



Študentská vedecká aktivita

Benchmark univerzitných hokejových klubov v EUHL

Pavol Habánek, Dávid Ragač

Sekcia: Verejná ekonomika a regionálny rozvoj

Konzultant: Ing. Mária Murray Svidroňová, PhD.

Banská Bystrica

Rok: 2016

Obsah

Úvod	3
Šport ako súčasť verejného sektora.....	3
Európska univerzitná hokejová liga	5
EUHL a duálna kariéra	7
Metódy riešenia skúmanej problematiky	9
Analýza efektívnosti hokejových klubov	11
DEA analýza – CCR-I	11
Benchmarking hokejových klubov	15
<i>Hodnotenie na základe umiestnenie klubov</i>	<i>16</i>
<i>Hodnotenie klubov na základe návštevnosti</i>	<i>20</i>
Hodnotenie a odporúčania pre optimálne činnosti klubov	20
Záver	21
Zoznam použitej literatúry	23
Zoznam príloh.....	24

Úvod

Šport má v živote človeka nezastupiteľné miesto. Ľudstvo sprevádza históriou už od obdobia staroveku. Vďaka svojej rozmanitosti sa teší veľkej popularite a ako systematická pohybová aktivita sa stal neodmysliteľnou súčasťou spoločnosti ľudí. Je istou formou sebarealizácie, rozvíjania osobnosti a nadobúdania nových zručností. Šport vedie človeka k súťaživosti, disciplíne a tiež podnecuje k trpezlivosti.

Pôvod slova šport vychádza z latinského slova „disportere“ a neskôr zo staro francúzskeho „se désporter“, čo v preklade znamená baviť sa, tráviť príjemne voľný čas alebo zabávať sa. Postupne sa slovo šport začalo vzťahovať na pohybové činnosti, ktoré sú charakterizované zvláštnou formou aj obsahom. (Novotný, 2000, s.13)

Jedným z významných prínosov pre jednotlivca či spoločnosť je výrazný vplyv na zdravie a psychickú pohodu človeka. Z hľadiska prevencie má nezastupiteľnú úlohu v predchádzaní civilizačných ochorení a obezity, ktoré kvôli prevažujúcemu sedavému spôsobu života majú stúpajúci charakter. Z ekonomického hľadiska podpora športu sleduje verejný záujem v podobe pravidelného pohybu obyvateľstva a preto z tohto hľadiska zaradíme šport medzi verejné služby.

Práca sa venuje analýze univerzitných hokejových klubov, ktoré po vzore Spojených štátov amerických (USA) boli založené na Slovensku so zámerom implementovať duálnu kariéru, tzn. rozvíjať talent na šport a zároveň poskytovať vysokoškolské vzdelávanie mladým ľuďom. Zo Slovenska sa myšlienka rozšírila do ďalších krajín (Česká republika, Rakúsko, Poľsko) a bola vytvorená Európska univerzitná hokejová liga (EUHL), v ktorej toho času pôsobí 10 klubov. Cieľom práce je analyzovať štruktúru, financovanie a pôsobenie klubov za účelom vytvorenia modelového vzoru pre efektívny klub. Výsledkom je vytvorený benchmarking kritérií, ktoré by sa mali hodnotiť pri posudzovaní fungovania klubov, ako aj samotný návrh pre ideálny klub. Návrh bude využiteľný v praxi, výstup práce bude implementovať Hokejový klub Univerzity Mateja Bela (UMB) v Banskej Bystrici.

Šport ako súčasť verejného sektora

Autori Hobza a Rektořík (2006) popisujú šport ako fyzickú aktivitu tvoriacu zložku voľného času a životného štýlu. Plní funkciu zdravotnú aj relaxačnú. V súčasnej dobe je počet medzinárodné uznávaných športov približne 150.

Šport alebo inak nazvaný aj ako systematická pohybová aktivita, je z určitého hľadiska súčasťou každého spoločnosti ľudí. Základným aspektom daného športu bola príprava na

boj. Typickým príkladom sú bojové umenia z Číny, Japonska a iných ázijských zemí. Rovnako aj staroveké civilizácie na čele s Egyptom a Gréckom mali bohatú tradíciu vo výcviku k boju. V období starovekého Grécka sa o športe možno zmieniť pri „pohanských“ olympijských hrách a rovnako za akúsi formu športu možno považovať aj gladiátorské zápasy v starovekom Ríme. Pre stredovek boli charakteristické rytierske súboje a neskôr loptové hry skôr k pobaveniu panovníkov. Zlomovým obdobím pre rozvoj športu ako ho vnímame dnes bolo obdobie 17. - 19. storočia v Anglicku, kde vznikol ostrovný systém športu, ktorý sa následne presadil do vzdelávacieho systému škôl. (Pavlík 2012) Šport nielen pomáha udržiavať fyzickú kondíciu, ale aj posilňovať výdrž a charakter, určité typy kolektívnych športov tiež učia tímovej spolupráci.

Samotný pojem šport v Slovenskej republike upravuje zákon číslo 28/2009 Z. z. o telesnej kultúre, ktorý šport definuje v dvoch úrovniach nasledovne: „Šport pre všetkých je rekreačná aktivita uskutočňovaná rôznymi formami telesných cvičení a ďalšími záujmovými pohybovými činnosťami. Výkonnostný a vrcholový šport sú činnosti vymedzené pravidlami osvojené v tréningovom procese, uskutočňované v súťažiach a organizované na zásadách dobrovoľnosti. (Zákon 28/2009 Z. z. o telesnej kultúre)

Z uvedeného je zrejmé, že je vo verejnom záujme podporovať šport, tzn. služby športu sú napojené na verejné financie a patria do oblastí, o ktorých rozhoduje verejný sektor. Verejným sektorom rozumieme tú oblasť spoločenskej reality, resp. podsystem jednotlivých sfér spoločenského života, ktorá sa nachádza vo verejnom vlastníctve, v ktorej sa z politického hľadiska rozhoduje verejnou voľbou a uplatňuje sa v nej verejná kontrola, pričom účelom fungovania verejného sektora je napĺňovanie verejného záujmu a správa vecí verejných. Verejný sektor je produktom verejnej politiky štátu. Rozhodovacia činnosť vo verejnom sektore sleduje dve určujúce kritériá – kritérium efektívnosti a kritérium spravodlivosti. (Ochrana, 2001, s. 11)

Autori Benčo, Kuvíková a kol. (2011) uvádzajú vo svojej publikácii špecifikáciu verejného sektora v nasledujúcich šiestich blokových odvetviach:

- Blok spoločenských potrieb.
- Blok odvetví rozvoja človeka.
- Blok odvetví poznania a informácií.
- Blok odvetví technickej infraštruktúry.
- Blok odvetví právnych statkov podporovaných z verejných rozpočtov.
- Blok existenčných istôt.

Druhý blok predstavuje odvetvia orientované na rozvoj a kultiváciu ľudského potenciálu, počnúc školstvom, ktoré uspokojuje potrebu systematického vzdelávania, cez kultúru, zdravotníctvo a šport. (Benčo, Kuvíková a kol. 2011 s. 65) Služby telovýchovy a športu sú významným spôsobom podporované z verejných rozpočtov v rámci verejného sektora. Oblasť služieb telovýchovy a športu je súčasťou bloku odvetví rozvoja človeka (telesná kultúra), kde participuje predovšetkým v odvetví školstva a taktiež v odvetví zdravotníctva a kultúry. (Hobza, Rektořík, 2006)

Telesná kultúra a šport môžu svojim charakterom diferencovane plniť úlohy verejného sektora a nasledujúcich funkcií: ekonomická, sociálna, politická a etická.

Šport zahŕňa nielen súťaže a inštitucionalizované športové tímy, ale i ďalšie aktivity, v ktorých existuje určité fyzické úsilie. Inštitucionalizovaný šport považujeme za súčasť verejnej ekonomiky. Najdôležitejšie sú vzťahy troch inštitucionálnych rámcov športu: vládneho sektora, štátnej správy, športu organizovaného v rámci športových federácií a športu organizovaného v rámci olympijského hnutia. Z toho vyplýva, že športový rozvoj obyvateľov zabezpečujú obce, vyšších územných celkov (VÚC), Ministerstvo školstva, respektíve vláda Slovenskej republiky (SR). Štát by mal vytvárať predovšetkým legislatívne podmienky pre rozvoj športu a zabezpečiť povinnú telesnú výchovu na školách, v armáde a polícii. (Novotný, 2000, s.15)

Možno konštatovať, že telesná výchova je relatívne dobre zastúpená a implementovaná na základných a stredných školách ako súčasť vzdelávacieho procesu, ale na vysokých školách nepedagogického charakteru je telesná kultúra zanedbávaná, tzn. tí, ktorí neštudujú telesnú výchovu a súvisiace odbory, majú obmedzené možnosti systematických pohybových aktivít na škole. Ďalší problém súvisí so skutočnosťou, kedy mladí ľudia majú talent na rôzne druhy športov a venujú sa im profesionálne, ale zároveň chcú študovať, lebo si uvedomujú, že od istého veku ich šport neuživí a chcú mať perspektívu kariéry aj v inej oblasti. Ako riešenie oboch problémov sa črtá tzv. duálna kariéra, ktorú v podmienkach Slovenska rozvíja zatiaľ len Európska univerzitná hokejová liga.

Európska univerzitná hokejová liga

Európska univerzitná hokejová liga vznikla v roku 2013 a je riadená Európskou univerzitnou hokejovou asociáciou. Samotná myšlienka vytvorenia ligy vznikla o dva roky skôr. Všetko sa začalo s počiatočným nápadom celoeurópskej expanzie prostredníctvom vytvorenia štyroch divízií. Východná (Slovensko, Česká republika, Rakúsko, Poľsko,

Maďarsko), západná (Nemecko I, Francúzsko, Belgicko, Holandsko), severná (Švédsko, Fínsko, Nórsko, Dánsko) a južná (Nemecko II, Rakúsko II, Švajčiarsko, Slovinsko).

Dôvodom rozdelenia ligy na 4 divízie je predovšetkým šetrenie finančných prostriedkov a taktiež šetrenie času spojeného s cestovaním na zápasy. Z pôvodne plánovaných 4 divízií aktuálne funguje len Východná, ktorá zahŕňa 10 hokejových klubov zo Slovenska (SR), Českej republiky (ČR), Rakúska (AT) a Poľska (PL). Tieto kluby sú: Slávia STU Bratislava (SR), DIPLOMATs Pressburg (Bratislava, SR), Akademik Pilsen (Plzeň, ČR), UHT Dukes Graz (AT), UK Praha (ČR), UMB Banská Bystrica (SR), Gladiators Trenčín (SR), Paneuropa Kings (Bratislava, SR), PPWSZ Podhale Nowy Targ (PL), Technika Praha (ČR).

EUHL má ambíciu sa rozšíriť okrem Slovenska, Česka a Rakúska aj do ďalších krajín Európy. V plánoch ambiciózneho projektu, ktorý má motto "Budúcnosť hokeja je vo vzdelaní", sa počíta v horizonte troch - štyroch rokov s vytvorením štyroch európskych divízií, tak ako bolo plánované pri vzniku tejto myšlienky.

Pri rozširovaní chcú organizátori uprednostniť kvalitu pred kvantitou. Všetko závisí na finančných možnostiach univerzít. Pri ďalšom rozšírení Východnej divízie ju bude možné rozdeliť na dve skupiny, čím sa znížia cestovné náklady tímov.

Zámerom EUHL je vytvoriť medzistupeň medzi juniorským a profesionálnym hokejom. Doteraz hráč, ktorý skončil juniorskú súťaž a nepresadil sa medzi profesionálmi, napr. v najvyššej domácej súťaži, bol nútený ukončiť kariéru. V súčasnosti disponujú hráči ďalšou možnosťou, ktorou je štúdium na vysokej škole alebo univerzite, ktorá im umožní aj naďalej venovať sa aktívne hokeju. Je všeobecne známe, že niektorí hráči dozrievajú v neskoršom veku a preto je táto možnosť rozvíjať ich talent počas štúdia na vysokej škole veľkou výhodou pre hráčov.

Hlavným cieľom EUHL je rozvoj športových aktivít študentov zameraných najmä na rozvoj a podporu ľadového hokeja na vysokých školách alebo univerzitách v spomínaných krajinách. Členmi klubu EUHL sa môžu stať len študenti denného štúdia daných škôl, ktorí musia byť držiteľom karty ISIC alebo EURO-26 prípadne musia mať potvrdenie od svojej vysokej školy alebo univerzity, ktoré študentovi dovoľuje zúčastňovať sa na každom zápase ligy. Rovnako hráč nedisponuje viazanosťou o zastupovaní hokejovým agentom. Vzhľadom k tomu, že ide o študentov a EUHL je založená na amatérskom princípe, hráči hrajú dobrovoľne a nemajú nárok na žiadnu finančnú odmenu vrátane darov. Univerzity, ktoré majú záujem byť súčasťou ambiciózneho projektu musia podporiť svojich študentov, keďže je potrebné financovať všetky náklady spojené s univerzitným tímom.

Ďalším cieľom združenia je podpora a rozvoj vzdelávania a podpora pedagogických kompetencií jej členov. Združenie chce tiež prispieť k prekonaniu medzikultúrnych rozdielov, informačných a komunikačných bariér a spolupracovať na medzinárodnej úrovni v celej Európe, podporovať a podieľať sa na činnosti občianskych združení, nadácií, ale aj v iných oblastiach s podobnými cieľmi.

Ďalšie ciele EUHL sú: ponúkať spojenie vzdelávania a športu – duálna kariéra, priviesť nových hráčov do profesionálnych hokejových líg a zvýšenie ich kvality a konkurencieschopnosti.

Myšlienka EUHL sa stretla s pozitívnym ohlasom aj u aktívnych a bývalých profesionálnych hokejistov. Zámer natoľko zaujal niekdajšieho reprezentačného obrancu Ľubomíra Sekeráša, že v prvom ročníku sa rozhodol z vlastných zdrojov zafinancovať súťaž. Postupne EUHL získala niekoľkých zaujímavých sponzorov. Projekt sloвне či mediálne podporilo aj viacero bývalých či súčasných hokejistov - Zdeno Chára, Marián Gáborík, Marián Hossa, Milan Bartovič, Richard Lintner, Branko Radivojevič, Ján Pardavý, Róbert Petrovický, Peter Šťastný, zo zahraničných hráčov naposledy vyjadril podporu legendárny český brankár Dominik Hašek. Bývalých hráčov možno aktívne vidieť aj na striedačkách univerzitných tímov, napríklad Marián Smerčiak trénuje Gladiators Trenčín, Pavel Vostřák zasa Akademikov Plzeň.

EUHL a duálna kariéra

Najväčší prínos EUHL spočíva najmä v duálnej kariére, ktorá má nezanedbateľný význam pre jednotlivých hráčov klubov. Myšlienka duálnej kariéry je prebraná z USA, kde tento princíp funguje dlhé roky s veľmi dobrými výsledkami. Univerzitný systém v Amerike má viac ako storočnú tradíciu. Hráči z univerzitných súťaží tvoria v USA základ pre národné juniorské tímy. V národnom hokejovom tíme USA do 20 rokov hrá až 17 hráčov, z celkového počtu 23. Množstvo slávnych a úspešných športovcov začínalo práve v univerzitných kluboch. V USA sú univerzitné ligy zamerané nie len na hokej, ale takmer na všetky športy. Medzi najznámejšie univerzitné ligy patria basketbalová, futbalová, baseballová, atletická a iné.

Duálna kariéra predstavuje obdobie, počas ktorého jednotlivci spájajú svoju športovú kariéru so vzdelaním alebo začiatkom profesijnej kariéry. Počas tohto obdobia, kedy sú študenti zároveň aj hráčmi svojich univerzitných klubov je na nich kladená veľká záťaž,

pretože ani pri štúdiu ani športe nemajú úľavy a obom sféram sa musia venovať naplno, čím sa stávajú flexibilnejšími a lepšie zvládajú stresové situácie.

Mali by sme si byť vedomí skutočnosti, že športová kariéra netrvá večne a výkonnosť športovcov sa vekom mení a jej úroveň sa znižuje. Preto je dôležité, byť na tento stav pripravený, čo práve duálna kariéra umožňuje. Teda po skončení športovej kariéry môže človek naštartovať novú kariéru v odbore, v ktorom vyštudoval. Stále je čoraz viac mladých hráčov, ktorým sa nepodari uchytiť sa v seniorskom hokeji. Je dôležité, aby si hokejisti už od nízkeho veku uvedomovali, že nie každý z nich bude mať otvorené dvere do veľkého hokejového sveta, a preto treba myslieť i na akési „zadné vrátka“.

Možnosti na hokejový rast sú však na Slovensku obmedzené, priemerne z jedného juniorského tímu asi desať hráčov končí. Poskytnutý priestor na zlepšenie mladým hokejistom by mohol časom priniesť nových hráčov pre profesionálne hokejové ligy a neskôr zdvihnúť ich kvalitu, resp. konkurencieschopnosť. Ak sa hráč nedokáže ani po štúdiu presadiť v hokeji, môže sa normálne zamestnať s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním. Napríklad v Amerike sú firmy, ktoré vyslovene vyhľadávajú absolventov univerzít, ktorí hrali hokej. Takýto absolvent má dobrý predpoklad, že je pribojnejší, zodpovednejší a psychicky odolnejší voči rôznym stresovým situáciám v zamestnaní. EUHL tak so sebou prináša viacero možností, novú kultúru, nový pohľad na univerzitný život, ktorý môže byť v znamení zodpovednosti, cieľavedomosti a tréningov. EUHL je na dobrej ceste, aby vytvorila novú kultúru v európskom hokeji, pomohla mladým hráčom a získava si priazeň divákov.

Bývalý tréner slovenskej hokejovej reprezentácie Ján Filc hovorí: „Situácia je vážna v tom, že príliš veľa športovcov po uplynutí juniorského veku končí s aktívnym športovaním z dôvodu časového nesúladu medzi nárokmi štúdia na škole a profesionálneho športu. Myslím si, že tento projekt plne vyhovuje zámeru dať hráčom možnosť to skĺbiť. Už dnes je v Bratislave zhruba 50 hráčov, ktorí by chceli aktívne pokračovať v kariére, no nemôžu a viacerí sa rozhodli pre štúdium. Vidím v tom perspektívu aj pre stredoškolákov, ktorí budú mať alternatívu možného prepojenia svojej športovej aktivity so štúdiom a možno tak budú viac venovať pozornosti štúdiu na strednej škole.“ (EUHL vstúpi do 2. sezóny, chváli ju Filc, 2014)

Na analýzu EUHL využijeme metódy benchmarkingu a DEA (Data Envelopment Analysis - analýza obalu dát) a preto ich v krátkosti predstavíme.

Metódy riešenia skúmanej problematiky

Moderné riadenie v súčasných podmienkach smeruje k zvýšeniu výkonnosti, konkurencieschopnosti a dôveryhodnosti organizácie. Jedným z metód riadenia, ktoré umožňujú adekvátne reagovať na rýchle zmeny prebiehajúce v organizácii a jeho okolí, tento vývoj analyzovať, vyhodnocovať, využívať na strategické rozhodovanie, je budovanie systému manažérstva kvality, jeho udržiavanie a neustále zlepšovanie. Systém manažérstva kvality predstavuje spôsob, ako organizácia riadi a kontroluje tie, ktoré súvisia s kvalitou. Práve vysoká kvalita je kľúčovým faktorom udržania sa na trhu. Jednou z efektívnych metód manažérstva kvality, ktorá dokáže využiť charakteristiky súčasnej doby znalostnej spoločnosti, je benchmarking. Umožňuje zabezpečiť priebežnú analýzu postavenia vlastnej spoločnosti v konkurenčnom prostredí, v našom prípade, postavenie konkrétneho klubu EUHL medzi ostatnými.

Benchmarking je proces systematického a kontinuálneho porovnávania a merania produktov, služieb, procesov a metód organizácií s tými, ktorí boli uznaní ako vhodní pre toto meranie (vzoroví konkurenti), za účelom definovať ciele pre zlepšenie vlastných aktivít. Z uvedeného vyplýva, že benchmarking je nástrojom skvalitňovania vnútroorganizačných procesov a je aktívnou súčasťou manažmentu kvality.

Podľa výberu porovnávajúcich a porovnávaných subjektov sa benchmarking kategorizuje na:

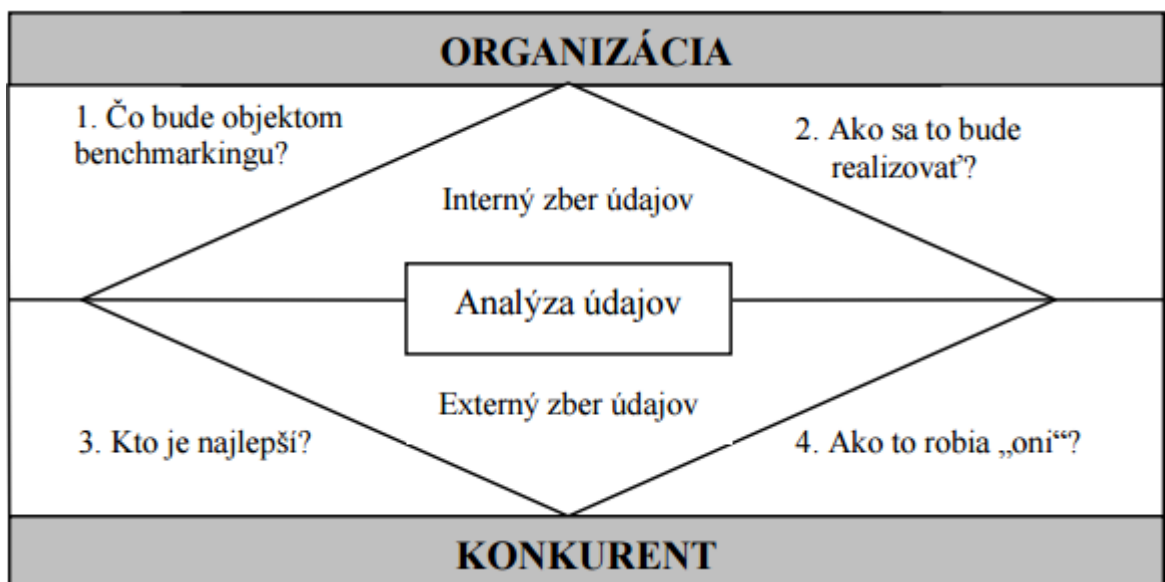
- **vnútorný** (Internal Benchmarking), ktorý sa týka porovnávania v rámci rovnakej organizácie, napr. medzi dcérskymi spoločnosťami, pobočkami, útvarmi a pod.,
- **vonkajší v rovnakom odvetví** (Competitive Benchmarking), pri ktorom sa výkony častí podniku porovnávajú s identickými výkonmi v iných podnikoch. V tomto prípade je dôležité správne určiť porovnávacie kritéria (benchmarks),
- **vonkajší v inom odvetví** (Best-in-class-Benchmarking).

Podľa toho, čo je predmetom benchmarkingového skúmania sa rozlišuje (Mateides, 2006):

- **produkčný, výkonový** (Product Benchmarking) - skúma sa výsledok podnikania (produkt),
- **procesný** (Process Benchmarking) – predmetom skúmania je proces vytvárania produktu,
- **benchmarking manažmentu** (Best-practices Benchmarking) – využíva špecifické metódy manažmentu,

- **strategický** (Strategic Benchmarking) – skúma kompatibilitu výsledkov jednotlivých porovnávajúcich kritérií so stratégiou podniku, analyzované sú jednotlivé porovnávacie čísla vzhľadom na ich konzistenciu v celom podnikovom systéme,
- **systémový** (Systematic Benchmarking) posúva jednotlivý podnik do kontextu jeho okolia.

V práci sa zameriame na vonkajší benchmarking v rovnakom odvetví (skúmame pôsobenie jednotlivých klubov v EUHL) a strategický benchmarking, kde porovnávame stanovené kritériá za účelom zlepšenie stratégie klubov a vytvorenia návrhu modelu, ako by mal fungovať ideálny klub. Pri benchmarkingu využijeme postup zobrazený na obrázku 1:



Obrázok 1 Šablóna procesu benchmarkingu

Zdroj: Špaček, 2005

Objektom benchmarkingu sú kluby EUHL, analýzu realizujeme ako zadanie z praxe v rámci Študentskej vedeckej aktivity. Zber údajov prebehol formou dotazníka (príloha 1), ktorý sme pre zahraničné kluby preložili aj do anglickej verzie (príloha 2). Údaje sme spracovali do tabuliek a grafov, na analýzu sme využili metódu komparácie a metódu DEA.

DEA metóda je relatívne nová (v porovnaní so štatistickými a inými metódami), neparametrická metóda, ktorá je jedným z možných prístupov hodnotenia efektívnosti produkčných jednotiek. Na rozdiel od tradičných prístupov DEA umožňuje individuálne hodnotenie efektívnosti jednotlivých produkčných jednotiek vzhľadom k celému súboru jednotiek, čo patrí medzi jej najväčšie výhody. Okrem rozdelenia jednotiek na efektívne a

neefektívne je možné pre neefektívne jednotky identifikovať zdroj neefektívnosti a určiť tak spôsob, akým môže jednotka dosiahnuť hranicu efektívnosti prostredníctvom redukcie, resp. navýšenia vstupov či výstupov (v závislosti od orientácie modelu).

Medzi ďalšie prednosti tejto metódy patrí možnosť identifikácie „vzoru“ pre neefektívnu jednotku. Vzorom pre neefektívnu jednotku je jednotka efektívna s podobnou kombináciou vstupov a výstupov. V neposlednom rade je nespornou výhodou možnosť využitia programového riešenia úloh, ktoré je užívateľsky veľmi prijateľné. Medzi softwarové systémy, ktoré sú zamerané na riešenie analýzy obalu dát, je napr. Frontier Analyst, DEA Solver Pro, OnFront a iné. Nevýhodou je deterministický prístup tejto metódy – priamy predpoklad o type výnosov (konštantné – model CCR, variabilné – model BCC). (Novosadová, 2006)

Pre potreby práce využijeme vyššie spomenutý CCR model, konkrétne CCR-I zameraný na optimalizáciu vstupov k danému výstupu. CCR model maximalizuje mieru efektívnosti q -tej jednotky (definovanú v účelovej funkcii) za predpokladu dodržania podmienok, že miery efektívnosti ostatných jednotiek sú menšie alebo rovné 1 (obmedzujúce podmienky úlohy). Pomocou váh dostávame pre každú jednotku virtuálny vstup a virtuálny výstup. CCR model počíta váhy vstupov (v_j) a váhy výstupov (u_i) tak, aby to bolo pre hodnotenú jednotku čo najvýhodnejšie z hľadiska efektívnosti pri maximálnej jednotkovej efektívnosti ostatných jednotiek. Tento model je teda možné formulovať ako úlohu lineárneho lomeného programovania.

Analýza efektívnosti hokejových klubov

V analytickej časti práce sa venujeme zisteniu efektívnosti sledovaných hokejových klubov pomocou DEA analýzy. Po vyjadrení efektívnosti a návrhov na zlepšenie, uvidíme rozbor klubov formou benchmarku, kde poukážeme na ich silné stránky a následne sa pokúsime zostaviť model najlepšie možné fungujúceho klubu. DEA analýzu vykonávame v programe DEA solver.

DEA analýza – CCR-I

Pre účely analýzy efektívnosti sme si vybrali model CCR-I, vzhľadom na to, že predpokladáme konštantné výnosy z rozsahu. V našom prípade to znamená, že čím viac finančných prostriedkov sa vloží do klubu, tým lepšie výsledky by klub mal dosahovať. Za

vstupy do tejto analýzy sme použili finančné prostriedky, ktoré jednotlivé kluby získavajú na svoju činnosť, konkrétne:

- Vstupné.
- Sponzori.
- E-shop.
- Granty.
- Dotácie.
- Dary.
- Peniaze zahrnuté v rozpočte školy (tzn. klub je podporovaný z rozpočtu univerzity).
- Iné zdroje.

Pre potreby samotnej analýzy sme tieto zdroje roztriedili do troch foriem vstupov.

1. Vlastné zdroje (vstupné, e-shop, peniaze zahrnuté v rozpočte školy)
2. Cudzie zdroje (sponzori, granty, dotácie, dary)
3. Ostatné zdroje, ktoré kluby bližšie nešpecifikovali

Za výstupy analýzy, sme na základe rozhovoru s Ing. Milanom Kyseľom, ktorý je manažérom hokejového klubu UMB, zvolili návštevnosť a umiestnenie v tabuľke. Tieto dva výstupy sú z pohľadu manažéra, klubu a budovania samotnej značky kľúčové, nie len v Banskej Bystrici, ale v každom klube. Hokejové zápasy sú okrem kreovania hokejových talentov organizované najmä pre ľudí. Spokojnosť a návštevnosť je prvoradá. Ďalším dôvodom zvolenia takýchto výstupov bol fakt, že samotná návštevnosť hokejových zápasov je jedným z faktorov návratnosti vynaložených finančných zdrojov.

V analytickej časti pracujeme s dátami o vstupoch a výstupoch ôsmich klubov Východnej divízie EUHL. V divízii sa, ako bolo spomenuté, nachádza 10 klubov, avšak dva z nich neposkytli potrebné informácie. Analýza bola vykonaná za poslednú sezónu 2015/2016, pričom sme sa zamerali na výsledky základnej časti. Dôvodom výberu poslednej sezóny, bolo pôsobenie najvyššieho počtu klubov v lige, čo pre nás predstavovalo najvyšší možný počet vstupných dát.

Pre potreby DEA solveru, kde sa môžu vyskytnúť problémy s dlhými názvami DMU, sme jednotlivé kluby označili písmenami A až H (tabuľka 1).

Tabuľka 1: Označenie klubov pre potreby DEA analýzy

A	Akademici Pilsen
B	Paneuropa Kings
C	Diplomats Pressburg
D	Gladiators Trenčín
E	PPWSZ Podhale Nowy Targ
F	Slávia STU
G	Technika Praha
H	UMB Banská Bystrica

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre lepšie vyhodnotenie efektívnosti je CCR-I model rozdelený na dve samostatné časti, pričom v prvom prípade je skúmaný pomer vynaložených prostriedkov k celkovej návštevnosti zápasov. V druhom prípade sa jedná o pomer vstupov k umiestneniu v tabuľke ligy (príloha 5).

Najskôr sa zameriame na prvý model pomeru vynaložených prostriedkov k celkovej návštevnosti. Z analýzy vyplýva, že tri z ôsmich hokejových klubov sú neefektívne, tzn. dosiahnutá hodnota je menšia ako 1. Sú to kluby Paneuropa Kings **(0,06)**, DIPLOMATs Pressburg **(0,28)** a Technika Praha **(0,90)**. Prehľad výsledkov pre analyzované kluby je v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Výstup DEA analýzy - pomer vynaložených prostriedkov k celkovej návštevnosti

No.	DMU	Score	Rank	Reference set (lambda)			
1	A	1	1	A	1		
2	B	5,86E-02	8	E	0,199349	H	0,136567
3	C	0,277778	7	E	6		
4	D	1	1	D	1		
5	E	1	1	E	1		
6	F	1	1	F	1		
7	G	0,901705	6	E	0,666667		
8	H	1	1	H	1		

Zdroj: vlastné spracovanie.

Ak sa na tieto výsledné hodnoty nebudeme pozerat' na uzavretom intervale 0 až 1, ale prostredníctvom reálnych dát o peňažných prostriedkoch, dospejeme k záveru, že podľa DEA

solvera by klub Paneuropa Kings mal znížiť svoje vlastné vstupy z hodnoty 12 000€ a cudzie zdroje 40 000€ na 704€ a 2754€, aby bola dosiahnutá efektívnosť rovná hodnote 1 v pomere vynaložených finančných prostriedkov a reálnej návštevnosti. Čo predstavuje pokles o viac ako 94 %. Ďalší neefektívny klub DIPLOMATs Pressburg by mal svoje zdroje znížiť z 32 000€ a 21 600€ na úroveň 6000€ a 6000€, čo predstavuje pokles o 76,7 %. Klub Technika Praha ako tretí neefektívny by mal znížiť vstupy z 10 239€ a 739€ na 666€ v oboch prípadoch čo je pokles o 51 %. Inak povedané, výstupy, ktoré tieto tri kluby dosahujú sa na základe DEA analýzy dajú dosiahnuť so zapojením oveľa nižších vstupov.

V tabuľke 3, ktorá je zostavená na základe analýzy DEA pre lepšie znázornenie uvádzame pôvodné a výsledné odporúčané hodnoty finančných zdrojov.

Tabuľka 3: Pôvodné a výsledne hodnoty finančných zdrojov

2	B	5,86E-02			
	vlastné	12000	703,283	11296,7	-94,14%
	cudzie	47000	2754,525	44245,5	-94,14%
	ostatné	0	0	0	0,00%
	návštevnosť	400	400	0	0,00%
3	C	0,277778			
	vlastné	32000	6000	-26000	-81,25%
	cudzie	21600	6000	-15600	-72,22%
	ostatné	0	0	0	0,00%
	návštevnosť	900	900	0	0,00%
7	G	0,901705			
	vlastné	10239,91	666,6667	9573,24	-93,49%
	cudzie	739,34	666,6667	72,6733	-9,83%
	ostatné	0	0	0	0,00%
	návštevnosť	100	100	0	0,00%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe DEA analýzy

Všetky zistené a odporúčané hodnoty analýzy DEA pre sledované kluby sa nachádzajú v prílohe 3.

Za najefektívnejší klub podľa DEA analýzy možno označiť jediný poľský klub, ktorý je v lige nováčikom. Podľa nášho názoru výsledok DEA analýzy je takýto práve preto, že klub PPWSZ Podhale Nowy Targ, ktorý je pre neefektívne kluby vzorom dosiahol síce nižšiu návštevnosť ako neefektívne kluby, ale s vynaložením neporovnateľne nižšieho množstva

finančných prostriedkov. Jeho vlastné a cudzie zdroje financovania predstavovali spolu len 2000€.

Druhý model pomeru vynaložených prostriedkov k umiestneniu v tabuľke ligy (príloha 5). Z výsledkov vyplýva, že neefektívnych klubov je v tomto prípade až šesť z celkových ôsmich skúmaných. Ide o kluby Slávia STU Bratislava **(0,20)**, DIPLOMATs Pressburg **(0,02)**, Akademik Pilsen **(0,07)**, UMB Banská Bystrica **(0,31)**, Paneuropa Kings **(0,11)**, Technika Praha **(0,90)**. Všetky kluby sú zaznamenané v tabuľke 4.

Tabuľka 4: Výstup DEA analýzy - pomeru vynaložených prostriedkov k umiestneniu v lige

No.	DMU	Score	Rank	Reference set (lambda)			
1	A	7,43E-02	7	D	4,64E-03	E	0,329464
2	B	0,111111	6	E	1,333333		
3	C	2,31E-02	8	E	0,5		
4	D	1	1	D	1		
5	E	1	1	E	1		
6	F	0,206186	5	D	2,68E-02	E	0,14433
7	G	0,901705	3	E	0,666667		
8	H	0,31617	4	E	1,166667		

Zdroj: vlastné spracovanie na základe DEA analýzy

Pre všetky tieto neefektívne kluby by mal byť podľa DEA solvera vzorom klub PPWSZ Podhale Nowy Targ, ktorý bol v poslednej sezóne nováčikom a s minimálnymi finančnými vstupmi sa umiestnil na štvrtom mieste. Zistené a odporúčané hodnoty sú uvedené v prílohe 4. Okrem neho druhým vzorovým klubom je Gladiators Trenčín. Tu by sme však chceli poznamenať, že DEA solver tento klub označil za efektívny, avšak podľa nás ho za efektívny považovať nemôžeme, pretože nováčik v súťaži PPWSZ Podhale Nowy Targ sa pred ním umiestnil v tabuľke vyššie, pričom rozdiel medzi vynakladanými finančnými prostriedkami medzi týmito klubmi je 86 000€. Všetky odporúčanie zmeny zdrojov klubov sú uvedené v prílohe 4.

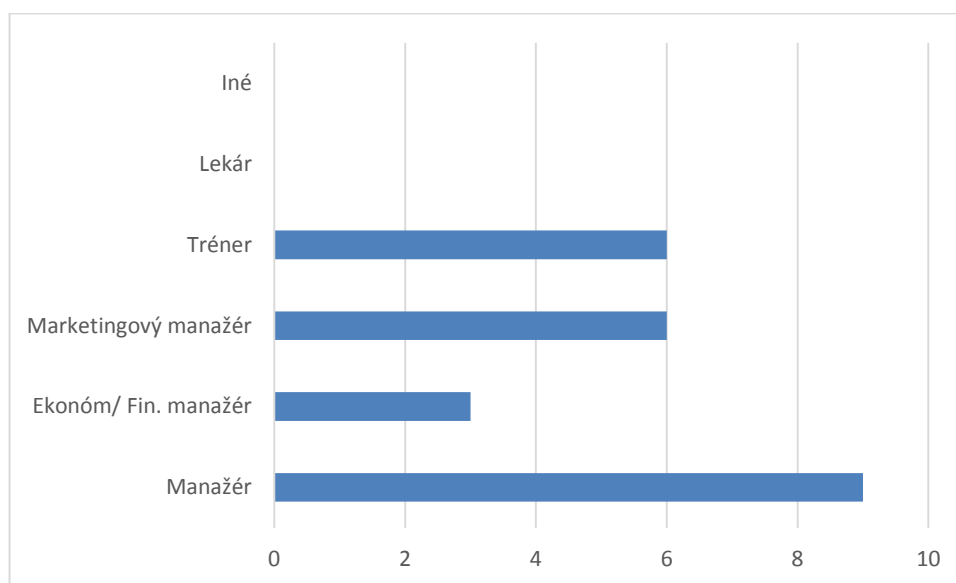
Benchmarking hokejových klubov

V tejto časti práce sa zameriame na samotnú benchmark analýzu klubov, kde budeme vychádzať z 2 predpokladov. Prvým je umiestnenie na prvých troch priečkach v tabuľke (rank) vid'. príloha 5. Druhým predpokladom sú tri kluby, ktoré dosahujú najvyššiu návštevnosť. K týmto predpokladom sme analyzovali vstupné dáta získané dotazníkom, ktoré sme rozdelili na viacero sekcií.

Hodnotenie na základe umiestnenie klubov

1. Sekcia Organizačná štruktúra

Pri hodnotení benchmarku klubov vychádzame z dotazníkového prieskumu. Na rozdiel od DEA analýzy, kde bolo analyzovaných 8 klubov, v tomto prípade sme pracovali s 9 klubmi. Dôvodom rozdielu sú nezískané dáta o finančných prostriedkoch od UK Praha. Na základe odpovedí 9 respondentov sa v kluboch počet manažérov pohybuje od 1 po 5. Jedného manažéra zamestnáva nováčik v súťaži PPWSZ Nowy Targ. V súvislosti s manažmentom a riadením klubu vieme povedať, že prevláda zodpovednosť jednotlivca na danej pozícii nad kolektívnou zodpovednosťou v pomere 6:3. Zastúpenie jednotlivých manažérskych funkcií uvádzame na grafe 1. Zaujímavým zistením je, že lekára, prípadne fyzioterapeuta nezabezpečuje pre hráčov ani jeden klub, pravdepodobne z dôvodu veľkých finančných nákladov.

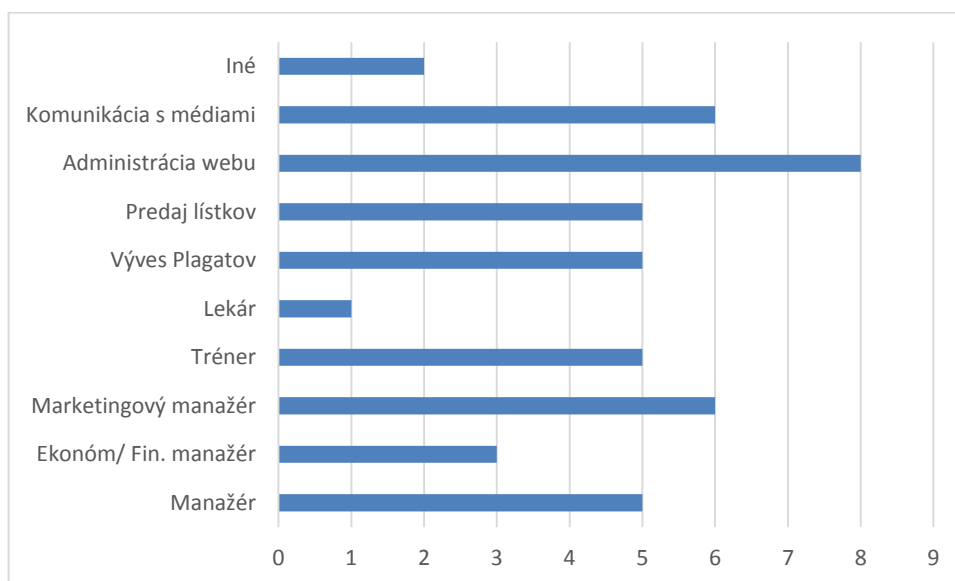


Graf 1: Funkcie zastúpené v manažmente tímu

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výskumu.

Dôležitou súčasťou sekcie organizačnej štruktúry je zapájanie dobrovoľníkov. Ako možno vidieť na grafe 2, všetky kluby využívajú pri svojej činnosti aj dobrovoľníkov. Predovšetkým sú to činnosti časovo náročné, ktoré pre samotný manažment predstavujú značné časové straty. Ide najmä o propagačné činnosti spojené s vešaním plagátov, administráciou webovej stránky, sociálnych sietí a predaj lístkov na zápasoch. Avšak aj riadiace činnosti sú vo viacerých kluboch zabezpečované na dobrovoľníckej báze (manažment

klubu - 5, finančný manažment - 3, marketingový manažment – 6 klubov). Jeden klub má ako dobrovoľníka aj lekára.



Graf 2: Dobrovoľnícke činnosti

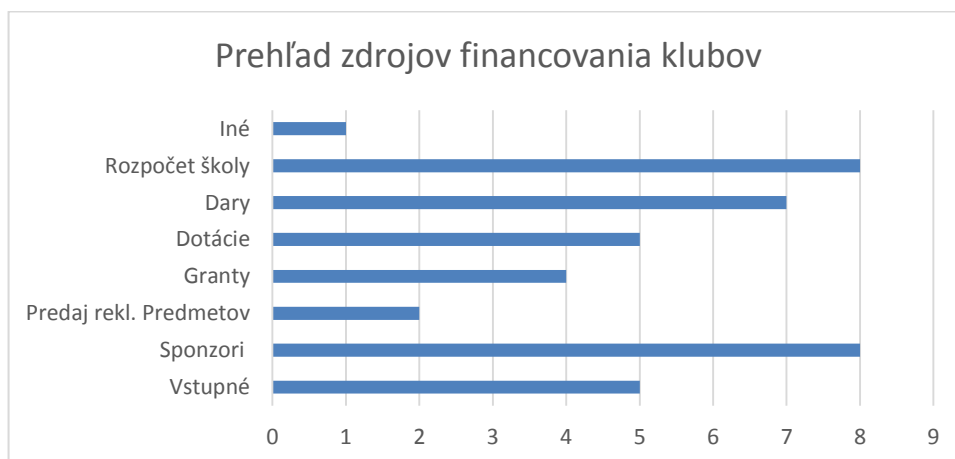
Zdroj: vlastné spracovanie na základe výskumu.

Z grafu dobrovoľníckych činností, by sme radi poukázali na oblasť iné, kde v dvoch prípadoch uviedli tímy, že na svojich domácich zápasoch majú v rámci dobrovoľníctva kapelu, ktorá vytvára sprievodný program a dotvára atmosféru zápasov. Ide o tímy UMB Banská Bystrica a PPWSZ Nowy Targ.

2. Sekcia Financovanie

Vzhľadom na to, že kluby sú založené na báze dobrovoľníctva, ako bolo spomenuté v teoretickom úvode práce, financovanie považujeme za najdôležitejšiu zložku riadenia a fungovania klubu. V grafe 3 je možné vidieť prehľad financovania sledovaných klubov. Nakoľko sa jedná o školské kluby nie je prekvapujúce, že 8 z 9 klubov je finančne napojených na rozpočet školy. Ďalšími 2 najdôležitejšími zložkami financovania sú sponzori a dary, ktorých sumy pri niektorých kluboch predstavovali až niekoľko tisíc eur. Päť klubov vyberá aj vstupné, no nemôžeme ho považovať za významnú zložku možného samofinancovania klubu, pretože nie vždy je fixne daná výška, v prevažnej časti je dobrovoľná. V prípade klubu Slávia STU jedným zo zdrojov financovania sú 2 % z dane, tzv. daňová asignácia. Tento typ financovania je síce limitovaný existenciou organizácie

minimálne 2 roky, ale vzhľadom na dĺžku trvania ligy, sa postupne tento typ financovania môže rozšíriť aj do ostatných klubov.

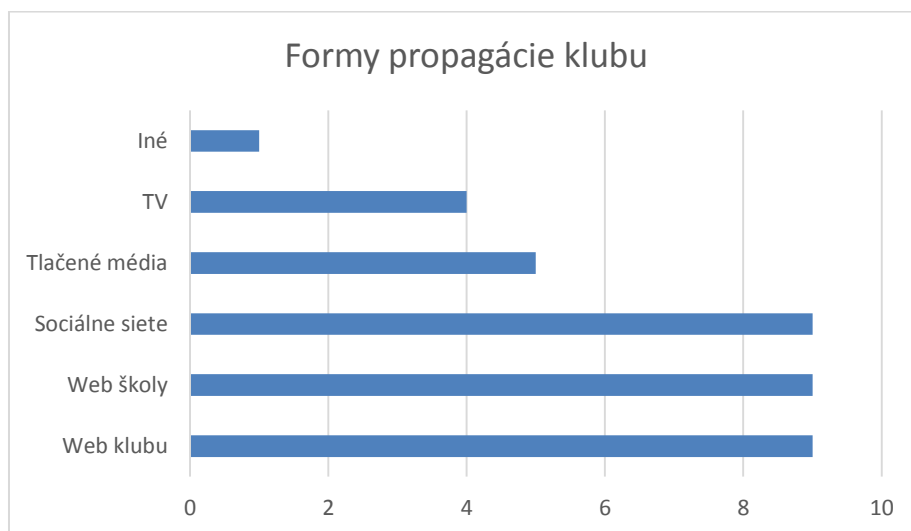


Graf 3: Prehľad zdrojov financovania klubov

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výskumu

3. Sekcia Propagácia, návštevnosť a doplnkové aktivity

V tejto sekcii sa zameriame na rozbor marketingu a doplnkových aktivít, ktorými sa kluby snažia prilákať ľudí na zápasy a následne im tieto zápasy spríjemniť. Prehľad o tom, aké formy propagácie jednotlivých klubov uvádzame v grafe 4.



Graf 4: Formy propagácie klubu

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výskumu.

Nie je prekvapivé, že všetky kluby používajú na svoju propagáciu najmä vlastnú webovú stránku, webovú stránku školy a veľmi rozšírené sociálne siete, kde je predpoklad masového oslovenia ľudí. Ďalšie ale už menej využívané formy propagácie sú tlačené

média a televízia. Predpokladáme, že sa jedná najmä o školské tlačoviny a miestne prípadne regionálne televízie. Jediný klub, ktorý uviedol aj iné formy propagácie svojich zápasov a súvisiacich aktivít je klub UMB Banská Bystrica. V tomto prípade sa jedná o roll-upy a internetovú televíziu.

Pri vyhodnocovaní dotazníkov sme boli milo prekvapení snahou klubov organizovať doplnkové aktivity pre fanúšikov, ktoré sú organizované počas zápasov, ale aj mimo nich. Ide sa o aktivity typu: divácka súťaž v streľbe na bránu, súťaže na sociálnych sieťach, spoločné tréningy hráčov a fanúšikov, benefičné akcie, charitatívne akcie, návštevy základných a stredných škôl a snaha prezentácie projektu EUHL v médiách pre širokú verejnosť, tomboly a koncerty. Tieto aktivity sú financované vo väčšej miere zo sponzorských darov, dva kluby dokonca na takéto aktivity vyčleňujú 10 % z rozpočtu.

Na základe hodnotenia z daných sekcií, klub UK Praha môžeme považovať za najlepší v celej lige. Najmä z dôvodu víťazstva v posledných dvoch ročníkoch.

Zo sekcie manažment možno konštatovať, že ideálny počet ľudí v manažmente univerzitného klubu je 3, čo možno konštatovať aj na základe ďalších dvoch top klubov. Dôležitými funkciami pre fungovanie klubu sú pozície manažér, marketingový manažér a tréner v manažmente klubu a ich delená zodpovednosť v rozhodovacích procesoch. Pri UK Praha je zaujímavé financovanie klubu. Finančné prostriedky na svoje fungovanie sa nesnažia primárne získavať z cudzích zdrojov, ale hlavným zdrojom financovania je rozpočet školy. Tu musíme poznamenať, že nie je jasné či je to najvhodnejšia možnosť financovania, klub síce nie je odkázaný na pomoc z vonku, keďže chod zabezpečuje interne, ale na druhú stranu je tu riziko, ak sa škola rozhodne nepodporiť klub v tak vysokej miere, či bude klub schopný fungovať aj s nižším rozpočtom.

Druhým top klubom je Paneuropa Kings. Klub funguje na rovnakom princípe ako UK Praha, avšak vo financovaní je vidieť značnú časť cudzích zdrojov. Ako jeden z dvoch klubov má vo svojich marketingových aktivitách zaradený aj predaj reklamných predmetov. Treba poznamenať, že klub je má vlastný mediálny tím a ich značka bola ocenená na niekoľko desiatok tisíc eur.

Tretím tímom z top 3 v tabuľke ligy (ranku) je klub UMB Banská Bystrica. Manažment klubu sa čo do veľkosti a zloženia nelíši od predchádzajúcich dvoch klubov a zdroje financovania predstavujú kombináciu vlastných a cudzích zdrojov.

Na záver treba poznamenať, že výsledky klubov nezávisia len na výške a druhu finančných zdrojov. Dôležitú úlohu zohrávajú samotní hráči, ich kvalita a najmä prístup.

Hodnotenie klubov na základe návštevnosti

Medzi top 3 tímy s najvyššou návštevnosťou patria Akademici Pilsen, UMB Banská Bystrica a Slávia STU. Návštevnosť týchto tímov je opodstatnená. Svoje marketingové aktivity majú zvládnuté najlepšie. Je treba vyzdvihnúť klub Akademici Pilsen a ich predaj reklamných predmetov. Okrem toho zapájajú značné množstvo dobrovoľníkov, ktorý sa podieľajú na propagácii zápasov. Taktiež organizujú pre fanúšikov najväčšie množstvo doplnkových aktivít, konkrétne spoločné tréningy, súťaže počas zápasov a na sociálnych sieťach, návštevy stredných a základných škôl a rôzne benefičné akcie. Obzvlášť dobrý marketingový krok je organizovanie vybraných zápasov základnej časti ligy v dopoludňajších hodinách, kde sú pozvaní práve žiaci základných a stredných škôl. Zápas tak predstavuje aj formu propagácie univerzity pred potenciálnymi uchádzačmi o štúdium. Druhý tím ako vhodný príklad zvládnutých marketingových aktivít možno uviesť UMB Banská Bystrica, ktorý má podobnú formu propagácie ako Akademici Pilsen. A ako jeden z dvoch klubov sa snaží športový zážitok fanúšikov umocniť a spríjemniť živou hudbou na domácich zápasoch. Posledným tímom je Slávia STU, ktorá má síce vysokú návštevnosť, v ničom však výnimočne nevyniká, dôvodom vysokej návštevnosti je podľa nás fakt, že tím sa skladá z hráčov viacerých škôl, dokonca aj stredných škôl, čo rozširuje potenciálnu základňu divákov.

Hodnotenie a odporúčania pre optimálne činnosti klubov

Na základe analýzy klubov EUHL uvádzame možnosti optimalizácie fungovania a aktivít klubov. Dané návrhy možno považovať za kroky pre vytvorenie modelu ideálneho klubu.

Z hľadiska správneho fungovania klubu by mali byť v manažmente zastúpené pozície manažér klubu, marketingový manažér klubu a tréner. Mať v tíme lekára či fyzioterapeuta by bola určite vítaná medzi hráčmi klubu, ale vzhľadom na vysoké finančné náklady by sme odporučili získať takéhoto človeka do klubu ako dobrovoľníka (napr. študent zdravotníckej univerzity – masér/fyzioterapeut by mohol takto absolvovať prax).

Čo sa týka oblasti financovania je dôležité, aby boli zastúpené všetky druhy vlastných aj cudzích zdrojov (diverzifikácia). Získané zdroje by mali byť vynakladané efektívne, tak ako ukázala DEA analýza. Okrem toho vidíme priestor aj na zlepšenia samofinancovania prostredníctvom zavedenia fixného vstupného na zápasy. Druhou možnosťou je po 2 rokoch existencie klubu získať financie prostredníctvom daňovej asignácie 2 % z daní, táto možnosť

je však dostupné len pre kluby pôsobiace na Slovensku, v iných krajinách nie je legislatívne možné poukázať podiel dane z príjmov pre mimovládne neziskové organizácie. Športové kluby ako mimovládne neziskové organizácie tiež majú možnosť žiadať o granty a dotácie, odporúčili by sme zamerať sa nielen na výzvy zamerané na šport, ale aj na výzvy ohľadom vzdelávania a jeho inovácií, nakoľko EUHL umožňuje budovať duálnu kariéru. V neposlednom rade by samofinancovanie klubu mohol zlepšiť predaj reklamných predmetov, ktorý súvisí aj s propagáciou klubu. Tu vidíme priestor najmä v spustení prevádzky e-shopov jednotlivých klubov, prípadne predaj predmetov na zápasoch. Najväčší záujem je podľa dotazníka o mikiny, tričká a šiltovky s logami klubov.

Ďalšou zmenou, ktorá dopomôže k zvýšeniu návštevnosti zápasov, je úprava času zápasov. Vidíme priestor na zápasy organizované v dopoludňajších hodinách a tým prilákať študentov stredných škôl, čo môže okrem iného byť použité ako marketingový nástroj univerzity a zároveň ide o sympatické gesto, kde študenti fandia študentom. V rámci takýchto dopoludňajších zápasov by počas prestávok okrem univerzity mohli byť propagované aj ďalšie študentské a voľnočasové organizácie, ktoré na univerzite pôsobia, čím potenciálni uchádzači z radov žiakov stredných škôl by mali príležitosť spoznať možnosti univerzitného štúdia.

Poslednými činnosťami, ktoré môžu zvýšiť návštevnosť zápasov by mohli byť akcie, súťaže pre fanúšikov podľa vzoru Akademikov Pilsen, kde je zjavný úspech ich činností medzi fanúšikmi. Príkladom sú súťaže na sociálnych sieťach, súťaže počas zápasov na ľade, súťaž o najlepšie fanklub, oslavy s hráčmi po zápase (tzv. afterparty) a pod.

Záver

V práci sme analyzovali pôsobenie univerzitných hokejových klubov, ktoré po vzore USA boli založené aj v Európe so zámerom implementovať duálnu kariéru, tzn. rozvíjať talent na šport a zároveň poskytovať vysokoškolské vzdelávanie mladým ľuďom. V Európe túto myšlienku začala implementovať práve Slovenská republika a nápad sa rozšíril do ďalších krajín (Česká republika, Rakúsko, Poľsko) a bola vytvorená Európska univerzitná hokejová liga, v ktorej toho času pôsobí 10 klubov. Víziou do budúcnosti je vytvoriť štyri divízie za účelom šetrenia finančných prostriedkov a taktiež šetrenia času spojeného s cestovaním na zápasy.

Cieľom práce bolo analyzovať štruktúru, financovanie a pôsobenie klubov za účelom vytvorenia modelového vzoru pre efektívny klub. Analyzovaných bolo 8 klubov formou DEA

analýzy, kde sme skúmali dve rôzne hľadiská. Konkrétne, pomer vynaložených finančných prostriedkov na strane vstupov k návštevnosti a pomer vynaložených finančných prostriedkov na strane vstupov k umiestneniu v tabuľke ligy (ranku). Z analýzy DEA vyplýva, že pri efektívnosti spojenej s návštevnosťou boli 3 neefektívne kluby a 5 efektívnych. V druhej sledovanej oblasti efektívnosti finančných vstupov a umiestnenia v tabuľke sa počet neefektívnych klubov zvýšil na 6 a počet efektívnych klesol na 2.

Výsledkom analýzy je za prvé zhrnutie benchmarking kritérií, ktoré by sa mali hodnotiť pri posudzovaní fungovania klubov, a to konkrétne: organizačná štruktúra, financovanie a propagácia, návštevnosť, doplnkové aktivity. Za druhé, výsledkom analýzy je návrh fungovania modelového klubu. Implementovaním odporúčaní do praxe možno vytvoriť ideálny klub, ktorý by mal fungovať efektívne. Týmto klubom by mal byť Hokejový klub Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, na základe požiadavky tohto klubu predmetná analýza vznikala.

Vzhľadom na krátkosť fungovania EUHL výsledky nemožno považovať za 100% smerodajné. Príbúdanie nováčikov do ligy počas jednotlivých sezón mohlo skresliť výsledky analýzy. Rozhodne však práca prináša inšpirácie pre organizovanie aktivít, ktoré môžu zlepšiť imidž univerzity a taktiež zvýšiť účasť divákov. S tým je spojené získavanie financií: čím viac divákov chodí na zápasy, tým lepší predajný argument pre sponzorov, aby podporili konkrétny klub a ich logo bolo prezentované pred čo najväčším počtom návštevníkov. Z hľadiska financovania práca prináša námety na nové zdroje, ktoré môžu kluby získavať. Do budúcnosti by bolo vhodné preskúmať tieto možnosti financovania s ohľadom na súčasnú situáciu klubov a legislatívu daných krajín, zapojených v EUHL.

Myšlienka univerzitnej ligy je v Európe pomerne nová. Zameriava sa iba na hokej. Táto forma je prevzatá z USA, kde univerzitné ligy sú rozšírené aj na ostatné športy. Na základe samotnej analýzy a ohlasov spoločnosti je úspešná. Preto vidíme priestor na možnú expanziu po vzore USA aj na iné oblasti športov, predovšetkým v úvode na futbal, basketbal, floorball a neskôr možno aj na menej tradičné športy.

Zoznam použitej literatúry

1. BENČO, J. KUVÍKOVÁ, H a kol. 2011. *Ekonomika verejných služieb*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. 2011. ISBN 978-80-557-0323-7
2. EUHL vstúpi do 2. sezóny, chváli ju Filc, [online] 2014. [citované 2016-03-25]. Dostupné na: <http://www.teraz.sk/sport/hokej-euhl-chce-dalej-expandovat-2-kolo/102734-clanok.html>
3. HOBZA, V. REKTOŘÍK, J. a kol. 2006. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.
4. MATEIDES, A. a kolektív: *Manažérstvo kvality*. Bratislava, Ing.Miroslav Mračko, 2006, str. 751. ISBN 80-8057-656-4
5. NOVOSADOVÁ, I.: *Modely hodnotenia efektívnosti a ich aplikácie na nemocnice v ČR*, 2006 [citované 2016-03-25]. Dostupné na: <https://www.vse.cz/vskp/id/212>
6. NOVOTNÝ, J. 2000 *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. ISBN 80-85866-68-4
7. NOVOTNÝ, J. 2011. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2011. ISBN 978-80-7357-666-0
8. PAVLÍK, M. 2012 Politika a ekonomie ves portu. [online] Učebné texty pre BPV_EVSE, Katedra verejné ekonomie, Ekonomicko – správní fakulta, Masarykova univerzita, Brno, 2012 [citované 2016-03-25]. Dostupné na: https://is.muni.cz/el/1456/podzim2013/BPV_EVSE/um/44930667/text_pro_EVSE-sport.pdf
9. Sponzoring a šport 2012 [online]. 2012. [citované 2015-01-23]. Dostupné na: http://www.ucps.sk/Sponzoring_a_sport
10. ŠPAČEK, M.: *K čemu a jak využít benchmarking*. In: Moderní řízení, 2005, č. 4, str. 51-54. ISSN 0026-8720
11. www.benchmarking.cz
12. www.euhl.eu
13. Zákon č. 28/2009 Z. z. o telesnej kultúre

Zoznam príloh

Príloha 1 Dotazník v slovenskom jazyku	25
Príloha 2 Dotazník v anglickom jazyku	28
Príloha 3 Odporúčania analýzy DEA – porovnanie vstupov a návštevnosti.....	31
Príloha 4 Odporúčania analýzy DEA – porovnanie vstupov a umiestnenia v tabuľke (ranku)	32
Príloha 5 Tabuľka umiestnenia klubov	33

Príloha 1 Dotazník v slovenskom jazyku

Organizačná štruktúra:

1. Koľko ľudí tvorí manažment tímu?
2. Aké funkcie sú zastúpené v manažmente tímu. (vyberte, prosím, všetky relevantné)
 - a) Manažér
 - b) Ekonóm/finančný manažér
 - c) Marketingový manažér
 - d) Tréner
 - e) Lekár
 - f) Iné, prosím, doplňte:
3. Manažment pracuje:
 - a) Ako celok
 - b) Sú vytvorené tímy pre jednotlivé oblasti riadenia
 - c) Každý zo svojej pozície manažuje samostatne svoju oblasť, hlavný manažér kontroluje plnenie úloh
4. Zodpovednosť v riadení je delená medzi:
 - a) jednotlivé tímy
 - b) jednotlivé pozície
 - c) ide o kolektívnu zodpovednosť
5. Zapájate do aktivít klubu dobrovoľníkov?
 - a) Áno
 - b) Nie
6. Ak ste v predošlej otázke uviedli áno, na akých pozíciách pôsobia dobrovoľníci?
 - a) Manažér
 - b) Ekonóm/finančný manažér
 - c) Marketingový manažér
 - d) Tréner
 - e) Lekár
 - f) Vyves plagátov
 - g) Predaj lístkov
 - h) Administrácia web-stránky / sociálnych sietí
 - i) Komunikácia s médiami
 - j) Iné, prosím, doplňte:

Financovanie:

1. Aké sú zdroje financovania klubu? (vyberte všetky relevantné)
 - a) Vstupné
 - b) Sponzori
 - c) Predaj reklamných predmetov

- d) Granty
- e) Dotácie
- f) Dary
- g) Financované zo strany školy (napojenie na rozpočet školy)
- h) Iné, prosím, doplňte:

1. V akej výške sú jednotlivé zdroje zastúpené v sezónach?

Prosím, vpište pre všetky zdroje, ktoré boli v danej sezóne čerpané, výšku zdroja do tabuľky:

Zdroj \ sezóna	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Vstupné			
Sponzori			
Predaj reklamných predmetov			
Granty			
Dotácie			
Dary			
Financované zo strany školy (napojenie na rozpočet školy)			
Iné			

Marketing a návštevnosť:

2. Uveďte, aká bola návštevnosť domácich zápasov v jednotlivých sezónach.

Sezóna	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Návštevnosť			

3. Ako sú propagované vaše zápasy a tím? (vyberte všetky relevantné)

- a) Vlastná webová stránka
- b) Webová stránka univerzity/školy
- c) Sociálne siete
- d) Tlačené médiá
- e) TV
- f) Iné, prosím, doplňte:

4. Organizujete doplnkové aktivity pre fanúšikov klubu spojené s prilákaním na zápasy? (vyberte všetky relevantné)

- a) Nie, nemáme žiadne doplnkové aktivity
- b) Áno, organizujeme divácke súťaže (napíšte aké)

5. Ak ste v predošlej otázke uviedli možnosť áno, koľko prostriedkov na tieto aktivity vynakladáte?

6. Má Váš klub vytvorený e-shop?

- Áno
- Nie

7. Ak ste v predošlej otázke uviedli áno, o aké položky je najväčší záujem?
- a) Mikiny
 - b) Trička
 - c) Šiltovky
 - d) Odznaky
 - e) Plagáty
 - f) Kartičky s hráčmi
 - g) Iné, prosím, doplňte

Organisation structure:

1. How many people is in the team's management?
2. Which functions are represented in team's management? (please choose all relevant options)
 - a) Manager
 - b) Economist/financial manager
 - c) Marketing manager
 - d) Coach
 - e) Doctor
 - f) Other (please specify):
3. Management works:
 - a) As a whole
 - b) In teams for particular areas of management
 - c) Everyone manages their respective area by themselves, the chief manager oversees the fulfilment of tasks
4. The responsibility in management is shared between:
 - a) Individual teams
 - b) Individual positions
 - c) Responsibility is shared collectively
5. Do you engage in activities in the club of volunteers?
 - a) Yes
 - b) No
6. If you chose the option „Yes“ in previous question, on which positions do volunteers participate?
 - a) Manager
 - b) Economist/financial manager
 - c) Marketing manager
 - d) Coach
 - e) Doctor
 - f) Hanging of posters
 - g) Ticket sale
 - h) Administration of web pages / social networks
 - i) Media communication
 - j) Other (please specify):

Financing:

8. What are the sources of club's financing? (Please choose all relevant)
 - a) Entrance fee
 - b) Sponsors

- c) Sale of promotional items
- d) Grants
- e) Dotation
- f) Gifts
- g) Financing from school (connected to school's budget)
- h) Other (please specify):

9. In what amount are particular sources represented in seasons?

Please, write in the amount of sources for each one which were used in given season:

Source \ season	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Entrance fee			
Sponsors			
Sale of promotional items			
Grants			
Dotation			
Gifts			
Financing from school (connected to school's budget)			
Other			

Marketing and attendance:

1. Please specify, what was the attendance of home matches in particular seasons:

Season	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Attendance			

2. How are your matches and teams propagated? (Please, choose all relevant)

- g) Own web page
- h) Web page of university/school
- i) Social networks
- j) Printed media
- k) TV
- l) Other (please specify):

3. If you organise additional activities for fans of the club aimed at the increase in attendance on matches, for example viewer contests, please specify, what activities do you use?

4. How many resources do you spend on these activities?

5. Does your club have an e-shop?

Yes

No

6. If you chose the „Yes“ option in the previous question, for what items is the biggest demand?
- h) Hoodies
 - i) T-shirts
 - j) Baseball caps
 - k) Badges
 - l) Posters
 - m) Cards with players
 - n) Other (please specify):

Príloha 3 Odporúčania analýzy DEA – porovnanie vstupov a návštevnosti

No.	DMU I/O	Score Data	Projection	Difference	%
1	A	1			
	vs	4436,07	4436,07	0	0,00%
	cu	8687,29	8687,29	0	0,00%
	ost	1848,36	1848,36	0	0,00%
	nav	3872	3872	0	0,00%
2	B	5,86E-02			
	vs	12000	703,283	-11296,72	-94,14%
	cu	47000	2754,525	-44245,47	-94,14%
	ost	0	0	0	0,00%
	nav	400	400	0	0,00%
3	C	0,277778			
	vs	32000	6000	-26000	-81,25%
	cu	21600	6000	-15600	-72,22%
	ost	0	0	0	0,00%
	nav	900	900	0	0,00%
4	D	1			
	vs	0	0	0	0,00%
	cu	68000	68000	0	0,00%
	ost	20000	20000	0	0,00%
	nav	800	800	0	0,00%
5	E	1			
	vs	1000	1000	0	0,00%
	cu	1000	1000	0	0,00%
	ost	0	0	0	0,00%
	nav	150	150	0	0,00%
6	F	1			
	vs	700	700	0	0,00%
	cu	22800	22800	0	0,00%
	ost	2600	2600	0	0,00%
	nav	1440	1440	0	0,00%
7	G	0,901705			
	vs	10239,91	666,6667	-9573,243	-93,49%
	cu	739,34	666,6667	-72,67333	-9,83%
	ost	0	0	0	0,00%
	nav	100	100	0	0,00%
8	H	1			
	vs	3690	3690	0	0,00%
	cu	18710	18710	0	0,00%
	ost	0	0	0	0,00%
	nav	2710	2710	0	0,00%

Príloha 4 Odporúčania analýzy DEA – porovnanie vstupov a umiestnenia v tabuľke (ranku)

No.	DMU I/O	Score Data	Projection	Difference	%
1	A	7,43E-02			
	vs	4436,07	329,464	-4106,606	-92,57%
	cu	8687,29	645,1994	-8042,091	-92,57%
	ost	1848,36	92,86333	-1755,497	-94,98%
	rank	2	2	0	0,00%
2	B	0,111111			
	vs	12000	1333,333	-10666,67	-88,89%
	cu	47000	1333,333	-45666,67	-97,16%
	ost	0	0	0	0,00%
	rank	8	8	0	0,00%
3	C	2,31E-02			
	vs	32000	500	-31500	-98,44%
	cu	21600	500	-21100	-97,69%
	ost	0	0	0	0,00%
	rank	3	3	0	0,00%
4	D	1			
	vs	0	0	0	0,00%
	cu	68000	68000	0	0,00%
	ost	20000	20000	0	0,00%
	rank	5	5	0	0,00%
5	E	1			
	vs	1000	1000	0	0,00%
	cu	1000	1000	0	0,00%
	ost	0	0	0	0,00%
	rank	6	6	0	0,00%
6	F	0,206186			
	vs	700	144,3299	-555,6701	-79,38%
	cu	22800	1967,01	-20832,99	-91,37%
	ost	2600	536,0825	-2063,918	-79,38%
	rank	1	1	0	0,00%
7	G	0,901705			
	vs	10239,91	666,6667	-9573,243	-93,49%
	cu	739,34	666,6667	-72,67333	-9,83%
	ost	0	0	0	0,00%
	rank	4	4	0	0,00%
8	H	0,31617			
	vs	3690	1166,667	-2523,333	-68,38%
	cu	18710	1166,667	-17543,33	-93,76%
	ost	0	0	0	0,00%
	rank	7	7	0	0,00%

Príloha 5 Tabuľka umiestnenia klubov

Názov klubu	Poradie v tabuľke
UK Praha	1
Paneuropa Kings	2
UMB Banská Bystrica	3
PPWSZ Podhale Nowy Targ	4
Gladiators Trenčín	5
Technika Praha	6
Diplomats Pressburg	7
Akademici Pilsen	8
PPWSZ Podhale Nowy Targ	10