny predpokladov uvažovaného zámeru a odchýlky vznikajúce pri procese plnenia plánu.

### 3.13 Strategická analýza

#### PEST analýza

Analýza vonkajšieho prostredia firmy, pri ktorej je posudzované tzv. makroprostredie. Známa tiež ako SLEPT, PESTE alebo STEEP, avšak všetky tieto analýzy sú si principiálne veľmi podobné. PEST analýza slúži na identifikáciu súčasného stavu, zároveň však aj na predpoveď možného vývoja faktorov. Podľa konkrétnej formy analýzy sa skúmajú príležitosti a hrozby podniku z politických a legislatívnych, ekonomických, sociálno-demografických a technologických hľadísk (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

#### Politické a legislatívne prostredie

Zaoberá sa najmä problematikou stability politickej scény, ktorá má priamy dopad aj na stabilitu legislatívy krajiny. Tu sa zaraďuje obmedzovanie v podnikaní, podmienky zamestnávania občanov, ekologická legislatíva a iné. Okrem stability je dôležitý tiež súčasný a budúci obsah legislatívy. Sleduje sa chovanie regulačných orgánov a tiež všetky podstatné zákony a návrhy v oblasti, kde firma pôsobí.

### **Ekonomické prostredie**

Dôležité najmä pre odhad ceny pracovnej sily a odhad cien produktov a služieb. Zaoberá sa otázkou daní a ciel, stability meny, výškou úrokových sadzieb, hospodárskym cyklom na danom trhu, makroekonomických ukazovateľov a trendov v oblasti distribúcie.

### **Sociálno-demografické prostredie**

Je najexaktnejšou a najjednoduchšie vykonateľnou súčasťou PEST analýzy. Väčšina údajov sa získava z národného štatistického úradu. Riešia sa demografické ukazovatele, trendy životného štýlu, etnické a náboženské otázky, no aj médiá a ich vplyv, vnímanie reklamy a otázky miestnej etiky.

### **Technologické prostredie**

Analýza sa tu zaoberá otázkami infraštruktúry, stavom rozvoja a zamerania priemyslu a stavom aplikovanej vedy a výskumu. Patria sem tiež všetky technické vymoženosti používané v podniku a tiež potenciálne technické vylepšenia (Sedláčková, 2006).

## **7s McKinseyho model**

7s je analýza, ktorá sa zaoberá organizačným dizajnom podniku a to takým spôsobom, že preskúma 7 kľúčových elementov vnútornej štruktúry. Konkrétne sa jedná o stratégiu, štruktúru, systémy, zamestnancov, zdieľané hodnoty, štýl a schopnosti. Cieľom stratégie je zistiť či sú tieto elementy efektívne nastavené na dosahovanie podnikových cieľov. Stratégia je plán podniku navrhnutý s cieľom získania konkurenčnej výhody na trhu. Úspešná stratégia je priama, dlhodobá a podporovaná víziou, poslaním a hodnotami podniku. Cieľom podniku však nie je vytvoriť dokonalú stratégiu, ale takú, ktorá bude v súlade so zvyšnými šiestimi elementami analýzy.

**Štruktúra** predstavuje spôsob, akým sú rôzne odvetvia a divízie podniku rozdelené a ich vzájomné prepojenie.

**Systémy** sú podnikové procesy a procedúry, ktoré poukazujú na spôsob rozhodovania v podniku. Odhaľujú tiež aké každodenné aktivity v podniku prebiehajú.

**Schopnosti** sú všetky úkony, ktoré zamestnanci podniku ovládajú na vysokej úrovni. Zaraďujú sa sem aj možnosti a kompetencie. Schopnosti sú jednou z hlavných faktorov ovplyvňujúcich organizačné zmeny v podniku.

**Zamestnanci** je element hovoriaci o potrebnom počte pracovnej sily v podniku. Zahrňuje tiež procesy získavania nových zamestnancov, tréning, motiváciu a odmeňovanie.

**Štýl** predstavuje spôsob riadenia podniku vrcholovými manažérmi, ako komunikujú so zamestnancami, aké kroky prevádzajú a ich prínos.

**Zdieľané hodnoty** sú základom modelu 7s. Sú to normy a štandardy, ktoré riadia správanie zamestnancov a určujú kroky podniku. Tieto hodnoty sú základom každej organizácie (Mallya, 2007).

### Finančná analýza

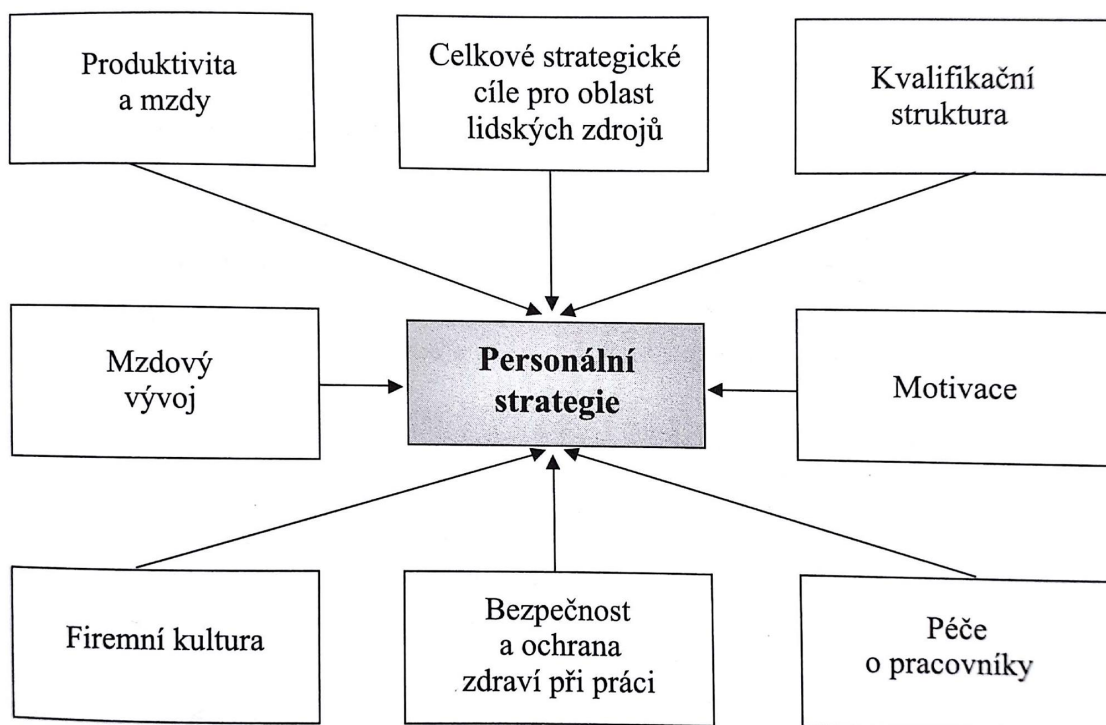
Finančná analýza je oblasť, ktorá predstavuje jednu z najvýznamnejších súčastí strategického riadenia podniku. Charakterizovať sa môže ako formalizovaná metóda, ktorá skúma získané údaje o finančnej situácii v podniku a zisťuje ich výpovednú schopnosť. Závěry z finančnej analýzy by mali načrtnúť stav celkového hospodárenia a finančného riadenia podniku. Finančne zdravý podnik je možné identifikovať na základe jeho schopnosti včas uhradzovať splatné záväzky. Dôležitou podmienkou je tiež perspektíva dlhodobej likvidity, a teda zachovanie schopnosti splácať záväzky aj do budúcnosti (Kovář, 2008).

### SWOT

SWOT analýza je základným nástrojom, ktorý sa používa na vyhodnotenie súčasného stavu z rôznych hľadísk, a to z hľadiska silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Zároveň načrtáva možné alternatívy budúceho vývoja, možnosti na ich využitie, prípadne ich riešenie. Táto analýza je vlastne kombináciou analýzy O-T a S-W. Pričom O-T analýza predstavuje vonkajšiu (externú) analýzu, ktorá sa zameriava hlavne na vonkajšie prostredie (príležitosti a ohrozenia). S-W analýza predstavuje vnútornú (internú) analýzu, v ktorej ide o rozbor vnútorných faktorov organizácie (silných a slabých stránok) (Grasseová, 2010). SWOT je analýza zameraná na sumarizáciu záverov získaných počas strategickej analýzy. Môže však byť použitá aj ako samostatný nástroj. Pri spracovaní SWOT analýzy by mali byť využité vonkajšie aj vnútorné analýzy podniku. Z vonkajších analýz by mali byť identifikované len príležitosti a hrozby. Z vnútorných analýz potom silné a slabé stránky podniku. To však nie je možné chápať absolútne. Môže nastať situácia, kedy je prípustné aj pri interných analýzach lokalizovať výskyt príležitostí a hrozieb a naopak (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013). Pri spracovaní SWOT analýzy je potrebné rešpektovať nasledujúce zásady (Lhotský, 2010):

- Závěry majú byť relevantné, t.j. spracovanie záverov s ohľadom na účel danej analýzy.
- Zameriavať sa len na podstatné fakty a javy.
- V prípade strategickej analýzy identifikovať fakty strategického významu.
- Zachovať objektivitu analýzy.
- Ohodnocovať jednotlivé faktory podľa ich významu.

### 3.14 Personálna stratégia



Obrázok 2: Príklad obsahového vymedzenia personálnej stratégie  
(Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013)

### 3.15 Personálne činnosti

K zaisteniu úloh personálnej práce je podľa Koubeka (2007) prevádzka určitých personálnych činností. Jedná sa konkrétne o:

1. Vytváranie a analýza pracovných miest - definovanie a vytváranie pracovných úloh a s nimi spojených právomocí a zodpovedností pre jednotlivých pracovníkov. Personálne plánovanie - odhadovanie a plánovanie potreby pracovníkov vo firme a jeho pokrytia.
2. Získavanie, výber a následné prijímanie pracovníkov- činnosť, ktorá zaisťuje aby voľné pracovné miesta vo firme prilákali dostatočné množstvo uchádzačov a aby následne boli vybraní jedinci s najlepšimi predpokladmi na vykonávanie danej práce.
3. Hodnotenie pracovníkov - zisťovanie ako pracovník vykonáva svoju prácu, aké má predpoklady a rozvojový potenciál, oceňovanie jeho úsilia.
4. Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru - zaradzovanie pracovníkov na konkrétne pracovné miesta a do konkrétnych rolí, ich povýšenie, prípadne prepúšťanie.

5. Odmeňovanie - hmotné a nehmotné nástroje ovplyvňovanie pracovného výkonu a motivácia pracovníkov.
6. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov - identifikácia potrieb vzdelávania, plánovania vzdelávania a hodnotenia výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov.
7. Pracovné vzťahy - organizácia jednaní medzi vedením firmy a predstaviteľmi pracovníkov (napr. odbormi), zlepšovanie vzťahov medzi firmou a pracovníkmi, ako aj medzi pracovníkmi navzájom, vytváranie štýlu vedenia ľudí.
8. Starostlivosť o pracovníkov - činnosti zamerané na pracovné prostredie, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, pracovnú dobu a režim, aktivít voľného času a životných podmienok pracovníkov.
9. Personálny informačný systém - zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýza informácií týkajúcich sa pracovníkov, práce, miezd a sociálnych záležitostí vo firme.

### 3.16 Nábor ľudského kapitálu

Hlavnou rolou náboru ľudského kapitálu je vybudovať ponuku potenciálnych nových zamestnancov, ktorých organizácia môže, v prípade potreby, zamestnať. Nábor pozostáva z akýchkoľvek praktík alebo aktivít, ktoré organizácia vykonáva za účelom identifikovania a získavania potenciálnych zamestnancov. Metódy, ktoré si organizácia zvolí pre komunikáciu ich zamestnaneckej potreby a cieľová skupina, ktorú si vyberie, určia veľkosť a typ trhu práce, z ktorého bude organizácia zaplňať voľné pracovné pozície. V zásade existujú dva hlavné druhy zdrojov ľudského kapitálu: interné a externé (Noe, 2016).

Interné zdroje tvoria zamestnanci, ktorí už v súčasnosti pracujú na určitej pozícii v organizácii. Pre zamestnávateľa ponúka hľadanie zamestnancov vo vlastných radoch niekoľko výhod. Záujemcovia poznajú organizáciu veľmi dobre, majú vedomosti o chode firmy a preto nebudú mať nereálne očakávania a ich zamestnávanie (alebo preradenie) je lacnejšou a rýchlejšou metódou (Bamberger, 2014).

Externé zdroje tvoria noví zamestnanci, ktorí do organizácie prichádzajú na svoju prvú pozíciu. Zamestnávanie perspektívnych zamestnancov z vonkajších zdrojov napomáha vo viacerých faktoroch. V prvom rade noví zamestnanci prichádzajú s vlastnými novými, často aj netradičnými pohľadmi, názormi a skúsenosťami. Táto skutočnosť napomáha znižovať výskyt tzv. vnútropodnikovej slepoty, ktorá sa pri orientácii výhradne na interné zdroje môže vyskytnúť (Olexová, 2005).

### 3.17 Manažovanie ľudí a práce

Podľa Boxalla (2011) personálny manažment pokrýva pravidlá a praktiky používané pri organizovaní práce a zamestnávaní ľudí. Tento manažment v sebe ukrýva ma-

nažment práce a manažment ľudí, ktorí túto prácu vykonávajú. Pracovné pravidlá a praktiky ovplyvňujú spôsob akým je samotná práca organizovaná už od jej základnej štruktúry. Zaraďujú sa sem aj všetky príležitosti angažovania sa pri riešení problémov a zmien v pracovných procesoch (napríklad tímové meetingy). Pravidlá a praktiky zamestnávania sa naopak venujú spôsobom, akými firma ľudí získava a následne manažuje. Patria sem manažérske aktivity ako nábor, výber, prepúšťanie, motivovanie, tréning, vzdelávanie a udržiavanie jednotlivých zamestnancov. Všetky z týchto praktík existujú na individuálnej aj kolektívnej báze. Ľudia sú manažovaní cez ich zamestnávania a interakciu s nimi ako jednotlivcami a rovnako aj interakciu vo väčších skupinách.

### **3.18 Personálny strategický manažment v oblasti športu**

Strategický manažment personálnej oblasti zdôrazňuje dôležitosť využívania vlastných zdrojov a možností k dosiahnutiu strategických cieľov podniku. Inými slovami ide o nástroj, ktorým športová organizácia môže rýchlo a efektívne implementovať svoju stratégiu, ktorá zabezpečuje konkurenčnú výhodu a nie len zdôrazňuje jej pozíciu v športovom priemysle. V oblasti služieb, kam sa radí aj šport, je interakcia so zákazníkmi rozhodujúcim faktorom, určujúcim pridanú hodnotu získanú pri obchodovaní s podnikom. Najdôležitejšia schopnosť, alebo interný zdroj, podniku z tejto perspektívy sú práve jeho zamestnanci a vnútorné personálne systémy a procesy, ktoré vedú k jedinečnej kultúre a výkonu podniku, ktoré sú len veľmi ťažko konkurenciou kopírované (Taylor, 2008).



## 4 Metodika

Bakalárska práca bude rozdelená na 3 hlavné celky, konkrétne pôjde o teoretickú, analytickú a návrhovú časť. Každá z týchto častí sa ďalej člení na jednotlivé kapitoly a podkapitoly. Práca začína úvodom, kde budú načrtnuté okolnosti, na základe ktorých vznikla. Tiež sa vysvetlí spolupráca s kanadským klubom a jeho celková rola vo fungovaní klubu. Kanadský klub bude v tejto práci pôsobiť ako zdroj informácií a nových praktík, ktoré sa na Slovensku môžu, pri adekvátnej implementácii, využiť na získanie konkurenčnej výhody a naštartovanie ekonomického rastu klubu. Nasledujú ciele práce, kde je stanovené, čo práca skúma a k akým výsledkom sa chce dopracovať.

Následne prichádza na rad teoretická časť, ktorá pomocou literárnej rešerše špecifikuje základné pojmy spojené s problematikou, ktorou sa práca zaoberá. Upresnenie týchto pojmov je dôležité pre lepšie pochopenie obsahu práce a jej strategického návrhu. V rešerši bola použitá odborná literatúra zo zdrojov v podobe knižných publikácií, ako aj odborné články dostupné online. Pojmy uvedené v rešerši sú sústredené na podnik a jeho vedenie, strategické riadenie a druhy stratégií a v naslednom rade na vonkajšie a vnútorné analýzy podniku.

V analytickej časti sú konkrétne charakterizované všetky aspekty vplyvajúce na klub z vonkajšieho a vnútorného prostredia. Analýzy začínajú stanovením súčasnej situácie klubu a vymedzením základných pozitívnych aspektov, ako aj hlavných nedostatkov. Nasleduje vonkajšia analýza, ktorá bližšie špecifikuje príležitosti a hrozby vyplývajúce z okolia klubu. PEST analýza vyčlení tieto faktory vzhľadom na politickú a právnu, ekonomickú, sociálno-demokratickú a technologickú situáciu. Priblížené budú dôležité vplyvy na riadenie športového klubu zo strany zákonov o športe a podnikaní, ekonomickej situácie v regióne a potenciálu pre jej budúce zlepšenie, charakteru ľudí žijúcich v dosahu basketbalového klubu a používaných technológií. Táto analýza, ako aj celá analytická časť, bude faktory rozdeľovať do štyroch hlavných kategórií. Pre potreby zapracovania analýzy do výslednej SWOT matice budú jednotlivé hrozby označované skratkami T1, T2 atď., podobne budú príležitosti označené ako O1, O2. Ďalšie 2 kategórie faktorov budú zaznačované vo vnútornej analýze. Porterova analýza odvetvia určí hlavné poznávacie znaky zákazníkov klubu, jeho dodávateľov, konkurentov a situáciu na trhu, kde klub pôsobí. Vzhľadom na všetky tieto kategórie bude znova určené, kde možno očakávať prípadné hrozby, resp. kde očakávať nárast príležitostí klubu.

Analytická časť bude pokračovať analýzou vnútornej stránky podniku. Podobne ako pri vonkajšej analýze, faktory budú pre účely SWOT matice označované v celom jej priebehu. Silné stránky tu budú zaznačované S1, S2 atď. a slabé stránky zase W1, W2 atď. Použitá bude najprv MsKinsey analýza 7s. Skúmaná bude činnosť klubu v siedmich základných aspektoch (stratégia, štruktúra, systémy, spolupracovníci, štýl, schopnosti a zdieľané hodnoty). Vo všetkých z týchto siedmich pohľadov budú zdôraznené silné a slabé stránky fungovania klubu. Nasledovať bude finančná analýza, ktorá bližšie špecifikuje prácu s rozpočtom a jeho rozdelenie na

jednotlivé činnosti basketbalového klubu. Toto rozdelenie bude porovnané s rozpočtovou politikou kanadského partnerského klubu a následne načrtnuté predpokladané rozpočtové zmeny do budúcej športovej sezóny. Na záver analytickej časti bude vo SWOT matici zosumarizovaný súhrn všetkých zistených príležitostí, hrozieb a silných a slabých stránok. Tieto faktory ovplyvňujúce podnik napomôžu pri stanovovaní následnej stratégie podniku.

Návrhová časť bude pozostávať zo stratégie klubu do budúcich sezón. Návrh bude zostavený znova pomocou modelu McKinsey 7s a všetky jednotlivé časti stratégie budú navzájom prepojené a časovo na seba naväzujúce. Každá zo siedmich častí stratégie bude inšpirovaná systémami a štýlmi riadenia zaužívanými u kanadského partnera, ktorých detaily boli zistené počas rozhovoru s majiteľom klubu pri procese získavania potrebných informácií a dát k bakalárskej práci. Stratégia bude tento kanadský štýl riadenia upravovať a transformovať tak, aby bol použiteľný v slovenskom prostredí.

V diskusii budú načrtnuté možné slabé miesta v stratégií a možné problémy vznikajúce pri jej uplatňovaní. Vypočítané budú celkové náklady potrebné na uplatnenie danej stratégie a odhadnuté prínosy, ktoré by jej implementácia mala priniesť.

Na záver bude zosumarizovaný prínos celej práce a zhodnotené dosiahnutie cieľov stanovených na jej začiatku.

## 5 Analytická časť

### 5.1 Analýza súčasnej situácie

V teoretickej časti boli vymedzené základné charakteristiky podniku. Sledovaný basketbalový klub spĺňa každú z týchto charakteristík a preto je o ňom možné uvažovať ako o ekonomickom subjekte poskytujúcom služby. V ďalších analýzach budú jednotlivé charakteristiky skúmané do väčšej hĺbky.

Už spomínané predošlé záväzky a ich vyrovnanie zanechali klub v súčasnosti v nepriaznivej ekonomickej situácii. V posledných dvoch rokoch bola veľká časť rozpočtu vyčlenená práve na vyrovnanie týchto predchádzajúcich záväzkov, čo zabránilo ekonomickému rastu v tomto období. Rozpočet klubu už aj predtým patril k medzi najnižšie v lige, čiže jeho ďalšie znižovanie týmto spôsobom značne narušovalo chod klubu a jeho výsledky. → **W1**

Nedostatočný počet zamestnancov na riadiacich pozíciách spôsobuje zaťažovanie vedúcich pracovníkov aktivitami, ktorých delegácia by v prípade dostatočnej pracovnej sily nebola problémom. Vedúci pracovníci by tak mali priestor venovať sa dôležitým aktivitám, ako je navyšovanie rozpočtu a rozširovanie spoluprác. → **T1**

Momentálna situácia však ponúka hneď niekoľko dôvodov na zlepšenie. Vyrovnanie všetkých dlhov, dlhodobo úspešné mládežnícke tímy s hneď niekoľkými hráčmi s potenciálom presadiť sa medzi seniormi, celkový ekonomický rast v rámci ligy a úspešné spolupráce so sponzormi, no najmä začatie spolupráce s kanadským partnerom sú všetko faktory vplývajúce pozitívne na ďalšie fungovanie klubu. → **O1**

Kanadský klub sa momentálne nachádza vo fáze ekonomického rastu. Počiatkové náklady zapríčinili stratovú úvodnú sezónu, no už v druhej sezóne sa klubu podarilo zdvojnásobiť financie získané sponzoringom a je možné očakávať ich ďalšie navyšovanie. Spolupráca má pre kanadský klub význam najmä z pohľadu čerpania zo skúsenosti a dlhoročnej pôsobnosti klubu a ligy na Slovensku, čo im napomáha pri riešení mnohých organizačných problémov, ktoré sa pri riadení mladého klubu a ligy naskytnú.

Pre slovenský klub spolupráca predstavuje najmä veľmi výraznú finančnú pomoc a možnosť medziročného navyšovania rozpočtu, ako aj príležitosť získania hráčskeho talentu zo zahraničného trhu a celkové zvýšenie kvality klubu. → **S1**

Vyššie spomínaný severoamerický štýl riadenia klubu však poskytuje aj ďalšiu úroveň spolupráce, ktorá doposiaľ nebola načrtnutá. Zvýšenie kvality klubu zo Slovenska by sa totižto nemalo týkať len basketbalovej stránky, no aj tej riadiacej. Kanadský klub vytvoril systém riadenia a prevádzkovania klubu, ktorý je inšpirovaný oveľa väčšími klubmi pôsobiacimi v jeho okolí. Tento systém by po menších úpravách mohol byť prenesený aj do Európskeho prostredia a zabezpečiť klubu lepšie základy na ich budúci rast.

### Zhrnutie SWOT súčasnej situácie

<b>S- Silné stránky</b>	<b>W- Slabé stránky</b>
S1 Silný partner klubu	W1 Nižší rozpočet oproti konkurencii
<b>O- Príležitosti</b>	<b>T- Hrozby</b>
O1 Priestor na ekonomický rast klubu	T1 Vyťaženosť vedúcich pracovníkov

Tabuľka 1: Zhrnutie SWOT súčasnej situácie

## 5.2 Analýza vonkajšieho prostredia

### PEST analýza

#### Politické a legislatívne faktory

Politické zmeny by v prípade, že nenastanú nepredvídateľné okolnosti, nemali nastať až do roku 2020, kedy prebehnú na území Slovenska parlamentné voľby. V prípade zmeny na vedúcich parlamentných pozíciách sa môže postoj k výkonu športu v krajine výrazne zmeniť, či už k horšiemu alebo lepšiemu. → **T2/O2**

Riadenie basketbalového klubu má svoju legislatívnu podstatu obsiahnutú v Zákone o športe. Súčasný zákon nadobudol platnosť 29.12.2015 a platiť bude až do konca roku 2018 (zakonypreludi.sk, 2015). O novom zákone o športe sa už vedú diskusie, najväčšie zmeny by sa mali týkať najmä zvýšenej podpory individuálnych športov, práve na úkor športov kolektívnych. → **T3**

Podľa súčasného znenia zákona o športe, klub nie je povinný uzavrieť s hráčom, ktorý ešte nedovršíl 18. rok života zmluvu o spolupráci<sup>3</sup>, a teda odchovanci klubu môžu zápasť ako súčasť tímu v najvyššej súťaži bez nároku na mzdu. → **O3**

Podľa zákonníka práce je možné zamestnávať mladistvých, teda už od dovŕšenia 15. roku života, ako tzv. mladistvých zamestnancov. Tento fakt umožňuje zamestnať študentov stredných škôl, prípadne nižších ročníkov vysokých škôl. → **O4**

<sup>3</sup>športovci môžu uzavrieť zmluvu o profesionálnom vykonávaní športu, zmluvu o amatérskom vykonávaní športu, prípadne môže byť mladistvý športovec zaradený do zoznamu talentovaných športovcov (zakonypreludi.sk, 2015).

### Ekonomické faktory

Faktor	Pozícia	Skóre
<b>Ekonomické prostredie</b>	54	3,14
Vplyv polohy okresu na podnikanie	58	2,37
Dopad výšky minimálnej mzdy na podnikanie	62	2,58
Úroveň konkurencie v službách	62	3,11
Rozvojový potenciál okresu	55	2,49
Ekonomicky aktívne obyvateľstvo	77	2,74
Zastúpenie zahraničných podnikov	45	3,41
Zastúpenie medzinárodných podnikov	11	5,37
<b>Ekonomické výstupy</b>	36	3,48
Produktivita zamestnancov	25	3,69
Ziskovosť a produktivita podnikov	41	3,57
Rozvojový potenciál podnikov	71	3,42

Tabuľka 2: Ekonomické prostredie regiónu  
(regiony21.sk, 2011)

Ekonomická aktivita v okrese Spišská Nová Ves sa zaraďuje do druhej polovice v prieskume slovenských okresov, ako je možné vidieť v Tabuľke č. 2, ktorá ukazuje aktuálnu pozíciu Spišskej Novej Vsi medzi všetkými okresmi Slovenska<sup>4</sup> a dosiahnuté skóre hodnotiace podnikateľské prostredie v okrese<sup>5</sup>. Najväčšími nedostatkami sú vplyv polohy okresu, rozvojový potenciál a ekonomicky aktívne obyvateľstvo. Vo všetkých týchto kategóriách dosiahol okres skóre znamenajúce konkurenčnú nevýhodu. → **T4**

Práve rozvojový potenciál okresu a podnikov sú nedostatkom, ktorý priamo ovplyvňuje chod basketbalového klubu, keďže sponzoring zo strany miestnych podnikateľov je dôležitou zložkou budovania rozpočtu. → **T5**

<sup>4</sup>Slovensko je rozdelené na 79 okresov, v Tabuľke č. 2 teda pozícia určuje poradie okresov v rozmedzí 1-79, kde číslo 1 znamená absolútnu konkurenčnú výhodu v konkrétnej oblasti. Číslo 79 naopak absolútnu konkurenčnú nevýhodu.

<sup>5</sup>Skóre bolo zostavené na základe údajov zozbieraných zo Štatistického úradu SR, databáz ministerstiev, štátnych úradov a ďalších inštitúcií, ako aj dotazníkového prieskumu. Výsledné údaje boli následne pretransformované tak, aby boli vzájomne porovnateľné a zostavené do výsledného skóre fungujúceho v intervale [1;6]. Číslo 1 predstavuje najhorší možný stav a číslo 6 napak ten najlepší. Na rovnakom princípe funguje aj hodnotiacia škála na Obrázku č. 4.

Rok	Priemerná mzda		
	Slovensko	Okres SNV	Rozdiel
2014	858	717	-141
2017(odhad)	945	789,7	-155

Tabuľka 3: Porovnanie priemernej mzdy

Mladí ľudia, ktorí za štúdiom odcestujú do iných častí krajiny, sa iba zriedkavo vracajú za prácou späť do regiónu, najmä kvôli rozdielom v platových podmienkach ako je možné vidieť v Tabuľke č. 3. Tento fakt zapríčiňuje nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce. → **T6**

### Sociálno-demografické faktory

Najväčším pozitívom prevádzkovania športového klubu v okrese Spišská Nová Ves je dlhodobá história športu a vzťah miestnych k basketbalovému klubu. Ľudia radi trávia svoj voľný čas práve na športových podujatiach, pričom v regióne na najvyššej úrovni pôsobí len jeden. → **O5**

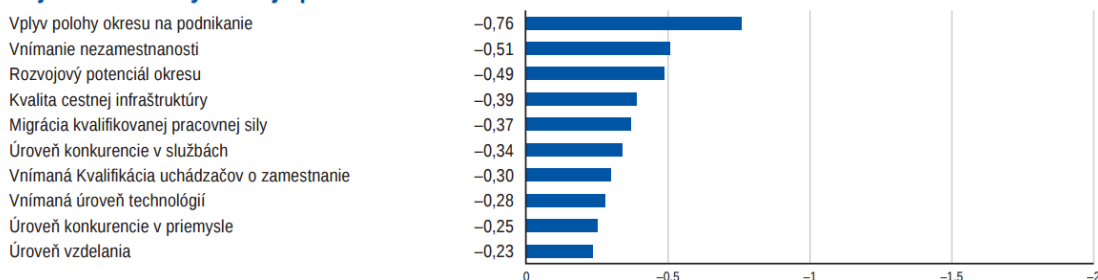
Životná úroveň v okrese sa z roka na rok zvyšuje, čo zapríčiňuje, že ľudia sú stále viac otvorení utrácaniu finančných prostriedkov na voľnočasové aktivity. → **O6**

Okres Spišská Nová Ves sa nachádza vo východnej časti Slovenska, často označovanej aj ako „chudobnejšia“. V okrese žije takmer 100 000 obyvateľov<sup>6</sup>. Východ republiky ako celok sa dlhodobo potýka s problémom vysokej nezamestnanosti. Priemerná nezamestnanosť sa v okrese Spišská Nová Ves pohybuje na úrovni 15,5 % (regiony21.sk, 2011). → **O7**

Pracovnej sily je dostatok, no často u adeptov na prácu chýba ukončené vzdelanie na vyšších úrovniach, jazykové znalosti, praktické skúsenosti, či dostatočná odbornosť v danom odbore. Hlavným problémom nie je nájst ľudí ochotných pracovať, no nájst kvalifikovaných ľudí, ktorých schopnosti zodpovedajú požiadavkám zamestnávateľov. → **T7**

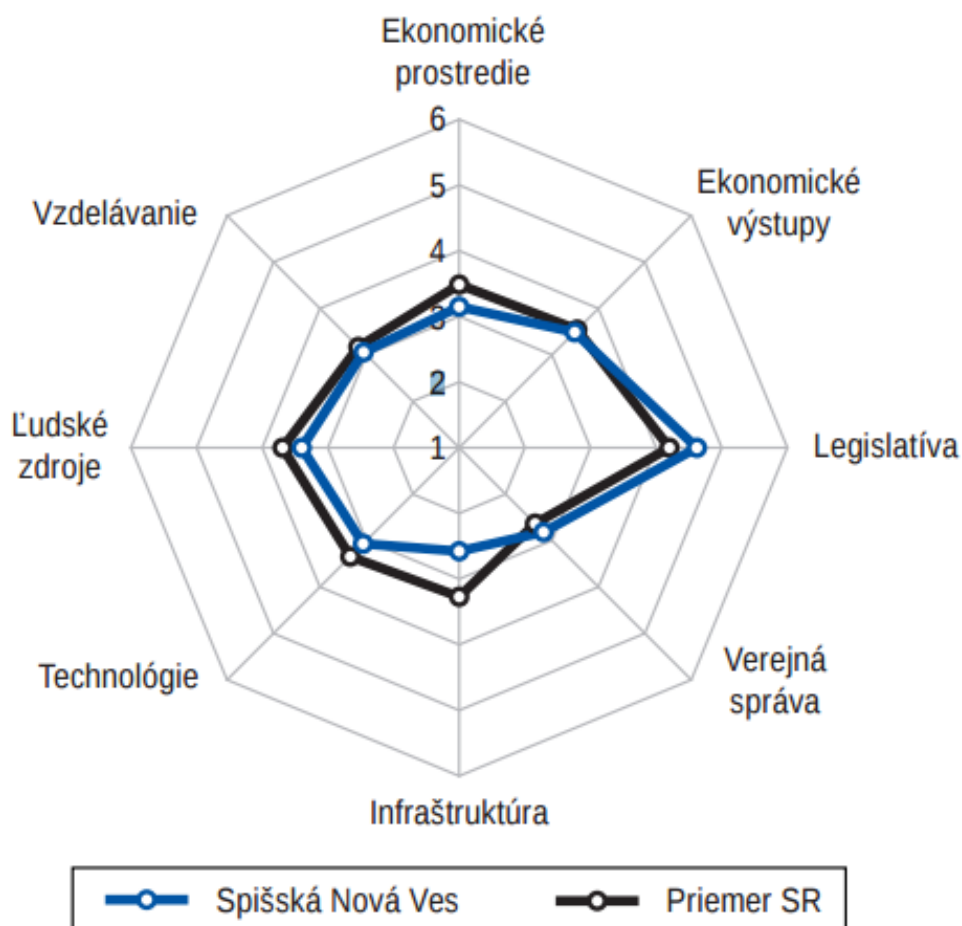
Pri prieskume podnikateľského prostredia podľa portálu regiony21.sk vykázal okres priemerné výsledky pri indexe regionálneho podnikateľského prostredia.

<sup>6</sup>K 31.12.2013 tu žilo 98 518 obyvateľov (srra.sk, 2014).

**Najväčšie bariéry rozvoja podnikania**

Obrázok 3: Bariéry rozvoja podnikania v regióne  
(regiony21.sk, 2011)

Najväčšou bariérou pri rozvoji podnikania v regióne je podľa tohto prieskumu práve vplyv geografickej polohy, ako je možné vidieť na Obrázku č. 3.



Obrázok 4: Porovnanie prostredia regiónu so Slovenským priemerom  
(regiony21.sk, 2011)

Z Obrázku č. 4 je možné zistiť, že vzdelávanie je jeden z aspektov, v ktorom sa región dokáže vyrovnat slovenskému priemeru. Miestne gymnázium je považované za jednu z najlepších stredných škôl v kraji. Mesto, ako aj samotné školy, sa stále snažia zvyšovať kvalitu vzdelávania novými metódami. → **O8**

V okrese však chýba vysoká škola, čo má za príčinu veľmi vysokú migráciu mladých ľudí smerom na západ republiky. → **T8**

Najbližšia vysoká škola sa nachádza v 30 kilometrov vzdialenom Poprade, vo forme detašovaného pracoviska Univerzity Mateja Bela s hlavným sídlom v Banskej Bystrici. Množstvo mladých ľudí ale hľadá uplatnenie a možnosť získania praktických schopností už popri štúdiu na vysokej, často aj strednej škole. → **O9**

Rastúca popularita práce vo forme tzv. home office umožňuje zamestnávanie aj študentov z iných častí republiky. → **O10**

### Technologické faktory

Sociálne siete sú najdôležitejšou technickou pomôckou, ktorá je v klube používaná. Nárast popularity sociálnych sietí ovplyvnil bežných ľudí, podnikateľov, spoločnosti a samozrejme aj športové kluby. Tento trend má dopad na všetky zainteresované strany v športe, vrátane fanúšikov, individuálnych športovcov, rovnako ako tímy, sponzorov, štatutárnych orgánov a miesta výkonu, od medzinárodných veľkoklubov, po tie najmenšie lokálne kluby (sysomos.com, 2016). Používanie sociálnych sietí umožňuje vymedziť presne svoju cieľovú skupinu ľudí a komunikovať s nimi. Pridávanie pravidelných príspevkov je novou a veľmi zaujímavou formou udržiavania si zákazníkov, ktorí sa tak cítia informovaní a začlenení do komunity. Zároveň sociálne siete slúžia ako skvelý marketingový nástroj, kde je možné osloviť svojou reklamou veľké počty ľudí na jednom mieste. → **O11**

Klub tiež prevádzkuje vlastnú webovú stránku, kde pri zvýšení návštevnosti je možné uvažovať o prenájme reklamného miesta. → **O12**

Webová stránka, ako aj účty na sociálnych sieťach, potrebujú zvýšiť návštevnosť, k čomu je potrebné zvýšiť atraktivitu obsahu na týchto platformách a pridávať príspevky s väčšou pravidelnosťou. Jednou z možností ako to doceliť je predaj online vstupeniek priamo na webovej stránke klubu, čo by malo za následok aj zníženie nákladov na výrobu vstupeniek. Ľudia v regióne však častokrát nie sú stotožnení s internetovým nákupom a preferujú klasický predaj vstupeniek. → **T9**

### Porterova analýza odvetvia

Pomocou Porterovej analýzy bude zmapované konkurenčné prostredie klubu. Konkurencieschopnosť je hlavným ukazovateľom úspešnosti klubu. Zároveň je bližším skúmaním konkurenčných subjektov možné jednoduchšie určiť hrozby a príležitosti klubu do budúcnosti.



### Vyjednávacia sila zákazníkov

Šport má v meste a regióne bohatú tradíciu a ľudia, ktorí tu žijú berú návštevu športových podujatí ako jeden z hlavných spôsobov trávenia voľného času. Bohatá história športu v meste má za príčinu, že väčšina obyvateľov mesta už vyrastala pri športe a berú ho ako samozrejmu súčasť ich života. Vysoká a dlhodobá obľúbenosť športu v meste však ide ruka v ruke s náročnosťou fanúšikov na predvádzaný športový výkon. Miestni sa do športu rozumejú a pokiaľ nie sú spokojní s výsledkami, hľadajú si náhradu. → **T10**

Keďže prevádzkovanie športového klubu je vlastne poskytovanie služieb zákazníkom v zážitkovej forme, práve návštevnosť na zápasoch je kľúčovou podstatou existencie klubu. Návštevnosť je preto veľmi citlivou stránkou fungovania klubu, ktorú zákazníci môžu zmenou svojich preferencií ovplyvniť až do likvidačnej hranice. → **T11**

Citlivosť zákazníkov na cenu služieb je priamo úmerná kvalite služby, ktorú klub ponúka. Reálne to znamená, že každoročné zvyšovanie ceny vstupného nemá na návštevnosť citelný dopad, pokiaľ si športové výsledky klubu udržiavajú svoju kvalitu. → **O13**

### Vyjednávacia sila dodávateľov

Dodávatelia tovaru sú v odvetví prevádzkovania basketbalového klubu využívaní na minimálnej úrovni. Pre potreby tejto práce sú ich príspevky zanedbateľné. Za dodávateľov sa však dajú pokladať aj sponzori klubu, ktorí prispievajú na fungovanie klubu svojim finančným kapitálom. V súčasnosti je existencia klubu závislá na sponzoringu súkromných subjektov. → **T12**

Zabezpečenie klubu pred prípadnými existenčnými problémami v prípade odchodu niektorého zo sponzorov, je možné dosiahnuť rozšírením spektra sponzorujúcich subjektov. V prípade, že klub bude mať väčší počet sponzorov s nižším podielom na naplňovaní rozpočtu, odchod niektorého z nich nebude mať tak fatálne následky. → **O14**

Ďalšia forma dodávateľov sú základné školy, ktoré zásobujú klub deťmi, ktoré súťažia v mládežníckych kategóriách. Zvýšením počtu detí športujúcich v klube sa zlepšuje jeho ekonomická situácia (pomocou výberu členských príspevkov), ako aj vlastné zdroje ľudského kapitálu, či už do športovej alebo inej činnosti fungovania klubu. → **O14**

### Hrozba vstupu nových konkurentov

Priama konkurencia, v tomto prípade iný basketbalový klub pôsobiaci v regióne, v súčasnej dobe neexistuje. V najvyššej slovenskej súťaži pôsobí v sezóne 2016/2017 11 tímov (basketliga.sk, 2016). Žiadny z nich sa však nenachádza v regióne pôsobnosti klubu zo Spišskej Novej Vsi. Liga plánuje svoj neustály rast a príchod

nových klubov, preto je potrebné do budúcnosti uvažovať aj nad možnosťou vzniku priameho konkurenta. → **T13**

Nepriama konkurencia existuje v podobe iných športových klubov pôsobiacich v meste. Žiadny z týchto klubov však nepôsobí vo svojich jednotlivých najvyšších súťažiach a preto v súčasnej dobe, hlavne z dôvodu nižšej kvality ponúkaných služieb, vstup konkurencie nehrozí. Do budúcnosti je potrebné uvažovať aj s možnosťou, že sa niektorému z týchto klubov podarí prebojovať do svojej najvyššej súťaže. → **T14**

V momentálnej dobe klub disponuje konkurenčnou výhodou najmä v kvalite ponúkaných služieb, no tiež aj v atraktivite súperov a uspokojovania potrieb zákazníkov. Zlepšovanie týchto faktorov napomôže k ďalšiemu zvyšovaniu konkurenčnej výhody klubu. → **O15**

### **Hrozba substitútov**

Ako bolo spomínané vyššie, v momentálnej dobe neexistuje v regióne substitút, ktorý by ponúkal služby podobného zamerania a kvality. Substitúcia zo strany zákazníkov je ale možná kvôli stále zväčšujúcej sa ponuke internetových športových televízií, ktoré ponúkajú priame prenosy zápasov a široký výber športov z domácich aj zahraničných súťaží. → **T15**

Klub svoje zápasy tiež vysiela priamym prenosom na internetovom portáli YouTube. Je potrebné zlepšiť kvalitu týchto prenosov, aby bolo možné konkurovať ostatným internetovým vysielaniam. Zlepšenie audiovizuálnej kvality a pridanie živého komentovania sú aspekty, v ktorých zatiaľ klub zaostáva. → **O16**

### **Rivalita na trhu**

Na slovenskom trhu basketbalu, konkrétne v najvyššej basketbalovej lige, je rivalita prakticky neexistujúca. Kluby sú viac-menej rovnomerne roztrúsené po celom území Slovenskej republiky a každý z nich sa teší širokej fanúšikovskej základni a dobrej návštevnosti. Kluby spolupracujú na spoločných cieľoch a získavajú ligových sponzorov. → **O17**

**Zhrnutie príležitostí a hrozieb vonkajšej analýzy**

<b>O- Príležitosti</b>	<b>T- Hrozby</b>
O2 Politické zmeny v krajine	T2 Politické zmeny v krajine
O3 Využitelnosť mladých hráčov bez kontraktu	T3 Nový zákon o športe
O4 Zamestnávanie mladistvých od 15 rokov	T4 Nízky rozvojový potenciál regiónu
O5 Prevádzkovanie jedinečnej služby v rámci regiónu	T5 Pokles sponzoring z dôvodu ekonomického slabnutia regiónu
O6 Rast životnej úrovne v regióne	T6 Vysoká migrácia mladých ľudí na západ
O7 Vysoká miera nezamestnanosti	T7 Nedostatok kvalifikovaných ľudí na trhu práce
O8 Kvalita vzdelávania v regióne	T8 Absencia vysokej školy ekonomického zamerania
O9 Možnosť zamestnávania študentov	T9 Rezervovanosť staršieho obyvateľstva k novým technológiám
O10 Rastúca popularita home office	T10 Náročnosť zákazníkov na kvalitu služieb
O11 Rast popularity sociálnych sietí	T11 Veľký vplyv zákazníkov na chod klubu
O12 Vlastné webové stránky klubu	T12 Závislosť klubu na sponzoringu
O13 Súbežné zvyšovanie cien a kvality služieb neovplyvňuje návštevnosť	T13 Vstup nového basketbalového klubu na trh
O14 Rozšírenie počtu sponzorujúcich subjektov	T14 Zvýšenie kvality iných športov v regióne
O15 Rozšírenie spolupráce so školami v regióne	T15 Rast popularity internetových športových televízií
O16 Atraktivita ponúkaných služieb	
O17 Zlepšenie vlastného vysielania na internete	
O18 Spolupráca na ligovej úrovni	

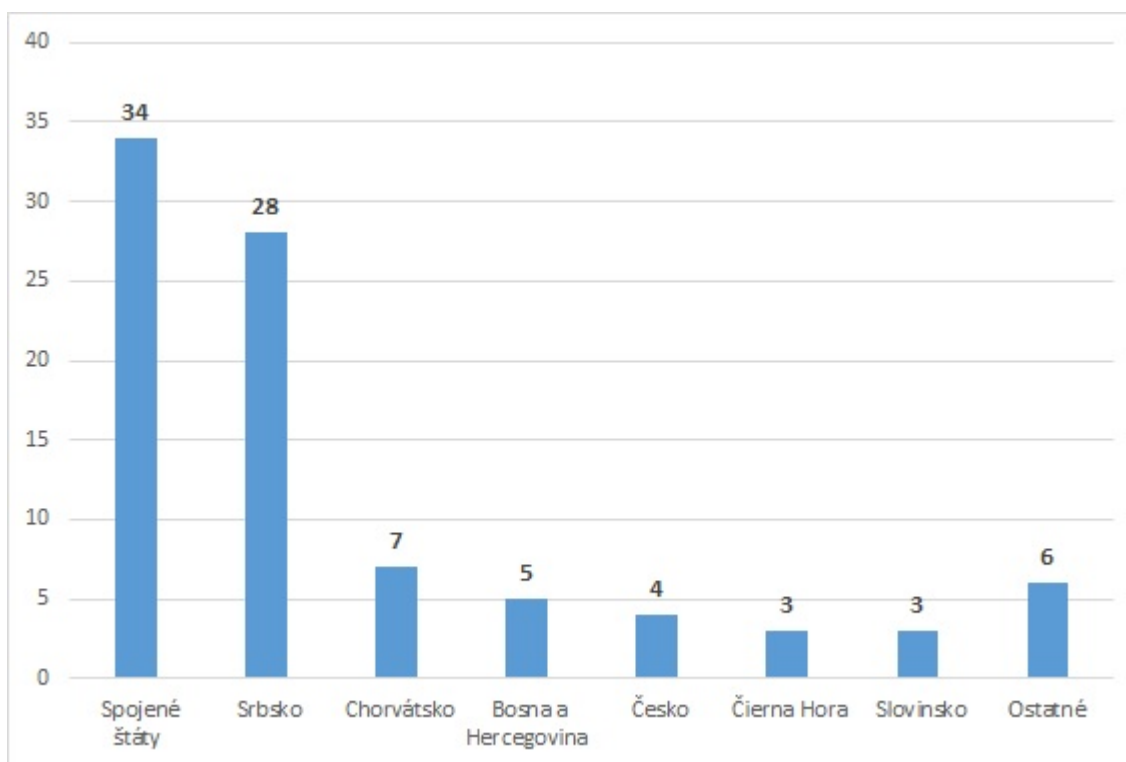
Tabuľka 4: Zhrnutie vonkajšej analýzy

## 5.3 Vnútoraná analýza

### McKinsey 7s analýza

#### Stratégia

Klub sa snaží vytvoriť fungujúci systém postavený na slovenských hráčoch a zamestnancoch. V lige pôsobí mnoho zahraničných trénerov (v minulej sezóne 6 tímov pod zahraničným vedením) a hráčov (basketliga.sk, 2016).



Obrázok 5: Počet zahraničných hráčov v Eurovia SBL v sezóne 2016/2017. (basketliga.sk, 2016)

Liga sa snaží presadzovať uprednostňovanie slovenských hráčov pred zahraničnými. K dosiahnutiu tohto cieľa sa v každej sezóne určujú pravidlá maximálneho počtu cudzincov v tíme<sup>7</sup>. Spišská Nová Ves zamestnávala len 3 zahraničných hráčov, teda na súpiske mala až 9 slovenských basketbalistov. Túto filozofiu si chcú ponechať aj do budúcich ročníkov. → **S2**

Zároveň bol na trénerský post nominovaný slovenský tréner, ktorý pochádza z regiónu a sám v minulosti pôsobil v klube ako hráč. Tréner bude tiež pokračovať na svojej pozícii aj v budúcnosti. → **S3**

<sup>7</sup>V sezóne 2016/2017 platilo, že na zápasovej súpiske každého tímu museli byť minimálne šiesti Slováci, pričom jeden Slováč musel byť vždy prítomný na ihrisku (ta3.com, 2015).

Klub sa snaží každú sezónu priniesť na hráčske pozície nových slovenských hráčov. Na dosiahnutie týchto cieľov sa čerpá hlavne z vlastných zdrojov, a teda z mládežníckych tímov, kde v súčasnosti pôsobí približne 140 detí. Toto číslo zabezpečuje každoročný prírastok v podobe 1-2 mládežníckych basketbalistov do seniorského tímu. → **S4**

Chýba však plán postupnej integrácie mladých hráčov do seniorského tímu. → **W2**  
Klub zaostáva aj v získavaní domácich hráčov z vonkajších zdrojov, čo je pri tvorbe konkurencieschopného klubu nevyhnutnosťou. → **W3**

Stratégia integrovania zahraničných hráčov do tímu má pozitívny efekt na herný prejav a celkovú úspešnosť klubu, keďže platení profesionáli zo zahraničia disponujú vyššou kvalitou. Avšak výber daných hráčov nezodpovedá celkovým cieľom klubu. Do tímu sú integrovaní mladí zahraniční hráči snažiaci sa presadiť, kde naopak väčší prospech by priniesla akvizícia starších skúsenejších hráčov schopných odovzdávať svoje vedomosti a skúsenosti mladším domácim, a tým pomáhať pri ich výkonnostnom raste. → **W4**

Ďalším nedostatkom je krátkodobé plánovanie pri získavaní zahraničných hráčov, kde sa vždy ráta len s časovým obdobím jednej sezóny. Oveľa prospešnejšia by bola viacročná spolupráca s cudzincami, ktorí by sa boli schopní integrovať a pochopiť firemnú kultúru a ciele. → **W5**

Výber zahraničných hráčov prebieha výhradne len cez agentov, bez možnosti osobného stretnutia pred príjazdom hráča. Po príchode síce hráč absolvuje skúšobné obdobie, no náklady počas jeho pôsobenia, rovnako ako dopravné náklady, hradí klub. V niektorých prípadoch dochádza týmto spôsobom k zbytočnému míňaniu finančných prostriedkov v prípade, že hráč nezapadá do koncepcie tímu. → **W6**

Stratégia v rámci riadenia klubu je momentálne výrazne obmedzená nedostatočným počtom zamestnancov. → **W7**

Klub vôbec neplánuje dlhodobo vpred a všetky rozhodnutia sa prevádzajú len v závislosti na súčasnej sezóne. → **W8**

Riadenie športového klubu je veľmi špecifická sféra podnikania, kde zainteresovaní musia disponovať dostatočným vzdelaním v športovej aj ekonomickej oblasti. Za dlhé roky pôsobenia klubu prešlo ich štruktúrou mnoho odchovancov, ktorí po ukončení svojej aktívnej hráčskej kariéry<sup>8</sup> hľadajú uplatnenie na trhu práce. Klub týmto spôsobom môže získať nových zamestnancov v mimošportových sférach, prípade na trénerských postoch. Podobne ako pri integrácii mládeže, chýba postupný proces, ktorý by pomohol zamestnancom na konci hráčskej kariéry nájsť alternatívne pracovné pozície. → **W9**

## Štruktúra

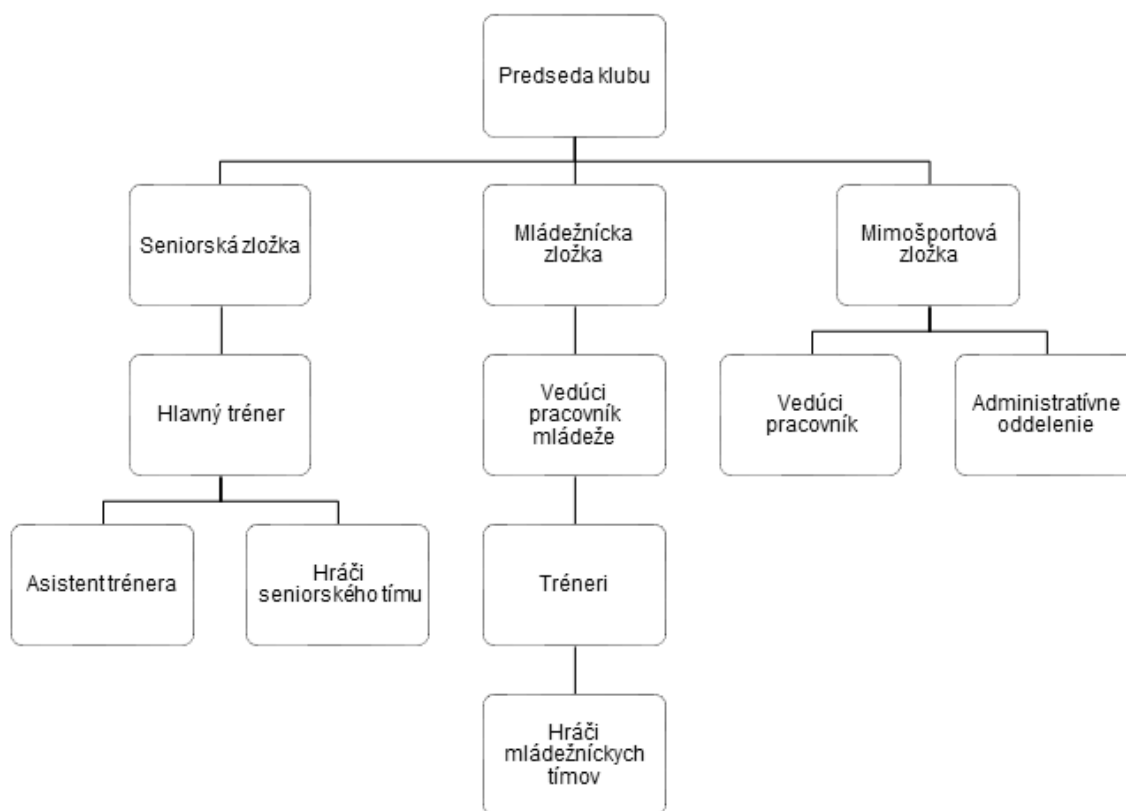
BK 04 AC LB Spišská Nová Ves pôsobí, ako bolo spomínané už vyššie, dlhé roky v najvyššej slovenskej súťaži- Eurovia SBL. Liga sa v sezóne 2016/2017 skladala

<sup>8</sup>Väčšina profesionálnych basketbalistov ukončuje hráčsku kariéru pri dovŕšení veku 35-40 rokov.

z jedenástich klubov, ktoré si ju sami aj riadia. Podľa slov prezidenta klubu<sup>9</sup> panuje medzi tímami veľmi priateľská atmosféra, stretávajú sa na výročných poradách, kde si vždy určia aj spoločné ligové ciele pre ďalší ročník. → **S5**

Vďaka tejto vzájomnej klubovej spolupráci sa podarilo získať viacerých ligových sponzorov<sup>10</sup>. → **S6**

S výnimkou týchto rokovaní si kluby navzájom do svojej činnosti nezasahujú, a tak ďalej bude detailnejšie rozpísaná už len organizačná štruktúra klubu zo Spišskej Novej Vsi.



Obrázok 6: Organizačná štruktúra BK 04 AC LB Spišská Nová Ves

Organizačná štruktúra, je veľmi úzka, ako je možné vidieť aj na Obrázku č. 6, kde pri vedení každej z týchto zložiek figuruje iba jeden človek zodpovedný za všetky

<sup>9</sup>Rastislav Javorský bol jedným zo zakladateľov samostatnej basketbalovej ligy na Slovensku, ktorá sa riadi sama a spolupracuje so Slovenskou Basketbalovou Asociáciou, zároveň do dnešného dňa plní funkciu disciplinárneho riaditeľa SBL.

<sup>10</sup>Eurovia je najväčším sponzorom, ktorého meno nesie aj celá liga, ďalším sponzorom je napríklad spoločnosť Budiš, ktorá zásobuje kluby svojimi produktami, rovnako ako aj poskytuje finančné prostriedky na rozvoj ligy.

operácie prebiehajúce v rámci jednotlivých úsekov. → **W10**

Ďalšiu úroveň štruktúry potom tvoria tréneri a ich asistenti, ktorí sú zodpovední za chod športových činností a samotné športové výkony tímov. V mimošportovej zložke pracujú aj externí zamestnanci zodpovední za administratívu klubu. Vo vedení klubu momentálne neexistujú zamestnanci na plný úväzok. Každý z predstaviteľov sa popri chodu klubu venuje aj vlastnej podnikateľskej alebo inej zárobkovej činnosti. → **W11**

V klube v sezóne 2016/2017 pôsobilo natrvalo 28 zamestnancov. Z toho 8 trénerov, 12 seniorských hráčov a 8 zamestnancov riadiacej zložky. Mládežnícku zložku tvorí približne 140 detí. Klub tiež zamestnáva skupinu ľudí na dohodu o výkone práce, ktorých náplňou práce je zabezpečiť plynulý chod domácich zápasov. Jedná sa o pomocných rozhodcov obsluhujúcich signalizačnú tabuľu, zamestnancov bezpečnostnej služby atď. Ich počet sa mení v závislosti od potrieb klubu na jednotlivé zápasy.

Vedenie klubu má silnú dôveru sponzorov, ktorí prenechávajú celé riadenie výhradne na funkcionárov. V praxi teda nezasahujú do každodennej činnosti a neovplyvňujú chod klubu. → **S7**

Cieľom klubu v oblasti štruktúry by malo byť zvýšenie počtu zamestnancov. Nedostatočný rozpočet na pokrytie príchodu nových zamestnancov na riadiace funkcie na plný úväzok, resp. alokovanie väčšiny prebytočných zdrojov do vylepšenia hráčskeho kádra však bránia akémukoľvek rastu. → **W12**

Z tohto dôvodu bude potrebné využiť dávku kreativity pri vytváraní nových pracovných miest.

## Systemy

V klube sa za jeho dlhoročnú históriu pôsobnosti ustanovili určité systémy, ktoré sa využívajú prakticky až dodnes.

### System zostavovania tímu na novú sezónu

Tento systém bol vyvinutý príchodom klubu do najvyššej súťaže, kedy bolo treba posilniť tím o nových hráčov. V minulosti bol využívaný v oveľa väčšej miere, keďže fluktuácia na hráčskych postoch bola oveľa vyššia. V súčasnosti je jeho použitie v podobe, v akej bol nastavený v minulosti, minimálne. Systém spočíva v kontaktovaní hráčskych agentúr<sup>11</sup> zo strany klubu, kde klub uvedie svoje potreby na danú sezónu, spolu s charakteristikou hráčov, o ktorých majú záujem a na základe týchto potom agentúra ponúkne klubu hráčov. Nedostatky tohto systému spočívajú najmä v minimálnom priamom kontakte klubu so samotným hráčom pred jeho príchodom. Klub zväčša obdrží záznamy zápasov, v ktorých hráč nastúpil a jeho resumé. Na tomto základe musí klub vybrať vhodný článok do tímu, ktorý sa bude hodiť svojimi

<sup>11</sup>Takmer každý profesionálny basketbalový hráč na svete má svojho agenta a je súčasťou určitej hráčskej agentúry. Tieto agentúry sú zodpovedné za vyhľadávanie nových pracovných ponúk pre hráča a vyjednávanie najlepších možných podmienok.

hodnotami, schopnosťami a osobnostnými vlastnosťami. Nájsť vhodného kandidáta len na základe týchto informácií často pripomína lotériu. → **W13**

V prípade slovenských hráčov je možný priamy kontakt pred začatím spolupráce, no tu skôr chýba iniciatíva zo strany klubu. Rozpočtom sa klub nachádza pod ligovým priemerom, čiže platovými podmienkami sa iným ponukám rovnať nemôže. Je potrebné ponúknuť hráčom niečo originálne s vyššou pridanou hodnotou oproti ponukám konkurencie.

### Systém začlenenia do komunity

V súčasnej dobe v klube, napriek firemnej kultúre založenej na regionálnej hrdosti a vzájomnej pomoci v komunite, neexistuje konkrétny systém, ktorý by hráčom poskytoval platformu, pomocou ktorej sa do komunity môžu zapájať. Kontakt medzi hráčmi a fanúšikmi funguje takmer výhradne len na báze povzbudzovania na zápasoch. Tento fakt môže ovplyvniť verejnosť na toľko, že celá firemná kultúra bude považovaná len za prázdne slová. → **W14**

### Spolupracovníci

Pri analýze štruktúry bolo načrtnuté ako vyzerá hierarchia klubu. Tá sa delí na dve hlavné roviny a to športovú a riadiacu. Na čele oboch týchto rovín je predseda klubu. Vzájomné medziludské vzťahy sú v tejto oblasti veľmi dôležité, každý článok musí vedieť svoju pozíciu a musí ju robiť s presvedčením, že je to v záujme ako jeho osobnom, tak aj celej spoločnosti. Záleží teda hlavne na fakte, aby všetci ľudia podieľajúci sa na chode klubu boli na jednej vlne. Pri medziludských vzťahoch je ten najdôležitejší v klube medzi predsedom a hlavným trénerom. Pri týchto dvoch pozíciách je extrémne dôležité, aby obaja navzájom vedeli, čo a ako v danej sezóne chcú dosiahnuť. Predseda klubu riadi nábor nových hráčov, predlžovanie kontraktov so súčasnými hráčmi a celkovo dáva dokopy tím. Trénerovi tím pripravuje jednotlivé súčasti, z ktorých on svojimi úpravami a zmenami vytvára finálny produkt, ktorý prezentujú svojim zákazníkom. Aby však tento celok fungoval tak ako má a dosiahol výsledky, ktoré sa od neho očakávajú, je potrebné aby tréner a predseda pracovali spoločne s rovnakou filozofiou a predstavou.

Druhá rovina medziludských vzťahov existuje medzi predsedom a jeho zamestnancami v mimošportovej zložke. Rovnako ako pri tréneroch, je veľmi dôležité, aby všetci zamestnanci fungovali na dobrých vzájomných vzťahoch, čo zodpovedá aj firemnej kultúre klubu. Pri prípadnom rozširovaní počtu zamestnancov v riadiacich zložkách klubu bude budovanie dobrých vzťahov stále dôležitejšie. Budovanie tímovej chémie je jedným zo základov úspechu v kolektívnom športe a inak tomu nie je ani pri riadení športového tímu. Všetci zamestnanci musia zapadať do schémy klubu a musia svojim entuziazmom a nadšením posúvať klub na nové úrovne, či už je to v športových alebo ekonomických výsledkoch. Vytváranie dobrých vzťahov medzi zamestnancami je veľmi dôležitá súčasť úspešne fungujúceho podniku. Pri



športovej činnosti má veľmi pozitívny efekt na budovanie medziludských vzťahov organizovanie akcií mimo športového ihriska, kde sa zamestnanci zo všetkých zložiek podniku môžu navzájom spoločne spoznať a utužiť svoje vzťahy. V tejto oblasti klub v súčasnosti nepodniká žiadne organizované akcie. → **W15**

### Štýl

V klube existujú rôzne štýly vedenia a komunikácie a každý riadiaci článok pristupuje k svojim aktivitám vlastným štýlom. Na otázku aký štýl komunikácie prevláda medzi predsedom klubu a jeho zamestnancami, bola odpoveď motivačný (Javorský, 2017). Predseda teda venuje väčšinu svojho času stráveného s hráčmi motivácii k napredovaniu a neustálemu posúvaniu svojich možností a schopností. Pri komunikácii s partnermi a ostatnými funkcionármi klubu prevláda demokratický štýl komunikácie.

Štýl komunikácie a riadenia u trénera je dosť odlišný, prevláda autoritatívny prístup. Vzhľadom na podstatu činnosti, ktorú vykonáva, teda koučovanie športového tímu, je však tento štýl komunikácie úplne bežný a efektívny.

Celkovo je štýl vedenia a komunikácie v klube na veľmi dobrej úrovni. Komunikácia funguje medzi všetkými článkami klubu a zavedený štýl sa pomaly začína pretavovať aj do výkonnostných úspechov. → **S8**

Negatívom v rámci komunikácie a celkového štýlu riadenia každodenných situácií je nízka úroveň cudzích jazykov, najmä angličtiny. → **W16**

S cieľom stále napredovať a zlepšovať podmienky a celkový výkon klubu bude však v budúcnosti určite potrebné zlepšiť jazykové schopnosti funkcionárov a rovnako zosynchronizovať štýl vedenia, čo sa pozitívne prejaví na celkovej efektívite činnosti klubu.

### Schopnosti

V tejto časti budú hlavným bodom záujmu schopnosti zamestnancov v riadení klubu, keďže hráči a tréneri disponujú schopnosťami, ktoré nie sú predmetom tejto práce. Základom balíčka schopností každého zamestnanca v sfére športu by mala byť kreativita. Tá sa musí prejavovať v používaní finančných zdrojov, v marketingu, v integrácii klubu do komunity a tiež v oblasti budovania značky a dobrého mena. Univerzálny zamestnanec, ktorý všetky tieto oblasti ovláda však zrejme neexistuje a preto je potreba rozšírenia organizačnej štruktúry očividná. Súčasní predstavitelia klubu sú veľmi schopní a kreatívni v nadväzovaní nových partnerstiev a prilahovaní sponzorov. → **S9**

Tento fakt je možné vidieť aj na spolupráci s kanadským klubom. Vôbec prvej spolupráci tohto druhu v slovenskom športe. Avšak v ostatných sférach klub potrebuje pomoc. Noví zamestnanci s novými nápadmi a prístupmi určite oživia klub v oblastiach, kde momentálne trochu stagnuje.

## Zdieľané hodnoty

Firemná kultúra je snáď najdôležitejšou zložkou vo fungovaní klubu a jeden z hlavných dôvodov celého fungovania klubu.

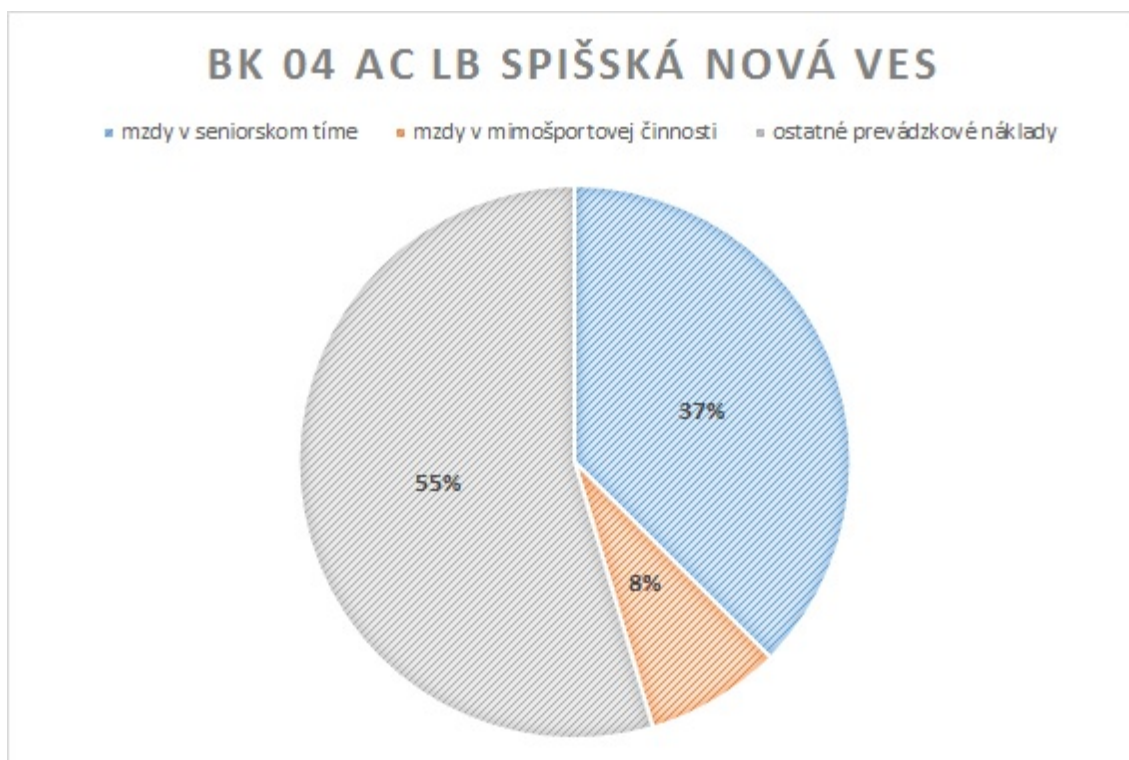
*“V každom odvetví, v ktorom som podnikal bola kultúra postavená na dobrých vzťahoch, či už je to so zamestnancami, partnermi alebo klientmi. Tento princíp chceme zachovať aj teraz v basketbale. Moje poznanie je také, že nezáleží na tom koľko peňazí zamestnanec dostane, po pol roku bude nespokojný, pokiaľ nemá pocit, že je pre firmu dôležitý. Prostredie a vnútorná spokojnosť s odrobenou prácou sú oveľa väčším motivátorom ako peniaze. Preto sme sa rozhodli filozofiu basketbalu v Spišskej Novej Vsi prezentovať ako malý rodinný klub, kde sa všetci navzájom poznajú a riešia profesionálne, ale aj osobné, problémy spolu. Osobne poznám minimálne polovicu rodičov detí, ktoré u nás hrajú mládežnícky basketbal” (Javorský, 2017).*

Základom kultúry je rodinná atmosféra a hodnoty, s ktorými sa bežný človek žijúci v regióne vie stotožniť. Práve uspokojovanie zákazníkov je na prvom mieste v pomyselnom rebríčku hodnôt. Prilákať na zápasy čo najviac ľudí a ponúkať im zážitok, na ktorý sa budú radi vracat. Vytvoriť priestor pre deti, kde sa môžu venovať športovým aktivitám a neposlednom rade byť prospešný v regióne. Všetci funkcionári a hráči pôsobiaci v klube dlhodobo rozumejú firemnej kultúre a žijú ňou. Javorský spomína tiež, že hráči, ktorí sú odchovancami klubu, boli zásadám firemnej kultúry a vízie naučení už v mladšom veku a boli vychovávaní priamo v nej. → **S10**

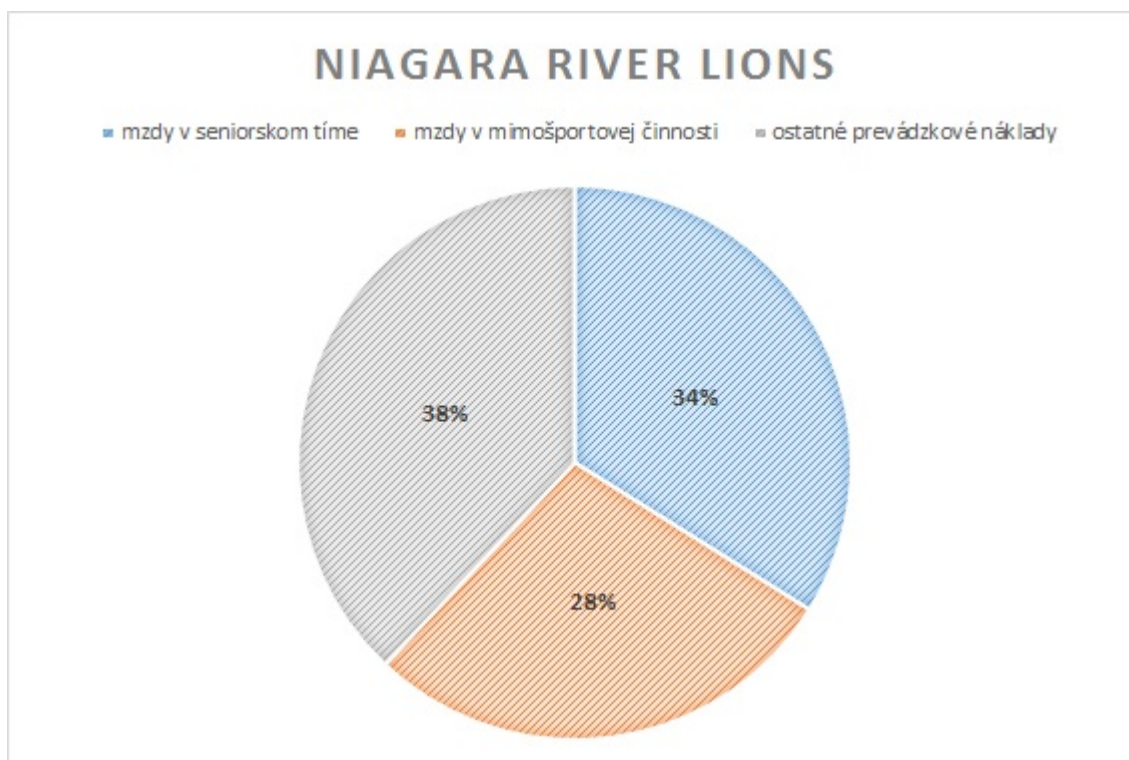
Problémom pri zdieľaní hodnôt a firemnej kultúry môžu byť zahraniční hráči. Tí častokrát uprednostňujú individuálne ciele pred cieľmi spoločnosti, čo môže mať zlý dopad na jej image aj na jej celkový výkon. Za účelom predísť týmto situáciám je potrebný zodpovedný prístup k procesu integrácie cudzincov do klubu. Momentálne existuje pomoc pri integrácii na úrovni zabezpečenia bývania a stravy, pomoci pri vybavení všetkých potrebných dokumentov a povolení a oboznámení s mestom a základnými potrebami. Chýba však oboznámenie s klubom a jeho históriou, úspechmi a celkovou filozofiou, kde by nový článok prichádzajúci do tímu mohol získať akýsi obraz o tom, aké sú motivácie klubu a smer napredovania. → **W17**

## Finančná analýza

Rozbor financií podniku bude zameraný predovšetkým na finančné zdroje používané v oblasti personalistiky. Bude zistená pomerná čiastka rozpočtu určená na zostavenie hráčskeho kádra, na mzdy v mimošportovej činnosti (vrátane nákladov na vzdelávanie a odmeňovanie zamestnancov) a ostatné prevádzkové náklady, ktoré sú pre účely práce nepodstatné. Model využitia financií v Spišskej Novej Vsi bude následne porovnaný s modelom, ktorý je používaný v kanadskom klube. Keďže kanadský tím disponuje značne vyšším rozpočtom, porovnávať konkrétne sumy by bolo bezpredmetné. Grafy sa preto budú zameriavať na percentuálnu mieru jednotlivých zložiek rozpočtu.



Obrázok 7: Využitie rozpočtu BK 04 AC LB Spišská Nová Ves



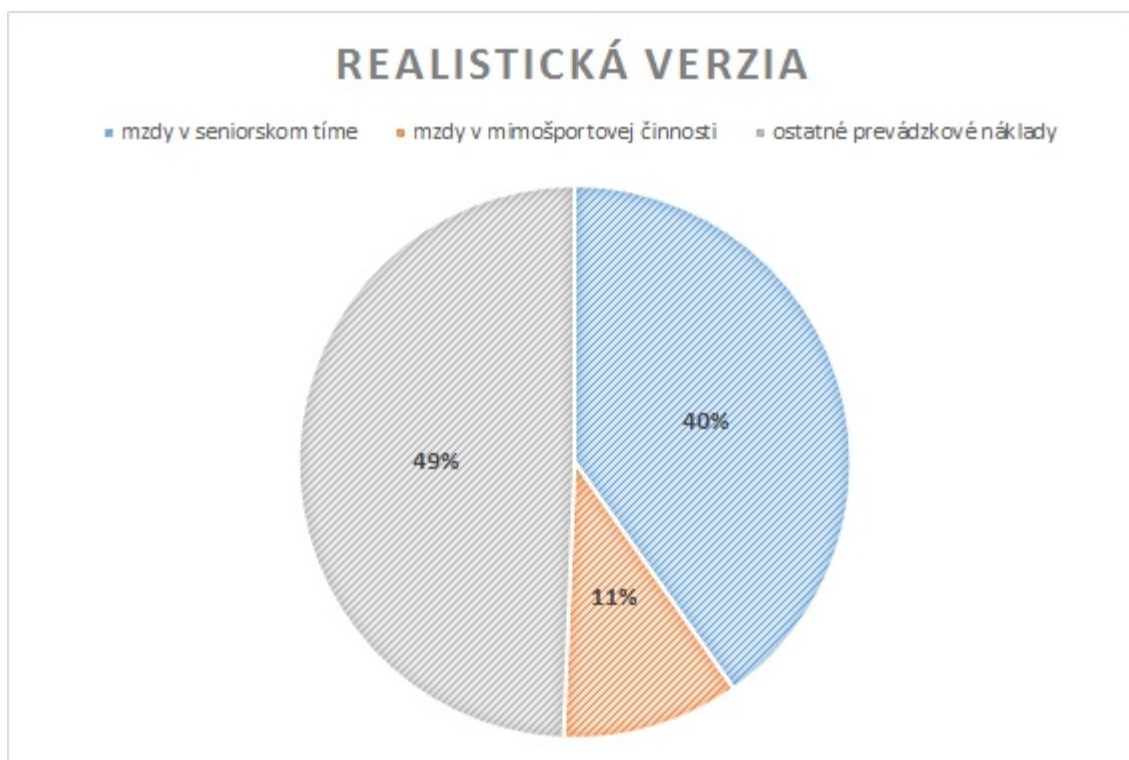
Obrázok 8: Využitie rozpočtu Niagara River Lions

Na Obrázku č. 7 je zobrazené rozloženie rozpočtu slovenského klubu v sezóne 2016/2017. Klub v tomto období disponoval rozpočtom vo výške 180 000 €. Mimošportová činnosť, ktorá tvorí podľa grafu 8 % celkového rozpočtu, teda predstavuje sumu 13 600 €.

Ďalej z Obrázkov č. 7 a 8 je možné vyčítať, že kanadský klub preferuje model, kde výdavky na tri základné kategórie sú takmer rovnomerne rozdelené. Každá zo sledovaných kategórií čerpá teda približne tretinu rozpočtu. V Spišskej Novej Vsi je rozdiel postrehnuteľný v dvoch kategóriách. Prevádzkové náklady tvoria oveľa vyššiu časť rozpočtu, čo je však spôsobené prevádzkovaním mládežníckych kategórií, ktoré zvyšujú nákladovosť najmä v podobe cestovného a ubytovania. Druhou kategóriou sú mzdy v mimošportových odvetviach, kde je možné sledovať priepastný rozdiel. Príčinou tohto rozdielu je najmä nedostatok zamestnancov na týchto pozíciách a veľmi nízka úroveň vzdelávania zamestnancov v klube. → **W18**

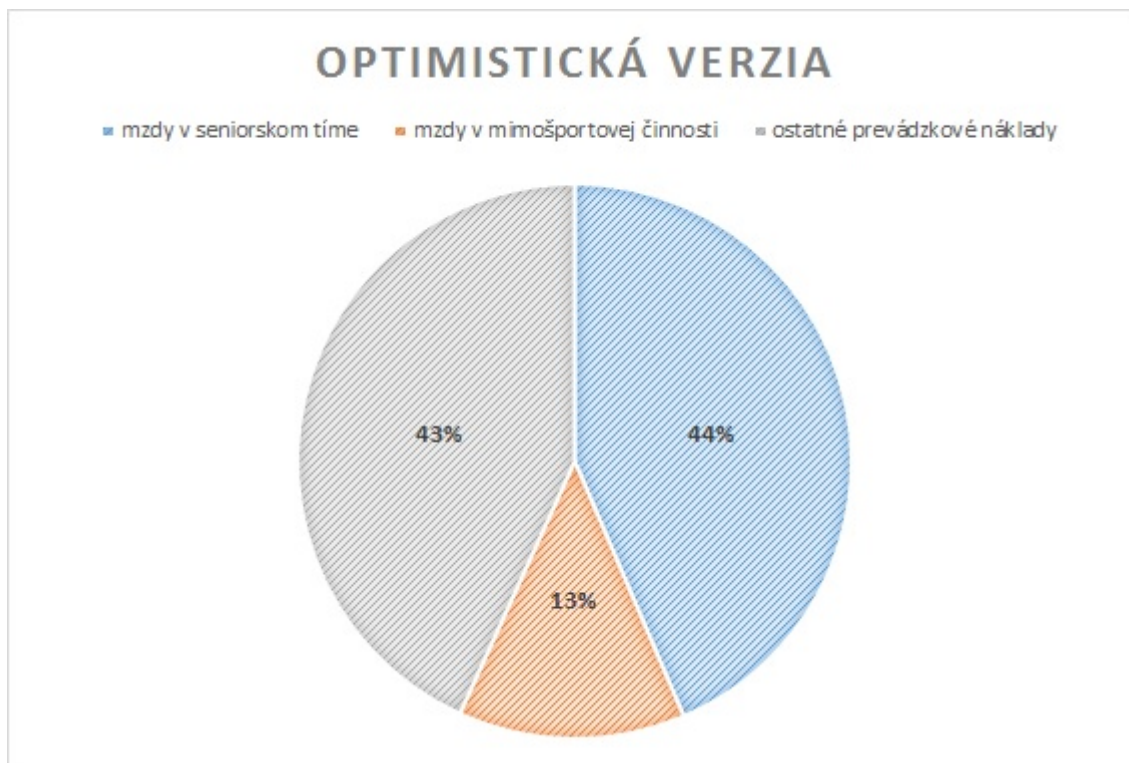
Slovenskému klubu sa darí každoročne navyšovať rozpočet už niekoľko rokov a do budúcnosti sa dá tiež predpokladať s rastom finančných zdrojov. Pri kalkulácii objemu peňazí, ktorý by bol využitý na vytvorenie nových pracovných miest a všeobecné zlepšenie pracovného prostredia sa bude predpokladať s tromi variantami. Ten prvý je pesimistický variant, ktorý predpokladá stagnáciu zdrojov klubu a tým pádom aj stagnáciu vo všetkých ostatných ukazovateľoch využitia rozpočtu. V tom prípade by alokácia rozpočtu fungovala v rovnakom pomere ako na Obrázku č. 7. Tento variant je však nepravdepodobný vzhľadom na úspešné zvyšovanie rozpočtu v predchádzajúcich rokoch.

V ďalších dvoch variantoch sa bude uvažovať s navýšením rozpočtu klubu na sezónu 2017/2018. V prvom prípade pôjde o reálny predpoklad, ktorý by znamenal zvýšenie o 10 % oproti rozpočtu zo sezóny 2016/2017. V druhom prípade bude predpokladaný nárast optimistickejší, pôjde o 25 %. Dôležitým poznatkom je fakt, že klub bol a stále aj bude v prvom rade závislý na kvalite ponúkaných služieb, a teda navýšenie rozpočtu bude vždy prioritne využité na zlepšenie hráčskeho kádra. Z tohto dôvodu bude predpokladané, že v prípade rastu sa nadbytočné financie podelia pomerom 2:1 medzi mzdy hráčov a mimošportovú a vzdelávaciu zložku. Zvyšovanie prevádzkových nákladov nie je priamo úmerné zvyšovaniu rozpočtu. Preto aj napriek predpokladanému miernemu zvýšeniu spôsobenému zvyšovaním cenovej hladiny sa v predpokladoch bude počítat s celkovými nákladmi v rovnakej výške, ako tomu bolo v sezóne 2016/2017.



Obrázok 9: Realistická verzia nárastu rozpočtu

Na Obrázku č. 9 je viditeľné zvýšenie v oboch kategóriách, pričom tento nárast zapríčinil aj pomerné zníženie prevádzkových nákladov na menej ako polovicu aktuálneho rozpočtu. Mimošportová zložka bola navýšená o 3 %, čo znamená disponibilnú čiastku v hodnote 6 000 €. Klub by v prípade naplnenia tejto verzie disponoval rozpočtom vo výške 198 000 € a mimošportová zložka by po spomínanom navýšení dosiahla hodnoty 19 600 €.



Obrázok 10: Optimistická verzia nárastu rozpočtu

Na Obrázku č. 10 je znova možné vidieť zníženie pomeru prevádzkových nákladov na celkovom rozpočte a tiež ešte výraznejšie navýšenie u ostatných dvoch ukazovateľov. V tomto prípade by na mimošportovú zložku bolo vyčlenených 15 000 € nad rámec súčasných výdavkov. V prípade naplnenia tohto scenára bude klubu k dispozícii rozpočet v hodnote 225 000 € a mimošportovej zložke bude pridelených 28 600 €. Neustály medziročný nárast celkového rozpočtu bude tieto zložky zvyšovať, pričom tempo rastu financií určených na hráčsky káder bude rýchlejšie, ako pri ostatných zložkách. V prípade úspešného navyšovania hráčskej zložky a postupného prekročenia ligového priemeru bude následne pomer vkladu financií do jednotlivých zložiek zmenený. Model by sa tak v budúcnosti mohol vyrovnáť tomu kanadskému, kde na každú z týchto hlavných zložiek bude vynaložená približne tretina rozpočtu.

**Zhrnutie silných a slabých stránok vnútornej analýzy**

<b>S- Silné stránky</b>	<b>W- Slabé stránky</b>
S2 Filozofia založená na slovenských hráčoch a zamestnancoch	W2 Chýbajúci systém postupnej integrácie mladých hráčov
S3 Slovenský tréner pochádzajúci z regiónu	W3 Získavanie slovenských hráčov mimo vlastné mládežnícke zdroje
S4 Vlastný zdroj slovenských hráčov z mládežníckych kategórií	W4 Koncepčný výber zahraničných hráčov
S5 Stanovovanie ligových cieľov	W5 Jednoročné hráčske kontrakty
S6 Prítomnosť ligových sponzorov	W6 Nedostatočne dôkladný výber zahraničných hráčov
S7 Dôvera k vedeniu klubu zo strany sponzorov	W7 Nedostatočný počet zamestnancov v mimošportových zložkách
S8 Komunikácia v klube	W8 Jednoročné plánovanie
S9 Schopnosť vedenia zaujať zaujímavých sponzorov	W9 Chýbajúci systém integrácie hráčov po ukončení aktívnej kariéry
S10 Firemná kultúra fungujúca už pri mládežníckych kategóriách	W10 Úzka organizačná štruktúra
	W11 Všetci zamestnanci v riadiacich zložkách sa venujú ďalšej zárobkovej činnosti mimo klub
	W12 Nevyvážená alokácia finančných zdrojov
	W13 Systém výberu zahraničných hráčov
	W14 Chýbajúci systém integrácie hráčov a zamestnancov do komunity
	W15 Absencia teambuildingových akcií
	W16 Neznalosť cudzích jazykov na riadiacich pozíciách
	W17 Dôraz na firemnú kultúru pri príchode zahraničných hráčov
	W18 Nedostatok zamestnancov a nedostatočný systém ich vzdelávania

Tabuľka 5: Zhrnutie vnútornej analýzy

## 5.4 SWOT Matica

Matica SWOT zhrňuje všetky silné (S) a slabé (W) stránky ako aj príležitosti (O) a hrozby (T) zistené v analytickej časti práce.

S- Silné stránky	W- Slabé stránky
S1 Silný partner klubu	W1 Nižší rozpočet oproti konkurencii
S2 Filozofia založená na Slovenských hráčoch a zamestnancoch	W2 Chýbajúci systém postupnej integrácie mladých hráčov
S3 Slovenský tréner pochádzajúci z regiónu	W3 Získavanie slovenských hráčov mimo vlastné mládežnícke zdroje
S4 Vlastný zdroj slovenských hráčov z mládežníckych kategórií	W4 Konceptný výber zahraničných hráčov
S5 Stanovovanie ligových cieľov	W5 Jednoročné hráčske kontrakty
S6 Prítomnosť ligových sponzorov	W6 Nedostatočne dôkladný výber zahraničných hráčov
S7 Dôvera k vedeniu klubu zo strany sponzorov	W7 Nedostatočný počet zamestnancov v mimošportových zložkách
S8 Komunikácia v klube	W8 Jednoročné plánovanie
S9 Schopnosť vedenia zaujať zaujímavých sponzorov	W9 Chýbajúci systém integrácie hráčov po ukončení aktívnej kariéry
S10 Firemná kultúra fungujúca už pri mládežníckych kategóriách	W10 Úzka organizačná štruktúra
	W11 Všetci zamestnanci v riadiacich zložkách sa venujú ďalšej zárobkovej činnosti mimo klub
	W12 Nevyvážená alokácia finančných zdrojov
	W13 Systém výberu zahraničných hráčov
	W14 Chýbajúci systém integrácie hráčov a zamestnancov do komunity
	W15 Absencia teambuildingových akcií
	W16 Neznalosť cudzích jazykov na riadiacich pozíciách
	W17 Dôraz na firemnú kultúru pri príchode zahraničných hráčov
	W18 Nedostatok zamestnancov a nedostatočný systém ich vzdelávania

Tabuľka 6: Zhrnutie SWOT analýzy 1. časť



<b>O- Príležitosti</b>	<b>T- Hrozby</b>
O1 Priestor na ekonomický rast klubu	T1 Vyťaženosť vedúcich pracovníkov
O2 Politické zmeny v krajine	T2 Politické zmeny v krajine
O3 Využitelnosť mladých hráčov bez kontraktu	T3 Nový zákon o športe
O4 Zamestnávanie mladistvých od 15 rokov	T4 Nízky rozvojový potenciál regiónu
O5 Prevádzkovanie jedinečnej služby v rámci regiónu	T5 Pokles sponzoring z dôvodu ekonomického slabnutia regiónu
O6 Rast životnej úrovne v regióne	T6 Vysoká migrácia mladých ľudí na západ
O7 Vysoká miera nezamestnanosti	T7 Nedostatok kvalifikovaných ľudí na trhu práce
O8 Kvalita vzdelávania v regióne	T8 Absencia vysokej školy ekonomického zamerania
O9 Možnosť zamestnávania študentov	T9 Rezervovanosť staršieho obyvateľstva k novým technológiám
O10 Rastúca popularita home office	T10 Náročnosť zákazníkov na kvalitu služieb
O11 Rast popularity sociálnych sietí	T11 Veľký vplyv zákazníkov na chod klubu
O12 Vlastné webové stránky klubu	T12 Závislosť klubu na sponzoringu
O13 Súbežné zvyšovanie cien a kvality služieb neovplyvňuje návštevnosť	T13 Vstup nového basketbalového klubu na trh
O14 Rozšírenie počtu sponzorujúcich subjektov	T14 Zvýšenie kvality iných športov v regióne
O15 Rozšírenie spolupráce so školami v regióne	T15 Rast popularity internetových športových televízií
O16 Atraktivita ponúkaných služieb	
O17 Zlepšenie vlastného vysielania na internete	
O18 Spolupráca na ligovej úrovni	

Tabuľka 7: Zhrnutie SWOT analýzy 2. časť

## 6 Návrhová časť

Collins (2008) vo svojej publikácii využíva, pri opisovaní zlepšovania firmy z dobrej na skvelú, metaforu o jazde autobusom. Vraví, že prvým dôležitým krokom nie je zistiť, kam treba autobus doviesť a potom koho tam vziať. Práve naopak, najskôr je potrebné nájsť správnych ľudí, ktorí sa do autobusu posadia (a tých nesprávnych naopak vysadiť) a potom až prísť na to, kam jazda smeruje. Pri procese zlepšovania svojej firmy sa jeden z jeho manažérov vyjadril nasledovne: *“Pozri, neviem kam má tento autobus nasmerované. Viem však, že ak do neho dostaneme správnych ľudí, usadíme ich na tie správne sedadlá a tých nesprávnych vysadíme, tak ho dostaneme na skvelé miesto”* (Collins, 2008). Podľa tejto ideológie sa bude riadiť aj návrhová časť tejto práce. Klub sa nachádza v štádiu, kedy potrebuje získať nových zamestnancov, ktorí mu umožnia ekonomicky napredovať. Nájdenie spôsobov ako čo najefektívnejšie rozšíriť mimošportovú zložku klubu o nových zamestnancov je preto v momentálnej situácii dôležitejšie, ako vytýčenie konkrétnych strategických zmien na korporátnej úrovni. Prezentované návrhy budú mať za úlohu naplniť metaforický autobus basketbalového klubu. Vedenie následne bude schopné sadnúť za volant a udať smer jazdy.

### 6.1 Stratégia

Najväčším strategickým problémom klubu, ako už bolo spomenuté vyššie, je nedostatok pracovnej sily na riadiacich pozíciách. Kvalifikovaných pracovníkov je v regióne tiež nedostatok a preto je zaplnenie voľných pracovných pozícií náročné. Nepomáha tomu ani fakt, že momentálny stav financií klubu nemá vo svojej štruktúre vyčlenené zdroje na mzdy pre nových zamestnancov, respektíve prebytočné zdroje sú alokované do hráčskeho kádra a na iné pozície zdroje neostávajú.

Kanadský partner rieši problém nedostatku pracovníkov poskytovaním šance neosvedčeným mladým ľuďom, ktorí hľadajú uplatnenie. Podľa slov majiteľa klubu Richarda Petka: *“Pre mnohých našich zamestnancov je to ich prvá alebo druhá pracovná skúsenosť, čo znamená, že do práce dávajú veľa času a energie a záleží im na úspechu klubu viac, pretože to vo výsledku znamená aj lepšiu šancu na ich budúce uplatnenie. Všetko sú to ľudia z nášho regiónu, ktorí študovali miestnu vysokú školu. Okrem profesionálnych motívov k práci majú tiež motívy osobné, prečo chcú pomôcť lokálnym firmám uspieť. Ďalšou metódou, ktorú využívame je poskytovanie bezplatnej praxe študentom vysokých škôl, ktorí majú záujem sa vzdelávať v oblastiach, ktorými sa my zaoberáme”* (Petko, 2017).

Tento model je uplatniteľný aj pre slovenský klub. Hľadať mladých absolventov, ktorí majú záujem ostať v regióne a necestovať za prácou a ktorých motivácie sú veľmi podobné tým klubovým. Priamo v meste sa vysoká škola nenachádza, avšak v analýze prostredia bolo spomínané, že najbližšia vysoká škola je vzdialená necelých 30 kilometrov v meste Poprad. Jedná sa o ekonomickú vysokú školu, ktorej bakalárske a inžinierske programy sú zamerané aj na ekonomiku a manažment

malých a stredných podnikov. Absolventi týchto odborov presne zapadajú do cieľovej skupiny potenciálnych zamestnancov klubu. Problémom však môže byť, už vyššie spomínaný nedostatok finančných prostriedkov a tiež vysoké platové nároky absolventov vysokých škôl. Tento fakt obmedzuje počet prijatých absolventov a znižuje ich záujem o pozíciu v klube. Podobný problém visí aj nad poskytovaním praxe vysokoškólakom, keďže študenti univerzít sú zvyknutí na praxe s možnosťou zárobku.

Pri hľadaní riešenia bude exemplárne načrtnutá situácia, kde klub zamestná jedného nového zamestnanca zo spomínanej vysokej školy zo začiatkom pracovného vzťahu v septembri 2017. Zvyšnú potrebnú pracovnú silu klub získa pomocou nadviazania spolupráce so strednými školami v meste Spišská Nová Ves. V meste sa nachádzajú 3 gymnáziá a obchodná akadémia. Mnohí študenti týchto škôl majú záujem v budúcnosti študovať ekonomické smery, či venovať sa podnikateľskej činnosti. Pre načrtnutie spolupráce medzi klubom a strednými školami si vyberieme ako príklad jednu z nich. Konkrétne Gymnázium Školská 7 v Spišskej Novej Vsi. Na tejto škole sa v posledných 2 ročníkoch štúdia študenti sami hlásia na tzv. semináre, ktoré im majú pomôcť prehľbovať znalosti v oblastiach, ktoré chcú neskôr študovať na vysokých školách. Na výber sú medzi inými aj semináre z ekonomiky, ktoré sú dlhodobo vyučované externými učiteľmi (gymsnv.sk, 2016).

Uvažovať sa bude na obdobie školského roka/športovej sezóny 2017/2018. Spolupráca medzi klubom a gymnáziom bude spočívať v zamestnaní absolventa vysokej školy, prípadne študenta doktorandského štúdia, ako externého učiteľa predmetov s ekonomickým zameraním<sup>12</sup>, ktorý zároveň zaujme pozíciu v mimošportovej oblasti klubu. Výber tohto zamestnanca budú v spolupráci zabezpečovať predseda klubu a riaditeľ gymnázia, ktorí budú zodpovední za výber vhodného kandidáta pre obe strany. Sériou príjmacích pohovorov bude zaistené, aby vybraný kandidát bol vhodný na učiteľskú pozíciu, ako aj disponoval vedomosťami potrebnými pre prácu v basketbalovom klube. Vyučovanie externému učiteľovi zaberie maximálne 20 hodín týždenne, zbytok štandardnej pracovnej doby sa bude venovať práci v klube. Mzdové náklady na tohto zamestnanca budú rozdelené medzi školu a klub. Odhadovaný priemerný plat v regióne bude podľa analýzy v roku 2017 približne 790 eur. Škola by mu poskytovala plat vo výške minimálnej mzdy, ktorá je v roku 2017 na Slovensku nastavená na 435 eur. Zvyšných 355 eur bude doplácať klub, čiže ročne utratí na tohto zamestnanca 4260 eur. Spôsoby uvoľnenia dostatočných finančných zdrojov na mzdy tohto zamestnanca sú bližšie špecifikované v Tabuľke č. 9.

Spolupráca bude tiež zahrňovať spomínanú prax študentov gymnázia. Externý učiteľ bude poverený vytvorením svojho vlastného tímu študentov, ktorým bude umožnená prax v basketbalovom klube počas štúdia strednej školy. Osobne teda bude môcť vybrať študentov, ktorí majú potenciál byť prospešnými akvizíciami pre tím a ktorí koncepčne zapadajú do plánov klubu. Študentom bude možné zdokonaľiť sa v marketingu, manažmente, financiách, obchode, či fundraisingu. Tieto praxe

<sup>12</sup>Popri štúdiu druhého stupňa vysokej školy existuje možnosť získania pedagogického minima, ktoré umožňuje vyučovať predmety zo študovanej oblasti.

budú fungovať bez nároku na mzdu, avšak študenti získajú praktické skúsenosti mimo školských lavíc a bude im vytvorený špeciálny študijný plán, kde bude prax začlenená.

V sezóne 2017/2018 bude prvým takýmto zamestnancom vytvorený tím študentov do konca septembra 2017. Tomuto novovzniknutému tímu bude pridelená zložka vzťahu s verejnosťou. Na starosti teda budú mať sociálne siete, webové stránky klubu a všetky ostatné PR činnosti. Zároveň sa líder tohto tímu stane aj hovorcom klubu a bude poskytovať oficiálne vyjadrenia klubu pre médiá. Všetky tieto činnosti sú momentálne vykonávané predsedom a manažérom klubu.

Pre sezónu 2018/2019 bude, k už fungujúcemu tímu, vytvorený ďalší. Tentokrát zameraný na predaj. Za úlohu bude mať predaj vstupeniek a rozbehnutie internetového predaja, ako aj rôznych zľavových kupónov na zápasy, ktoré bude v spolupráci s oddelením vzťahu s verejnosťou promovať. Zároveň klub plánuje spustiť predaj svojej vlastnej značky v podobe rôzneho tovaru dostupného pre fanúšikov. Zaistenie úspešného spustenia tejto značky bude tiež zodpovednosťou nového tímu. Všetky tieto činnosti budú stále prevádzkované pod dohľadom predsedu klubu.

V ďalších rokoch budú postupne implementované do štruktúry klubu ďalšie tímy. Pridelované im budú jednotlivé odvetvia riadenia tímu, podľa organizačnej štruktúry vykreslenej na Obrázku č. 12.

Hlavným prínosom tejto spolupráce pre klub bude najmä rozšírenie počtu zamestnancov a následne možnosť delegácie menej dôležitých činností na nových pracovníkov, čo zabezpečí väčší priestor hlavných predstaviteľov na riešenie dôležitejších úloh. Noví pracovníci budú pracovať na vylepšení a inovovaní súčasných systémov v klube za účelom zníženia celkových nákladov (predaj e-vstupeniek, internetová reklama, sociálne siete a pod.). Zodpovednosť za fungovanie tejto novej zamestnaneckej zložky bude stále na predsedovi klubu, ktorý bude na ňu dohliadať.

Typ spolupráce	Ročník			
	2017/2018	2018/2019	2019/2020*	2020/2021
Zamestnanec	1	2	5	8
Prax	4	8	20	32

Tabuľka 8: Predpokladaný počet zamestnancov získaných spoluprácou so školami

\*Rozšírenie spolupráce o ďalšie stredné školy.

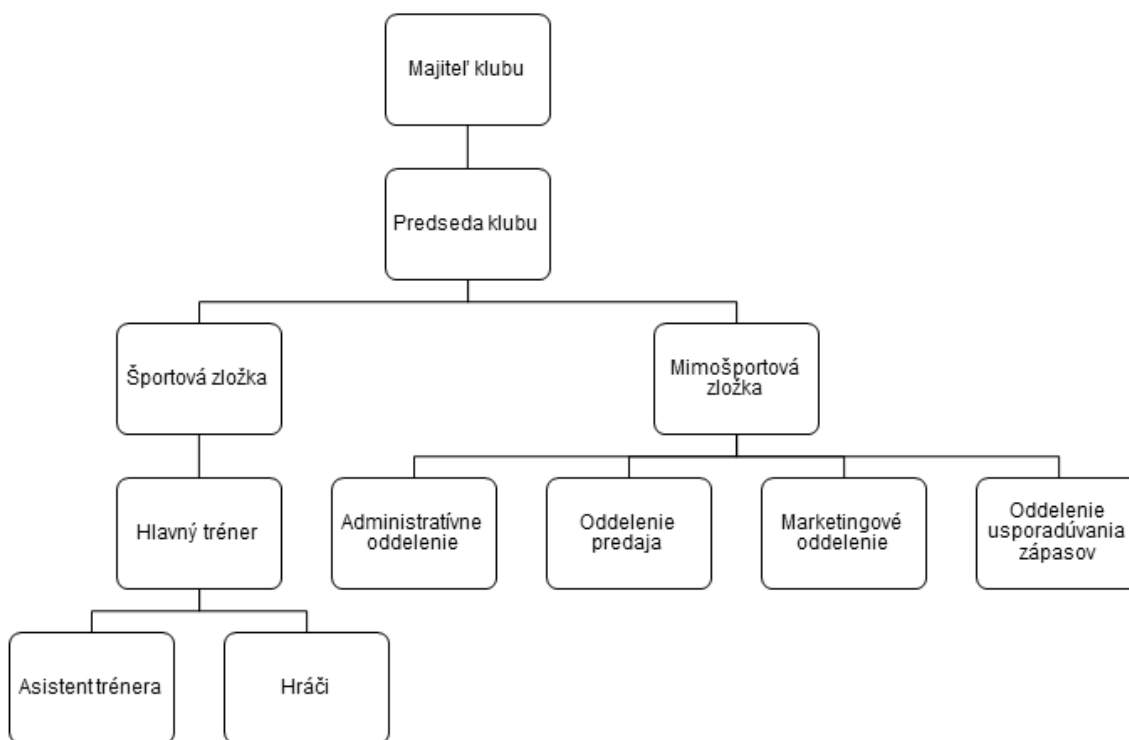
	Rok		
	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Celkové mzdové náklady	13 600	19 600	26 200
Nárast oproti predošlému obdobiu	-	6 000	6 600
Mzdová potreba	-	4 260	9 060
Zostatok	0	1 740	3 540

Tabuľka 9: Náklady na nových zamestnancov

Tabuľka č. 9 počíta so mzdovými nákladmi na nových zamestnancov a ich zatažením zložky rozpočtu vynaloženej na mzdy v mimošportovej činnosti. Pri prepočtoch bolo uvažované o naplnení realistickej verzie, a teda o medziročnom 10% náraste rozpočtu. V tabuľke je možné vidieť, že aj pri zachovaní pravidiel o rozdeľovaní finančných zdrojov sa v mimošportovej zložke uvoľní dostatok financií na pokrytie miezd týchto zamestnancov. Mzdová potreba daného roku bola prepočítavaná vzhľadom na počet zamestnancov z Tabuľky č. 8, pričom pre zamestnanca pracujúceho v klube už druhý rok bolo započítané zvýšenie mesačnej mzdy o 45 €, z pôvodných 355 € na 400 €. Zložka zostatok sumarizuje financie, ktoré budú klubu k dispozícii po zaplatení mzdových nákladov. Tieto nadbytočné zdroje budú využité na odmeňovanie a motivovanie zamestnancov za účelom zvyšovania ich výkonnosti.

## 6.2 Štruktúra

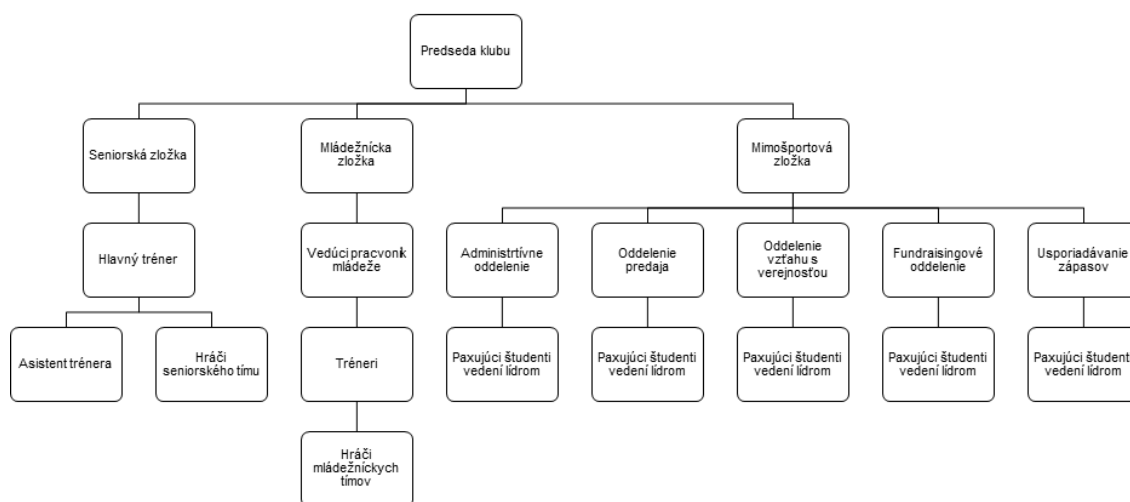
Organizačná štruktúra potrebuje k tomu, aby nabrala určité kontúry a zmysel, predovšetkým zvýšenie počtu zamestnancov. Podľa predchádzajúceho návrhu by cieľ navýšenia počtu zamestnancov mal byť v časovom horizonte 4 rokov dosiahnutý. Následne bude potrebné zostaviť organizačnú štruktúru, ktorá bude fungovať efektívne.



Obrázok 11: Organizačná štruktúra Niagara River Lions

Kanadský tím má organizačnú štruktúru zostavenú nasledovne: *“Naša organizačná štruktúra je veľmi plochá, každý z našich trvalých zamestnancov má na starosti jedno odvetvie riadenia a pod sebou má pracujúcich študentov, za ktorých prácu zodpovedá”* (Petko, 2017).

Majiteľ klubu síce o organizačnej štruktúre hovoril ako o skutočnosti, ktorú do budúcnosti bude potrebné vylepšiť, avšak pre slovenský tím je tento model uplatniteľný.



Obrázok 12: Návrh novej organizačnej štruktúry BK 04 AC LB Spišská Nová Ves

Každý zamestnanec bude mať na starosti jedno odvetvie riadenia klubu ako jeho líder a pod sebou tím zložený zo študentov na praxi. Za chod daného odvetvia bude zodpovedný líder. Lídri sa raz týždenne stretnú spolu s hlavnými predstaviteľmi klubu, kde preberú ďalšie smerovanie a potrebné úkony. Zároveň sa však každý z lídrov bude sústrediť len na svoje odvetvie pôsobnosti, kde môže svoj tím vzdelávať a riadiť po svojom. Ciele teda budú stále stanovované predsedom klubu, no prostriedky, akými budú ciele dosahované budú prenechané výhradne len na lídrov a ich jednotlivé tímy. Dôležitá bude najmä vzájomná spolupráca a komunikácia medzi lídrami. Lídri sa budú stále zodpovedať predsedovi klubu, ktorý bude dozerať nad riadením celej štruktúry a stále si držať rozhodujúce slovo v dôležitých otázkach napredovania klubu. Táto nová organizačná štruktúra bude do klubu postupne zapracovávaná s každoročným navyšovaním počtu pracovníkov so začiatkom už počas sezóny 2017/2018, kedy bude vytvorené prvé samostatné oddelenie. Postupné začleňovanie ďalších nových pracovníkov bude prebiehať každým rokom, až do dosiahnutia štruktúry načrtnutej na Obrázku č. 12 do sezóny 2020/2021. Po naplnení navrhovanej štruktúry bude vedením klubu zostavený nový plán jej expanzie, v ktorom sa bude pokračovať v nasledujúcich rokoch.

Rok	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Počet zamestnancov	4	9(4)	14(8)	29(20)	44(32)

Tabuľka 10: Počet zamestnancov v mimošportovej zložke

Tabuľka č. 10 ukazuje nárast v počte zamestnancov mimošportovej zložky v jednotlivých sezónach. Pri každom roku je uvedený celkový počet zamestnancov a následne v zátvorke akú časť tohto čísla tvoria praxujúci študenti. Nárast v počte zamestnancov sa medziročne stále zvyšuje a zaplňovanie štruktúry obsadzovaním nových pracovných miest na nových oddeleniach preto nebude problémom. Náklady potrebné na vytvorenie týchto pracovných pozícií v prvých dvoch sezónach sú prepočítané v Tabuľke č. 9. Už v sezóne 2019/2020 bude klub zamestnávať dostatočný počet ľudí na vytvorenie kompletnej organizačnej štruktúry popísanej na Obrázku č. 12. Po naplnení tejto štruktúry však navyšovanie nemusí prestať. Ďalší pracovníci môžu vytvárať nové tímy a jednotlivé oddelenia sa budú členiť medzi ne.

### 6.3 Systémy

#### Systém zostavovania tímu na novú sezónu

Nedostatky tohto systému boli spomenuté už pri analýze. Hlavným problémom sú chýbajúce informácie pred príchodom hráča a prakticky žiadna predstava o jeho hodnotách a charaktere. S vedomím, že k vytvoreniu fungujúceho klubu, ktorý bude dosahovať aj športové úspechy je potrebné implementovať do tímu niekoľko zahraničných hráčov, musí byť tento systém vylepšený.

Kanadský tím má na recruitment vlastný systém. *“Zväčša začneme náš proces hľadania akvizícií do tímu spolu so začiatkom univerzitnej sezóny. Hráči, ktorí k nám prichádzajú sú univerzitní športovci, ktorí neuspeli na draft<sup>13</sup> a hľadajú uplatnenie. Hráčov si vyberáme už veľmi skoro a celý ročník ich pozorujeme a nadväzujeme kontakt. Nasledujú osobné stretnutia, pohovory a tréningy, kde sa ubezpečíme, že daný hráč do tímu zapadá po hernej, ale aj po ľudskej stránke”* (Petko, 2017).

V slovenských pomeroch takýto dlhodobý proces hľadania nových hráčov zo zahraničia nie je uskutočniteľný. Kanadský partner však tímu ponúka možnosť konkurenčnej výhody, ktorú žiadny iný slovenský klub nemá. Vzhľadom na fakt, že v Kanade hráčov sledujú dlhodobo a majú prehľad o trhu voľných hráčov (jedná sa v podstate o nezamestnaných hráčov hľadajúcich pôsobisko), môže slovenský klub túto situáciu využiť vo svoj prospech.

V apríli 2017 je naplánovaná prvá návšteva predstaviteľov slovenskej strany v Kanade. Vycestujú hlavní funkcionári klubu spolu s trénerom. Kanadský partner túto návštevu sám navrhol spolu s príslubom uhradenia všetkých nákladov spojených s dopravou a ubytovaním slovenskej delegácie počas celého jej trvania. Táto návšteva bude spojená s tzv. výberovým kempom, kde budú zvolaní dostupní hráči z Kana-

<sup>13</sup>Draft je každoročná udalosť, kde kluby z NBA vyberajú do svojich tímov univerzitných hráčov.



dy, ktorí budú môcť rozbehnúť svoju profesionálnu kariéru v Európe, konkrétne na Slovensku. Tréner a predstavitelia tak môžu stráviť viac času s jednotlivými hráčmi a zistiť všetky potrebné informácie ešte pred začatím akéhokoľvek aktívneho náboru. Keďže príprava na novú sezónu začína každoročne v auguste, klub bude mať dostatok času na výber vhodných kandidátov a finalizáciu zmluvných dohôd. Na sezónu 2017/2018 plánuje klub spolupracovať s dvoma novými kanadskými hráčmi. Hlavnou výhodou tohto spôsobu získavania zahraničných hráčov je zníženie počiatočných nákladov spojených s príchodom hráča. Keďže zahraniční hráči väčšinou absolvujú mesačnú skúšobnú dobu pred podpísaním zmluvy, klub za nich hradí náklady na ich dopravu na Slovensko, ako aj bývanie a stravovanie počas tohto mesiaca. V prípade, že sa klub rozhodne, že daný hráč nie je do tímu vhodný, spoluprácu preruší, no znova musí uhradiť cestovné náklady spojené s jeho odchodom. Následne sa začne znova obzerať po zahraničných hráčoch a proces sa opakuje až do momentu kedy prichádzajúci hráč kvalitatívne a ľudsky nezapadne do koncepcie klubu. Počas sezóny sa takto môžu vystriedať niekoľkí zahraniční hráči. Klub premýšľa nad angažovaním dvoch nových zahraničných hráčov pre sezónu 2017/2018. Hlavný trh, ktorý sleduje je ten americký. Cenu letenky zo Spojených štátov amerických do Strednej Európy je ťažké presne určiť vzhľadom na ich časté kolísanie. Pre účely zistenia nákladov sa bude uvažovať so sumou 500 € za jednosmerný let. V tomto prípade klub vynaloží 1 000 € vo forme vstupných nákladov na príchod dvoch zahraničných hráčov. V prípade, že len jeden z nich nebude klubu vyhovovať, sa budú náklady zvyšovať o ďalších 1 000 € (spiatočná cesta pôvodného hráča a príchod nového hráča na skúšku). Náklady sa budú týmto tempom zvyšovať pri každom neúspešnom pokuse.

V prípade využitia kanadského kempu budú náklady na príchod hráčov fixné vo výške spomínaných približne 1 000 €. Týmto štýlom sa môže vyvarovať ďalšiemu zbytočnému vynakladaniu finančných prostriedkov pri zostavovaní tímu.

Tento aprílový kemp bude možné, v prípade potreby, opakovať každým rokom a výber zahraničných hráčov, zapadajúcich do filozofie a cieľov klubu bude presnejší a efektívnejší.

Systém získavania nových hráčov zo Slovenska bude bližšie popísaný pri návrhu kategórie Schopnosti.

### **Systém začlenenia do komunity**

V analýze bolo zistené, že systém, ktorý by hráčom umožňoval angažovať sa v komunite v súčasnej dobe neexistuje. Kontinuálne zlepšovanie dobrého mena klubu a napĺňanie firemnej kultúry si implementáciu takéhoto systému vyžaduje. Systém uplatňovaný kanadským klubom vyzerá nasledovne: *“Chceme aby naši hráči boli v komunite vzormi. Často ich posielame do škôl, kde majú diskusie pred stovkami žiakov a hovoria o dôležitosti stanovovania cieľov, o zdravej výžive alebo všeobecne o živote športovca. Chodia do nemocníc navštevovať hospitalizované deti a priniesť im trochu radosti, dokonca chodia aj do domov dôchodcov, zahrajú si s nimi hodinu*

*bingo. Nie je dôležité čo robia. Podstatnejšie je, že sú v komunite a na očiach verejnosti takmer každý deň. Týmto napomáhame hráčom uvedomiť si našu kultúru a hodnoty a rovnako tiež verejnosti uvedomiť si kto sme a o čo sa snažíme”* (Petko, 2017).

Slovenský tím môže znova implementovať tieto zásady do svojho fungovania. Návštevy škôl majú ešte väčšie opodstatnenie, keďže sa klub zaoberá aj výchovou mládeže. V regióne v súčasnosti existuje 110 základných a stredných škôl (zoznamskol.eu, 2015). Konkrétne v meste Spišská Nová Ves je to 9 základných a 8 stredných škôl. Kvôli časovej vyťaženiosti hráčov počas sezóny sa bude predpokladať s návštevou 40 škôl za sezónu. Na návštevu školy a krátku debatu budú stačiť 2 hráči. Za tohto predpokladu bude stačiť ak predseda klubu, spolu s trénerom, raz do týždňa vyberú z tímu dvoch hráčov, ktorí pôjdu navštíviť vybranú školu. Tréneri a členovia vedenia klubu sa týchto návštev budú účastniť tiež. Urobia službu komunite, zvýši sa verejná mienka o činnosti klubu a rozdadajú medzi žiakov voľné vstupy, čo napomôže zvýšeniu návštevnosti domácich zápasov. Ak bude na každej navštívenej škole rozdáných 100 vstupeniek, využitie týchto vstupeniek bude 50 % a bude braný v úvahu predpoklad, že študenti základných škôl nenavštívia basketbalový zápas sami bez dozoru, čo znamená, že z každého voľného vstupu získa klub aspoň jedného ďalšieho zákazníka, tak možný prínos tejto činnosti bude nasledovný:

$$40 \text{ škôl} \times 100 \text{ vstupov} = 4\,000 \text{ vstupov za sezónu} \times 0,5 = 2\,000 \text{ vstupov} \times 2,50 \text{ €} = 5\,000 \text{ € za sezónu}$$

Návštevy nemocnice a domov dôchodcov budú fungovať na podobnom princípe. Systém je možné uplatniť aj na vykonávanie verejnoprospešných prác, kde bude pomoc komunite okamžite viditeľná. Každá z týchto činností je prevádzkovateľná s prakticky nulovými nákladmi (jediné náklady vynaložené počas realizácie sú náklady na dopravu, ktoré však vzhľadom na celkové ročné náklady klubu spojené s dopravou a na malé prejdené vzdialenosti, keďže sa jedná o školy v rámci okresu, sú zanedbateľné). Tieto návštevy budú započaté spoločne so začiatkom sezóny 2017/2018, čo znamená, že postupné kontaktovanie škôl musí začať už počas prípravy na novú sezónu v auguste 2017.

## 6.4 Spolupráca

Spolupráca a komunikácia v rámci klubu sa do budúcnosti musí prehĺbiť. S plánovaným rastom počtu zamestnancov bude potrebné nastaviť od augusta 2017, teda od začiatku prípravy na novú sezónu, určitý systém, podľa ktorého sa bude vzájomná spolupráca riadiť.

Momentálna situácia v klube v otázke komunikácie je nasledovná. Komunikácia prebieha výhradne medzi predsedom klubu a ostatnými zamestnancami v riadiacich pozíciách, ktorá funguje na každodennej báze, avšak bez nejakého určitého režimu. Ďalší komunikačný tok prebieha medzi trénerom a predsedom klubu, ktorí spolu

riešia najmä personálne otázky na hráčskych postoch a ten posledný prebieha medzi predsedom a samotnými hráčmi, ktorý však podobne nemá žiadny režim.

Kanadský tím rieši otázky spolupráce nasledovne. *“Komunikáciu so zamestnancami a ich hodnotenie riešime na báze osobných rozhovorov. Hráči sa stretávajú s trénerom a vedením vždy po štvrtine sezóny, dostanú feedback a riešia sa predstavy oboch strán o vzájomnej spolupráci. Praxujúci študenti dostávajú svoje hodnotenie vo forme správy o praxi na konci spolupráce, ktoré posielame priamo na univerzitu. Trvalí zamestnanci momentálne nemajú nastavený žiadny proces hodnotenia. Tento aspekt fungovania podniku je jednou z našich priorít pred začiatkom nového ročníka”* (Petko, 2017).

V slovenskom klube bude potrebné nastaviť systém komunikácie a hodnotenia pre zlepšenie celkovej spolupráce vnútri klubu. Navrhovaná schéma predpokladá so stretnutiami medzi lídrami jednotlivých odvetví a predsedom klubu raz týždenne, kde sa budú preberať hlavne úkony a zadania pre jednotlivé tímy ako aj sledovať priebežné napredovanie na aktuálnych projektoch. Raz mesačne budú prebiehať individuálne rozhovory s lídrami, kde sa preberie práca každého riadiaceho tímu osobitne a zhodnotia sa študenti na praxi a ich prínos do klubu, ako aj práca samotného lídra.

Praxujúci zamestnanci budú dostávať hodnotenie, ktoré bude posielané do školy, každé 2 mesiace, teda vždy po ukončenej tretine spolupráce. Hodnotenie bude obsahovať správu od tímového lídra konkrétneho študenta a predsedu klubu. Vždy po obdržaní správy bude nasledovať rozhovor so študentom, ktorý bude tak isto zameraný na jeho výkon a zlepšenie budúcej spolupráce.

Hráči budú hodnotení vo forme osobných pohovorov raz mesačne, teda vždy po odohratí 8 zápasov. Tieto pohovory začnú svoje fungovanie už počas prípravy na sezónu, čiže v auguste 2017. Na pohovore budú prítomní tréneri a predseda klubu. Znova pôjde predovšetkým o feedback na prácu, ktorú zatiaľ hráč odviezol a diskusiu o napredovaní tímu a hráča individuálne.

Hlavným prínosom tejto časti stratégie bude vytvorenie ustáleného systému hodnotenia zamestnancov a komunikácie s nimi. Nastavený režim bude zároveň slúžiť ako kontrolný bod realizácie prebiehajúcich projektov, keďže sa počas jednotlivých meetingov bude preberať aj progres aktuálnych činností tímov a ich lídrov. Hodnotiace procesy budú zároveň slúžiť ako ukazateľ výkonnosti zamestnancov, čo vyústí v následnú evaluáciu ich prínosov a prípadné odmeňovanie. Na odmeňovanie zamestnancov boli vyčlenené financie v Tabuľke č. 9.

## 6.5 Štýl

Štýl vedenia klubu je funkčný a pracuje efektívne. Zlepšenia vo forme komunikácie boli načrtnuté v kapitole Spolupráca. Do budúca bude potrebné zoceliť vodcovské štýly na všetkých významných postoch v organizácii s cieľom zvýšenia celkovej efektivity klubu. Predpokladaným každoročným zvyšovaním počtu zamestnancov bude

potrebné nastavené pravidlá a štýly komunikácie v priebehu upravovať a meniť, vždy na základe momentálnej situácie a potrieb klubu.

Zlepšenie komunikácie nastane aj pokrokom v jazykovej zručnosti členov vedenia klubu. V tomto ohľade hlavný tréner seniorského tímu preukázal už počas sezóny 2016/2017 vlastnú iniciatívu a ochotu pracovať na sebe. Nasledovanie jeho krokov ostatnými členmi vedenia prinesie zlepšenie celkovej komunikácie v klube. Zároveň napomôže procesu adaptácie zahraničných hráčov a zoceleniu tímovej chémie a firemnej kultúry.

## 6.6 Schopnosti

Schopnosti zamestnancov sú veľmi dôležitý aspekt už pri samotnom výbere nových členov organizácie. Tam však práca so schopnosťami svojich zamestnancov nekončí. Rovnako ako schopnosti, ktorými už nový zamestnanec pri nástupe do práce disponuje, je dôležitá aj práca s nimi, respektíve ich zdokonaľovanie a rozširovanie. Richard Petko v rozhovore spomína: *“Získavanie nových hráčov má u nás dve roviny. Prvú skupinu tvoria mladí hráči, ktorí sa snažia ukázať svoje schopnosti svetu a rozbehnúť si kariéru. Do druhej skupiny sa radia starší skúsení hráči, vo veku 28-32 rokov, ktorí prídu odohrať svoje posledné sezóny predtým, ako sa zaradia do „skutočného“ sveta”* (Petko, 2017).

Uplatnenie hráčov po skončení hráčskej kariéry je často veľmi problematický proces. Sú to ľudia, ktorí strávili takmer celý svoj doterajší život športom, na úkor čoho museli byť na druhú koľaj odsunuté ostatné činnosti. Vzdelanie je často jednou z týchto činností. Nájsť si prácu bez ukončenej vysokej školy a bez akýchkoľvek praktických skúseností vo veku 30-35 rokov je na Slovensku extrémne náročné.

V slovenskom klube pôsobia v súčasnosti traja hráči, ktorí sa zaraďujú do vekovej kategórie, kedy musia premýšľať o svojom živote po aktívnej hráčskej kariére. Potenciálne využitie týchto hráčov je ich uplatnenie v riadiacich zložkách klubu, kde je pracovnej sily nedostatok a zároveň sa stále budú môcť venovať odvetviu, o ktorom vedia najviac. K obsadeniu niektorej z riadiacich pozícií je však potrebné, aby hráči disponovali určitými schopnosťami z oblasti riadenia podniku a manažmentu. Z tohto dôvodu sa návrh na zlepšenie schopností v klube týka vzdelávania hráčov pred koncom ich aktívnej kariéry za účelom ich rekvalifikácie z hráčov na zamestnancov. Mnohé inštitúcie dnes ponúkajú nárazové kurzy, kde sa človek môže naučiť praktickým súvislostiam, ktoré sú ľahko adaptované do reálneho sveta. Jednou z týchto inštitúcií je aj Škola manažmentu L. Rona Hubbarda, ktorá na svojich stránkach poskytuje semináre s rôznym zameraním (skolamanazmentu.sk, 2017).

Názov	Trvanie (dní)	Najbližší dátum	Cena (Eur)
Praktický marketing	2	27.-28.11.	1 199
Finančný manažment	3	29.11.-1.12.	1 299
Základy organizovania firmy	6-8	-	1 399
Strategické riadenie firmy	3	-	1 299
Efektívny marketing	2	23.-24.5.2017	999

Tabuľka 11: Prehľad ponúkaných seminárov Školy manažmentu.

Keďže basketbalová sezóna trvá približne od začiatku augusta do konca mája, hráči budú mať dosť času mimo sezóny, kedy sa seminárov môžu zúčastniť. Pre klub to bude síce veľká jednorazová investícia, avšak investovať budú do vlastného ľudského kapitálu. V prípade, že v sezóne 2017/2018 klub zainvestuje pre svojich troch hráčov práve v podobe vzdelávacieho semináru, náklady budú vo výške 3 897 eur. Po absolvovaní semináru budú hráči postupne začleňovaní do ekonomického prostredia podniku a po ukončení hráčskej kariéry, v časovom horizonte troch rokov, plynule prestúpia do zamestnaneckých funkcií.

Ponuka vzdelávania popri aktívnom športe a možnosť priameho uplatnenia po ukončení kariéry by mohla byť rozhodujúcim faktorom aj pri získavaní nových skúsených Slovenských hráčov do tímu. Nižšia odmena za odvedenú prácu bude vykompenzovaná práve investíciami do zvyšovania úrovne schopností svojich zamestnancov.

Pre klub bude toto vzdelávanie okrem zvýšeného záujmu zo strany slovenských hráčov znamenať aj začatie procesu vzdelávania svojich zamestnancov, ktorí sa po ukončení hráčskej kariéry stanú plnohodnotnými zamestnancami so znalosťami fungovania klubu a firemných cieľov, ako aj firemnej kultúry klubu, keďže sa v jej prostredí pohybujú už dlhšiu dobu. Návrh sa začne uskutočňovať už v roku 2017, pričom prvý zamestnanec z radov bývalých hráčov nastúpi do svojej pozície po skončení nadchádzajúcej sezóny, a teda v auguste 2018.

Schopnosti je možné zlepšovať aj u zahraničných hráčov hrajúcich v klube. Kurzy slovenčiny im pomôžu lepšie sa aklimatizovať v novom prostredí, nadviazať bližší vzťah s komunitou a zlepši celkové vzájomné vzťahy medzi legionármi a verejnosťou v regióne. Znalosť jazyka môže tiež napomôcť pri rozhodovaní o viacročnej spolupráci.

## 6.7 Zdieľané hodnoty

Firemná kultúra je základným stavebným kameňom fungovania basketbalového klubu v Spišskej Novej Vsi. Ako bolo povedané už pri analýze, jej základy sa učia už v najnižších vekových kategóriách, ktoré klub prevádzkuje. Blízky vzťah k fanúšikom basketbalu v meste a celková rodinná atmosféra sú dôležitými základmi, na

ktorých klub funguje. Odchovanci basketbalu v meste sú na verejnosti dobre známi a dobré meno a obľúbenosť si vyslúžili už svojim dlhoročným prínosom pre klub a mesto, či už hrou v seniorských alebo mládežníckych kategóriách. Problémom je skôr už spomínaná integrácia zahraničných a prichádzajúcich slovenských hráčov. Pre lepšie začlenenie do kolektívu a komunity bude každému prichádzajúcemu hráčovi (Slovákovi aj cudzokrajnému) pridelená osoba zodpovedajúca za uľahčenie adaptačného procesu. V záujme minimálneho zaťažovania rozpočtu klubu bude na vykonávanie tejto práce dosadený za pomoci miestneho Úradu práce zamestnanec na absolventskú prax.

Absolventská prax je nástroj, ktorého účelom je získanie odborných zručností a praktických skúseností u zamestnávateľa, ktoré zodpovedajú dosiahnutému stupňu vzdelania absolventa školy v príslušnej skupine učebných odborov alebo študijných odborov (upsvar.sk, 2016). Absolventská prax pozostáva z výkonu práce v rozmedzí 3-6 mesiacov v rozsahu 20 hodín týždenne a jej výkon je hradený príslušným úradom práce. V praxi by tento zamestnanec pracoval denne 4 hodiny, počas ktorých by mal na starosti zabezpečenie všetkých potrebných vecí k urýchleniu adaptačného procesu zahraničného hráča. Za účelom výkonu tejto práce budú vhodnými kandidátmi napríklad absolventi odborov cudzích jazykov a kultúry. Keďže jednou z náplní tejto práce bude aj komunikácia v cudzom jazyku a štúdium cudzích kultúr spojené s oboznamovaním cudzincov so slovenskou kultúrou. Jediným kritériom pre výkon tejto práce bude plynulá znalosť angličtiny, prípadne aj iných cudzích jazykov. Adaptačný proces Slovákov bude značne jednoduchší ako pri zahraničných hráčoch, preto bude v prípade potreby pridelený jednému zamestnancovi dvojica hráčov zložená z jedného legionára a jedného domáceho športovca.

Hodnoty, na ktorých firma zakladá svoju činnosť sú veľmi dôležité, no rovnako dôležité budú pri vytváraní nových pracovných miest aj hodnoty, ktoré noví zamestnanci už vo svojej povahe majú. Práca v športovom klube vytvára mnoho špecifických situácií, na ktoré musí byť človek pripravený vopred. V opačnom prípade môže mať toto zistenie za následok nezvládnutie náplne práce. Tieto hodnoty sa vzťahujú na všetkých zamestnancov od vrcholových manažérskejších pozícií až po tie študentské. Pre ideálneho zamestnanca, by mali byť splnené tieto podmienky:

- Blízky vzťah k športu, pričom ideálna situácia by nastala v prípade, že nový zamestnanec sa sám v minulosti na určitej úrovni kolektívnemu športu venoval.
- Blízky vzťah k cudzím jazykom a iným kultúram. V kluboch na Slovensku pôsobia zahraniční hráči z rôznych kútov Európy a sveta (viď Obrázok č.5).
- Zvyklosť častého cestovania a schopnosť pracovať na cestách. Práca v klube prináša potrebu častého presúvania sa naprieč celým Slovenskom. Občasné zahraničné cesty sú tiež súčasťou výkonu tejto práce.

Dôležitosť splnenia týchto podmienok zúži okruh vhodných zamestnancov, či už absolventov vysokej školy alebo na stredných školách. Na sezónu 2017/2018 sa však uvažuje len so zamestnaním jedného absolventa, ktorý zaplní štyri voľné miesta

---

na prax študentami strednej školy. Po prvom ročníku zavedenia tohto spôsobu rozširovania klubu, budú tieto podmienky upravené na základe priebežných zistení o fungovaní stratégie.

## 7 Diskusia

V návrhovej časti bolo cieľom zdefinovať personálnu stratégiu basketbalového klubu BK 04 AC LB Spišská Nová Ves. Táto stratégia mala za úlohu napomôcť rozvoju klubu do budúcnosti. V teoretickej rovine boli stanovené ciele práce dosiahnuté a splnené, avšak návrhy vyvodzujú prirodzene aj viacero otáznikov, ktoré by mohli ohrozovať úspešnosť stratégie.

Prvým z týchto otáznikov je celková úspešnosť implementácie tejto stratégie. Vo svete podnikania je úspešne implementovaných len menej ako 10% stratégií (David, 2014). Prvým krokom k tomu aby táto stratégia bola jednou z tých úspešných je zaistenie dostatočných zdrojov na pokrytie všetkých nákladov s ňou spojených.

	Rok			
	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Celkové mzdové náklady	19 600	26 200	33 460	41 446
Nárast oproti predošlému obdobiu	6 000	6 600	7 260	7 986
Mzdová potreba	4 260	9 060	22 980	38 580
Zostatok	1 740	3 540	-3 120	-10 734

Tabuľka 12: Náklady na nových zamestnancov do roku 2021

Tabuľka č.12 hovorí o nákladoch potrebných na zamestnávanie absolventov vysokých škôl. Tieto náklady boli v prvých 2 rokoch už načrtnuté v Tabuľke č.9, avšak pri prepočítaní v nasledujúcich rokoch, ktoré už počítajú so spolupracou s viacerými strednými školami v meste, sa náklady podstatne zvyšujú. Pri výpočtoch sa uvažovalo o každoročnom zvyšovaní miezd zamestnancov o 50 eur. Realistická verzia medziročného rastu rozpočtu o 10% (a rozdeľovanie zdrojov medzi hráčske a mimošportové mzdy) nebude schopná pokryť náklady na týchto nových zamestnancov. Vo výpočtoch samozrejme nie je započítaná žiadna pridaná hodnota, ktorú títo noví zamestnanci vyprodukujú. Keďže v prvých rokoch sa noví zamestnanci budú zaoberať najmä implementáciou internetového predaja vstupeniek a značky klubu, očakáva sa nárast v príjmoch, rovnako ako zníženie nákladov na tlač vstupeniek. Ak sa podarí úspešne spojiť internetový predaj vstupeniek a ich promovanie na sociálnych sieťach, tak sa realisticky dá počítať s 10 % nárastom v návštevnosti domácich zápasov.



	Rok			
	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Návštevnosť	26 552	29 208	32 129	35 342
Cena vstupného	2.50 €	2.80 €	3 €	3.30 €
Nárast v príjmoch	6 035 €	16 609.40 €	14 604.60 €	20 241.60 €

Tabuľka 13: Príjmy zo vstupného

Ako je možné vidieť v Tabuľke č.13, pri stálom zvyšovaní návštevnosti, spojenom so zvýšením ceny vstupeniek (toto zvyšovanie je podmienené zvyšovaním kvality ponúkanej služby, teda lepšími športovými výsledkami), sa zdroje na pokrytie miezd nových zamestnancov každý rok budú dať vyčleniť. Tento odhadovaný prínos je len jednou z prvých činností, ktoré budú prevádzkované novými zamestnancami a preto sa do budúcnosti dá predpokladať ešte väčší nárast príjmov klubu v prípade úspešného fungovania zamestnancov získaných navrhnutou stratégiou.

Nové získané prostriedky navyše, okrem pokrytia miezd zamestnancov, postačia aj na hradenie vzdelávacích kurzov určených pre starších hráčov pôsobiacich v klube. V sezóne 2017/2018 sa predpokladalo so sumou 3 897 eur. Táto čiastka spolu s mzdovými nákladmi určuje celkové náklady na realizáciu navrhovanej stratégie v prvom roku jej pôsobnosti na 8 157 eur. Financie vyčlenené na mimošportové činnosti, spolu s predpokladanými ziskami však tvoria čiastku  $6\,035 + 6\,000 = 12\,035$  eur. Prínosy tejto stratégie sú preto predpokladané za vyššie ako náklady na ňu a preto jej implementácia bude mať na fungovanie klubu pozitívny efekt.

V ďalších častiach stratégie sa podarilo, s vynaložením minimálnych nákladov, vyriešiť problém s neefektívnym procesom vyhľadávania nových zahraničných hráčov. Tieto zmeny klubu každoročne budú schopné ušetriť na nákladoch s výmenou hráčov tisíce eur, ako bolo načrtnuté v časti Systémy. Zapracovaním praxujúcich stredoškolských študentov, či za pomoci absolventskej praxe sa podarilo nájsť spôsob získania nových zamestnancov bez potreby vynaloženia vysokých mzdových nákladov.

Ďalším z týchto otáznikov je zamestnávanie veľmi mladých študentov stredných škôl. Študenti budú najmä zo začiatku veľmi zaostávať v potrebných schopnostiach a miera ich samostatnej práce nebude veľmi vysoká. Zároveň bude potrebné dôkladne vyberať vhodných uchádzačov za účelom eliminácie študentov s nesprávnou motiváciou k participácii v tomto študijnom programe. Celkový prínos využitia študentov bude veľmi závislý na schopnostiach a dôraze zo strany lídrov a ich koncepcnej práci za účelom vzdelávania s vidinou neskoršej delegácie činností na stredoškolačkov. Ďalším výrazným vplyvom bude aj vyššia fluktuácia v radoch študentov, keďže drvivá väčšina z nich región v horizonte dvoch rokov opustí kvôli ďalšiemu štúdiu na vysokých školách.

Ďalším ohrozujúcim faktorom je záujem samotných stredných škôl o začatie takejto spolupráce. Návrh ponúka novú formu vzdelávania a uplatnenie vedomostí v praxi

avšak záujem zo strany škôl nie je možné s určitostou predpovedať. V prípade nezáujmu škôl v meste by uplatňovanie tejto stratégie narazilo na pomerne veľkú komplikáciu. V meste pôsobí viac škôl so zameraním uplatniteľným na tento druh spolupráce, ako už bolo spomínané vyššie, a teda v prípade neúspešného jednanja je možnosť začlenenia inej školy v prvom roku spolupráce. Ochota stredných škôl bude potrebná aj pri výbere externého učiteľa, keďže vybraný kandidát bude musieť zapadať do koncepcie ako vzdelávacej inštitúcie tak aj klubu. Zároveň bude potrebná ich ústretovosť v časovej dostupnosti ich študentov resp. vytvorenia individuálneho študijného plánu.

Začlenenie štýlu riadenia kanadského tímu síce prináša nový pohľad na riešenie určitých situácií v klube, avšak správnosť týchto postupov nie je nijak potvrdená. Je možné, že sa postupom času preukáže ich nepoužiteľnosť v slovenskom prostredí. Návrhy sú práve z tohto dôvodu inšpirované kanadskými praktikami, no nekopírujú ich presne a sú prispôsobené lokálnym podmienkam. V prípade zistenia neefektívnosti bude potrebné jednotlivé kroky stratégie upraviť prípadne zmeniť.

Návrhy boli robené s vidinou zachovania zaužívaného systému SMART, avšak pri tvorení personálnej stratégie zohráva veľkú rolu aj ľudský faktor. Z tohto dôvodu nie je možné pri každej časti stratégie vždy zachovať všetky princípy SMART a ich prínos nie je na prvý pohľad ľahko merateľný a predvídateľný.

Posledným faktorom, ktorý ovplyvňuje úspešnosť stratégie ako aj celkový chod klubu sú športové výsledky. Športové úspechy klubu sa dajú ovplyvňovať len do určitej miery, kde prichádza na rad mnoho faktorov, ktoré sa ovplyvniť nedajú. Pri vytvorení akéhokoľvek plánu či stratégie v oblasti športu sa jej úspešnosť bude vždy odvíjať aj od samotného herného prejavu. Môže nastať situácia, kedy všetky navrhované kroky budú uplatnené a ukážu sa ako úspešné, no klub sa stále bude herne trápiť, čo bude ovplyvňovať aj jeho ekonomické výsledky. Práve z tohto dôvodu je potrebné aj pri rozvoji mimošportových aktivít a štruktúr klubu stále sústrediť všetky činnosti najmä v závislosti na športový výkon.

## 8 Záver

Cielom práce bolo vytvorenie personálnej stratégie pre basketbalový klub BK 04 AC LB Spišská Nová Ves. Hlavnou pomôckou pri navrhovaní tejto stratégie mal byť kanadský partnerský klub a jeho štýl vedenia.

Po objasnení odborných termínov a dôležitých teoretických údajov v literárnej rešerši boli pri analýzach lokalizované viaceré faktory, ktoré klub vo svojom budúcom napredovaní musí zohľadniť. Na základe týchto faktorov bola v návrhovej časti vypracovaná finálna personálna stratégia so začiatkom svojej implementácie do riadenia klubu v apríli 2017.

Kanadský klub poskytol zaujímavé postrehy, z ktorých bola čerpaná inšpirácia pri vytváraní strategických návrhov pre jeho slovenského partnera. Prehĺbenie spolupráce a zvýšenie pridanej hodnoty, ktorú by slovenský klub mal získať z tejto spolupráce boli dosiahnuté.

Personálna stratégia sa sústredila najmä na riešenie jedného z hlavných nedostatkov zistených v analytickej časti, a to nedostatkom pracovnej sily. Návrh riešenia tohto problému bral do úvahy firemnú kultúru klubu, ktorý sa snaží stavať na mladých ľuďoch a vytvárať v podstate rodinnú atmosféru v klube. Riešenie uvažovalo o angažovaní čerstvých absolventov blízkej vysokej školy, ktorí by, po dohode s miestnymi strednými školami, začali súbežne pracovať ako externí učitelia a zamestnanci klubu na mimošportovej úrovni. Pre ďalšie potreby pracovnej sily bola použitá novovytvorená spolupráca so spomínanými školami, ktorých študenti by získali možnosť praxe v basketbalovom klube. Stratégia ďalej riešila správne rozšírenie organizačnej štruktúry s ohľadom na nárast počtu zamestnancov.

Získavanie nových hráčov do klubu bolo rovnako riešené v navrhovanej stratégii. Väčší dôraz sa v novom systéme bude klásť na charakter a morálne hodnoty prichádzajúcich zahraničných, ale aj slovenských hráčov a vylepšenie adaptačného procesu týchto hráčov v podobe osobných asistentov získaných za pomoci úradu práce a jeho programu absolventských praxí.

Prípadné nedostatky a problémy spojené s návrhom stratégie boli rozobrané v diskusii.

Cieľ práce sa v teoretickej rovine podarilo splniť a stratégia bude načrtnutá vedeniu basketbalového klubu pripravená na realizáciu. V časovom horizonte 4 rokov sa v prípade implementácie tejto stratégie predpokladá s vylepšením ekonomickej situácie a finančnej samostatnosti klubu a zlepšeniu športových výkonov, čo dopomôže klubu v naplňovaní jeho ultimátneho cieľu, ktorým je uspokojovanie a neustále zvyšovanie počtu svojich zákazníkov.

## 9 Použitá literatúra

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 828 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAMBERGER, P., BIRON M. A MESHOULAM I. *Human resource strategy: formulation, implementation, and impact*. 2 vyd. 2014. 309 s. ISBN 978-0-415-65862-1.
- BOXALL, P. A PURCELL, J. *Strategy and human resource management*. 3. vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2011. 360 s. ISBN 978-0-230-57935-4.
- COLLINS, J. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 297 s. ISBN 978-80-247-2545-1.
- DAVID, FRED R. A DAVID FOREST R. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. 15 vyd. Pearson, 2014. 696 s. ISBN 978-0133444797.
- DRUŽSTVÁ [on-line]. 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <https://www.basketliga.sk/sk/sutaz/druzstva>.
- DUSYA, V. A CROSSAN, M. *Strategic leadership and organizational learning*. Academy of Management Review, 2004, 29.2: 222-240.
- FREEMAN, R. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 279 s. ISBN 9780521151740.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC R. A ŘEHÁK D. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 336 s. ISBN 9788025126219.
- HANZELKOVÁ, A.- KEŘKOVSKÝ, M.- KOSTROŇ, L. *Personální strategie - krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-82-7179-564-3.
- INFORMAČNÁ DATABÁZA OKRESU SPIŠSKÁ NOVÁ VES [on-line]. 2014 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na [http://srra.sk/wp-content/uploads/2014/02/Informa%C4%8Dn%C3%A1-charakteristika-okresu-Sp-Nov%C3%A1-Ves\\_vf.pdf](http://srra.sk/wp-content/uploads/2014/02/Informa%C4%8Dn%C3%A1-charakteristika-okresu-Sp-Nov%C3%A1-Ves_vf.pdf).
- JAVORSKÝ, R. *Osobný rozhovor s predsedom basketbalového klubu BK 04 AC LB Spišská Nová Ves* [interview]. 21.2.2017 [cit. 2017-04-18].
- KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KING, W. a CLELAND I. *Strategic planning and policy*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1978. 374 s. ISBN 978-0442804404.

- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 245 s. ISBN 978-80-20097-1911-5.
- MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8.
- NOE, R. *Fundamentals of human resource management*. 6. vyd. 2016. 607 s. ISBN 978-0-07-771836-7.
- OLEXOVÁ, C. *Prístupy k získavaniu ľudských zdrojov vo vzťahu k efektívnosti podniku*. Manažment v teórii a praxi [on-line]. 2005. [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2005/olexova.pdf>. ISSN 1336-7137.
- PETKO, R. *Osobný rozhovor s majiteľom basketbalového klubu Niagara River Lions* [interview]. 2.3.2017 [cit. 2017-04-18].
- PONUKA KURZOV A SEMINÁROV [on-line]. 2017 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <http://www.skolamanazmentu.sk/kurzy-a-seminare-ponuka-kurzov-a-seminarov-bratislava-kosice-kurzy-manazment-seminare?start=20>.
- PRIEMERNÁ MZDA [on-line]. 2017 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <http://www.minimalnamzda.sk/priemerna-mzda.php>.
- PRIEMERNÁ MZDA V SPIŠSKONOVESKOM OKRESE JE 717 EUR [on-line]. 2014 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <https://spis.korzar.sme.sk/c/7393190/priemerna-mzda-v-spisskonovoveskom-okrese-je-717-eur.html>.
- PRÍSPEVOK NA VYKONÁVANIE ABSOLVENTSKEJ PRAXE - § 51 [on-line]. 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na [http://www.upsvar.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-trhu-prace/prispevky-pre-obcana/51-prispevok-na-vykonavanie-absolventskej-praxe.html?page\\_id=12940](http://www.upsvar.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-trhu-prace/prispevky-pre-obcana/51-prispevok-na-vykonavanie-absolventskej-praxe.html?page_id=12940).
- PREDMETY [on-line]. 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <https://www.gymsnv.sk/predmety/>.
- SBA A SBL SA DOHODLI NA POČTE LEGIONÁROV V TÍMOCH [on-line]. 2015 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <http://www.ta3.com/clanok/1063630/sba-a-sbl-sa-dohodli-na-pocte-legionarov-v-timoch.html>.

- SEDLÁČKOVÁ, H. A BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.
- SOCIAL MEDIA TRENDS IN SPORTS MARKETING [on-line]. 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <https://sysomos.com/2016/08/26/social-media-trends-sports-marketing/>.
- SPIŠSKÁ NOVÁ VES [on-line]. 2011 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <http://www.regiony21.sk/hodnotenie/SpisskaNovaVes.pdf>.
- TAYLOR, T., DOHERTY A. A MCGRAW P. *Managing people in sport organizations: a strategic human resource management perspective*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2008. 248 s. ISBN 978-0-7506-8229-9.
- TOTAL NBA LEAGUE REVENUE FROM 2001/02 TO 2015/16 [on-line]. 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <https://www.statista.com/statistics/193467/total-league-revenue-of-the-nba-since-2005/>.
- TYSON, S. *Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance*. The International Journal of Human Resource Management, 8 (3).
- ZÁKLADNÉ ŠKOLY [on-line]. 2017 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na [http://www.spiskanovaves.eu/obcan/skolstvo/zakladne\\_skolky/](http://www.spiskanovaves.eu/obcan/skolstvo/zakladne_skolky/).
- ZÁKON Č. 440/2015 Z. z. [on-line]. 2015 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-440>.
- ZOZNAM ŠKÔL SPIŠSKÁ NOVÁ VES [on-line]. 2015 [cit. 2017-04-18]. Dostupné na <http://www.zoznamskol.eu/typ/?kraj=kosicky&okres=spisska-nova-ves&zstart=0>.