

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Bc. Michal Hambalek
2019



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra exaktních metod

Kvalitativna štúdia tvorby stratégie v športovej organizácii

Autor diplomové práce: Bc. Michal Hambalek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Stanislav Tripes, Ph.D.

Rok obhajoby: 2019

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Kvalitativna štúdia tvorby stratégie športovej organizácie“
jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 28. června 2019

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autor práce: Bc. Michal Hambalek
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Management
Vedoucí práce: Ing. Stanislav Tripes, Ph.D.

Název práce: **Kvalitativní studie tvorby strategie ve sportovní organizaci**

Jazyková varianta: Čeština

Rámcový obsah:

1. Student provede rešerši a syntézu současné literatury týkající se strategie, strategického plánovacího cyklu a jeho vnímání ve sportovním prostředí, respektive ve sportovních organizacích a jeho vliv na výkonnost organizace.
2. Výzkum ve sportovních organizacích bude založen na rozhovorech s členy vybrané organizace, kteří se zúčastňují tvorby strategie a pracují v rámci celého strategického plánovacího cyklu. Důležitou součástí je triangulace dat sbíraných od více členů organizace.
3. Cílem práce je přinést kvalitativní studii toho, jak je ve vybrané sportovní organizaci pracováno se strategií v rámci strategického plánovacího cyklu, poukázat na rozdílnosti v teorii a praxi. Výstupem jsou doporučení pro zlepšení efektivity tvorby strategie dané organizace.

Rozsah práce: 25 000 slov

Literatura:

1. HILL, C W L. -- JONES, G R. *Theory of strategic management : with cases*. [S.l.]: South-Western Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-133-58465-0.
2. KIMBALL, D C. -- LUSSIER, R N. *Applied sport management skills*. Champaign: Human Kinetics, 2014. ISBN 978-1-4504-3415-7.
3. ANDREW, D P S. -- MCEVOY, C D. -- PEDERSEN, P M. *Research methods and design in sport management*. Champaign: Human Kinetics, 2011. ISBN 978-0-7360-7385-1.
4. HOYE, R. *Sport management : principles and applications*. Boston: Elsevier, 2009. ISBN 978-0-7506-8755-3.
5. BYERS, T. -- PARENT, M M. -- SLACK, T. *Key concepts in sport management*. Los Angeles: SAGE Publications Limited, 2012. ISBN 978-1-4129-2841-0.
6. BEECH, J G. -- CHADWICK, S. *The business of sport management*. New York: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-273-72133-8.
7. Edwards, A. -- Skinner, J., *Qualitative Research in Sport Management*. Routledge, 2010. ISBN 978-0-7506-8598-6

Datum zadání: říjen 2018

Datum odevzdání: červen 2019

Bc. Michal Hambalek
Řešitel

Ing. Stanislav Tripes, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Kvalitatívna štúdia tvorby stratégie športovej organizácie

Abstrakt:

Diplomová práca sa venuje problematike strategického managementu v športovej organizácii. Má dve nosné časti, z ktorých prvá je realizovaná rešerš teoretických poznatkov z literatúry, ktorá obsahuje informácie o strategii, stratégii v športe a strategickom plánovacom procese. V druhej časti je následne analyzovaný klub FC Nitra, ktorý je účastníkom najvyššej slovenskej futbalovej súťaže Fortuna ligy. Ide o kvalitatívnu analýzu, ktorá je realizovaná prostredníctvom rozhovorov s vybranými respondentmi. Šlo o premyslený výber managementu, hráčov, trénerov a fanúšikov klubu. Cieľom dát bolo zhodnotiť ako veľmi sú teoretické znalosti známe respondentom a zároveň v akej miere sú následne aplikované v praxi. Hlavné zameranie teda bolo na rozdielnosť teórie a praxe v klube. Na základe detekovaných odchýliek následne boli vytvorené odporúčania, ktoré klub môže v budúcnosti použiť na zlepšenie svojej efektivity v tejto skúmanej oblasti.

Kľúčová slova:

Stratégia, športový management, strategický plánovací proces, futbalový klub,

Poděkování:

Moje úprimné pod'akovanie patrí rodine, kamarátom a známym, ktorí mi vytvorili to najlepšie prostredie pre štúdium a získavanie nových skúseností. Obrovské ďakujem patrí pánovi Ing. Stanislavovi Tripesovi Ph.D. z Vysokej školy ekonomickej v Prahe, Fakulty Managementu v Jindřichově Hradci za jeho užitočné rady, odborný prístup a trpezlivosť počas výskumu a tvorby tejto práce. Na záver pod'akovanie ešte jedno veľké ďakujem patrí klubu FC Nitra a jeho členom. Bez ich asistencie by bolo nemožné získať tak kvalitné dáta pre spracovanie praktickej časti tejto práce.

Obsah

Úvod	15
1 Stratégia	18
1.1 Vymedzenie a definícia pojmu stratégia	18
1.1.1 Ideálna a kvalitná stratégia a jej predpoklady	20
1.1.2 Strategické myslenie	22
1.2 Strategický plánovací proces	24
1.2.1 Stanovenie misie, vízie a cieľov	25
1.2.2 Strategická analýza	27
1.2.3 Formulovanie stratégie organizácie	34
1.2.4 Implementovanie stratégie	36
1.2.5 Evaluácia stratégie	37
2 Metodika práce	46
2.1 Cieľ práce	46
Výskumné otázky	46
2.2 Vzorok výskumu	46
2.3 Metódy zberu dát	47
2.4 Pribeh výskumu	48
2.5 Metódy analyzovania dát	48
3 Futbalový klub FC Nitra	50
3.1 Analýza strategického plánovacieho procesu	55
3.1.1 Definícia misie, vízie a cieľov klubu	56
3.1.2 Marketing FC Nitra	60
3.1.3 Strategická analýza	61
3.1.4 Formulovanie stratégie	66
3.1.5 Implementácia stratégie	68
3.1.6 Evaluácia stratégie	69
Diskusia a odporúčania na záver pre klub FC Nitra	74
Záver	81
Zoznam literatury	83
Prílohy	87

Zoznam obrázkov

Obrázek 1: Logo FC Nitra.....	51
Obrázek 2: Štadión FC Nitra.....	52
Obrázek 3: Tabuľka minútáže odchovancov v percentách.....	53
Obrázek 4: Organizačná štruktúra management FC Nitra	55
Obrázek 5: Miroslav Stoch.....	58

Zoznam tabuliek

Tabulka 1: Znalosť jednotlivých analýz stratégie.....	61
Tabulka 2: Možnosť zmeny v rozhodnutiach strategického plánovacieho procesu	79

Úvod

Šport a biznis. V minulosti pojmy, ktoré v sebe neskrývali príliš previazanosti a spoločných vlastností. V dnešnej dobe spojenie pojmov, tandem úspechu a možno aj tvrdého pádu. Všetko je to už v rukách individualít, respektíve tímových úspechov a nemyslím tým iba tých, ktorí bojujú na ihrisku, klzisku či palubovke. No tak ako aj v športe, tak aj v živote človeka nastane mnoho situácií, keď sa ocitne na rázcestí a musí si vybrať, akou cestou sa ďalej vyberie. V mojom prípade som prišiel na jedno z takýchto rázcestí na konci svojho gymnaziálneho štúdia, kedy prišiel na rad výber vysokej školy. Keďže ma vždy lákalo ísť rôznymi smermi, môj výber pre mňa nebol ľahký. Ale v podstate som rád, že aj pri výbere mojej diplomovej práce sa mi podarilo prepojiť sféry, ktoré mám naozaj rád. Som milovníkom športu a viem, že v dnešnej dobe je šport skvelým nástrojom na biznis v lokálnom a aj globálnom merítku. Prvotne pri mojom výbere prišli v úvahu možnosti ako ísť smerom orientácie sa iba na šport a skúsiť svoje šťastie na Fakulte telovýchovy a športu na Univerzite Komenského v Bratislave. V tej dobe som aktívne hrával futbal a lákala ma cesta trénerstva. No na druhej strane ma lákal biznis a v tom prišla možnosť ísť študovať na Fakultu Managementu VŠE v Jindřichově Hradci. Tu som dostal možnosť prepojiť obe moje obľúbené disciplíny a naplno nazrieť do zákulisia športu cez stránku biznisu už počas mojej bakalárskej práce. Táto práca bola venovaná marketingovej komunikácii prvoligových mužstiev v najvyššej futbalovej lige na Slovensku. A keďže futbal je moja srdcová záležitosť, aj pri voľbe mojej témy diplomovej práce zostávam verný tejto sfére a zostávam pri futbale, konkrétne pri futbalovom klube môjho rodného mesta.

Keďže je futbal môj šport číslo jeden a veľmi dôležitá súčasť môjho života, rozhodol som sa bližšie sa pozrieť na jeden konkrétny futbalový klub v sfére strategického managementu. Stratégia a všetky aspekty s ňou spojené sa podľa môjho názoru spájajú v rámci našej republiky so všetkými organizáciami, teda výnimkou nie sú ani tie športové. Ak sa pozrieme na globálne známe veľkokluby, ktoré svoj chod a svoj úspech zakladajú na rozličných stratégiách, vnucuje sa nám otázka, či je tomu tak aj v našich zemepisných šírkach. Podľa obecných názorov je možné badať, že tuzemské športové organizácie nevedia správne nakladať s financiami, nevedia ako prilákať, vybudovať a hlavne udržať fanúšikovskú základňu, ako nájsť vhodných sponzorov a ponúknuť im správne metódy propagácie a taktiež akým spôsobom nastaviť komunikáciu s hráčmi, pracovníkmi a inými záumovými skupinami v téme motivácie a mnohých iných. Verím, že aj vďaka mojej práci sa budú môcť športové organizácie a kluby obohatiť o zaujímavé poznatky zo sféry

strategického managementu a možno aj vylepšiť aktuálnu situáciu a nastoliť trend, pomocou ktorého by kládli oveľa väčší dôraz na túto tému.

Výskum bude realizovaný v prostredí futbalového klubu FC Nitra, ktorého fanúšikom som už od detstva a je to významný klub, čo sa týka slovenskej futbalovej histórie. Vyprodukoval skvelých hráčov akými boli Igor Demo, Ľubomír Moravčík či v neposlednej rade hráč Slávie Praha a bývalý hráč Chelsea, Twente Enschede či Fenerbachce Istanbul - Miroslav Stoch. Verím, že ľudia, ktoré dokázali vyprodukovať tak úspešných športovcov bude disponovať dostatočným počtom informácií, ktoré by som rád prostredníctvom tejto práce sprostredkoval a zanalyzoval. Najskôr si prejdeme fázou, kedy zistíme aká je stratégia klubu FC Nitra, či sa ňou v skutočnosti aj riadi a aké sú jej prvky. Rád by som sa po drobnej analýze zameral na možné zmeny, ktoré by mohli viesť k zlepšeniu a zvýšeniu efektívnosti celého klubu a pomôcť jej tak v ďalšom napredovaní.

Keďže, ako som spomínal, sa zaujímam o futbalový svet už dlhú dobu a pohybujem sa v tejto oblasti, mám veľmi blízko k tejto tématike a osobne ma veľmi interesuje. No na základe znalostí pomerov na Slovensku viem, že ide o veľmi komplikované prostredie, ktoré disponuje veľkou dynamikou a neustále sa vyvíja a mení a preto je nutné zvažovať mnohé faktory v ďalších postupoch. Preto som sa snažil odosobniť od fanúšikovskej podstaty a pozrieť sa na šport ako odvetvie aj z iného hľadiska a takzvané dostať sa mu pod kožu, viac do hĺbky.

Moja diplomová práca bude teda rozdelená na 2 časti. V prvej časti sa budem zaoberať hlavne teoretickou rešeršou literatúry v oblasti stratégie, strategického riadenia a myslenia a pod drobnohľadom bude aj strategický plánovací cyklus. V rámci rešerše literatúry budú zahrnuté poznatky nie len o stratégií, ale aj o špecifikách, ktoré sa v rámci športového odvetvia môžu vyskytovať. Literatúra, ktorá slúži ako zdroj rešerše je tematicky zvolená pre túto prácu a zahŕňa v sebe poznatky o prepojení biznisu a športu. Športová oblasť je jednou z novších skúmaných oblastí a preto poznatky nemusia byť aj napriek svojej aktuálnosti aktuálne dlho, keďže ide o priestor, ktorý sa neustále vyvíja. V rámci druhej časti mojej práce budem aplikovať teoretické poznatky pri výskume v spomínanom futbalovom klube FC Nitra. Momentálne sa klub stretával s menšími finančnými problémami po otvorení zrekonštruovaného štadióna, čo by mohlo pripraviť tú správnu pôdu na zistenie možných nedostatkov v rámci stratégie. Počas výskumu došlo aj k zmene na trénerskom poste klubu, preto je sledovanie stratégie o to zaujímavejšie.

S futbalovým klubom FC Nitra preto aj úzko súvisia aj výskumné otázky, ktoré tento výskum spracováva a nimi sú:

„Aká je rozdielnosť medzi teoretickými východiskami o strategickom procese a jeho reálnym prevedením v praxi v klube FC Nitra?“

„Ako vnímajú zvolení respondenti strategický plánovací proces. Ako veľmi je povedomie o pojme stratégia rozšírene po celom klube?“

1 Stratégia

Stratégia ako taká a význam tohto slova rastie a dosahuje vyššej dôležitosti najmä v dnešnom dynamickom prostredí a preto je potrebné aby športové organizácie ako aj iné subjekty boli konkurencieschopné, to znamená obstáli na poli konkurencie a priniesli so sebou niečo viac. Úvodná kapitola mojej diplomovej práce je zameraná na vymedzenie a definíciu pojmov, akým je stratégia. Mojim cieľom je ho aj definovať a vymedziť zo všeobecného hľadiska. Je nutné takisto poodhaliť aké rozlišujeme úrovne stratégie, čo obsahuje a ako možno definovať strategický management a aké špecifiká má konkrétne strategický management v športe ako špecifickom obore.

1.1 Vymedzenie a definícia pojmu stratégia

Stratégia ako taká je definovaná ako sled na seba akcii, ktoré sú naviazané, ktoré musí manažér zrealizovať spôsobom, ktorý prinesie zvýšenie výkonnosti organizácie (Jones a Hill, 2013). Ide teda o súbor cieľov, akýsi návod, respektíve plán či konkrétnu činnosť, ktorá vedie k čo najefektívnejšiemu využitiu zdrojov, ktorými firma disponuje a taktiež k vytvoreniu takých aktivít, ktoré budú prospešné pre organizáciu (Slack a Parent, 2006). To vedie k názoru, že správne určená stratégia by organizácii mala priniesť toľko spomínanú konkurenčnú výhodu (Slack a Parent, 2006; Kovář, 2008; Jones a Hill, 2013). O konkurenčnej výhode ešte budeme v rámci tejto práce hovoriť. Čo je však veľmi dôležité, je to práve trvale udržateľná konkurenčná výhoda. Pokým chceme túto výhodu dosiahnuť, musíme správne dodržiavať jednotlivé kroky a pretvoriť stratégiu na dráhu postupných krokov. Pre trvale udržateľnú výhodu je nutné vytvoriť a zachovať kľúčové kompetencie a identifikovanie kľúčové záujmové skupiny, inak nazývané stakeholders (Mallya, 2007).

Ekonomické prostredie je typické práve tým, že sa neustále mení, je dynamické a práve táto dynamika prináša so sebou obrovský tlak na vedenie podniku. Práve pre udržanie konkurencieschopnosti podniku je nutné využiť takzvané strategické myslenie (Konečný et al., 1999). Preto je určovanie stratégie veľmi citlivý proces a je ovplyvňované na základe analýzy ako vonkajšieho, tak aj vnútorného prostredia a podľa rôznych predpokladov sa považujú za rovnako dôležité obe sekcie, či už vnútorné prostredie ako aj okolie podniku (Slack a Parent, 2006; Hoyer et al., 2012). Na základe týchto sekcií je možné a hlavne veľmi dôležité určiť dlhodobé aktivity a úlohy, ktoré splnia následne dlhodobé ale aj krátkodobé ciele organizácie (Mallya, 2007). A preto na stanovenie stratégie a následné plnenie potrebuje aj kvalitné ľudské zdroje. S ľudskými zdrojmi súvisí správne prerozdelenie kompetencií a pri tomto procese sa treba na podnik pozeráť ako na celok. Do tvorby stratégie sa

zapájajú následne všetky sekcie organizácie a tak je možné dosiahnuť správnu participáciu jednotlivých častí v rámci celku organizácie (Grattan, 2005; Rao, 2010). Problémom, ktorý môže nastať v rámci strategického managementu je mnohostrannosť a tiež aj komplexnosť, keďže organizácia je ovplyvňovaná stratégiou. Je to spôsobené existenciou prepojenia medzi samotnou organizáciou s okolitým prostredím (Hoye et al., 2012).

Stratégiu považujeme za navyššiu úroveň plánu, ktorý je aplikovný pri dosahovaní vopred stanovených cieľov aj za podmienok neistoty. Špeciálne schopnosti sú nutné k jej správne aplikovaniu a využitiu. Tieto schopnosti prinášajú so sebou ľudské zdroje organizácie. Aj napriek svojej obmedzenosti je nutné a veľmi dôležité efektívne využitie týchto zdrojov. Preto stručne možno charakterizovať stratégiu ako dosahovanie stanovených cieľov cez získané zdroje (Johnson et al., 2008). Môžu nastať prípady, kedy organizácia nemá dostatok týchto zdrojov a k stanoveniu stratégie nevyužíva strategický plánovací proces. Aj v týchto prípadoch sa však v porovnaní s konkurenciou považuje za stratégiu (Slack a Parent, 2006).

Stratégiu považujeme za navyššiu úroveň plánu, ktorý je aplikovný pri dosahovaní vopred stanovených cieľov aj za podmienok neistoty. Špeciálne schopnosti sú nutné k jej správne aplikovaniu a využitiu. Tieto schopnosti prinášajú so sebou ľudské zdroje organizácie. Aj napriek svojej obmedzenosti je nutné a veľmi dôležité efektívne využitie týchto zdrojov. Preto stručne možno charakterizovať stratégiu ako dosahovanie stanovených cieľov cez získané zdroje (Johnson et al., 2008). Môžu nastať prípady, kedy organizácia nemá dostatok týchto zdrojov a k stanoveniu stratégie nevyužíva strategický plánovací proces. Aj v týchto prípadoch sa však v porovnaní s konkurenciou považuje za stratégiu (Slack a Parent, 2006).

Podľa spomínaných autorov je ideálne stratégiu definovať v predstihu. V tomto názore sa s nimi však rozchádza Mintzberg (2013), ktorý tvrdí, že správna stratégia nemôže byť definovaná v predstihu. Je nutné analyzovať účinky stratégie a až následne po analýze je možné stanoviť jej efektívnosť. Takisto podľa neho môže stratégia mať rôzne formy. Pri príležitosti týchto foriem predstavil model, ktorý je všeobecne známy ako model "5P" a napomáha k samotnej definícii stratégie. Ak to preložíme z angličtiny ide o **plán** (plan), **šablónu** (pattern), **pozíciu** (position), **trik** (ploy) a **perspektívu** (perspective). Plán je podľa Mintzberga jasný súbor činností, ktoré určite vedú k vopred stanovenému cieľu. Šablóna, respektíve vzor prináša informácie o stratégiach, ktoré boli realizované v minulosti. Pozícia je určite ovplyvňovaná prostredím z vonka organizácie. Preto sa dôraz kladie na záujmové skupiny (stakeholders) a nastavenie správneho umiestnenia produktu a aj výber trhu. Trik už podľa názvu prináša niečo špecifické a možno nečakané. Mintzberg to

vyjadruje ako akýsi nečakný ťah, ktorým sa dá prekabátiť konkurencia. No a posledným "P" je perspektíva. Tá hovorí o uskutočnení stratégie podľa pravidiel a smeru či nastavenia organizácie. Aj Porter (1985) zastával podobný názor keď tvrdil, že nie je možné definovať stratégiu v predstihu, taktiež, že na jej definícii ani nemusí tak úplne záležať. Rozhodujúcim faktorom bude to, ako dokáže organizácia zladit' procesy a ako sa dokáže presaiť následne aj v prostredí, ktoré je plné konkurencie. Zaujímavou myšlienkou je aj fakt, že je užitočnejšie vravieť o nástrojoch, ktoré zaručia konkurenčnú výhodu a nie o formulovaní stratégie.

1.1.1 Ideálna a kvalitná stratégia a jej predpoklady

Už z poznatkov mnohých autorov, je na tvorbu stratégie potrebné stanovenie cieľov a cieľového správania sa strategického subjektu. Preto stratégia vzniká zo vzťahu minimálne dvoch subjektov (David, 2009). Medzi dvoma a viacerými subjektami s významným vplyvom môžu nastať tri druhy vzťahov. Prvým z nich je **kooperácia**, to znamená, že dva subjekty dokážu spolupracovať a ich ciele sa nekonfrontujú. Druhým z nich je **konkurencia** a to je presne opačný prípad ako prvý spomenutý, teda ciele alebo stratégie sú presne v konflikte a posledná, tretia varianta vzťahu je **neutrálna** väzba. Už podľa názvu je evidentné, že medzi týmito subjektami dochádza k úplne neutrálnemu vzťahu. V prípade, že by na trhu existoval iba jeden subjekt, tvorba stratégie by nemala zmysel (Fotr et al., 2014).

Už v úvodnej časti boli spomenuté zdroje a prerozdelenie kompetencii pri tvorbe stratégie. Aj pre alokáciu týchto kľúčových zdrojov je nutné, aby v organizácii boli dispozície, ktoré zrealizujú alokáciu zdrojov správne a efektívne. Všetky z týchto úkonov totiž veľmi významne ovplyvňujú proces tvorby samotnej stratégie a pomáhajú pri tvorbe hodnôt istého druhu ku kľúčovým záujmovým skupinám organizácie, teda stakeholderom (Tovstiga, 2013). Pre stakeholderov tieto vytvárané hodnoty na základe funkčnej stratégie môžeme rozdeliť na hmotné a nehmotné (Fotr et al., 2014). Ako príklad hmotných a nehmotných hodnôt si môžeme určiť napríklad spoločnosť RegioJet. Ako hmotnú hodnotu si môžeme predstaviť dopravu z bodu A do bodu B, na druhej strane nehmotnú hodnotu nám následne vytvorí servis, ktorý každý cestujúci dostane od personálu. Teplá káva, filmy či vyšší štandard. Tieto dva typy hodnôt následne vytvárajú celkový image spotrebiteľa či zákazníka na spoločnosť ako takú.

Preto formulácia kvalitnej stratégie v prostredí športu a športovej organizácie by mala hľadať odpovede na otázky, ktoré je nutné si klásť práve pri tvorbe stratégie. Pokiaľ na nami stanovené otázky dokážeme odpovedať jednoducho, zmysluplne a najmä realizovateľne, dokáže nám to dopomôcť k cieľom či už ekonomickým ale aj

športovým (Chevalier-Roignant a Trigeorgis, 2012). Po položení a zodpovedaní otázok bude výstup veľmi dôležitý pre športovú organizáciu a to z dôvodu, že bude tvoriť misiu športovej organizácie, jej víziu a samozrejme aj stanoví ciele organizácie. Už podľa známeho pravdila "v jednoduchosti je krása", aj kľúčom ku kvalitnej misii, vízii a cieľom je práve jednoduchosť. Je užitočnejšie hľadať jednoduchšie odpovede ako strácať čas so zložitými, ktoré v skutočnosti neprinesú so sebou žiadny prospech. Pravidlo o jednoduchosti nám dokáže zaistiť, aby nami vytvorená stratégia bola efektívna a silná pre všetkých stakeholderov v rámci organizácie (Beech a Chadwick, 2013).

Problematika stratégie takisto má veľmi úzke prepojenie na odvetvie, v ktorom sa organizácia nachádza. Keďže organizácia, na ktorú sa zameriavam je športovou organizáciou, je nutné poznať všetky dôležité aspekty a taktiež aj pozíciu, v ktorej sa nachádza v rámci športového odvetvia (Kovář, 2008). Po definovaní pozície v ktorej sa organizácia nachádza je potrebné rozhodnúť, či je našim cieľom meniť štruktúru daného odvetvia alebo iba rozvíjať pozície v rámci športového klubu. Klub sa môže vydať rôznymi cestami, či už cestou revolúcie, respektíve evolúcie, no konečný a požadovaný výsledok by mal vyplývať práve z týchto krokov a rozhodnutí. Na základe komparácie s priemernými výsledkami v odvetví je možné definovať, či je potreba meniť body záujmu, štruktúru či poupraviť aj stratégiu ako takú (Hoye, 2009; Jones a Hill, 2013). Kvôli špecifickosti športového odvetvia môže dôjsť k cieľeniu na určite vekové skupiny v rámci záujmových skupín. Pri tom treba dohliadať na trendy a neustále sa meniace dynamické prostredie, sledovať vlastnú pozíciu a na základe týchto poznatkov svoju stratégiu prispôsobovať, modernizovať či upravovať.

Pri tvorbe stratégie sa môže ponúkať ďalšia otázka. Koľko ľudí je potreba mať na tvorbu stratégie? Odpoveď nie je jednoznačná, no stratégia pri mala pripúšťať aj možné kreatívne riešenia a preto by sa mala začínať klasickým brainstormingom. Veľmi dôležité sú aj odlišné pohľady na vec a preto by mali mať zastúpenie všetky odvetvia danej organizácie (Fotr et al., 2014). Každá položená otázka si vyžaduje odpoveď. Ale nestačí sa pýtať iba na začiatku, pri tvorbe novej stratégie, treba priebežne reagovať na zmeny a reagovať so zmenou času. Práve tak je možno rozoznať kvalitnú stratégiu, že časom býva okopírovaná konkurenciou (Mallya, 2007). Rôzne organizácie môžu poňať svoje stratégie opačne. Jedna sa môže snažiť o produkciu luxusných a prémiových výrobkov, kde naopak druhá sa môže uberať cestou líderstva v kvantite. Tieto odlišné druhy stratégií treba vždy prispôsobovať dynamike a zmenám na trhu a predísť tak možným problém a postupnému klesaniu funkčnosti stratégie (Adams, 2007).

1.1.2 Strategické myslenie

Už pri počiatočnej fáze, to znamená spracovávaní a realizácii stratégie je treba myslieť na mnohé aspekty, ako napríklad chápať zmeny v rámci ekonomiky, presvedčiť vedenie organizácie o dôležitosti stratégie, aktívny zásah a angažovanosť tvorcov stratégie a v neposlednom rade strategické myslenie. Zaujímavou sa javí otázka, akým spôsobom môžu manažéri organizovať svoje myšlienky tak, aby dospeli k vytvoreniu správnej stratégie? Čo sa v podstate deje v mysliach manažérov počas strategického procesu? Sú to otázky, na ktoré sa veľmi ťažko hľadajú odpovede. Zjednodušene povedané, každý manažér sa snaží so strategickými problémami vysporiadať. Pre zvládnutie týchto problémov sa však nemôžu spoliehať len na jednoduché myslenie, ale musia si prejsť chodníkom strategického myslenia a pokúšať sa hľadať cestičku k stanoveniu a rozlúsknutiu jednotlivých otázok a výziev. Preto si manažéri vytvárajú štruktúru svojich individuálnych krokov v uvažovacom procese, ktoré ich následne dovedú k efektívnemu strategickému chovaniu (de Wit a Meyerr, 2010).

Podľa Konečného (1999) je práve strategické myslenie veľmi dôležitou súčasťou ideálnej stratégie organizácie. Môžeme si pod tým predstaviť schopnosť dokázať použiť poznatky a nápady pre organizáciu v konkrétnych situáciách vo vzťahu k budúcnosti. Pre správne pochopenie, stratégia by mala byť nástrojom, ktorý pomáha organizácii reagovať na budúcnosť a vývoj. Preto je potrebné, aby manažéri organizácie mali túžbu a chuť získať a neustále osvojovať zásady strategického myslenia. Schopnosť kreativity by v tomto prípade mala zaručovať možnosť reagovať na problémy včas a dopredu, nie až keď problém už existuje a je na to neskoro. V rámci kompetencií za tieto riešenia zodpovedá vrcholový manažment organizácie (Souček, 2003).

Existujú teda rôzne princípy strategického myslenia, ktoré sa vzájomne dopĺňujú a prekrývajú, nemali by sa teda vnímať separátne. Prvým z princípov je **princíp variantnosti**, to znamená, že organizácia by mala mať pripravené viacere varianty stratégie a byť schopná sa prispôbovať zmenám v rámci prostredia. Ďalším z princípov, ktorý súvisí s prvým z nich je **princíp permanentnosti**, kde práca už podľa názvu neznamenaá nejaký jednorázový proces, ale treba ju neustále sledovať a dohliadať, prípadne upravovať podľa rozdielností, ktoré môžu a s určitosťou nastanú. Tretím princípom je **princíp tvorcovského prístupu**, ktorý je založený na inovátorstve a modernizácii. Organizácia sa nemôže iba spoliehať na aktuálny stav, musí prinášať nové nápady, implementovať nové technológie. Tento princíp je realizovateľný iba prostredníctvom ľudského kapitálu s tvorcovským a inovátorským myslením. S kreátorstvom a tvorcovstvom je spojený aj posun mozgov

v rámci krajín, čím sa dostávame k ďalšiemu z princípov a tým je **princíp internacionálneho a celosvetového systémového prístupu**. Postupom času je nutné vnímať čoraz viac aj medzinárodné prostredie v ktorom dochádza k vývoju a napredovaniu a preto dochádza k rozširovaniu vedomostí a znalostí aj cez hranice jednotlivých štátov či kontinentov. V managemente je zahrnutých viacero vedných disciplín a preto jedným z ďalších princípov je **princíp interdisciplinarity**. Pre tento princíp je nutné opäť spomenúť, že v rámci stratégie je nutné zapojenie všetkých sfér podniku, aby sa zabránilo jednostranným a subjektívnym názorom či nápadom. (Konečný et al., 1999; Souček, 2003).

Princíp vedomia práce s rizikom naznačuje, že s podnikaním je taktiež spojené riziko a preto je nutné vedieť s ním pracovať, keďže dokáže veľmi vážne ovplyvňovať celú stratégiu a jej jednotlivé kroky. Dôležitým prvkom je podniknúť také kroky, ktoré napomáhajú k eliminácii rizika. Jednou z takých foriem môže byť aj získavanie čo najakutálnejších informácií. Zdroje podniku patria ku kľúčovým zložkám a preto je dôležité dodržiavanie **princípu koncentrácie zdrojov**. Tento princíp hovorí o rozdeľovaní zdrojov do jednotlivých strategických rozhodnutí, prípadne cieľov. Je obecné známe, že prerozdelenie zdrojov do menšieho počtu takýchto cieľov je výhodnejšia varianta a môžeme hovoriť o dodržiavaní tohto princípu. Ako hovorí anglické príslovie, "Time is money", teda čas sú peniaze a preto je **princíp vedomej práce z časom** veľmi dôležitý. Strategické rozhodnutia sú prepájané s dlhším časovým úsekom a preto je kľúčové správne si uvedomovať aj časovú veličinu pri tvorbe stratégie. Keď vieme ako správne nakladať s časom, je nutné vedieť aj ako spätne kontrolovať, či všetky kroky sú správne v postupnosti a majú dobrú náväznosť. O tomto hovorí **princíp spätnej väzby**. Pokiaľ by nastala situácia, kedy by náväznosť krokov nebola správne, pri správnom postupe sa vieme v rámci jednotlivých krokov dostať k poupraveniu a k návratu na požadovaný stav. Preto aby sme niečo podobné dokázali odhaliť je nutné vnímať celok a prepájať jeho jednotlivé časti. Prílišná detailnosť nie je v súlade s **princípom agregovaného myslenia** (Konečný et al., 1999; Souček, 2003).

Pri rozhodovaní a tvorbe stratégie sa nedá opierať len o intuíciu, treba vnímať a prisudzovať váhu aj vedeckým postupom a matematickým výpočtom, či už ekonomické alebo štatistické metódy sú aspekty, o ktoré sa určite pri tomto procese možno opierať. O tejto skutočnosti hovorí práve **princíp syntézy exaktného a intuitívneho myslenia**. **Princíp orientácie na špičkové výsledky** je ľahké definovať už priamo podľa jeho názvu. Organizácia teda chce ponúkať kvalitné produkty, respektíve služby a tým získavať konkurenčnú výhodu. **Princíp etického myslenia** je dôležitý a má svoju pozíciu pri tvorbe stratégie. Nie len v podobe

dobrych a korektných vzájomných vzťahov medzi odberateľmi a dodávateľmi ale ide o vzťahy aj vo vnútri organizácie. Tie sú pre chod veľmi dôležité. Pre úspešnú stratégiu je dôležité, aby spomenuté prístupy zohľadňovala a aplikovala. Strategické rozhodovanie nie je v podstate možné bez týchto princípov (Konečný et al., 1999; Souček, 2003).

1.2 Strategický plánovací proces

Strategický plánovací proces pozostáva z niekoľkých menších fáz, ale naši a aj svetoví autori sa prakticky v ich následnostiach zhodujú. Cyklus ako proces začína **analytickou** fázou, kde je veľmi dôležité určiť definíciu cieľov a analyzovať prostredie (Kovář, 2008; Mintzberg, 2013; Fotr et al., 2014). Po prvej fáze a na základe vyhodnotenia nami prevedených analýz prichádza na rad druhá fáza a ňou je **strategická** fáza. V rámci tejto fázy je nutné jasne formulovať stratégiu na základe misie a vízie organizácie a stanovených cieľov. Je takisto veľmi dôležité aj poukázať na to, aké problémy môžu eventuálne nastať a ako ich je možné vyriešiť. V tomto bode by sme určite nemali zabudnúť na definíciu konkurenčnej výhody, ktorá pre nás plyní z celého procesu a aké budú naše reakcie na prípadný zásah konkurencie. Na záver tejto fázy je, samozrejme, vybrať tú najvhodnejšiu, nami zvolenú stratégiu (Strickland & Thompson, 1999; Mallya, 2007). Finálnou fázou je fáza **realizačná**. V rámci tejto fázy je zahrnutá implementácia stratégie a jej následné hodnotenie a kontrola. Za dôležité pokladám zväžiť disponibilné zdroje organizácie, zladiť jednotlivé procesy s nastavenou organizačnou štruktúrou a vykonať korekcie stratégie v závislosti na rozpočte, ľudských zdrojoch, politke organizácie a iných (Strickland & Thompson, 1999; Mallya, 2007; Kovář, 2008; Mintzberg, 2013).

Aj napriek zhode autorov pri pohľade na strategický plánovací proces sa našlo v modernejších definíciách zopár rozdielností. Existuje varianta pohľadu na strategickú plánovací proces s piatimi variantami (Hoye, 2009; Jones a Hill, 2013; Lussier a Kimball, 2014).

1) Stanovenie misie a vízie - v rámci tejto časti je veľmi dôležité popísať, akým smerom sa chce organizácia uberať a aký je časový harmonogram dosiahnutia vytýčených cieľov.

2) Strategická analýza - táto fáza je dôležitá kvôli zhodnoteniu zdrojov organizácie, ide teda o ľudské a finančné zdroje a v neposlednom rade zhodnotenie bojového poľa, respektíve konkurencie. Neoddeliteľnou súčasťou strategickú analýzy je interná a aj externá časť. Externá má za úlohu zistiť príležitosti a hrozby organizácie a interná jeho silné a slabé stránky. Existuje viacero možností ako realizovať tieto analýzy.

3) Formulácia stratégie - ide o najkreatívnejšiu časť celého procesu strategického plánovacieho procesu. Strategický manažér spoločne v kooperácii so svojim tímom má za úlohu na základe cieľov a analýz zostaviť stratégiu, ktorá bude korešpondovať s príležitosťami a silnými stránkami, ktoré organizácia má na trhu.

4) Implementácia stratégie - štvrtá časť procesu je vsadenie pripravenej a vytvorenej stratégie do aktuálneho portfólia produktov, aktivít či služieb, ktoré organizácia poskytuje svojim stakeholderom.

5) Hodnotenie a kontrola stratégie - v rámci poslednej fázy strategického plánovacieho procesu si je nutné uvedomiť, že stratégie väčšinou postráda perfektné prevedenie. Na základe hodnotení a spätnej väzby či dosiahnutých výsledkov je možnosť modifikácie stratégie v jednotlivých bodoch.

1.2.1 Stanovenie misie, vízie a cieľov

Misia - existuje predpoklad, že každá správne fungujúca organizácia by mala mať svoju misiu, či ide o športový klub, firmu alebo kostolný spolok (Morrissey, 2005). Misiu možno definovať ako účel založenia organizácie, o čo sa konkrétne bude svojim konaním snažiť produkovať. Dôležitým bodom je si pri formovaní misie klásť otázky "kto sme", "čo robíme" a "kam smerujeme" (Strickland & Thompson, 1999; Jones a Hill, 2013; Mintzberg, 2013). Podľa Kovára (2008) by misia mala byť súčasťou a prepojením s predstavami vlastníkov o tom, čo bude firma vyrábať, či aké služby bude poskytovať a na akých trhoch bude pôsobiť pre zákazníka. Toto "poslanie", ako je možné nájsť v rétorike mnohých autorov, určite má rešpektovať schopnosti, históriu, stanovené strategické hodnoty a v neposlednom rade zohľadňovať aj vplyv prostredia. Z misie by malo byť evidentné a zreteľné, aké sú naše prednosti, kto je kľúčovým stakeholderom a akým spôsobom pretvoriť či zhmotniť víziu, ktorá je v nadväznosti na misiu (Mallya, 2007; Fotr et al., 2014).

Vízia - na vytvorenú víziu nadväzuje stanovenie jasnej vízie, ktorá má za úlohu vyjadrovať orientáciu firmy a bude s ňou smerovať všetko úsilie pracovníkov organizácie. Vízia vyjadruje, aký je stav, ktorý chce organizácia dosiahnuť v budúcnosti a kam až by sa rada dostala (Kovář, 2008; Jones a Hill, 2013). Každá správna vízia by mala mať svoju štruktúru a mala by mať aj časové ohraničenie. To konkrétne znamená, v akom časovom horizonte chce organizácia dosiahnuť svoj plánovaný cieľový stav (Fotr et al., 2014). Presadenie vízie musí fungovať prostredníctvom spoločne stanovených cieľov, očakávaní a problémov. Formulácia vízie by mala podnecovať pracovníkov k aktívnej participácii a spolupráci a nie len pasívnemu chovaniu a prizeraniu sa. Preto má v sebe vízia zakorenený motivačný

faktor a musí členom organizácie sprístupniť pohľad na spoločné vlastníctvo v budúcnosti (Mallya, 2007).

Stanovenie cieľov - po prvých dvoch krokoch v podobe misie a vízie prichádza na rad stanovenie cieľov organizácie. Táto fáza formulácie strategických cieľov prináša do misie niečo veľmi špecifické, niečo, čo naozaj stojí za to dosiahnuť (Fotr et al., 2014). Tvorba cieľov by preto mala mať priamu náväznosť na spracovanú víziu, ktotú by mala priblížiť, konkretizovať a priniesť jej vlastnosť merateľnosti. Dosiahnuté výsledky by následne mali byť uspokojujúcim faktorom pre stakeholderov celej organizácie. Ciele organizácie rozlišujeme na **obecné** a **strategické**. Obecné ciele plynú zo stanovenej misie podniku a strategické vyjadrujú plánovaný konečný stav (Fotr et al., 2014). Tieto ciele sú väčšinou formulované v sociálnych, ekonomických ale aj ekologických či etických oblastiach (Mallya, 2007).

Strategické ciele je možné predstaviť omnoho konkrétnejšie ako tie obecné, napríklad za zmienku stoja rast hodnoty klubu, športové úspechy klubu, finančná výkonnosť klubu a v neposlednom rade motivácia a kvalita zamestnancov či mnohé iné. Ciele je možné ďalej členiť na krátkodobé ciele, respektíve ciele, ktoré sú orientované na krátke obdobie a na ciele, ktoré sa orientujú na dlhší časový horizont. V prípade športového klubu budú krátkodobými cieľmi napríklad zisk majstrovského titulu alebo výhra v pohári, jednoducho ciele, ktoré je možno naplniť behom jedného, maximálne dvoch rokov. Dlhodobejšie ciele budú orientované najmä na budúcnosť a ako je známe z manažérskych teórií, aj napriek okamžitému konaniu sa výsledok dostavuje až po dlhšej dobe. Medzi takéto ciele v rámci športovej organizácie môžu patriť vývoj tréningových centier pre mládež a budovanie vlastnej akadémie a iné (Strickland & Thompson, 1999; Jones a Hill, 2013).

Majorita autorov sa zhoduje, že aj bez ohľadu na to, aké typy cieľov stanovujeme v rámci organizácie, musia byť v súlade s týmito vlastnosťami. Vďaka SMART analýze je možné presne definovať tieto ciele, práve prostredníctvom začiatočných písmen tejto metódy (Mallya, 2007; Kovář, 2008; Jones a Hill, 2013).

1) S - špecifický - každý člen organizácie by mal cieľom, ktoré boli stanovené rozumieť a mali by mu prinášať motiváciu k dosahovaniu tých najlepších výsledkov

2) M - merateľný - definované ciele by mali spĺňať kritéria kvantifikovateľnosti, mali by byť merateľné z dôvodu merania možných pokrokov

3) A - dosiahnuteľný, prijateľný - tieto ciele musia byť akceptovateľné pre pracovníkov, ktorých sa týkajú z dôvodu kvalitnej implementácie a dosiahnutia úspechov

4) R - realistický - ciele organizácie musia spĺňať aj podmienku realistikosti, ale zároveň musia podnecovať svojou vyzývavosťou z dôvodu podnietenia zamestnancov k aktívnemu prístupu

5) T - časovo ohraničený - je nutné stanoviť dobu, za ktorú by mala byť úloha zrealizovaná a nastaviť časový rozvrh presných kontrol počas priebehu procesu

1.2.2 Strategická analýza

Po stanovení misie, vízie a cieľov našej organizácie prichádza ďalší krok. Tým krokom je v procese tvorby stratégie práve analýza prostredia. Prostredie v rámci organizácie je možné rozdeliť na externé, ktoré nedokáže organizácia nejakým spôsobom ovplyvňovať a interné prostredie, ktoré je práve pod vplyvom jednotlivých aktivít organizácie. Medzi špeciálne typy prostredia sa radi takzvané mezoprostredie, ktoré patrí do externého rámca, ale firma má schopnosti aspoň čiastočne ovplyvňovať jeho existenciu prostredníctvom napríklad správne zvoleného marketingu (Fotr et al., 2014). Podľa Beech a Chadwick (2013) je možné rozdeliť ešte následne makroprostredie na medzinárodné, národné a sociálne okolie organizácie. Práve na základe týchto poznatkov o typoch prostredia a vplyvoch v nich sú rozlišované 2 typy analýzy - **interná** a **externá**.

Externá analýza

Hlavným cieľom a poslaním tejto analýzy je rozpoznať hrozby a príležitosti, s ktorými sa počas svojho fungovania môže organizácia stretnúť. Preto externú analýzu môžeme predeliť na 2 časti - analýzu makroprostredia a analýzu už spomínaného a špecifického mezoprostredia (Fotr et al., 2014). Na makroprostredia vplývajú zmeny nie len v politike ale aj ekonomike, demografii a v neposlednom rade trendy globalizácie (Slack a Parent, 2016). Ideálnym nástrojom pre analýzu externého prostredia je PEST analýza, respektíve je rozšírená varianta PESTLE. Existuje viacero modifikácií a úprav tejto analýzy, avšak podľa Beech a Chadwick (2013) nie je nutné všetky tieto varianty aplikovať na športovú organizáciu. Pri analyzovaní mezoprostredia nám bude nápomocné zameriavať sa na pomery v odvetví organizácie a zmapovať aká sa tu vyskytuje konkurencia z globálneho a lokálneho hľadiska. K tejto analýze je možné využiť Porterov model piatich síl, respektíve analýzu potrieb stakeholderov organizácie (Kovář, 2008; Porter, 2008; Hoye, 2009).

PEST Analýza

Už od názvu PEST analýzy ako akronymu si môžeme odvodiť, aké vplyvy bude táto analýza v rámci externých faktorov skúmať. Na začiatok "P" je vplyv politického charakteru, "E" vplyv ekonomického charakteru, "S" vplyv sociálneho charakteru a na

záver "T" vplyv technologického charakteru. S postupnou rastúcou dynamikou prostredia sme však dospeli aj k mnohým úpravám tejto analýzy a ako bola už spomínaná varianta PESTLE analýzy, je nutné definovať aj zvyšné dve písmená z tohto akronymu. "L" ako vplyvy legislatívy a "E" ako ekologický činiteľ (Kovář, 2008; Johnson et al., 2008).

Politické vplyvy

Vplyv politiky je veľmi dôležitým vplyvom a to najmä kvôli finančnej stránke klubu. Pri striadaní garnitúr v politike sa preto stretávajú kluby s rôznymi vplyvmi, ktoré pôsobia na finančnú stránku a alokáciu zdrojov. Futbal a jeho situácia v našej krajine nie je úplne optimálnou, no napriek tomu sme sa v poslednej dobe stretli s dotáciami pre Slovenský futbalový zväz od Ministerstva školstva, športu, vedy a výskumu, ktoré boli prerozdelené medzi ligové kluby. Veľmi otáznym však bude novo prijatý zákon o športe, ktorý neprináša priaznivé správy pre športové kluby na Slovensku.

Ekonomické vplyvy

Pre športové kluby by malo v rámci ekonomických vplyvov hrať rolu aj zistenie, v akej fázi sa nachádza ekonomika danej krajiny, aké by mohli byť teda aj potenciálne zdroje financovania a aká veľká tým pádom bude aj kúpna sila fanúšikov. Práve na základe týchto zistení a poznatkov by mal klub následne tvoriť svoj rozpočet na nasledujúce obdobie.

Sociálne vplyvy

Sociálne vplyvy prinášajú možnosť všetkým športovým organizáciám rozhodnúť sa ako správne zvolit' segmentáciu. Medzi tie najpopulárnejšie trendy v rámci sociálnych vplyvov, ktoré sú skúmané PEST analýzou za zmienku stoja vzdelanie, zamestnanie, zdravotný stav, vývoj demografie a mnohé iné. Všetky tieto ukazatele sú veľmi jednoducho a dobre prístupné a práve preto by ich každý športový klub mal správne rozpoznať a flexibilne na ne zareagovať.

Technologické vplyvy

Vplyvy technológie sú v 21. storočí veľmi aktuálnou a žhavou témou. Každý športový klub na vyššej úrovni by mal zvládať používanie moderných technológií, pretože práve moderné technológie by mali viesť a byť tým správnym kľúčom k uspokojeniu stakeholderov. Klub toho môže dokázať prostredníctvom využívania internetových stránok či sociálnych sietí. Je veľmi dôležité vytvoriť profil svojich fanúšikov a vybudovať si s nimi špecifický vzťah. Analýza technologických vplyv je pre klub ale dôležitá aj v iných hľadádkach, napríklad v hľadáisku tréningových metód. Je dôležité prinášať čo najlepší komfort klubovým zamestnancom čo ich nabudí a prinesie im motiváciu pre dosahovanie skvelých výsledkov a vzájomnej spokojnosti.

Legislatívne vplyvy

Pre všetky športové kluby je jednoduché sledovať a monitorovať legislatívne vplyvy, lebo už ako naznačuje názov, jedná sa o vplyvy vyžadované legislatívou, teda zákonom danej krajiny. Výhodou pre klub môže byť fakt, že sa vyzná v dynamike legislatívneho procesu, že rozumie politickým motívom a socialným požiadavkám. Ak disponuje klub týmito znalosťami, je schopný predvídať z časti budúce kroky v rámci regulácie zákona. Veľmi dôležité pre kluby je zameriavať sa na daňovú politiku štátu, pretože sme boli v nedávnej minulosti svedkami veľkých problémov športových klubov s daňovníckou činnosťou napríklad v Taliansku či Španielsku.

Ekologické vplyvy

Ekologické vplyvy nemožno považovať za kľúčové, čo sa týka športovej organizácie. No na základe CSR (corporate social responsibility) majú mnohé kluby aj postavené svoje kampane v marketingu. Po zisťovaní v rámci zvoleného klubu FC Nitra som sa nedozvedel, že klub by na niečom podobnom staval. No nemusíme ísť veľmi ďaleko a narazíme na klub, ktorý sa spojil s jednou spoločnosťou, ktorá sa zaviazala k pestovaniu poľnohospodárskych surovín ekologickejším spôsobom. Konkrétne ide o futbalový klub FC 1904 Dunajská Streda, ktorý sa pýši svojim ekologickým partnerom spoločnosťou Kukkonio.

Interná analýza

Tento typ analýzy sa využíva k hľadaniu silných a slabých stránok organizácie v oblastiach, v ktorých podniká svoje jednotlivé aktivity. Má svoj účel a vzťahuje sa aj ku konkrétnemu zámeru skúmanej organizácie (Fotr et al., 2014). Interná analýza sa skladá spolu z troch na seba naväzujúcich krokov. Prvým z nich je správne pochopenie manažérov organizácie, ktorý musia chápať proces vytvorenia hodnoty pre zákazníka a tvorbu zisku pre samotnú organizáciu. Druhým veľmi dôležitým krokom je uvedenie si dôležitosti inovácii, účinnosti a kvality zákazníckych reakcií priamo pri tvorbe hodnoty a zisku. Tretím a zároveň kľúčovým bodom je nájsť a odhaliť zdroje, ktoré dovedú organizáciu ku konkurenčnej výhode. Dôležité je zistiť čo prináša najväčší profit v obore nášho podnikania a kde je možné objaviť aj nové príležitosti (Jones a Hill, 2013). Existuje viacero možností a metód internej analýzy, no pre takúto špecifickú aplikáciu o akú ide v prípade športovej organizácie je možné zvoliť iba vybrané metódy. Ide o zdroje klubu, benchmarking, kľúčové kompetencie vo vnútri organizácie a metódy finančnej analýzy (Slack a Parent, 2006; Mallya, 2007; Kovář, 2008).

Analýza zdrojov organizácie

Za zdroje pokladáme tie položky, ktoré sa označujú ako aktíva organizácie. Delenie týchto položiek je možné realizovať na **hmotné** a **nehmotné**. Za hmotné pokladáme

tie, ktoré spĺňajú parametre fyzického charakteru ako je napríklad pôda, nehnuteľnosti, stroje či automobily. Medzi nehmotné zdroje radíme naopak tie, ktoré nemajú fyzický charakter a boli vytvorené prostredníctvom manažérov a pracovníkov organizácie. Ide o reputáciu, značku, znalosti či renomé firmy. V neposlednej rade sem patria patenty, licencie či autorské práva, ktorými organizácia disponuje. Je veľmi dôležité orientovať svoju pozornosť na previazanosť a prepojenie zdrojov, ich nenapodobiteľnosť, nezastúpiteľnosť a jedinečnosť. Všetky tieto aspekty so sebou môžu priniesť konkurenčnú výhodu (Kovář, 2008; Jones a Hill, 2013).

Analýza kľúčových kompetencií

Analýza zdrojov je veľmi dôležitým zdrojom informácií, no aj napriek svojej dôležitosti len veľmi málokedy odhalí rozdiely medzi organizáciami v rámci jedného odvetvia. Pre organizáciu je veľmi dôležité, ako prebieha alokácia jednotlivých zdrojov a nie iba ich skladba. Snahou je objaviť také činnosti, ktoré nám prinesú so sebou výhodu vyššiu, aj napriek tomu, že použijeme rovnaké množstvo disponibilných zdrojov. Tento fakt dokáže odlíšiť našu organizáciu od tých ostatných. Preto poznáme delenie kompetencií na **špecifické a kľúčové**. Ak začneme kľúčovými, sú to také kompetencie, ktoré nám vďaka svojej unikátnosti zaistia dlhodobú existenciu. Sú produkované často vďaka unikátnym technológiám či schopnostiam ľudských zdrojov, ktorými organizácia disponuje. Hodnoty v každej organizácii sú individuálne a teda aj špecifické na základe vytvoreného hodnotového reťazca danej organizácie. Je nezbytné nutné, aby si v organizácii uvedomovali vlastné silné stránky, pretože na nich stojí celý proces a iba tak je možné stanoviť kľúčové kompetencie. Jednoducho možno povedať, že hľadáme aktivity, ktoré sa len veľmi ťažko dajú napodobniť (Beech a Chadwick, 2013; Lussier a Kimball, 2014). Pre nájdenie alebo tvorbu takýchto kompetencií je vo väčšine prípadov použitý proces odlíšenia, alebo diferenciácie, ktorý nám umožní dosiahnuť nižšie náklady a stanoviť tým pádom aj nižšie ceny našich produktov. Ak sa organizácii podarí nájsť kľúčové kompetencie tak dosiahne veľmi potrebnú konkurenčnú výhodu (Jones a Hill, 2013).

Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda je veľmi dôležitým aspektom, ktorým môže organizácia disponovať. Konkurenčná výhoda je preto považovaná za výkonnosť organizácie, ktorá preyšuje priemernú výkonnosť ostatných organizácií v odvetví (Slack a Parent, 2006). Najčastejšie sa v spojení s konkurenčnou výhodou stretávame s tromi nasledujúcimi oblasťami. Prvou z nich je takzvané „**know-how**“. Ide o využívanie schopností, ktoré majú práve členovia našej organizácie a o konkurenčnej výhode môžeme hovoriť v takom prípade, kedy ľudské zdroje, ktorými disponuje naša organizácia dokážu využívať zdroje efektívnejšie než konkurencia. Druhou oblasťou

je **prevaha zdrojov**, kde dochádza k silnejšiemu zastúpeniu zdrojov, prostredníctvom ktorých vytvárame pridanú hodnotu pre nášho koncového zákazníka. Treťou oblasťou konkurenčnej výhody je **výhodná pozícia v rámci konkurencie**. Pod týmto pojmom si možno predstaviť fakt, kedy firma zaujíma lepšie postavenie voči konkurencii. Ako príklad môže slúžiť lepší prístup k informačným prameňom a iné (Wolfe et al., 2005; Fotr et al., 2014). Pre konkurenčnú výhodu však nie je dôležité iba ňou disponovať, ale aj zabezpečiť jej udržateľnosť. Ak si to prevedieme do praxe, ide o to, že organizácia dokáže dosahovať vyššie zisky ako je v odvetví bežné, teda vyššie ako je priemer v danom odvetví. Pri dynamike prostredia v ktorom sa organizácia nachádza je dôležité dbať na flexibilitu a schopnosť praktizovať politiku, ktorá zaručuje organizácii trvalú výhodu, no pri konkurencii by podobný efekt neprinášala (Mallya 2007; Jones a Hill, 2013).

Benchmarking

Slovo benchmarking je takzvaným „buzzword“ dnešnej doby, kde sa vývoj konkurencie neustále zrýchľuje. V prípade benchmarkingu hovoríme o modernej analýze konkurencie, kde je kladený veľký dôraz na postavenie organizácie (Fotr et al., 2014). Metóda benchmarkingu dostala svoje odpostatnenie a prešla vývojom v poslednej dekáde a napomáha k zvýšeniu efektivity aktivít organizácie (Nourayi, 2006). Pre potreby benchmarkingu je nevyhnutné mať zmapovanú konkurenciu, keďže ide o priame zlepšovanie v porovnaní s ňou. Dochádza k pomeriavaniu a porovnávaniu praktík v rámci produktových stratégií, služieb a mnohých iných aktivít najvýznamnejších konkurentov na trhu (Jones a Hill, 2013). Samotný proces benchmarkingu pozostáva zo štyroch fáz : **plánovanie** – najviac kľúčová fáza, kde je potrebné starostlivo vyberať aké aktivity organizácii porovnáваме a ktoré z organizácii si na porovnanie vyberieme. Druhou fázou je **zber a analýza dát**, kde všetky údaje získame a komparujeme. Treťou fázou je **„GAP“ analýza**. Hľadanie medzier a zaradenie návrhov, ktoré sú nevyhnutné pre korekciu plánu a komunikácie tak, aby boli v súlade so stratégiou organizácie. Poslednou, štvrtou fázou je samotné **realizovanie opatrení**, kde dochádza už priamo k implementácii korekcie a ich prepojeniu so stratégiou a meraním ich efektivity.

Častým využitím benchmarkingu v praxi je jeho schopnosť pozitívne ovplyvňovať produktivitu práce, vylepšovanie dizajnu či samotnej technológie. Je dôležitým aspektom pre pochopenie a vnímanie silných a slabých stránok, ktoré nám v budúcnosti pomôžu v hľadaní nových príležitostí. Jedným z možných využití je aj využitie pre stanovovanie cieľov organizácie, takisto vzdelávanie novým procesom a realizácia dlhodobých komunikovaných zmien v organizácii (Nourayi, 2006; Jones a Hill, 2013).

Analýza stakeholderov organizácie

Túto analýzu môžeme spolu so SWOT analýzou radiť k tým, ktoré sa v rámci svojho obsahu venujú internému aj externému prostrediu organizácie. Medzi stakeholderov organizácie patrí jednotliviec ale aj skupina ľudí, ktoré sledujú v rámci danej organizácie svoje záujmy a majú nárok, respektíve podiel na tom, ako organizácia funguje (Hoye, 2009). Stakeholderov môžeme určite rozdeliť na interných a aj externých. Interní sú napríklad vlastníci, zamestnanci či manažéri. Externí stakeholderi sú subjekty, ktoré ovplyvňujú organizáciu z vonku. Ide o vládu, sponzorov a iné spoločnosti (Jones a Hill, 2013). Vyhovieť všetkým prániam stakeholderov naraz nie je možné, preto je dôležité poznať rozdelenie jednotlivých stakeholderov. Je správne, keď sa stakeholderi organizácie cítia byť zahrnutí do chodu organizácie (Fotr et al., 2014). Pre správnu identifikáciu stakeholderov je potrebné realizovať analýzu, ktorá má nasledovný postup:

- Identifikácia stakeholderov
- Identifikácia ich záujmov a obáv
- Identifikácia nárokov, aké budú mať jednotliví stakeholderi na fungovanie organizácie
- Identifikácia stakeholderov, ktorí hrajú kľúčovú rolu z hľadiska organizácie
- Identifikácia strategických výziev, ktoré vzplývajú z chodu organizácie

V mnohých prípadoch dochádza k situácii, kde sa športový klub snaží hlavne o uspokojovanie fanúšikov, ktorí nemajú primárny podiel na zabezpečovaní finančnej stability klubu na úkor kľúčových stakeholderov, ktorí naopak túto stabilitu môžu klubu priniesť. Tento fakt následne so sebou prináša krátkodobé nadšenie ale pre dlhodobé fungovanie to nepostačuje. Manažéri, zamestnanci či samotná liga požaduje od klubu stabilitu a dlhodobejšiu udržateľnosť. Ak príde situácia, že klub nedokáže naplňovať tieto požiadavky, situácia môže smerovať až ku krachu a zastavení financovania týchto subjektov. Preto pre úspech a dlhodobú udržateľnosť a fungovanie budovať stratégiu na hodnotách, očakávaniach a presvedčeníach tých najdôležitejších, kľúčových stakeholderov (Hoye, 2009).

SWOT Analýza

Často diskutovaná analýza je jedným zo základných nástrojov analýzy prostredia. Vzhľadom k tomu, že dochádza k analýze vonkajšieho aj vnútorného prostredia rovnako ako aj u predchádzajúcej analýzy stakeholderov. SWOT analýzu môžeme teda rozdeliť na *internú* a *externú* časť (Hoye, 2009). V rámci internej časti dochádza k sumarizácii prostredníctvom **silných** a **slabých stránok**. Ide o všetky aktivity firmy, ktoré môžeme akýmkoľvek spôsobom ovplyvniť (Fotr et al., 2014). Časťou

číslo dva je externá časť a patria sem teda faktory, ktoré športovú organizáciu ovplyvňujú práve z vonkajška, teda organizácia nemá možnosť tieto faktory priamo ovplyvňovať. Delíme ich na **príležitosti a hrozby** (Mallya, 2007; Jones a Hill, 2013).

- **silné stránky** – patria sem zdroje a schopnosti organizácie, ktoré sú využívané k dosahovaniu strategického smeru (stabilní sponzori, neustály rast zamestnancov, kvalita hráčskeho kádra)
- **slabé stránky** – prekážky a zábrany, ktoré by mohli eventuálne brániť v dosiahnutí stanovených cieľov (slabý sponzoring, nevyvinutá infraštruktúra, nestabilita)
- **príležitosti** – možnosť vylepšiť pomery a schopnosti firmy prostredníctvom využitia interných faktorov (nové príležitosti na nových trhoch, podpora štátu a iné)
- **hrozby** – hrozby robia z vopred stanovených strategických cieľov ťažšie dosiahnuteľné (konkurencie, pokles hodnoty peňazí)

Hodnotenie faktorov internej analýzy

Za jeden z dôležitých krokov interného strategického managementu sa považuje sumarizovanie všetkých interných faktorov, ktoré pôsobia na organizáciu. Je to možné prostredníctvom nástroja, ktorý nesie názov „matica hodnotenia interných faktorov“ v skratke **IFE** (David, 2009). Matica nadväzuje priamo na analýzu SWOT a priradzuje jednotlivým faktorom váhy podľa ich dôležitosti pre organizáciu (Capps a Glissmeyer, 2012). Ten, kto vytvára a hodnotí matice by mal disponovať dokonalým prehľadom o zdrojoch organizácie a rozdelení kompetencií v rámci organizácie. Správnym je teda postup v tíme, kedy sa analýzy zúčastňujú zástupcovia oddelení organizácie. Najviac frekventovaným využitím IFE matice je oblasť managementu, financií, marketingu či účtovníctva a informačných systémov. Ich výstupom je detekcia silných a slabých stránok, ktoré pôsobia priamo na organizáciu (Fotr et al., 2014).

Postup zostavenia matice IFE je založený na pravidlách, ktoré sú definované v nasledujúcich krokoch (David, 2009; Fotr et al., 2014):

- Je potrebné prejsť cez všetky identifikované faktory, ktoré priniesol interný audit v rámci organizácie. Ďalším krokom je výber kľúčových faktorov, ktoré budú vnesené do tabuľky. Počet týchto faktorov sa hýbe od 15 do 20. Je dôležité byť čo najviac špecifický.
- Druhým krokom je priradenie váhy od 0-1 ku každému z faktorov. Hodnota 0 znamená, že faktor je nevýznamný, naopak, hodnota 1 vyjadruje najviac

významný faktor. Váhy sa obvykle priradujú na základe konsenzu, aby šlo o objektívne posúdenie

- Tretím krokom je pridelovanie hodnotenia medzi hodnotami 1 až 4 v závislosti na tom, ako podnik hodnotí svoju schopnosť sa s daným faktorom vysporiadať. Toto hodnotíme na základe podnikových stratégií. Silné aj slabé stránky môžu dostať totožné hodnotenie.
- V ďalšom kroku zrealizujeme násobenie váh faktorov ich prideleným hodnotením a tak získame vážené skóre.
- Piatym a zároveň posledným krokom je sčítanie váženého skóre, ktoré nám prinesie celkové vyhodnotenie organizácie.

Počet silných a slabých stránok, ktorými disponuje organizácia nemôže nikdy ovplyvniť spôsob hodnotenia a tak maximálne vážené hodnotenie môže byť 4 a minimálne 1. Ak športová organizácia dosiahne nižšieho hodnotenia ako 2,5, ide o organizáciu so slabým interným prostredím, ktorá nedokáže naplno využívať svoje silné stránky a potláčať a eliminovať svoje slabé stránky. Ak skóre dosiahlo hodnotu vyššiu ako 2,5, je firma schopná vďaka svojim silným stránkam získať konkurenčnú výhodu a vnútorná kultúra organizácie a politika je na vysokej úrovni (David, 2009; Fotr et al., 2014).

Hodnotenie faktorov externej analýzy

Toto hodnotenie nám pomáha identifikovať, hodnotiť a sumarizovať dôležitosť faktorov, ktoré nám prinášajú príležitosti a hrozby, ktorým organizácia čelí (Fotr et al., 2014). Ide o sumarizáciu vplyvov politického, sociálneho, kultúrneho, ekonomického, demografického, legislatívneho, vládneho a technologického prostredia. Evaluácia sa teda realizuje tvorbou matice externých faktorov, jej skratka je **EFE**. Tvorba matice EFE je podobná ako tvorba IFE matice.

Nie je dôležité koľkými príležitosťami či hrozbami organizácia čelí, maximálne hodnotenie môže byť vždy maximálne 4 a minimálne 1. Ak organizácia dosiahne hodnotenie 1, znamená to, že nedokáže efektívne využívať svoje príležitosti a zamedziť okolitým hrozbám. Hodnotenie 2,5 znamená priemer a je možné hovoriť o stabilite organizácie. Ak sa hodnotenie vyšplhá na hodnotu 4, znamená to, že organizácia dokáže efektívne reagovať na všetky príležitosti a hrozby vznikajúce v súčinnosti s okolitým prostredím (David, 2009; Fotr et al., 2014).

1.2.3 Formulovanie stratégie organizácie

K formulovaniu stratégie sa dostávame po predchádzajúcich krokoch ako definovanie misie a vízie, cieľov či dôkladnej analýze vonkajšieho a aj vnútorného

prostredia organizácie. V tejto fázi procesu strategického plánovania je hlavnou úlohou športového manažéra spolu s jeho tímom zaistiť, aby mal klub garantované vnímanie respektíve pozitívne postavenie v konkurenčnom prostredí (Hoye, 2009). V rámci tejto časti dochádza k tvorbe stratégie organizácie. Kreatívci stratégií sa usilujú o definíciu stratégie v náväznosti na výsledky a dáta z predchádzajúcich analýz, cieľov a zdrojov. Je kľúčové zapájať všetky úrovne riadenia organizácie do formulácie stratégie a na základe toho nájsť ideálnu rovnováhu medzi jednotlivými variantami a ich prípadnou realizovateľnosťou. Z tohto balansu následne vyhodnotíme a zvolíme stratégie, ktoré posunieme k implementácii (Mallya, 2007; Fotr et al., 2014).

Stratégie, ktoré manažéri vyformulujú môžu byť naliehavé alebo zámerné (Mintzberg, 2013). Proces tvorby stratégie je majoritne úmyselný proces, ktorého výsledkom a výstupom sú zámerné stratégie, ktoré sú neskôr organizáciou prijaté, respektíve zamietnuté. U naliehavých stratégií, ktoré nespĺňajú kritériá tých plánovaných musia manažéri najskôr komparovať ich prípadné vplyvy na silné stránky organizácie, slabé stránky a príležitosti z prostredia v blízkosti. Na základe týchto komparácií potom manažér určí, či sa stratégia zhoduje s filozofiou alebo nie (Slack a Parent, 2006; Mintzberg, 2013).

Samotný Mintzberg (2013) sa venoval tejto téme a teda i procesu formulácie stratégie. Vytvoril 3 módy procesu formulácie stratégie. Prvým módom je **plánovací** mód, pri ktorom je organizačná stratégia navrhnutá do jedného bodu. Ide o obsiahly proces, v ktorom sú všetky rozhodnutia prepojené a nadväzujú na seba. Vďaka tomu existuje možnosť pre oddelenie plánovania myslieť globálne a vytvoriť jasný smer v rámci stratégie organizácie. Plánovací mód je následne rozširovaný v organizáciách, respektíve kluboch, ktoré sú zavedené a snažia sa najmä o rast a účinnosť (Slack a Parent, 2006). Druhým módom je mód **podnikateľský**. V rámci tohto módu je nositeľom kľúčovej role vlastník organizácie, v našom prípade športového klubu. Na ňom závisí aké rozhodnutia budú realizované na základe jeho vlastnej intuície a skúseností. Jeho snahou je určite rast organizácie ako takej. Tento mód je častejšie používaný pri menších športových organizáciách, ktoré na trhu nemajú zatiaľ dostatok skúseností. Proces formulovania stratégie tu zahŕňa preto iba vlastníka a jeho blízkych spolupracovníkov, je málokedy spísaný na papieri a je realizovaný neformálnou formou. Tretí mód podľa Mintzberga (2013) je **adaptívny**. Základnou charakteristikou tohto módu už podľa jeho názvu bude prispôbovanie cieľov a prostriedkov okolitému prostrediu. Prispôbovaniu podlieha aj spôsob, akým sú ciele dosahované. Tento prístup v sebe obsahuje prvky reaktivity, nie proaktivity. Rozhodnutia sú prijímané nesúvisle a inkrementálne. Takýto spôsob

formulovania stratégie je využívaný v zabehnutých športových organizáciach, kde moc rozhodovať je rozptýlená a neexistuje žiaden jednoduchý obecný cieľ existencie organizácie (Slack a Parent, 2006).

1.2.4 Implementovanie stratégie

Bez implementácie by stratégia, ktorú si organizácia stanoví nemala význam. Implementácia je súčasťou strategického plánovacieho procesu, ktorá sa v skutočnosti zaoberá realizáciou vytvorenej stratégie, strategického plánu. Ide teda o uvedenie procesu do reality pre dosiahnutie vytýčených cieľov. Do tohto procesu sú zapojení všetci lídri zložiek športovej organizácie z toho dôvodu, aby existovala možnosť čo najviac ovplyvňovať funkčnosť a fungovanie zvolenej stratégie (Slack a Parent, 2006; Lussier a Kimball, 2014). Podľa Beech a Chadwick (2013) taktiež v rámci implementácie stratégie dochádza k zváženiu, aké výrobky a služby či aktivity sú vôbec potrebné pre vykonanie stratégie. Proces implementácie so sebou prináša často potrebu zmeny v alokovaní zdrojov, nastavení motivačných systémov, organizačnej kultúry a štruktúry a celkovom vedení organizácie (Hoye, 2009). Tieto dôležité časti procesu implementácie stratégie si priblížime nižšie.

Organizačná kultúra

V procese implementácie je veľmi dôležité definovať organizačnú kultúru. Organizačná kultúra je súhrn hodnôt, noriem, tradícií a spôsobov myslenia, ktoré má vplyv na pracovníkov vo všetkých oblastiach organizácie a smerujú a tvarujú ich konanie (Mallya, 2007; Hoye, 2009). Podľa David (2009) je možné navrhnúť kroky, ktoré nastavujú firemnú kultúru v závislosti na stratégii, čo sa javí ako omnoho viac náročnejší a zložitejší proces.

- Korporátna identita, filozofia a jej formálne stanovisko, listiny a materiály pre akceptáciu nových zamestnancov
- Vzhľad a dizajn budov, fasád a priestorov
- Pevne stanovený systém odmien a kariérneho postupu
- Zamerané vzdelávanie zamestnancov prostredníctvom lídrov (lead by example)
- Mýty, legendy, historky a iné skutočnosti o osobách v rámci športovej organizácie

Pre organizačnú kultúru a jej správne nastavenie je najdôležitejší motivačný proces. Tento proces musí byť správne nastavený tak, aby organizácia dosiahla vytúžené výsledky a aj napriek tomu bola zachovaná efektívnosť v procese stratégie (Kovář,

2008; Fotr et al., 2014). V dobe turbulentných zmien a veľkej dynamiky sú pre zamestnancov najdôležitejšími prvkami motivácie odmeny alebo pozitívne stimuly. Neustálym vývojom sa tieto zložky pretransformovali na zastráňovanie a strach z autority. Autonómnosť zamestnancov má dokázateľný pozitívny efekt na ich výkonnosť. Za dôležité sa považuje, aby nebolo od pracovníkov požadované iba určité chovanie. Tým kľúčovým bodom je ich viesť k správne mu spôsobu prístupu a chovania. V športovej terminológii sa takémuto procesu hovorí „coaching“ (Mallya, 2007).

Organizačná štruktúra

Štruktúra v rámci organizácie existuje naozaj veľmi veľa, no väčšina z nich nešportovými organizáciami nevyužitá. Veľmi dôležité je zladit' štruktúru s procesom stratégie, pretože štruktúra organizácie hovorí, ako budú alokované zdroje, ktoré budú spomenuté nižšie (David, 2009). Športové organizácie by sa rovnako ako aj iné ziskové organizácie mali riadiť tromi základnými komponentami organizačných štruktúr. Centralizácia opisuje rozdelenie moci v organizácii, či je centralizovaná alebo naopak decentralizovaná. Druhým komponentom je zložitosť. Pod týmto pojmom sa rozumie miera diferenciácie v organizácii, teda ako zložitá je štruktúra v organizácii. Tretím komponentom je formalizácia, ktorá hovorí či je chovanie pracovníkov v rámci organizácie na formálnej, respektíve neformálnej úrovni (Gratton, 2004; Mallya, 2007).

Alokácia zdrojov

Alokácia zdrojov priamo súvisí s procesom implementácie. Organizácia spravidla disponuje 4 typmi zdrojov – finančné, hmotné, ľudské a technologické. Spomenuté zdroje sú rozdeľované na základe stanovených cieľov organizácie (David, 2009). Ak organizácia správne alokuje zdroje, ktorými disponuje, dokáže dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Pre zdroje organizácie je dôležité, aby mali isté vlastnosti, medzi ktoré patrí heterogenita, hodnota, výnimočnosť, trvanlivosť, neapodobiteľnosť a nenahraditeľnosť.

1.2.5 Evaluácia stratégie

Strategický proces plánovania prináša rozhodnutia, ktoré na organizáciu môžu mať značný a dlhodobý vplyv a následky. Každá z organizácii by preto mala klásť dôraz na fázu evaluácie, ktorá je až úplne záverečnou časťou strategického plánovacieho procesu (David, 2009). V tejto fáze dochádza ku komparácii odchýliek plánovaných cieľov organizácie a aktuálneho stavu, v ktorom sa organizácia nachádza, čo

znamená hodnotenie účinnosti a aj efektívnosti stratégie. Efektívnosť nám prináša informácie o tom, v akom rozsahu bolo naplnené to, čo bolo stanovené ako cieľ a účinnosť hovorí o tom, koľko zdrojov bolo použitých pre dosiahnutie týchto výstupov. Účinnosť a efektívnosť nemusia mať na seba vzájomné prepojenie. Na praktické zobrazenie tejto skutočnosti môže slúžiť vo futbalovom prostredí klub ako PSG, ktorý síce pravidelne získava tituly vo Francúzsku, ale platí extrémne vysoké sumy či už na prestupovom trhu ale aj za platy svojich hráčov (Slack a Parent, 2006; Ferkins et al., 2009).

V niektorých aspektoch je možné bádať rozdiely medzi športovou organizáciou a klasickým podnikom, ktoré je nutné vnímať v prípade hodnotenia stratégie (McDonald a Sherry, 2010). Na rozdiel od tradičných firiem sa kladie v prípade športových klubov a organizácii obrovský dôraz na históriu, emócie, dávky nostalgie a mnohé iné faktory. Tieto faktory majú silu ovplyvniť racionalitu chovania a takisto aj komerčnú logiku. Toto je dôležité pre potenciálnych sponzorov a hlavne fanúšikov. Ďalším aspektom je fakt, že v prípade športovej organizácie sa ciele nestanovujú na základe nejakej istoty a predikovatelnosti, pretože výstup je neistý a veľmi ťažko sa dá predpovedať. Tretím aspektom a v dnešnom svete asi najdôležitejším je generovať zisk (Hoye, 2009; Beech a Chadwick, 2013). Aj pre tieto rozdielnosti sú možnosti športovej organizácie v oblasti generovania zisku vysvetlené v ďalšej časti práce.

Ak zostaneme pri generovaní zisku, môžeme rozdeliť športové organizácie môžeme rozdeliť na dva modely – **maximalizácia zisku** a **maximalizácia úžitku**. Už podľa názvu maximalizácia zisku spočíva v tom, že vedenie klubu je v podstate ako vedenie firmy a snaží sa ponúkať perfektne konkurencieschopný produkt s jediným cieľom – zarobiť čo najviac. Model maximalizácie úžitku zasa kladie dôraz na odlišné hodnoty. Ide najmä o rivalitu a stať sa tým najúspešnejším (Hoye, 2009). Kedysi bol dôraz kladený najmä na zápasové výkony hráčov a tým pádom sa maximalizoval úžitok športovej organizácie. Procesy vo vnútri nehrali vôbec dôležitú rolu. V prípade, že sa bral ohľad na vnútorné procesy, dochádzalo k analýze iba základných operatívnych profitov, nákladov či členskej základne. V dnešnej dynamicky vyvíjajúcej sa dobe by takýto charakter analýzy určite nepostačoval.

Preto sa veľmi horúcou témou dneška v prípade evaluácie športovej stratégie zaoberá „**performance management**“. Performance management, respektíve výkonnostným management overuje, ako sa organizácií darí v konkurenčnom prostredí a či dokáže efektívne využívať svoje silné stránky a príležitosti. Takisto sa zaoberá aj hodnotením akým spôsobom je nakladané so zdrojmi a či dochádza k ich správnej alokácii. Výstupom performance managementu je porovnanie organizácie

s ostatnými konkurenčnými organizáciami, ktoré sa radia do rovnakej kategórie, napríklad ligy či krajiny. V prípade, že dôjde k odýchkam od plánovaného stavu, prináša aj nápravné opatrenia (Hoye, 2009; Faraji et al., 2012).

Model na základe stakeholderov

Pre správne zmeranie výkonnosti organizácie je určite aj uspokojovanie jednotlivých stakeholderov organizácie (Jones a Hill, 2013; Lussier a Kimball, 2014). Ak máme spokojných stakeholderov, organizácia určite funguje správnym spôsobom. Na základe tohto aspektu rozlišujeme organizácie, pre ktoré je buď primárne uspokojovanie potrieb svojich stakeholderov a maximalizácia hodnoty pre stakeholderov, alebo o výsledky v zápasoch a servis poskytnutý fanúšikom organizácie (Hoye, 2019). Z týchto dvoch odlišných prístupov vyplývajú aj problémy, ktoré môžeme vidieť v závislosti na týchto modeloch. Podľa Friedmana (2004) však nie všetci stakeholderi organizácie musia sledovať tie isté potreby a nie vždy sú v dokonalom súlade ich potreby. Štúdia autorov McDonald a Sherry (2010) zaraďuje potrebu stakeholderov športovej organizácie sledovať a dosahovať správnu výkonnosť klubového managementu, úspešné výsledky v športovom zápole a v neposlednom rade aj zahrnutie stakeholderov do priameho diania a chodu klubu, aby mali pocit súnalezitosti ku klubu. Nižšie budú vymenovaní najdôležitejší stakeholderi z pohľadu športovej organizácie aj spolu so svojimi potrebami (Hoye, 2009).

- **Hráči** – úspechy v športovom zápole, žiadne zdravotné problémy a systém odmen a rastu
- **Zamestnanci organizácie** – profesný rast, zabezpečenie stáleho pracovného miesta a systém odmeňovania
- **Členovia klubu** – benefity, žiadané služby a celková spokojnosť s chodom klubu
- **Vlastníci a akcionári** – návratnosť vložených investícií, PR klubu, kladná reputácia klubu
- **Dodávatelia športového vybavenia** – participácia hráčov, vybudovanie mena značky a podpora, spolaľivosť v spolupráci
- **Sponzori** – povedomie o značke, rozšírenie značky a kladná reputácia klubu
- **Fanúšikovia** – pozitívna bilancia klubu v tabuľke, zážitok z hry
- **Komunita a spoločnosť** – správny príklad pre nové generácie, hrdosť občanov
- **Agenti hráčov** – správne nastavená morálka hráčov, plnenie finančných podmienok
- **Médiá** – schopnosť vytvoriť masový trh, miera zainteresovanosti

Model vnútorných procesov, vstupov a výstupov

Ďalším zo spôsobov, ktorým sa dá zmerať výkonnosť organizácie a jej stratégie je model vnútorných procesov, vstupov a výstupov. Model so sebou prináša zoznam kľúčových vecí, ktoré sú a musia byť hodnotené. Nedochoďa k prioritizácii jedného z merítok, ale prikladá všetkým rovnaké váhy. Ide napríklad o kvantitu, kvalitu, produktivitu práce zamestnancov organizácie, interné procesy až po vzťahy so zákazníkmi a dodávateľmi (Ferkins et al., 2009; Hoyer, 2009).

Už podľa názvu je evidentné, že tento model môžeme rozdeliť na tri časti. Nie všetky organizácie využívajú všetky tri časti celého modelu. Začneme **výstupmi**, ktoré zistíme hodnotením plnenia stanovených cieľov organizácie (Mallya, 2007). Táto prvá časť patrí medzi najvyužívanejšie, pretože na jej základe je veľmi jednoduché realizovať komparáciu s konkurenciou, napríklad ako si kluby vedú v tabuľke, aké množstvo výhier a porážok, prípadne remíz majú na konte a podobne (Hoyer, 2009). Tento model je veľmi jednoduchý a preto so sebou prináša aj problémy. Hlavným je, že športová organizácia má vo svojom pláne viacero cieľov, ktoré chce dosiahnuť. Z toho môže vyplývať fakt, že niektoré z cieľov si môžu konkurovať, alebo si vzájomne odporovať. Druhým z problémov môže byť náročná interpretácia a rozpoznateľnosť cieľov a ich náročné hodnotenie rozsahu plnenia. Mnohokrát sa stáva, že niektoré z operatívnych cieľov sú iba vyslovené a nie písomne formulované. Tretím problémom je následné časové ohraničenie cieľov. Organizácia si postupne stanovuje krátkodobé ale aj dlhodobé ciele. Zaujímavý je fakt, že kluby si aj napriek rovnakému prostrediu, v ktorom sa nachádzajú, môžu stanovovať podobné ciele, ale klásť dôraz na úplne iné faktory ich hodnotenia. Riziko na záver spočíva v následnom stanovení dôležitosti jednotlivých cieľov. Je náročné rozlíšiť ktoré sú kľúčové ciele, keďže nie všetky musia byť vždy stanovené na najvyšších úrovniach managementu (David, 2009; McDonald a Sherry, 2010). Slack a Parent (2006) definovali nasledujúcich päť pravidiel, ktoré by mali platiť pre čo najdlhšiu platnosť cieľov:

- Športová organizácia si musí byť istá, či dokáže dosiahnuť požadované výstupy z cieľov, ktoré hrajú kľúčovú rolu v živote organizácie aj napriek tomu, že by neboli súčasťou vrcholového managementu organizácie.
- Organizácia musí aktualizovať ciele, ktoré prinieslo pozorovanie chovania členov klubu.
- Štruktúra cieľov organizácie by sa mala skladať z krátkodobých a dlhodobých cieľov.

- Ciele organizácie musia byť merateľné, overiteľné a hmotné. Mala by sa strátiť od nejasných prehlásení, ktoré sú vytvorené očakávaniami verejnosti.
- Ciele je nutné vnímať v dynamike prostredia a prispôsobovať ich v čase.

Druhá časť modelu sa venuje **vstupom**, v ktorej sa klub zaoberá systémovým prístupom k zdrojom (Hoye, 2009). Metóda výstupov a vstupov sa veľmi ovplyvňujú, pretože správne nakladanie so zdrojmi je dôležité pre stanovovanie cieľov. Jednoducho povedané, vstupy organizácie majú vplyv na výstupy. Na začiatok je nutné deklarovať, že zdroje nedelíme iba na ľudské, hmotné a finančné, ale patrí sem aj renomé organizácie, moc či znalosti (Jones a Hill, 2013). Výhodou tejto metódy je, že na rozdiel od hodnotenia cieľov sa staráme o organizáciu ako takú a o jej konkrétne aktivity vo vnútri. Je ale braný ohľad aj na okolité prostredie a takisto aj na porovnanie organizácie s inými, ktorých ciele sú odlišné. Nevýhodou tejto metódy je aj napriek mnohým teoretickým poznatkom o nej, že nebol zrealizovaný výskum, ktorý by potvrdil jej efektívnosť. Ďalším problémom sa môže zdať rozlíšenie samotného zdroja a cieľu. Podľa Lussier a Kimball (2014) napríklad taká návštevnosť klubu na domácich zápasoch môže byť braná ako cieľ a aj ako zdroj. Pre klub ktorým sa zaoberá táto práca je zaujímavou témou financovanie. FC Nitra patrí medzi štandardné kluby, no jeho veľkosť nie je nijak ohromujúca. Samotné financovanie častokrát závisí od iných organizácií a preto ho klub dokáže len minimálne ovplyvniť. Finančné zdroje je preto len veľmi ťažko považovať za merítko efektivity. Ďalším zaujímavým bodom môže byť aj fakt, ak klub nedisponuje v hráčskom kádri veľkou hviezdou, čo by mohlo znamenať konkurenčnú výhodu, stále môže byť úspešný a dosahovať vysokú efektivitu (Slack a Parent, 2006; Faraji et al., 2012).

Tretia a zároveň posledná časť modelu hodnotenia sa zaoberá činnosťou medzi vstupmi a výstupmi. Ide teda o **prístup k interným procesom**. Ako bolo spomenuté, všetky tieto tri typy hodnotenia sú vo vzájomnom prepojení a ovplyvňujú sa. Klub môže využívať jeden, dva alebo aj všetky tri prístupy (David, 2009). Prístup k interným procesom je založený na hladkom a bezproblémovom fungovaní klubu zvnútra a to všetko vďaka správne chodu informácií, anažovanosti zamestnancov a správnom delegovaní jednotlivých kompetencií. Pokým sa metóda vstupov zaoberá zdrojmi a metóda výstupov cieľmi organizácie, prístup k interným procesom pomáha práve k procesu premeny vstupov na výstupy (Slack a Parent, 2006; Beech a Chadwick, 2013). Ako predchádzajúce dve metódy aj tretia so sebou prináša isté výhody aj nevýhody. Hlavnými výhodami sú napríklad možnosť komparácie organizácií s rôznymi vstupmi a výstupmi, respektíve prostredím. Za problémy však potom možno označiť práve premennosť ľudských zdrojov, odlišnosť výstupov a

prostredia, ktoré spôsobujú nepresnosť v hodnotení, rozdielnosť v schopnostiach organizácie. No faktom zostáva, že aj organizácie s nie práve najlepšie fungujúcou komunikáciou a morálnym nastavením môžu žať úspechy (Slack a Parent, 2006; Hoye, 2009).

Balanced scorecard

BSC alebo celý názov balanced scorecard je veľmi významným nástrojom pre hodnotenie organizácie (David, 2009). Jej cieľom je zakryť nedostatky, ktoré vznikli hodnotením prostredníctvom ostatných metód. Berie v úvahu homtné aj nehmotné aktíva organizácie a využíva koncepčný rámec k transformácii strategických cieľov na hodnotiteľné indexy. Týmto organizácia dosiahne vyvážené rozdelnie zdrojov medzi dôležité časti organizácie (Mirafakhr, 2011). BSC je teda výsledkom 4 vyššie spomenutých dimenzií pohľadu. Preto je veľmi dôležité, aby všetky spomenuté dimenzie boli vzájomne previazané a prepojené a tým zaručili efektívnosť balanced scorecard. V neposlednom rade by mala odrážať misiu, víziu a ciele organizácie, keďže v tomto prípade nejde iba o súbor indikátorov, vďaka ktorým si organizácia môže zabezpečiť úspech (Kaplan a Norton, 1996).

Model BSC má veľa silných stránok, no nie je priamo šitý na mieru pre športovú organizáciu. Preto jeho rozšírením vznikol model 9 dimenzií, ktorý obsahue všetko to, čo by mala hodnotiť práve športová organizácia (Kaplan a Norton, 1996). Prvou dimenziou hodnotenia by mali byť **trofeje, tituly, víťazstvá a úspechy**. Teda hlavným kritériom pre športovú organizáciu by mali byť športové úspechy a nie maximalizácia zisku za každú cenu. S tým je veľmi previazané druhé kritérium – **financovanie**. Klub by sa mal snažiť zabezpečovať trvalú finančnú stabilitu, ktorá im umožní pokryť všetky výdavky. Merítka sa však nesmú sústrediť iba na zisk a stratu, ale aj na likviditu, návratnosť investícií, dlhodobú zadlženosť a mnohé iné (Lussier a Kimball, 2014). Treťou dimeziou je **distribúcia športového produktu** na trhu. Dôležité je definovať to, čo ponúkame. Na takúto distribúciu sa často využívajú masmediálne prostriedky a v dnešnej dobe aj sociálne siete (Beech a Chadwick, 2013). Ďalšou, štvrtou dimenziou je **veľkosť trhu a tržný podiel**, ktorým organizácia disponuje. Aj napriek kvalitnej infraštruktúre a zázemiu je potrebné získať a udržať potenciálnych a aktuálnych zákazníkov. Je taktiež správne vnímať aj hodnoty iných športových odvetví, ktoré môžu ohroziť organizáciu v podobe preberania zákazníkov (Hoye, 2009).

Piatou z deviatich dimenzií, ktorá je veľmi podstatná je **spokojnosť zákazníkov**. Ide o náhľad fanúšikov a členov klubu na výkonnosť celej organizácie. Pre organizáciu je dôležité dbať na názory fanúšikov a zisťovať ich prostredníctvom

rôznych kanálov od bulletinov na zápasoch cez dotazníky a sociálne siete. Bez týchto zdrojov by boli názory len veľmi ťažko rozpoznateľné. Zanedbanie tejto aktivity môže viesť až k poklesu návštevnosti a vtedy je na reakciu už neskoro (Norman a MacDonald, 2004). Šiesta dimenzia sa venuje **vnútorným procesom**, ktoré už boli v práci spomenuté. Ide teda o fungovanie kľúčových prvkov reťazca a hodnotenie ich funkčnosti v porovnaní s ostatnými. V prípade športovej organizácie napríklad akvizícia nových hráčov a hodnotenie ich výkonnosti, ich rozvoja a vývoja (Kaplan a Norton, 1996). Siedmou dimenziou je **zdokonaľovanie produktu**. Aj pre športový biznis je nutná inovácia pre retenciu aktuálnych zákazníkov. V rámci mnohých športov inovácia napomohla k zlepšeniu kvality čo je pre fanúšikov a sponzorov veľmi dôležité. Preto je pre každý klub dôležité kráčať s dobou a zlepšovať podmienky pre svojich stakeholderov (Hoye, 2009). Zdokonaľovanie produktu súvisí s ôsmou dimenziou a tou je **kvalita a vzdelávanie personálu**. Šport so svojou obrovskou dynamikou prostredia si vyžaduje disponovať správnymi znalosťami a schopnosťami personálu. Preto je potrebné realizovať neustály proces školenia a vzdelávania, ktorý zaistí zamestnancom schopnosti zvládať a pracovať s najnovšími technológiami a najmodernejšími postupmi (Slack a Parent, 2006). Deviatu a zároveň poslednú dimenziu sa venuje **vplyvom ekonomiky, sociálnym vplyvom a vplyvom životného prostredia**. V prípade, že organizácia vytvára pozitívne dopady, môže sa uchádzať o podporu od vlády. Má však tým zodpovednosť za rovnaké zaobchádzanie so všetkými ľuďmi a je viazaná k vytvoreniu takej kultúry, v ktorej bude rovnaká príležitosť pre všetky etniká, národnosti či pohlavia (Norman a MacDonald, 2004).

Finančná perspektíva

Dimenzia, ktorá hľadá odpovede na otázku, ako sa organizácia chová voči svojim akcionárom. Vďaka správnej znalosti finančných výsledkov je možné zaistiť správny a trvalý chod organizácie, ktorý je trvalo udržateľný. Hlavnými faktormi v tejto perspektíve môžeme radiť objem predaja napríklad športového tovaru či permanentných a bežných vstupeniek, taktiež operatívne príjmy, tok peňažných prostriedkov alebo ukazateľ zadĺženosti klubu (Kaplan a Norton, 1996; Mirfakhr, 2011).

Zákaznícka perspektíva

V dimenzií zákazníckej perspektívy je veľmi dôležité pre organizáciu odhaliť, kto je reálnym zákazníkom, v akom segmente a ako by sa dalo v danom segmente uspieť. V rámci tejto dimenzie sa meria objem predaja v jednotlivých segmentoch trhu, podiel na trhu, akvizícia zákazníkov, ich retencia a prípadna satisfakcia. Výsledkom

je získanie názoru a pohľadu zákazníkov na organizáciu (Hoye, 2009; Mirfakhr, 2011).

Perspektíva vnútorných procesov

Pre túto fázu je dôležité identifikovať kľúčové procesy a aktivity, ktoré nám napomáhajú v rámci konkurenčného prostredia k tvorbe konkurenčnej výhody a generujú hodnotu či už pre zákazníka ale aj akcionárov. Ponúka nám odpoveď na otázku, v čom musí organizácia excelovať aby bola naozaj úspešná (Kaplan a Norton, 1996; Faraji et al., 2012).

Perspektíva rastu a učenia sa

Cieľom športovej organizácie by mal byť aj dlhodobý úspech a táto dimenzia je preň kľúčová. Organizácia je nútená k neustálej inovácii produktov a procesov, aby dokázala konkurovať v boji s ostatnými organizáciami. K tomuto je treba disponovať dobrou technologickou vyspelosťou a mnohými znalosťami. Dá sa to dosiahnuť prostredníctvom investovania do vzdelávacích kurzov zamestnancov, nových procesov a technológií či nových organizačných procedúr. Pomocou tejto perspektívy získame odpoveď na otázku, či sme schopní sa neustále zlepšovať prinášať dostatočné hodnoty svojim stakeholderom (Kaplan a Norton, 1996; David, 2009).

Výhody a problémy merania výkonnosti organizácie

Pre organizáciu je veľmi dôležitou zložkou strategického plánovania práve meranie výkonnosti. Prináša so sebou samozrejme výhody a aj nevýhody, ktoré je určite treba poznať. Analyzovanie všetkých procesov a aktivít športovej organizácie by zaberala veľké množstvo času, pretože na efektívnosť organizácie má vplyv veľké množstvo malých detailov (David, 2009). Meranie výkonnosti organizácie sa vyvíjalo postupom času, kedy sa skúšali všetky možné metódy a vybrala sa tá s najlepším výsledkom k už skôr spomenutému managementu cieľov. Toto môže viesť k potláčaniu kreativity a iniciatívy vzhľadom na striktne definované pravidlá a štandardy (Bouckaert a Doren, 2003). V prípade, že dôjde k správnej realizácii performance managementu, môže organizácia získať dlhodobú výhodu. Je zaručené, že všetky kľúčové aktivity organizácie sú priamo previazané s cieľmi organizácie. Prináša motiváciu pre pracovníkov stanovovať ciele, ktoré sú v prípade úspechu odmenené. Je teda presne stanovené to, čo je treba realizovať, ale aj to, kto je za realizáciu zodpovedný. Meranie výkonnosti organizácie je teda kompletizáciou strategického plánovacieho procesu, keďže nám poskytuje informácie, či sú v skutočnosti dosahované dostatočné výstupy, ktoré je možné dobre kvantifikovať (Hoye, 2009).

2 Metodika práce

Táto kapitola mojej diplomovej práce prinesie predstavenie cieľu práce a pre dosiahnutie cieľa veľmi dôležité postupy. Bude obsahovať aj vysvetlenie výskumnej otázky, ktorá na cieľ práce naväzuje. Ďalším bodom bude popis a vysvetlenie výskumných metód, ktoré boli využité v tejto práci, aký bol výskumný vzorok a ako prebiehal samotný zber dát. So záverom príde aj priblíženie jednotlivých vybraných metód analýzy dát.

2.1 Cieľ práce

Diplomová práce sa venuje strategickému managementu a jeho využitiu v prostredí športovej organizácie. Presným cieľom tejto konkrétnej diplomovej práce je však štúdia práce so stratégiou vo futbalovom klube v najvyššej slovenskej futbalovej súťaži. Zámer bude najmä na rozdielnostiach v teoretických východiskách a praktickej realizácii v skúmanom klube FC Nitra. Hodnotí sa celkový postup vytvárania strategického plánovacieho procesu, kde práce v prvom rade hodnotí nedostatky počas priebehu tohto procesu, prináša adekvátne vylepšenia a sleduje aj celkové povedomie a vnímanie stratégie členmi klubu. Veľmi dôležité je zistenie, či si vedenie klubu uvedomuje existenciu procesu plánovania stratégie. Či vôbec manažment klubu využíva nástroje určené na strategickú analýzu a ako celý tento proces tvorby stratégie vnímajú. Najdôležitejšou súčasťou, ktorá je priamo návazná na cieľ práce je záverečné odporúčanie, ktoré určite má silu a možnosť pomôcť klubu zlepšiť prácu so stratégiami, priniesť nové obzory a prípadne aj pozitívne ovplyvniť výkonnosť celého športového klubu.

Výskumné otázky

"Aké sú rozdiely medzi teoretickými východiskami o strategickom procese plánovania a praktickým využívaním tejto teórie vo futbalovom klube FC Nitra?"

"Ako vnímajú vybraní interní stakeholderi (hráči, manažéri, tréneri) strategický plánovací proces a ako veľmi existuje povedomie o stratégii klubu medzi členmi organizačnej štruktúry klubu?"

2.2 Vzorok výskumu

Ako vzorok výskumu pre moju diplomovú prácu bol vybraný športový klub FC Nitra, ktorý hrá najvyššiu futbalovú súťaž na Slovensku a jeho priblíženie bude súčasťou praktickej časti mojej diplomovej práce. Ide o jeden z tradičných futbalových klubov na Slovensku, ktorý je známy svojou výchovou mladých a talentovaných hráčov a

väčšina z jeho aktuálnych hráčov je aj odchovancami tohto klubu. Práve aj kvôli tomuto faktu je veľmi zaujímavé vnímať, ako vie tento klub narábať so stratégiou a aké nedostatky je stále možné v stratégii nájsť. Prostredie klubu je veľmi priateľské a preto je k dispozícii dostatok dobrých kontaktov, ktorých bolo možno osloviť s pomocou pri tvorbe tejto práce a ktorí dovolili nahliadnuť aj do zákulisia klubu a obdržať dôležité informácie, ktoré napomohli k výskumu a návrhu vylepšení do budúcnosti.

V klube sa do výskumu zapojilo celkovo 7 osôb. Športový riaditeľ, tréner mužstva U19, marketingový referent, hráči a fanúškovia. Každý z respondentov priniesol do výskumu svoj pohľad na danú situáciu. Fanúšici boli zvolení na základe ich prejavenej záujmu o klub po skončení domáceho zápasu. Jadro zostavovania stratégie klubu zastrešuje management a funkcionári, preto im bola venovaná majoritná pozornosť pri zbere dát. U fanúšikov šiel zámer skôr smerom uspokojovania ich potrieb ako jedného zo stakeholderov klubu. Pri výskume a rozhovoroch so všetkými stakeholdermi klubu sa aplikovalo pravidlo triangulácie výskumného vzorku. V praxi sa toto pravidlo využíva pre konzistentnosť zozbieraných výskumných dát od rôznych zdrojov (Saunders et al., 2009). V mojej práci boli použité dva druhy zo štyroch druhov triangulácie. Šlo o trianguláciu teoretickú, to znamená, že sa na získané dáta prihliada z viacerých teoretických východísk pre ich kvalitnejšiu interpretáciu. Druhým bola triangulácia z pohľadu zdroja dát, kde ide o fakt, že dáta získané počas výskumu boli z viacerých zdrojov (Edwards & Skinner, 2009).

2.3 Metódy zberu dát

Táto práca je kvalitatívnou štúdiou, čo so sebou prináša aj fakt, že všetky dáta, ktoré boli počas výskumu zozbierané boli kvalitatívneho charakteru. V rámci kvalitatívneho výskumu môžeme zaznamenať tri typy zberu dát. Prvou z metód zberu dát kvalitatívneho výskumu je rozhovor. Rozhovor medzi respondentmi a výskumníkom z očí do očí je odborníkmi považovaný za najefektívnejšiu metódu práve pre kvalitatívny výskum (Creswell, W., 2013). Rozhovor má taktiež tri typy - štrukturovaný, pološtrukturovaný a neštrukturovaný (Grbich, 2013). Diplomová práca obsahuje iba rozhovory, ktoré sú pološtrukturované, pretože sú akosi prechodnou fázou medzi neštrukturovanými a štruktúrovanými a prinášajú so sebou tak výhody a eliminujú možné nevýhody. Za jednu z výhod je možné označiť aj zmenu formulácie otázok, či prehádzanie poradia kladených otázok, čo v istých situáciách môže priniesť oveľa kvalitnejšie dáta pre výskum (Pedersen et al., 2011). Je veľmi dôležité vyberať respondenta, ktorý sa v problematike výskumu orientuje a má isté skúsenosti. Je nutné, aby počas rozhovoru boli dodržiavané isté pravidlá, aby došlo

aj k vzájomnej interakcií, aby exsitovala istá flexibilita, teda pružnosť v priebehu rozhovoru. Výskumník je ten, kto vedie rozhovor kvôli získaniu relevantných informácií, ktoré sú potrebné pre výskum. No existuje aj možnosť pre uvoľnenie istého priestoru počas rozhovoru, v ktorom môže respondent (Saunders et al., 2009). Ďalšou z metód je pozorovanie, ktoré v sebe zahŕňa sledovanie, nahrávanie a zaznamenávanie reakcií, akcií a konania v rámci istých udalostí či objektov v sociálnom prostredí výskumného miesta (Pedersen et al., 2011). Poznáme viacero delení pozorovania, konkrétne ide o priame a participatívne, pri ktorom výskumník ako divák sleduje priebeh jednotlivých udalostí a všetky starostlivo zaznamenáva. Participatívne je odlišné v tom, že výskumník sa už priamo zapája do chodu jednotlivých aktivít (Grbich, 2013). Pozorovanie napomohlo k lepšiemu zoznámeniu sa s klubom. Metóda záujmových skupín je spomenutá až na konci z dôvodu, že v práci nebola priamo využitá (Creswell W., 2013).

2.4 Priebeh výskumu

Stretnutie s respondentmi vždy zahŕňalo na začiatku vysvetlenie, aký je cieľ a účel rozhovoru a taktiež boli oboznámení s postupom práce. Pozorovanie a rozhovory boli realizované v priestoroch klubu FC Nitra. S jednotlivými pracovníkmi som hovoril priamo na ich pracovisku vo veľmi príjemnom prostredí zrekonštruovaného štadióna pod Zoborom. Oslovovanie fanúšikov prebiehalo priamo na štadióne počas či po skončení zápasu. Hráči následne po vzájomnej dohode na vopred stanovených miestach. Oceňujem prístup všetkých zamestnancov a členov klubu za ich maximálnu pomoc a náklonnosť k spolupráci. Schémy jednotlivých rozhovorov sú priložené v prílohách práce.

2.5 Metódy analyzovania dát

Zber dát je neodmysliteľnou súčasťou celého výskumu a dokáže nám zhromaždiť kvalitné dáta pre následnú analýzu a prácu s týmito dátami. Mojim postupom bol prepis rozhovorov do digitálnej podoby. Potom prišli na rad **redukcia dát, vyobrazenie dát a formulácia záverov a overovanie správnosti použitých dát.**

Metódu na redukciu dát, ktorú som použil pre moju prácu bolo **kódovanie**. Pod pojmom redukcia dát je možné si predstaviť zníženie väčšieho počtu dát to lepšie zvládnuteľných a uchopiteľných častí. Proces kódovania pozostáva z troch častí a to konkrétne z úvodu, axiálnej časti a selektívnej časti (Pedersen et al., 2011). V prvej časti som sa zameriaval na hĺbkovú podstatu rozhovoru a na základe toho došlo k rozdeleniu dát na niekoľko skupín podľa strategického procesu plánovania a prideliť im individuálne označenie. Toto označenie prirad'ovalo k sebe dáta, ktoré k sebe

patrili. V nasledujúcej, axiálnej časti boli tieto dáta s určitou vzájomnou spojitosťou priradované k sebe, čo prináša so sebou opätovnú postupnú a detailnú analýzu všetkých rozhovorov kvôli precíznosti výsledkov. Veľmi dôležitým faktorom bolo uvedomenie si skutočnosti, či majú dáta medzi sebou istý typ spojitosti alebo nie. Poslednou, selektívnou časťou kódovania som využil k finalizácii stanovených kategórii, aby bolo možné zoskúpenie a priradenie k respondentom. Nasledujúca fáza, vyobrazenia dát naväzovala práve na výsledky priradovania a prebiehala najmä v písomnej podobe. No k písomnej podobe sú priložené aj grafické spracovanie výsledkov.

Záverečná fáza, v ktorej došlo k formulácii záverov a tvorbe odporúčaní pre FC Nitra ešte predchádzala jedna veľmi dôležitá fáza a tou je kontrola dát. K samotnej kontrole kvality dát napomáhala triangulácia, na ktorú je braná vážnosť počas celého priebehu výskumu. Na doplnenie kontroly pomocou triangulácie môže slúžiť aj metóda členskej kontroly, ku ktorej dochádza po zozbieraní všetkých relevantných dát. Metóda členskej kontroly spočíva v tom, že dáta po fáze zakódovania a vyobrazenia sú opätovne ponúknuté respondentom na kontrolu a overenie správnosti chápania ich úmyslu a myšlienok (Grbich, 2013).

3 Futbalový klub FC Nitra

Ako bolo spomenuté v predchádzajúcich častiach práce, výskumným vzorkom tejto diplomovej práce je práve futbalový klub FC Nitra. Považujem za správne prvotne predstaviť tento klub, aby bolo možné správne a kvalitne interpretovať poznatky, ktoré boli počas výskumu zistené. V stručnom predstavení klubu sa dôraz kladie na históriu klubu, jeho súčasnosť, právnu formu a organizačnú štruktúru, ktorou klub disponuje.

História klubu

Vznik futbalového klubu v Nitre sa dátuje až na rok 1909. Klub z pod vrchu Zobor tak v roku 2019 oslávi svoje 110. výročie založenia. Už v počiatkoch boli klubu súdené belasé farby dresov, ktoré klub oblieka aj dnes. Mužstvo začínalo svoju púť v juhoslovenskej regionálnej súťaži, neskôr v slovensko-podkarpatskej divízií a v Majstrovstvách západoslovenského kraja. Ďalej sa posúvame do roku 1956, kedy už mužstvo obohatené o skúsenosti odohralo pamätný zápas proti majstrovi Maďarska – Honvédu Budapešť. V sezóne 1959/60 nakúкло mužstvo z pod Zobora prvýkrát to najvyššej ligovej súťaže. Mužstvo zažilo svoje vrcholy aj pády, ponevialo sa medzi prvou a druhou ligou čo koncom 60. rokov vyvrcholilo návratom späť do najvyššej ligy a stabilizáciou klubu. Postupom času sa FC Nitra aj vďaka myšlienke vtedajšieho trénera klubu Milana Lešického stala Nitra prvým profesionálnym futbalovým klubom na Slovensku, ktorý sa pýšil jasnou ideológiou. Napredovať skrz mládežnícky futbal, vychovávať odchovancov klubu a získať do svojich radov najsľubnejších mladíkov z okolitých regiónov. Medzi legendy klubu, ktoré pomáhali budovať túto filozofiu patrili už spomínaný Milan Lešický alebo aj Ľubomír Moravčík, niekdajší hráč klubov St. Etienne či Celtic Glasgow, Igor Demo, Ondrej Ondrovič, Peter Gunda či Jozef Antalovič. Medzi úspešných hráčov klubu patrili aj hráči ako niekoľkonásobný reprezentant SR Róbert Jež, bývalý brankár Evertonu Ján Mucha alebo akútálny majster Českej ligy so Slaviou Praha – Miroslav Stoch, ktorý si zahral v kluboch ako Chelsea, Twente Enschede, Glasgow Rangers či Fenerbachce Istanbul. FC Nitra neponúkla futbalovému svetu iba kvalitných hráčov ale aj trénerov ako Michal Hipp, ktorý bol asistentom trénera reprezentácie Slovenska počas Majstrovstiev sveta v Juhoafrickej republike v roku 2010 a bol aj hlavným trénerom FK Vysočina Jihlava či FC Senica.

Obrázok č. 1 – Logo FC Nitra

Zdroj: fcnitra.com

Súčasnosť klubu

V aktuálnej sezóne je klub účastníkom najvyššej slovenskej futbalovej súťaže Fortuna ligy. Keďže systém ligy je rozdelený na základnú časť a nadstavbovú časť, kde sa mužstvá delia na 2 skupiny, v ktorých sa hrá o titul a o udržanie, Nitra po obsadení 7. miesta na konci základnej časti putovala do skupiny o udržanie sa. Klub sa momentálne počas tejto sezóny stretol s výkyvom výkonov. Začiatok nezačal príliš dobre a vyzeralo to, že bude bojovať o holú existenciu vo Fortuna lige. Neskôr sa mladé mužstvo chytilo a začalo bodovať naplno, čo prinieslo počas zimnej prestávky skvelé 5. miesto. Po zimnej prestávke klub čakali zvyšné 3 zápasy základnej časti, ktoré nezvládol podľa očakávaní, čo znamenalo prepád na 7. miesto a stratu miestenky v skupine hrajúcej o titul. Nitra nadstavbovú časť nezačala vydarene a pridávala iba remízu za remízou. Rozhodujúcim víťazstvom klubu z pod Zobora je určite vysoké víťazstvo nad AS Trenčín na jeho trávniku v pomere 4:1. Týmto si FC Nitra zaručila účasť aj v ďalšom ročníku najvyššej futbalovej súťaže. S veľmi mladým kolektívom, prevažne odchovancov vlastnej akadémie sa Nitra snaží naplňovať filozofiu Milana Lešického o výchove mládeže. Azda najväčším lákadlom pre divákov bolo otvorenie novozrekonštruovaného štadióna FC, ktorý síce svojou

kapacitou neohúri (7240 divákov), no napriek tomu je zárukou novej éry a kvalitnej infraštruktúry. Slávnostné otvorenie bolo ešte počas leta a spestril ho zápas legend ako aj A-mužstiev FC Nitra a Slávia Praha. Na tomto štadióne sa preto odohralo aj finále tohtoročného slovenského pohára Slovnaft cup, ako oslava novotvoreného futbalového stánku.

Obrázok č.2 – Štadión FC Nitra



Zdroj: fcnitra.com

Aktuálna štruktúra klubu z pod Zobora je rozmanitá. Ak si to vezmeme do podrobnosti klub od A-mužstva a B-mužstva disponuje mládežníckymi kategóriami od 6 rokov až po kategóriu 19 ročných futbalistov. Týmto však výpočet tímov v rámci FC Nitra ešte nekončí. Klub má aj ženské A-mužstvo a mužstvo junioriek a žiačok. Akadémia FC Nitra preto momentálne disponuje viac ako 200 mladými chlapcami a dievčatami v 9 kategóriach a v rámci prípravky je to ďalších 150 hráčov. Futbalová akadémia sa môže pýšiť účasťou v najvyššej štátnej súťaži v každej z kategórií a takisto aj ziskom 19 trofejí, respektíve majstrovských titulov a účasťou mládežníckeho mužstva do 19 rokov aj v UEFA YOUTH LEAGUE čo je juniorská obdoba Ligy Majstrov. Za úspechom a veľkým významom futbalovej akadémie FC Nitra stojí samozrejme aj pomer odchovancov v rámci seniorského mužstva. Za posledných 5 sezón sa percento vlastných odchovancov vyšplhalo až na 69 % zo všetkých hráčov A-mužstva. Za rok 2018 dokonca stúpila táto hodnota až nad 70% a to zaradilo FC Nitra v tabuľke európskych futbalových klubov na celkové 2. miesto. Ako bolo spomenuté, táto filozofia pána trénera Milana Lešického prináša klubu stabilitu čo sa prejavuje aj v prípade spomínanej štatistiky a samozrejme k vychovávaniu hráčov pre budúcnosť klubu. Ak sa pozrieme na tento aspekt aj z čisto ekonomického hľadiska,

perspektívni mladí hráči, ktorí kvalitou prerastú slovenskú Fortuna ligu následne prestupujú do kvalitnejších klubov a líg. Tento fakt prináša klubu na následných bonusoch finančné prostriedky a aj vďaka nim je možné ďalej vylepšovať a skvalitňovať futbalovú akadémiu. Za posledné obdobie sú skvelým dôkazom odchovanci ako Miroslav Stoch, ktorý následne z FC Nitra prestupoval do FC Chelsea Londýn, alebo Tomáš Vestenický, ktorý si vyskúšal aké je to hrať za AS Rím či Krakow.

Obrázok č.3 – Tabuľka minútáže odchovancov v percentách

Top 50 - February 2018

% of minutes by club-trained - [Matches]

1. SK Sigma Olomouc (CZE)	74.8%	[2]
2. FC Nitra (SVK)	70.4%	[2]
3. FC Viitorul Constanța (ROM)	67.6%	[4]
4. Athletic Club Bilbao (ESP)	65.0%	[5]
5. Ethnikos Achnas FC (CYP)	61.8%	[4]
6. MFK Zemplín Michalovce (SVK)	60.3%	[2]
7. Real Sociedad de Fútbol (ESP)	58.2%	[4]
8. Aalborg BK (DEN)	57.7%	[3]
9. 1. FC Tatran Prešov (SVK)	56.9%	[2]
10. FK Dynamo Kyiv (UKR)	55.6%	[2]
11. 1. FC Slovácko (CZE)	52.9%	[2]
12. Debreceni VSC (HUN)	51.9%	[1]
13. FC Admira Wacker Mödling (AUT)	49.6%	[4]
14. Szombathelyi Haladás VSE (HUN)	46.1%	[1]
15. Toulouse FC (FRA)	45.7%	[4]

Zdroj: uefa.com

Právna forma, vedenie klubu a organizačná štruktúra

Klub FC Nitra je podľa obchodného registra Slovenskej republiky registrovaný ako akciová spoločnosť od 1.5.2004. Čiže právna forma klubu je už dlhšiu dobu stabilizovaná. Ak sa pozrieme na konkrétne znenie a popis činnosti FC Nitra a.s. ide o športový klub, ktorý vykonáva a účastní sa v športových súťažiach pod hlavičkou národného športového zväzu, ktoré ho je členom podľa znenia paragrafu číslo 9 zákona č.300/2008 zbierky zákonov o organizácii a podpore športu v krajine. Ako

správna akciová spoločnosť klub disponuje predstavenstvom, ktoré je zložené z 3 členov a dozornou radou, ktorá sa skladá z piatich členov. Vedením klubu a zároveň aj predsedom predstavenstva je pán Marián Valenta, podpredsedom Milan Červeň a tretím členom je niekdajší úspešný hráč, reprezentant Československa a Slovenska – Ľubomír Moravčík.

V rámci klubu je presne stanovená organizačná štruktúra tak, aby jednotlivé kompetencie boli rozdelené medzi jej členov čo najefektívnejšie a zaručovali plynulý chod klubu. Generálnym manažérom, ktorý rozhoduje o strategických rozhodnutiach klubu je pán Jozef Petrání. Pod jeho kompetenciou je celkové vedenie klubu a dozor nad všetkými jeho časťami. Ekonomické oddelenie a administratíva je v úlohe pani Olgy Slaténiovej. Klub dbá na marketingovú stránku a preto má svoje marketingové oddelenie na 2 časti. Ide o PR, teda vzťah s verejnosťou a samozrejme vzťah s obchodnými partnermi, ktorí sú nedomysliteľnou súčasťou fungovania klubu. Športový úsek klubu má 3 členov. Za jeho celkové fungovanie zodpovedá športový riaditeľ klubu pán Marián Sutto. Jeho úlohou je zabezpečovať klub so športovej stránky, dohliadať a efektívne koordinovať či už A-mužstvo ale aj ostatné klubové družstvá. Za mládež samostatne zodpovedá následne športový riaditeľ mládeže a v jeho kompetencií je starať sa o chod mládežníckych mužstiev. V rámci mládeže funguje ešte aj sekretár, ktorý rieši aj administratívne úkony so zväzom a Úniou ligových klubov. Športové riaditeľstvo sa zaoberá teda najmä fungovaním družstiev, výberom ich realizačných a trénerských tímov a dohľadom nad vykonávaním jednotlivých športových úkonov. V rámci trénerského tímu sa nachádza hlavný tréner A-mužstva a jeho asistenti, ktorí sú v neustálej kooperácii s trénerom B-mužstva a trénermi mládežníckych výberov.

Organizačná štruktúra mužstva nasvedčuje, že futbalový klub disponuje dostatkom činníkov, ktorí sú zodpovední za chod klubu či už po ekonomickej, technickej, respektíve športovej stránke. Organizačná štruktúra je v tejto podobe platná od roku 2016, čo však neznamená, že v blízkej dobe nemôže prísť k jej zmenám či úpravám. Futbalový klub pružne reaguje na zmeny vo vývoji klubu, kedy klub dočasne pôsobil aj v druhej najvyššej súťaži a po jeho návrate do Fortuna ligy bolo dôležité vykonať isté zmeny v rámci celej štruktúry klubu. Táto organizačná štruktúra pôsobí veľmi správne fungujúcim dojmom. Každý z členov si je vedomý svojich povinností a zodpovedností a snaží sa ich plniť v čo najväčšom merítku. V prípade marketingového a ekonomického oddelenia je možné tvrdiť, že existuje vždy možnosť vylepšovať celkový chod klubu. Pravidelnými stretnutiami zodpovedných osôb, zdieľaníu podnetov, informácii a návrhov prispievajú k vylepšovaniu chodu organizácie. Snahou manažmentu je preto na pravidelnej báze

realizovať stretnutia a riešiť vzniknuté situácie či problémy. Pre klub je kľúčové zabezpečiť finančnú stabilitu aj prostredníctvom investorov či sponzorov. Vidím obrovský potenciál klubu po rekonštrukcii štadióna prípadne prilákať k sebe nových sponzorov za účelom pozdviženia značky a vzájomnej pomoci pri vytváraní všeobecného povedomia či už pre samotný klub ako aj pre sponzorov.

Po samotnom dialógu s členmi klubu, ktorí sa priamo podieľajú na chode klubu môžem tvrdiť, že klub využíva svoju limitovanú kapacitu v rámci organizačnej štruktúry na maximum. Počas rozhovorov bolo jednou z otázok zamierené práve na efektivitu a výkonnosť aktuálnej organizačnej štruktúry a aj napriek k jej obmedzenej veľkosti práve z ekonomických dôvodov klub dokáže stabilne fungovať na ligovej úrovni bez väčších strategických zaváhání.

Obrázok č.4 – Organizačná štruktúra managementu FC Nitra

Pozícia	Meno	kontakt
Predstavenstvo	Marián Valenta	predstavenstvo@fcnitra.sk
	Ing. Milan Červeň	
	Ing. Ľubomír Moravčík	
Generálny manažér:	Jozef Petrání	petrani@fcnitra.sk
Sekretariát:	Oľga Slaténiová	fcnitra@fcnitra.sk
Ekonomické oddelenie:	Oľga Slaténiová	slateniova@fcnitra.sk
Marketingové oddelenie:		marketing@fcnitra.sk
kontakt pre médiá:	Mgr. Michaela Dujčíková	dujickova@fcnitra.sk
kontakt pre partnerov:	Bc. Jozef Chudý	chudy@fcnitra.sk
Športový riaditeľ:	Marián Süttő	sutto@fcnitra.sk
Športový riaditeľ mládeže:	Igor Demo	demo@fcnitra.sk , tel.č.: 0905 576 879
Sekretár mládeže:	Ing. Štefan Strečka	mladez@fcnitra.sk , tel.č.: 0918 815 965

Zdroj: fcnitra.com

3.1 Analýza strategického plánovacieho procesu

V tejto fázi výskumu v rámci práce budú rozobraté jednotlivé body strategického plánovacieho procesu v rámci klubu. Dôjde taktiež k zhodnoteniu prístupu jednotlivých členov klubu, ako znášajú zodpovednosť, ktorá je spojená s týmto procesom stratégie a ako k samotnému plánovaniu pristupujú. Za veľmi dôležité považujem následnú komparáciu získaných poznatkov počas výskumu priamo

v klube a poznatkov teoretických, ktoré sú známe pre plánovací proces v športovej organizácii. Vzhľadom na to, že marketingové nástroje a celkový prístup marketingového oddelenia je pre klub veľmi dôležitý, budú následne popísané aj princípy a jednotlivé kroky klubu v oblasti marketingu a marketingovej komunikácie.

3.1.1 Definícia misie, vízie a cieľov klubu

V tomto prípade teória tvrdí, že každý správny športový klub, oddiel či organizácia by mala mať svoju vlastnú misiu, víziu a jeden či viac stanovených cieľov. Počas rozhovorov s členmi FC Nitra som sa zaujímal práve aj o tento fakt. Podľa odpovedí respondentov je pre klub misia a vízia veľmi dôležitá a má úzke prepojenie pre smerovanie klubu. Misia a vízia je pre všetkých členov jasne stanovená a majú šancu sa na plnení aj podieľať. *„Pri tvorbe misie, vízie a stanovovaní cieľov organizácie je dôležitá súčinnosť všetkých členov klubu. Od managmentu, trénerov a hráčov sa vyžaduje podieľanie sa na plnení misie a vízie a dohliada sa aj na otázky a pripomienky. Pre klub s takou tradíciou je preto misia a takisto aj vízia stanovená a všetci ju v klube rešpektujeme. Mali sme prípady, kedy sa vyskytli jedinci, ktorí uprednostňovali viac svoje ego a preto sme sa s nimi rozlúčili“*, tvrdí športový riaditeľ klubu FC Nitra pán Marián Sutto.

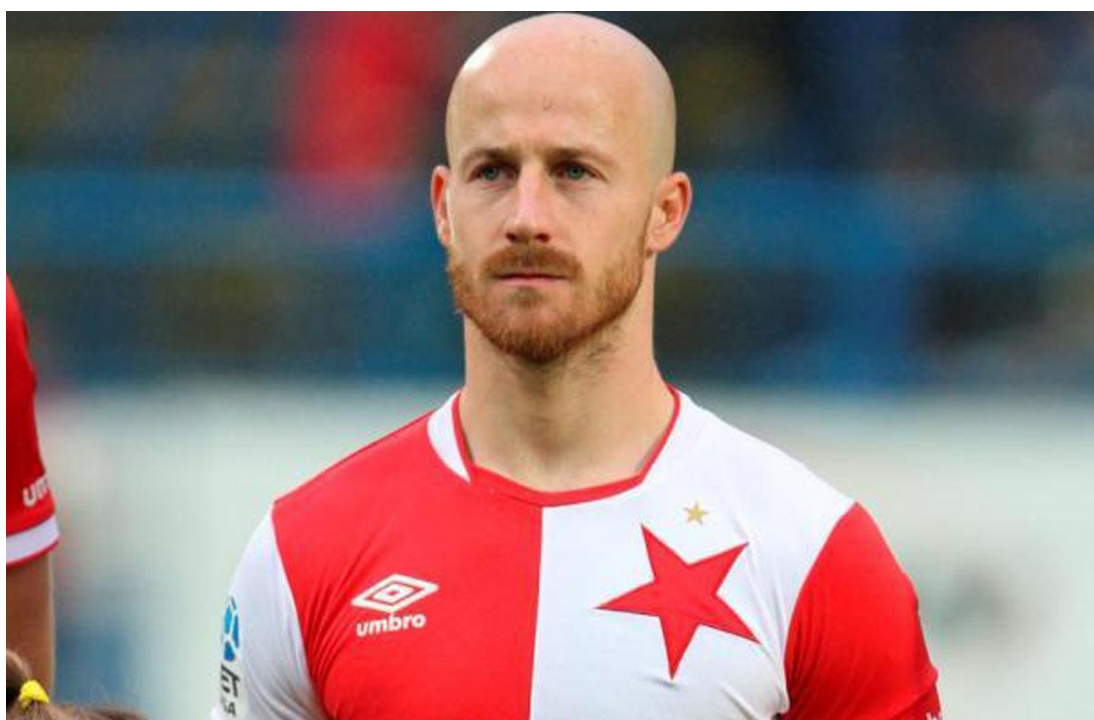
Klub FC Nitra deklaruje za svoje poslanie, respektíve misiu **výchovu mladých hráčov** pre seniorské ligové mužstvo, **zabezpečenie dostatku prostriedkov** a materiálu a **uchovanie tradície klubu**. Prostriedky sú veľmi dôležité pre ideálny chod klubu, jeho napredovanie a zlepšovanie infraštruktúry. V týchto jednotlivých čiastkových misiach je možné vidieť jednoznačné prepojenie činností v rámci klubu, kde získané prostriedky idú do infraštruktúry a vybavenosti pre zlepšovanie výchovy mládeže a prípravu hráčov na ligové zápasy v ich profesionálnej seniorskej kariére. Pre klub je jedným z poslání, ktoré deklaruje aj **prepájanie nitrianskeho regiónu** a výber a výchova tých najlepších futbalových hráčov. Cieľom nie je konkurovať veľkým akadémiám ako napríklad Slovan Bratislava či DAC Dunajská Streda ale sústrediť sa najmä na prácu s mládežou z nitrianskeho regiónu, rozvíjať ich talent a schopnosti na športovej ale aj iných úrovniach. Ďalším z čiastkových cieľov klubu je **zachovanie nastolenej tradície klubu**, zachovanie dobrého mena a prípadne jeho vylepšenia cez výsledky v lige, účasti v pohároch a existuje aj ambícia kvalifikovania sa do európskych pohárových súťaží, ktoré by renomé klubu pozdvihli na iný level. Ďalším z cieľov, ktoré stoja za spomenutie je aj **vzdelávanie trénerského štábu** a **príprava nových trénerov**. Keďže FC Nitra disponuje jednou z 5 futbalových akadémií na Slovensku, berie za svoju povinnosť vzdelávať a pripravovať aj nových trénerov, ktorí budú môcť nadviazať na prácu svojich predchodcov.

Ak by sme sa snažili odlíšiť víziu od misie, či poslania, ide o úplne konkrétnu definíciu stavu, kam by klub chcel dospieť a za aký časový interval tento stav chce dosiahnuť. V prípade, že sa oprieme o literatúrne poznatky, ide o žiadaný stav, v ktorom by sa klub rád nachádzal v budúcnosti. Vízia klubu bola vždy založená na tom, aby klub bol stabilizovaným členom ligovej scény na Slovensku a aby vychovával mládež. Táto vízia bola po vypadnutí do 2.ligy pozmenená, kedy sa klub snažil stabilizovať a dostať sa späť do 1.ligy, čo sa mu podarilo a momentálne je opäť stabilným členom ligy. Čo sa nezmenilo je fakt, že klub neustále pracuje na výchove mládeže vo svojej akadémii. *Vízia klubu sa jednoznačne opiera o funkciu výchovy hráčov pre seniorské mužstvo. Klub FC Nitra nie je tak finančne silným subjektom, aby si mohol priniesť hotových hráčov a preto vízia klubu je vychovať si vlastných, keďže náklady spojené s nimi sú nižšie. Tak je postavená celková filozofia klubu a funguje už dlhšie obdobie. Dôkazom je aj fakt, že v Nitre momentálne v A-mužstve hrá 70% klubových odchovancov, čo je špička v rámci európskeho futbalu, tvrdí športový riaditeľ klubu, pán Sutto. Po výskume v klube FC Nitra je evidentné, že klub a všetci zamestnanci sú stotožnení s klubovou víziou a vedia akým spôsobom na nej pracovať aby bol dosiahnutý čo najviac optimálny výsledok. Tento fakt nám potvrdzuje aj výsledok jednotlivých rozhovorov, kde všetci tvrdili, že sú si vedomí vízie klubu a cítia sa s ňou plne stotožnení.*

Z vízie klubu je evidentné, že klub sa nie len v posledných rokoch ale už dlhodobo snaží o znižovanie priemerného veku svojho kádru A-mužstva práve tým, že dáva šancu mladým hráčom zo svojej akadémie. Mladí hráči ako motiváciu dostávajú šancu na začiatku trénovať so seniorským mužstvom, aby nakukli do tréningového procesu a osvojili si rutinu ligových hráčov v seniorskom mužstve. Týmto je podporovaný ich rast a celkový progres schopností. V tomto prípade sú tréningové jednotky iba počiatočným krokom, keďže samotní hráči dostávajú šancu aj v A-mužstve počas ligových zápasov. Príkladom je aj Filip Balaj, odchovanec klubu, momentálne hráč MŠK Žilina, kam prestúpil pred touto sezónou. Pri rozhovore o tomto hráčovi povedal viac detailov aj tréner tímu FC Nitra U19 Peter Hnilica. *V skutočnosti hráči dostanú svoju šancu vždy. Otázkou potom je, ako sa o ňu pobijú. Od najnižších kategórií sú títo hráči vedení k tomu, aby hrali ako najlepšie vedia a aby hrali ako tím. Odmenou pre nich následne môže byť práve štart v A-mužstve v pomerne mladom veku, čo sa podarilo aj Filipovi Balajovi v 18 rokoch. Pre hráča je to motivácia navyše a šanca ukázať sa. Klub svojou činnosťou teda napomáha k napredovaniu hráčom a k ich neustálemu zlepšovaniu sa. Na mládež klub vynakladá samozrejme aj istú finančnú čiastku, ktorá nie je sponzorovaná nejakým veľkým sponzorským partnerom, preto aj klub investuje čo najviac do tejto sféry, keďže ako bolo už spomenuté, nie je schopný investovať státisíce alebo milióny do kúpy hotových*

hráčov pre svoje A-mužstvo. No investovanie do talentu sa klubu ako FC Nitra naozaj vypláca a vychovali už dosť kvalitných futbalistov. Akadémiou FC Nitra prešli hráči ako Miroslav Stoch, ktorý bol hráčom FC Chelsea Londýn, Twente Enschede či Fenerbachce Istanbul a momentálne vyhral double v sezóne 2018/19 so Sláviou Praha. Ďalším úspešným reprezentantom Nitrianskeho futbalu vo svete je aj Ján Greguš, momentálne hráč Minnesota United v americkej MLS, v minulosti však hrával za FC Kodaň. V minulosti najlepším dôkazom bol reprezentant Československa a neskôr Slovenska – Ľubomír Moravčík, ktorý je funkcionárom klubu. Hrával za Celtic Glasgow či Saint Etienne FC.

Obrázok č.5 – Miroslav Stoch



Zdroj: hetrik.sk

Poznáme už misiu aj víziu klubu a teraz prichádza rad na proces samotnej tvorby cieľov klubu. Pri tomto procese si FC Nitra kladie dôraz na všeobecnú informovanosť všetkých členov od managementu, trénerský štáb až po všetkých hráčov a funkcionárov. Dôležité je, aby všetci boli oboznámení a stotožnení s týmito cieľmi ako hráči A-mužstva tak aj najmladší členovia klubu. Stanovovanie cieľov je úzko prepojené aj so stakeholdermi klubu, keďže majú záujem na plnení týchto cieľov. *Stanovovanie cieľov sa veľmi úzko odvíja aj od sponzorov ligy, od Únie ligových klubov či od mesta, ktoré poskytuje podporu športu a futbalu v Nitre. V rámci chodu klubu sa stanovujú dlhodobejšie ale aj veľmi krátkodobé ciele a v náväznosti na to sa k nim aj pristupuje. Keďže napríklad sponzori ako Fortuna si stanovujú v rámci svojej*

marketingovej kampane rôzne požiadavky, niekedy musíme na tieto podnety reagovať veľmi pružne a nie je čas dlhodobej prípravy. Naopak zo strany zväzu vieme vopred aké činnosti treba vykonať a tak sa môžu starostlivejšie napláňovať a realizovať, popisuje pán Sutto. Pre FC Nitra je prioritou samozrejme mať stabilné mužstvo v rámci najvyššej slovenskej futbalovej súťaže Fortuna ligy, uspieť na tomto poli primárne v rámci ekonomických možností a s vlastnými odchovancami a tak zachovať aj partnerské vzťahy so sponzormi a partnermi. *Dlhodobejším cieľom je získať účasť v predkole európskej pohárovej súťaže, čo by mohlo priniesť viacej možností v prípade partnerov či sponzorov, pretože momentálne klub nedisponuje veľkým množstvom sponzorov*, dodal športový riaditeľ klubu FC Nitra, pán Marián Sutto. Ciele, ktoré si klub stanovil sú určite zlepšenie marketingovej komunikácie klubu, keďže často sa stáva, že si kluby v meste priamo konkurujú. Vďaka úspechom HK Nitra či volejbalového klubu Nitry sa stáva, že kolidujú časy zápasov. *Častokrát sa stáva, že by sme radi navštívili aj s rodinou nový futbalový štadión a pozreli si futbal ale dcéra je fanúšikom hokeja a dochádza k ťažkému rozhodnutiu medzi hokejom a futbalom. Určite by pomohlo, keby sa tieto zápasy neodohrávajú v ten istý čas*, potvrdil toto tvrdenie aj jeden z fanúšikov FC Nitra. Sociálne siete klubu sú v dobrom stave, čo napokon podporuje aj rastúca tendencia fanúšikov na Facebooku. V čom vidí klub svoju nevýhodu, že nemá dostatok prostriedkov na financovanie napríklad klubovej televízie, ako to robia niektoré konkurenčné kluby ako FC Spartak Trnava či ŠK Slovan Bratislava.

Ako bolo spomenuté v celej tejto podkapitole, klub FC Nitra vo svojej podstate realizuje počiatočnú fázu strategického plánovacieho procesu, do ktorého môžeme zaradiť definíciu misie či poslania klubu, stanovenie vízie a v neposlednom rade cieľov klubu. Tieto praktické rozhodnutia, ktoré klub aplikuje do praxe však neboli realizované na základe teoretických východisiek o plánovacom strategickom procese v športovej organizácii, keďže respondenti nedisponujú týmito znalosťami. Je možné teda tvrdiť, že v FC Nitra túto prvotnú časť procesu plánovania stratégie poňali svojim vlastným spôsobom. V neposlednom rade nie je možné tvrdiť, že takýto prístup by nebol tým správnym, keďže aj literatúra sa opiera o fakt, že nie je možné tvoriť stratégiu na základe nejakého univerzálneho vzorca pre všetky organizácie. Pre sumarizáciu začneme poslaním klubu FC Nitra, ktoré je v momentálnej situácii dosť unikátne v našej futbalovej lige. Väčšina klubov sa sústreďí na kúpu hráčov z iných líg, iných a možno aj exotickjších futbalových krajín za vidinou akejsi tranzitnej stanice a možnosti predaja týchto hráčov ďalej, do lepších líg. Naopak FC Nitra stavia svoj futbal na vlastných odchovancoch a vlastných trénerských metódach. Ak prejdeme plynule k vízií klubu, tak tá je nastavená veľmi realisticky. Klub si uvedomuje svoju aktuálnu situáciu a vie čo si môže a prípadne nemôže

dovoliť. Za pozitívum vidím fakt, že vízia a misia klubu sú rozšírené v rámci celej organizačnej štruktúry a tak celý klub pôsobí jednotliatym dojmom. Ak by sme prešli k poslednej časti prvotnej fázy strategického plánovacieho cyklu dostaneme sa priamo k stanoveniu cieľov klubu. Pre nás známa metóda SMART bola využitá v tomto prípade čiastočne a aj nie úmyselne. Preto ciele hodnotím na základe tejto analýzy ako dostatočne špecifické, merateľne, určite dosiahnuteľné, nastavené sú tak, aby boli pre klub aj reálne dosiahnuteľné a samozrejme časovo merateľné.

3.1.2 Marketing FC Nitra

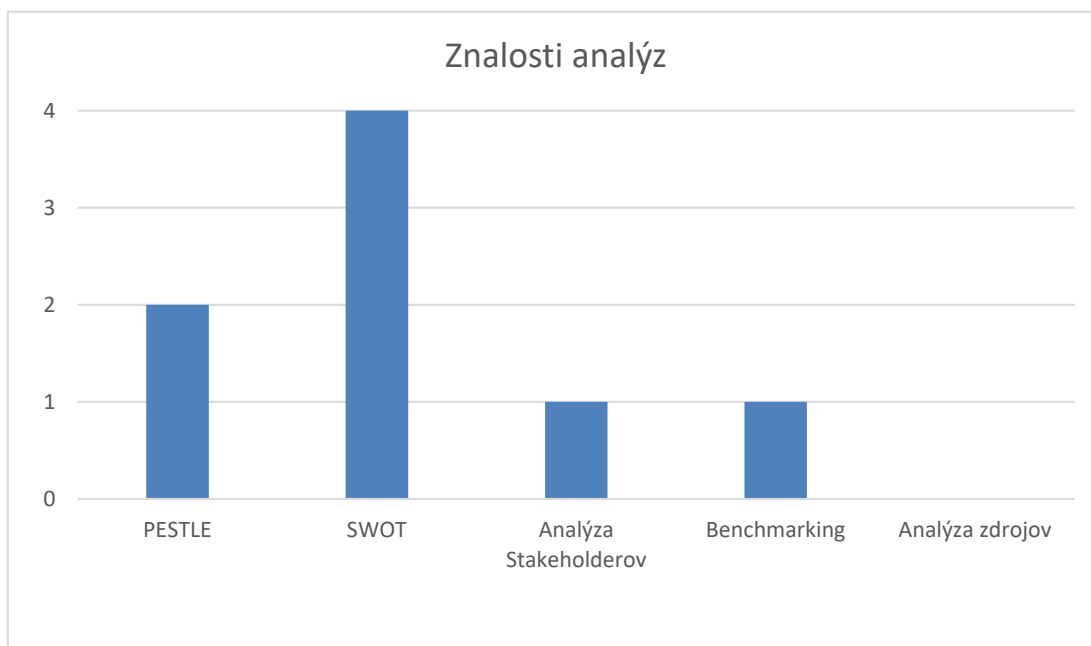
Marketing je v dnešnom modernom a dynamickom prostredí veľmi dôležitou témou, aj keď možno priamo nie je súčasťou strategického plánovacieho procesu. Pri rozhovore s marketingovým oddelením klubu som sa dozvedel veľmi zaujímavé informácie a viem, že klub v oblasti marketingu pristupuje k jednotlivým aktivitám veľmi starostlivo a špecificky. Momentálne na celú marketingovú stránku klubu dohliadajú a sú za ňu zodpovední dvaja ľudia. Pod ich kompetencie patrí marketingová komunikácia, komunikácia s médiami, partnermi a ostatnými subjektami. *Marketing a celkovo jeho jednotlivé časti sa dajú rozdeliť na tie, o ktoré sa klub snaží dlhodobo, potom sú tu krátkodobé marketingové aktivity ako napríklad jednotlivé zápasy a ich propagácia či komunikácia pre fanúšikov a tretím druhom sú sezónne marketingové aktivity. Momentálne dlhodobou je samozrejme aktivita v spolupráci so sponzorom ligy, spoločnosťou Fortuna, ktorá usporadúva súťaž 20tisícový strelec pre vybranými zápasmi Fortuna ligy. V rámci krátkodobých aktivít spolupracujeme operatívne s ostatnými klubmi v prípade vzájomných zápasov a propagácií napríklad vstupeniek,* povedala pani Dujíčková z marketingového oddelenia. Cieľom klubu je vylepšiť predaj vstupeniek online, zvyšovať návštevnosť aj napríklad opatreniami ako zvýhodnenými cenami vstupeniek pri kúpe online, či skupinovým vstupenkám na domáce zápasy. FC Nitra nadviazala spoluprácu aj spoločne s Univerzitou Konštantína Filozofa v Nitre a rada by dala šancu mladým študentom s katedry masmediálnych štúdií podieľať sa na marketingovej komunikácii klubu, aj keď o to nie je príliš veľký záujem, keďže ide skôr o neplatenú ponuku. FC Nitra spolupracuje aj s dvomi televíznymi spoločnosťami, ktoré disponujú vysielacím právom na zápasy Fortuna ligy. Ide o Rádio a Televíziu Slovenska (RTVS) a Orange Sport. Marketingový súlad klub dosahuje aj s Úniou ligových klubov (ÚLK), ktorá spoločne so všetkými ligovými klubmi predstavuje jednotlivé marketingové kampane a kluby sú povinné tieto kampane zaviesť do svojej marketingovej komunikácie. Zaujímavou časťou sú však sponzori. *Pre klub nie je jednoduché nájsť dostatok sponzorov. Je to viac menej tak, že klub z toho mála čo má sa snaží čo najefektívnejšie zabezpečiť chod celého klubu. Ostatné kluby dokážu investovať*

peniaze do kúpy hráčov, my ich vychováme, pretože nemáme finančné možnosti na kúpu hráča zo zahraničia. Podporuje nás samozrejme aj mesto, zväz a zopár sponzorov, dodal športový riaditeľ klubu, pán Sutto.

3.1.3 Strategická analýza

V tejto časti výskumu sa bude táto práca zaoberať hodnotením práce FC Nitra v oblasti strategickej analýzy. Bude tu následne realizovaná komparácia praktickej činnosti klubu a teoretických východisiek, ktoré sú opísané v prvej, teda teoretickej časti práce. Takisto bude zahrňať informácie o tom, ako veľmi sú respondenti oboznámení s jednotlivými analýzami, či už interného alebo externého charakteru. Začiatok bude venovaný analýze extreného prostredia prostredníctvom PESTEL analýzy, následne analýza interného prostredia cez analýzu zdrojov, kľúčových kompetencií a benchmarkingu a celá táto podkapitola bude uzavretá vnímaním a využívaním analýzy SWOT.

Tabuľka č.1: Znalosť jednotlivých analýz stratégie



Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe vyššie môžeme vidieť ako poznajú respondenti jednotlivé typy strategických analýz. Žiaden z respondentov nepočul o analýze zdrojov a najrozšírenejšou bola SWOT analýza, o ktorej počuli až 4 respondenti.

PESTEL analýza

V prípade výskumu v rámci klubu sa pri otázke, či poznajú PEST respektíve detailnejšiu PESTLE analýzu pozitívne vyjdarili iba dvaja opýtaní respondenti. Aj napriek neznalosti však využívajú mnohé poznatky a východiská tejto analýzy. Pojem PEST analýzu nepoznal športový riaditeľ pán Sutto, ale dodal *aj napriek tomu, že technicky, respektíve teoreticky nepomenúvame jednotlivé faktory podľa tejto PEST analýzy, využívame mnohé aspekty ktoré boli v nej spomenuté po vysvetlení. Ak sa napríklad pozrieme na legislatívu na Slovensku, ktorá je, povedzme, dynamická, neustále dochádza k obmene a zmenám niektorých zákonov od Ministerstva školstva, kam spadá aj športová sekcia. Takisto aj ekonomické či technologické faktory vnímame a snažíme sa flexibilne reagovať.* PEST analýzu určite vnímajú na marketingovom oddelení klubu, kde prakticky pri tvorbe stratégie využívajú mnohé východiská práve tejto analýzy. *Samozrejme, vnímame jednotlivé politické, ekonomické, sociálne a aj technické či technologické faktory. Ekonomické napríklad zo strany zväzu dostávame samozrejme nejaké dotácie, ak by sme to prevrátili na realitu, vždy je pre nás dôležité aj personálne obsadenie zväzu a jeho funkčnosť. Naším cieľom je marketingovo podporiť predaj vstupeniek, zlepšiť komunikáciu a napríklad priniesť klubu viac peňazí, čiže vnímame jednotlivé ekonomické faktory ale aj tie ostatné. Sociálne faktory sú pre nás tiež veľmi dôležité a snažíme sa byť klubom pre všetkých, pre mladých, starších a aj rodiny s deťmi. Klub vníma tieto faktory aj keď možno z teoretického hľadiska to nie je priamo cez PEST analýzu,* doplnila pani Dujíčková z marketingového oddelenia FC Nitra.

Čo sa týka sociálneho hľadiska, zaujímavý pohľad na to priniesol trénerský štáb, ktorý vníma sociálne prostredie aj napríklad z nezáujmu mladých o šport ako taký. *Je trendom že mladí radšej sedia doma za počítačom alebo telefónom, namiesto toho aby šli a športovali. Ide o to, že my ako klub disponujeme dostatkom mladých hráčov z okolia, ktorí majú záujem a schopnosti hrať za náš klub. Problém nastáva možno pre menšie kluby v menších mestách a dedinách, kde veľakrát sa kluby spájajú alebo sú nútené mužstvá či už mužské ale aj mládežnícke úplne zrušiť,* myslí si Peter Hnilica, tréner mužstva U19. Tréneri majú v tomto prípade aj oporu v školách. Niektoré základné školy a aj stredné školy ponúkajú špeciálne športové triedy a individuálne plány pre mladých hráčov, čo im uľahčuje následne situáciu, keď chcú čas obetovať tréningom a tréningovej rutine.

Ak by som sa mal pozrieť na hodnotenie PESTEL analýzy v rámci klubu FC Nitra, ako veľmi sa líšia teoretické východiská a praktické prevedenie, je možné povedať, že dochádza k istým rozdielnostiam. Keďže iba 2 respondenti označili túto analýzu za pre nich známu, nie je možné tvrdiť, že následne aj tvorba stratégie je opretá práve

o túto analýzu v rámci klubu. Najväčšie rozdiely teda vnímam v chýbajúcich jednotlivých krokoch PEST analýzy, kde sa nejde úplne do hĺbky tejto metódy a nie je presne stanovená oblasť skúmania. Tento fakt však nebráni klubu v úplne bezproblémovom chode. Zaujímavým faktom je, že aj napriek neznalosti tejto analýzy dochádza k realizácii tejto analýzy a využívaniu jej výstupov, aj keď nie správne opretých o teoretické poznatky. Pre sumarizáciu je teda možné tvrdiť, že FC Nitra využíva PEST, respektíve PESTEL analýzu aj napriek nie úplnej znalosti teórie tejto analýzy v rámci svojej organizačnej štruktúry.

Analýza zdrojov

Počas výskumu v klube som pri tejto analýze prišiel na to, že analýza zdrojov je realizovaná vedome vedením klubu, avšak nikto z respondentov o tejto analýze nevedel, respektíve nevedeli si pod týmto pojmom vybaviť práve túto konkrétnu analýzu. Ako nám hovorí teória, zdroje delíme na hmotné a nehmotné a takýmto spôsobom k nim pristupuje aj klub. *Vzhľadom na situáciu, že klub je akciová spoločnosť, je veľmi dôležité aby bolo dohliadané na transparentnosť a poriadok v dokumentoch klubu, tvrdí športový riaditeľ, pán Marián Sutto. Klub si realizuje audit pre zabezpečenie transparentnosti a poriadku, Ide teda o hospodárenie s financiami klubu a samozrejme aj majetkovou správou. Klub spravuje momentálne štadión a tréningové plochy v jeho blízkosti. Na štadión je napojená aj administratívna budova, kde má svoje zázemie management klubu, dodal športový riaditeľ FC Nitra, pán Sutto.*

Nehmotné zdroje sú veľkým majetkom pre klub, keďže klub sa pýsi svojim menom a reputáciou a taktiež históriou, ktorou disponuje a je nespochybniteľná. Tento fakt vnímajú aj respondenti výskumu. *FC Nitra je od počiatku svojej existencie klub, ktorý držal svoje slovo, snažil sa hájiť farby klubu a mesta a taktisto prinášal radosť pre svojich priaznivcov. Máme za sebou úspechy na domácej scéne aj za čias Slovenska no ešte aj za federálnych čias, kedy Nitra bojovala vyrovnané s klubmi ako Sparta Praha či Dukla Praha alebo Slovan Bratislava. Klub má takisto aj slávnych odchovancov, ktorí robia klubu dobré meno za hranicami, sú nimi Ľubomír Moravčík alebo Miroslav Stoch. Pre klub spod Zobora je dôležité aj neustále napredovanie a preto aj intelektuálne vlastníctvo klubu je na kvalitnej úrovni. Akadémia nášho klubu nám priniesla veľké možnosti vo vzdelávaní nie len našich hráčov ale aj našich trénerov. Berieme to ako neustály cyklus, ktorý musí fungovať ak chceme plniť naše ciele, teda výchovu mládeže. Futbal je dynamický a dnes každá preváhaná chvíľa znamená stagnáciu, dodal pán Sutto.*

Pre zhodnotenie analýzy zdrojov klubu, klub robí naozaj dobrú prácu v prípade analýzy zdrojov. Je si vedomý svojich silných stránok aj napriek nie úplnej teoretickej znalosti členov klubu. Rozdielovým bodom medzi teoretickým pohľadom a praxou je

naozaj v tomto prípade veľmi minimálny, priam mizivý. V čom ja osobne vidím konkurenčnú výhodu klubu nie sú hmotné zdroje, ale práve tie nehmotné. Klub disponuje silnou motiváciou a opiera sa o poznatky a históriu. Preto považujem tieto veci za veľku konkurenčnú výhodu oproti iným klubom na slovenskej futbalovej scéne.

Analýza kľúčových kompetencií

Analýza kľúčových kompetencií ako aj ostatné typy analýz, cez ktoré sme prešli nie je výnimkou a nie je teda vykonávaná v rámci klubu vedome. Ak sa opäť oprieme o teoretické poznatky, delíme kompetencie na kľúčové a špecifické. V prípade klubu FC Nitra sa jednohlasne všetci respondenti zhodujú na jednej kľúčovej kompetencii a tou je výchova a práca s mládežou. *Náš klub je sústredený priamo na výchovu mládeže. Pre klub je to alfa a omega. Klub napriek svojej situácii investuje väčšinu financií do svojej akadémie, keďže v nej vidí kľúčový efekt pre fungovanie klubu. Chceme zastrešovať celý Nitriansky región a pomôcť mladým hráčom dostať ich na vrcholovú úroveň, rozvíjať ich talent a naučiť ich tým správnym postupom a metódam, ktoré profesionálni športovci potrebujú a využívajú.*

Analýza kľúčových kompetencií je v klube teda realizovaná bez opory o teoretické poznatky. Ľudia v rámci organizačnej štruktúry síce nedisponujú teoretickými znalosťami o tejto analýze, no napriek tomu následne po jej explanácii dokázali veľmi jasne a zhodne definovať tú najkľúčovejšiu kompetenciu v rámci klubu. Ak by sme sa obrátili na špecifické kompetencie, tie definované neboli, keďže k nim chýbali teoretické znalosti.

Benchmarking

Benchmarking ako jedna z moderných teórií analýzy konkurencie je využívaná klubom. Opäť nie je možné tvrdiť, že sa prax opiera o konkrétne teoretické východiská, ale ide o analyzovanie konkurencie. Klub sa v tomto prípade sústreďuje na konkurenčné ligové kluby a snaží sa nájsť možné varianty v prípade minima posíl, ktoré klub realizuje a väčšinou sa jedná o nižšie postavené kluby v tabuľke. Takisto hodnotí aj silné a slabšie stránky konkurencie v príprave na jednotlivé zápasy. Túto individuálnu analýzu realizuje vždy čo najkratšiu dobu pred zápasom a ide teda skôr o športovú analýzu. V tomto prípade by sa teda podľa teórie dal uplatňovať spôsob benchmarkingového procesu, ale vzhľadom k neznalosti tohto procesu nemôže byť správne aplikovaný. V dynamickom prostredí, aký šport a futbal určite je, by som klub odporúčal uplatňovať benchmarking v praxi. Vidím tu priestor na zlepšenie, keďže benchmarking by následne mohol klubu relatívne veľkým spôsobom prispieť ku konkurenčnej výhode.

Analýza stakeholderov

Iba jeden z opýtaných respondentov vedel konkrétne o čo ide v analýze stakeholderov. No napriek neznalosti tejto analýzy, opäť nevedome dochádza k skúmaniu a analyzovaniu stakeholderov aj bez teoretických poznatkov. Pre klub je dôležité poznať potreby svojich stakeholderov, konkrétne priaznivcov, akcionárov, hráčov či sponzorov. V rámci stakeholderov dochádza k participácii s klubom najmä zo strany hráčov, priaznivcov a partnerov.

Klub disponuje dostatočne veľkou fanúšikovskou základňou, no vďaka sociálnym sieťam a digitalizácii mediálneho priestoru sa toto číslo pomerne zvyšuje. *Nitra je síce klubom z krajského mesta, ale prílev fanúšikov prichádza aj z okolitých miest a obcí. Veľkým strašiakom pre nás boli 2 konkurenčné regionálne kluby zo Zlatých Moraviec a Sereď v najvyššej súťaži, ale každý z klubov si dokázal vybudovať svoju vlastnú fanúšikovskú základňu. Samozrejme, našu fanúšikovskú základňu tvoria aj rodinní príslušníci našich hráčov už od tých najnižších kategórií a samozrejme je našim cieľom naplniť ich očakávania a potreby. Klub má aj vlastný ULTRAS sektor, ktorý kooperuje napríklad s fanklubom hokejistov HK Nitra či s fanklubmi iných mužstiev. To sa nám potvrdilo napríklad, keď sa naše mužstvo U19 dostalo do mládežníckej Ligy majstrov a hralo proti Malágy CF so Španielska. Tento zápas dostal na tribúny množstvo fanúšikov a zjednotil ich v jednu rodinu, tvrdí športový riaditeľ klubu, pán Sutto. Nitra disponuje momentálne len jedným profesionálnym klubom v meste a tým je práve FC. V okolí sa nachádzajú aj amatérske kluby ako napríklad ČFK Nitra, ktorý hrá v 4. najvyššej súťaži, no tu nedochádza k odoberaniu fanúšikov FC Nitra. Klub pristupuje naozaj svedomito aj k analýze sponzorov a partnerov aj napriek faktu, že si teoretické východiská neuvedomuje. Naši partneri majú od nás garantované funkčné prostredie, kde sa na nás môžu spoľahnúť a naozaj ide o partnerský vzťah, čiže majú možnosť sa realizovať a verím tomu, že to nám zaručí ich loajalitu,* dodal pán športový riaditeľ.

Ak by sme porvnali prax s teoretickými poznatkami, môžeme to priblížiť predchádzajúcim analýzám. Klub realizuje analýzu, ktorá nie je založená presne na týchto teoretických poznatkoch. Dá sa teda tvrdiť, že dochádza k tejto analýze v praxi.

SWOT analýza

Poslednou, ale určite nie najmenej dôležitou, bola SWOT analýza v rámci klubu. V tomto prípade ide o hodnotenie silných a slabých stránok vychádzajúcich z interného, teda vnútorného prostredia a príležitostí a hrozieb, ktorých vznik je podmienený interakciou s okolím klubu. V tomto prípade bola oboznámenosť respondentov najvyššia, keďže až 4 vedeli popísať SWOT analýzu. Napriek tomu teoretické poznatky o tejto analýze nie sú priamo uplatňované v praxi v FC Nitra.

Silné stránky klubu by som určite videl vo výchove a v práci s mládežou, o čom hovorí aj vysoká nasadzovanosť domácich odchovancov v ligových zápasoch A-mužstva na hranici 70%. Silnou stránkou klubu je jeho história a reputácia v našich ligových pomeroch, klub nikdy nefiguroval na listine neplatiacich klubov a reputácia je veľmi dobrá. Miesta, kde to škrípe sú skôr v rámci komunikácie a možno komunikácie s potenciálnymi partnermi, kde sa klubu nedarí získať väčšie množstvo partnerov. Príležitosť je pri rozvoje regióna a nárastu populácie v potenciálnom zvýšení navštevovanosti domácich zápasov a taktiež aj k zväčšovaniu fanúšikovskej základne či potenciálnom vstupe strategických partnerov. Hrozbou pre klub je neustále rastúca cenová hladina hráčov a stratégia ekonomicky silnejších klubov pri prestupovej politike, tvrdí športový riaditeľ klubu pán Sutto.

Respondenti sa jednohlasne zhodujú v silných stránkach klubu, to konkrétne je práca a výchova mládeže. Oceňujem správne vymedzenie príležitostí a hrozieb, ktoré klub má. Keďže príležitosti a hrozby vyplývajú z externého prostredia a tak boli aj vymedzené, hodnotím tento postup ako správny. SWOT analýza však vymenovaním jednotlivých faktorov nekončí, dôležité je ich správne hodnotiť prostredníctvom IFE a EFE matice, čo v klube už, bohužiaľ, nie je realizované. Príčinou týchto nedostatkov a nedokonalaj SWOT analýzy bude neznalosť teoretických poznatkov. Odýchľka medzi teóriou a praxou je teda opäť aktuálna. Ak by sa v budúcnosti dostavilo doplnenie teoretických znalostí, osobne si myslím, že klub má vysokú šancu prostredníctvom správne postavenej SWOT analýzy nadobudnúť informácie, ktoré budú mať pre klub vysokú hodnotu.

3.1.4 Formulovanie stratégie

Po definovaní misie, vízie a cieľov klub realizoval strategickú analýzu. Teraz nasleduje proces formulovania stratégie. V prvotnej fáze strategického plánovacieho procesu sme mohli vidieť vysoký výskyt odlišností teórie a praxe. Tento fakt ale v žiadnom prípade nejak negatívne neovplyvňoval na chod klubu a jeho každodenné aktivity. V ďalšej fázi strategickkej analýzy sa odlišností vyskytovalo viac. V nasledujúcej kapitole sú predstavené odlišnosti medzi praxou a teóriou v rámci procesu formulácie stratégie a je poukázané na miesta, v ktorých by malo dôjsť k zlepšeniu.

Pre respondentov bola opäť položená otázka o znalostiach teórie pre formulovanie stratégie klubu a odpoveď bola negatívna. V tomto prípade sa nevychádza napríklad ani zo strategických úrovní. Samozrejme v klube vedia rozlíšiť strategické, taktické a operatívne aktivity, ale nedisponujú ostatnými znalosťami k tejto téme. *V prípade strategických úrovní či ich rozdeleniu o takomto pojme počujem prvýkrát. Pre nás ako*

trénerský štáb je dôležité trénovať podľa istých metodických pokynov a v tréningovom procese takéto stratégie neriešime. Pre nás je formulácia stratégie napríklad voľba optimálneho štýlu hry proti súperovi pre dosiahnutie čo najlepšieho výsledku v zápase. Takisto si definujeme nejaké pokyny, rozdelia sa jednotlivé úlohy a po zápase sa tieto činnosti podrobia analýze, tvrdí tréner mužstva U19, Peter Hnilica. V prípade tvorby stratégie a formulácie samotnej stratégie sa dá hovoriť o procese, ktorým prechádzame v našom klube. Stratégia je jednoduchá, chceme prežiť s tým čo máme a plniť ciele, ktoré máme, dodal pán Sutto. So športovým riaditeľom sa zhoduje aj marketingové oddelenie klubu. Pre klub je stratégia určite dôležitá vec, no nie vždy sa vychádza z teórie, ide o to, aby klub fungoval čo najlepšie s čo najefektívnejšími aktivitami a samozrejme aby vedel klub umne hospodáriť. Samozrejme, proces formulácie stratégie je teda mnou vnímaný ako koncept, v ktorom sa volia jednotlivé kroky stratégie smerom k dosiahnutiu cieľov. To je pre klub samozrejme dôležité, plniť stanovené ciele.

Po teoretickom vysvetlení, čo proces formulácie stratégie znamená to komentoval pán športový riaditeľ klubu. *Náš klub je jasne odlišný od tých ostatných v lige a to je zas a opäť tou mládežou. Keď sa pozrieme na káder Slovana Bratislava alebo Senice, v základnej jedenástke je jeden jediný Slovák. My máme v našej zostave 70% hráčov, ktorých sme vychovali od začiatku a sme za to radi. Väčšina klubov to nerobí, majú tú možnosť priviesť si hráčov zo zahraničia alebo z iných klubov. Takisto sme odlišní v tom, že tu hrajú všetci za klub. V prvom rade je dôležitý znak na hrudi a potom meno na chrbte. Hráči a tréneri, ktorí toto nechceli pochopiť jednoducho nemohli fungovať v našom klube. A ak sa vrátíme k našim mladým hráčom, pre nás neprinášajú až tak vysoké náklady ako kúpený hráč a existuje šanca, že klub môže svojho hráča posunúť vyššie a z predaja získať nejaké finančné prostriedky. V našom prípade sú potom opäť investované do mládeže a lepšej kvality prípravy.*

Ak by sme si zhrnuli tento samotný proces formulovania stratégie v zmysle komparácie teórie a praxe, určite by sme nemohli povedať, že je na základe teoretických poznatkov nastavený správne, čo neznamená, že by nefungoval v praxi. Je možné tvrdiť, že táto časť strategického plánovacieho procesu absentuje a jednotlivé typy či úrovne riadenia nie sú známe. Na základe rozhovorov je však jasné, že jednotlivé kompetencie v rámci organizačnej štruktúry sú jasne vymedzené, čo znamená, že tu existuje hierarchia a rôzne úrovne riadenia. Za korporátnu úroveň sa preto považuje predstavenstvo klubu. Obchodnú úroveň má zasa pod palcom generálny manažér a športový riaditeľ, ktorí sa podieľajú aj na zabezpečovaní partnerov či kvalitnej vybavenosti klubu. Funkčná úroveň je zastúpená šéftrenerom a trénerským štábom. Aj po definícii všetkých teoretických poznatkov sme opäť dospeli k záveru, že klub používa tieto stratégie aj keď úplne nevedome. Ak by sa

v rámci organizačnej štruktúry klubu zlepšili manažérske znalosti aj východiská formulácie samotnej stratégie, existovala by šanca na efektívnejšie využívanie nástrojov a tým pádom docielenie aj konkurenčnej výhody, ktorá by bola ešte lepšia ako tá aktuálna.

3.1.5 Implementácia stratégie

Implementácia stratégie je už v poradí štvrtou časťou strategického plánovacieho procesu a zahŕňa v sebe množstvo úprav, ktoré klub musí realizovať, aby došlo k efektívnej implementácii stratégie, ktorú si vypracoval. Ak by sme sa pozreli na toto hľadisko v rámci FC Nitra, našim úskalým bude práve teoretická pripravenosť na tento proces. Ak by sme mali správne pomenovať realitu v rámci klubu, dochádza tu k jednoduchšej realizácii vopred stanovených cieľov, či už v predsezónnom období alebo aj počas nej.

Pán Marián Sutto, ako športový riaditeľ klubu tvrdí, že *o implementácii stratégie sa ťažko môžeme rozprávať v súlade s teoretickými poznatkami. V našom prípade prichádza celý strategický plánovací proces jednotlivými krokmi, ale nie je opretý o teoretické poznatky. Dá sa tvrdiť, že sa neopierame o teoretické poznatky ale tvoríme stratégiu priamo šitú na klub. Pod pojmom implementácia si zasa predstavujem vsadenie vopred naplánovaných aktivít a krokov do reality a reálnej praxe. Implementácia je slovo, ktoré často používame aj v tréningových procesoch, kde implementujeme rôzne taktické pokyny a situácie*, tvrdí tréner mužstva U19, Peter Hnilica. Ďalší respondenti sa na tému implementácie tak isto pozerajú ako na proces, v ktorom prichádza k začleneniu plánu do reality. *Implementácia je pre klub dôležitá, keďže vznikajú rôzne plány na rôznych úrovniach a mať niečo na papieri a v realite vie byť v niektorých prípadoch rozdielne. Pre klub je dôležité implementovať napríklad správne tréningové jednotky do plánu a zrealizovať ich, taktiež aj implementácia rastu pre hráčov a zlepšovanie ich schopností* čo v najhladšom priebehu, dodáva Peter Hnilica. *Fáza implementácie, samozrejme, má svoje medzery čo sa týka teórie, no ak porovnáme stanovené ciele a to čo sa v skutočnosti klubu za stanovený čas podarilo, je v súlade a preto v tom nevidím problém. Vo futbalovom klube je prostredie rýchle a rýchlo sa mení a vyvíja, preto sa snažíme plánovať realisticky a viac sa sústredíme na strednedobé horizonty*, doplnil pán Sutto.

Ak sa pozrieme na to, čo tvrdí teória o implementáčnej fáze v rámci strategického plánovacieho procesu, dôležité je správne alokovať zdroje. Ide o ľudské, finančné, technologické a v neposlednom rade fyzické. Ďalším krokom je správne nastaviť organizačnú kultúru, dostatočne upraviť na mieru štruktúru organizácie a zachovať etické chovanie. Zo získaných tvrdení je evidentné, že management klubu efektívne

alokuje zdroje a aj napriek neznalosti teórie sa nedopúšťa nejakých závažných chýb. Alokáciu zdrojov je teda možné označiť za veľmi dobre fungujúcu. Existuje silné vedomie o zodpovednosti u každého člena klubu, každý si je vedomý svojich práv a povinností a vynakladá svoje úsilie na plnenie stanovených úloh. Keby sme sa pozreli na finančné zdravie klubu, nejedná sa o klub s vysokým rozpočtom, ale dokáže hospodáriť veľmi jednoducho a hospodári v podstate s tým, čo má. Ľudské zdroje klubu sú na kvalitnej úrovni, aj keď v niektorých sektoroch sa môže zdať, že sú trochu poddimenzované a zaslúžili by si posilnenie. Čo sa týka technických a fyzických kapacít, tie sú na veľmi kvalitnej úrovni. Klub má nový, respektíve zrekonštruovaný štadión, ktorý spĺňa normy UEFA a preto patrí k jedným z kvalitnejších v rámci republiky. Organizačná kultúra klubu je stabilná už niekoľko rokov a preto jej funkčnosť je na dobrej úrovni a súhra neustále narastá. Organizačná kultúra je taktiež na veľmi dobrej úrovni a spĺňa faktory, ktoré sú popísané v teórii. Ak dôjde k procesu náboru, sú veľmi starostlivo rozobraté schopnosti kandidátov a ich vhodnosť na vybranú pozíciu v klube. Klub dbá na kvalitné obsadenie pracovných pozícií, pretože na nich častokrát stojí veľa zodpovedných úloh pre plynulý chod klubu. Kontinuálne prebieha aj vzdelávací proces zamestnancov klubu a je presne definovaný status každého zamestnanca, čomu zodpovedá aj systém odmeňovania. Príjemnú atmosféru v klube vytvára história a mnohé spomienky, na ktoré je klub patrične hrdý a po celom areáli sa môžu zamestnanci deň čo deň vrátiť v čase a vidieť, pre aký klub s bohatou históriou pracujú, respektíve aký klub je ich druhým domovom.

3.1.6 Evaluácia stratégie

Záverečná časť strategického plánovacieho procesu bude zameriavať svoju pozornosť na evaluáciu, respektíve hodnotenie stratégie klubu FC Nitra. Najskôr bude priblížené, akým spôsobom je proces evaluácie vnímaný respondentmi a čo v rámci neho robia, teda aké sú aktivity v tomto procese. Následne budú použité metódy evaluácie a porovnanie s reálnou praxou, činnosťou klubu z ktorých vychádzajú konkrétne závery.

Klub vníma samotnú kontrolu jednotlivých mechanizmov starostlivo a veľmi promptne pristupuje ku každému prípadu. Respondenti sú presvedčení, že starostlivosť venovaná týmto mechanizmom je naozaj veľmi kvalitná. *Ak sa pozrieme na proces kontroly a hodnotenia, dochádza k nemu počas pravidelných porád, ktoré sú na jednotlivých úrovniach v rozdielnej pravidelnosti. No dá sa povedať že v týždennom horizonte prebiehajú porady celého realizačného tímu. Ak sa zasa pozrieme na hlbšie a časovo náročnejšie kontroly, tie sa prevádzajú buď na konci sezóny alebo počas zimnej prestávky, kedy klub v podstate od decembra do takmer začiatku marca*

*pauzuje, tvrdí pán Sutto. Kontroly prebiehajú aj v stretnutiach s predstavenstvom klubu, kontroluje sa pokrok v stanovených cieľoch, ich plnenie a tak isto akým spôsobom priebeha dajme tomu vývoj našich mládežníckych mužstiev a tak isto aj vývoj A-mužstva. Kontrole a monitorovaniu podliehajú aj partnerské spolupráce, spolupráce s partnermi ligy a prípadne sú navrhované aj nové a vylepšené riešenia. Pravidlene dochádza aj k finančnej kontrole cez audit, dodáva pán Sutto. V rámci hodnotenia stratégie sa management klubu zhoduje na fakte, že sú činnosti v klube, ktoré by sa dali riešiť inak, respektíve situácie, ku ktorým by sa dalo pristupovať konštruktívnejšie. Pán Sutto k tomu dodáva, *takýto jav sa udial v podstate na konci sezóny, kedy bol z funkcie hlavného trénera odvolaný aktuálny tréner a došlo k jeho náhrade. Došlo k pochybeniu a teraz veríme, že riešenie tejto situácie už v tomto prípade bolo príchodom nového trénera vyriešené správne. Mnoho zmien je vyžadujúcich, no niekedy sa stáva, že dochádza aj k živelným rozhodnutiam, ktoré by sa s odstupom času určite dali urobiť aj lepšie*, dodáva pán Sutto.*

V tejto fázy evaluácie sa rozpoznávajú odchýlky stanovených cieľov od reálneho stavu, čo nám následne prinesie reálnu efektívnosť zvolenej stratégie. Určuje nám koľko zdrojov sme využili na splnenie týchto stanovených cieľov, teda znázorňuje nám účinnosť stratégie, ktorú sme zvolili. V prípade dotazovaných respondentov dochádza k zhode, že klub disponuje svojou vlastnou stratégiou aj napriek tomu, že sa nemusí presne odvíjať od teoretických východisiek. *Ak by sme porovnávali stratégie dnes a v minulosti, dovoľím si tvrdiť, že sú nastavené oveľa lepšie. Aj keď sú založené na výchove mládeže, momentálne sú aj finančné nastavenia na takej úrovni, že klub to dokáže bez väčších komplikácií zvládnuť*, poznamenal pán Hnilica. Fanúšikovia sa zase zhodujú, že podpora mládeže je aj obrovskou šancou ukázať svoj talent a presadiť sa, aj keď je to na úkor vysokej fluktuácie mladých hráčov, ktorý už po krátkej dobe opúšťajú klub a miera do lepších líg.

V práci je spomenutý význam evaluácie stratégie pre respondentov v rámci klubu. Z ich odpovedí vyplýva, že v rámci tejto kontrolnej časti strategického plánovacieho procesu sa nezaoberajú úplne konkrétnymi modelmi evaluácie stratégie. Takže sa opäť potvrdzuje pravidlo spojené s klubom, že činnosti, ktoré klub realizuje, sú prevádzané vlastnou cestou a neopierajú sa úplne presne o teoretické východiská pre túto časť procesu.

Model z hľadiska stakeholderov

Každý klub má svoj cieľ a tým cieľom je uspokojovať potreby svojich stakeholderov. FC Nitra nie je výnimkou a snaží sa o to na viacerých frontoch. Fanúšici sú zahrnutí informáciami na webových stránkach klubu a sociálnych sieťach, kde je pomerne dobrá kontrola obsahu a jednotlivých príspevkov. Hráči a realizačný tréner majú dobré podmienky, samozrejme, nejde o klub ako ŠK Slovan Bratislava s oveľa väčším zázemím, ale klub sa má na svoje pomery dobre a tak sa chová aj voči hráčom a realizačnému tímu. Výkonnosť týchto stakeholderov sa pomeruje prostredníctvom výsledkov v tabuľke či individuálnych štatistík. Sponzori a partneri si vyžadujú propagáciu svojich produktov či značky v športovom prostredí klubu tak, aby bolo možné realizovať rôzne aktivity, ktoré sú pre partnerov marketingovo výhodné. Spokojnosť sa v tomto prípade dá odmeriavať ich loajalitou a dlhodobosťou spolupráce, čo sa v prípade niektorých sponzorov v spolupráci s FC Nitra potvrdzuje. Mediálny priestor je klubom využívaný taktiež pomerne dosť a typy zverejnených správ či reportáží majú aj pozitívny ale aj negatívnejší podtón. Ide najmä o spojenie s výsledkami, prípadne s finančnými podmienkami v klube. Predstavenstvo zodpovedá a dohliada na chod klubu prostredníctvom interných auditov. Aj napriek slabším teoretickým znalostiam v prípade plánovacieho strategického procesu a procesu evaluácie z hľadiska stakeholderov klub uplatňuje jeho výstupy.

Model z hľadiska vstupov, výstupov a vnútorných procesov

Model z tohto hľadiska môžeme rozdeliť na tri časti a všetky tieto sú už v diplomovej práci spomenuté. Prvou a veľmi dôležitou je evaluácia prostredníctvom stanovených cieľov. Pri tomto elemente je veľmi jednoznačná zhoda v rámci všetkých respondentov s teoretickým poznaním, pretože tento typ evaluácie klub používa vo svojich aktivitách. Dôraz je kladený aj na krátkodobé aj na dlhodobé ciele, ako príklad krátkodobého cieľa môže slúžiť umiestnenie v ligovej tabuľke alebo úspech v domácom pohári a dlhodobým cieľom je výchova mládeže a uchovanie vysokého percenta odchovancov v kádri A-mužstva. Klub sa naučil stanovovať ciele tak, aby spĺňali metódu SMART a preto sa klub stabilizoval opäť medzi slovenskou ligovou elitou.

Druhou časťou modelu je tá, ktorá obsahuje prácu so zdrojmi, ktoré klub má a ktorými disponuje. Patria sme ľudske, finančné a technologické zdroje. K alokácií sa pristupuje veľmi svedomito a alokácia je efektívna a nebráni jej aj nie príliš veľký počet členov klubu. Tento fakt nebráni ani bezproblémovému chodu klubu. Finančné toky podliehajú dohľadu vyššej organizácie a preto je zachovaná transparentnosť klubu ako celku. Ľudské zdroje klubu disponujú dostatkom motivácie k svojej práci a dosahovaniu cieľov a všetci sú ochotní pracovať ako jeden a spájať svoje sily.

Takisto aj technologické zázemie je na veľmi dobrej úrovni, aj keď by si niektorí členovia klubu dokázali predstaviť nejaké vylepšenia. Pre zhrnutie, aj napriek minimálnemu využívaniu teoretických poznatkov klub k alokácii zdrojov pristupuje správne a efektívne.

Poslednou, tretou časťou modelu je tok informácií, delegovanie jednotlivých kompetencií a zapájanie sa ľudských zdrojov do strategického plánovacieho procesu klubu. Aj v tomto prípade dochádza k dobrej kooperácii zo strany členov klubu a dochádza ku kvalitnému delegovaniu jednotlivých kompetencií. Aj napriek malému počtu členov organizácie je komunikácia v poriadku a neviazne v žiadnych bodoch. Počas meetingov a porád sa všetky informácie dokážu dostať aj na funkčné úrovne organizácie a tým pádom ich angažovanosť je na vysokej úrovni. Aj keď nie sú opäť tieto aktivity opreté o teoretické poznatky, hodnotím ich za kvalitne realizované.

Balanced scorecard

V tomto nástroji sú zahrnuté hmotné aj nehmotné perspektívy organizácie. Pomocou tohto modelu získavame štyri základné perspektívy klubu, ktoré by mali byť rešpektované. Teória v oblasti Balanced scorecard sa z časti prelína s predchádzajúcimi metódami. Aj napriek neznalosti tohto nástroja, čo sa týka jeho teoretickej časti, v praxi dochádza k jeho využitiu s drobnými rozdielmi.

Finančná perspektíva

V tejto oblasti je klub pomerne slobodný, aj keď existuje dohľad zo strany akcionárov, ktorí realizujú audity na pravidelnej báze. Finančná stabilita klubu je však z dlhodobého hľadiska zaistená, aj napriek nie najsilnejšej ekonomickej situácii klubu, klub dokáže umne hospodáriť so svojimi financiami a zabezpečiť plynulý chod.

Zákaznícka perspektíva

V prípade športového klubu a špeciálne futbalového bolo v minulosti veľmi ťažké profilovať svojho typického konzumenta. No s príchodom sociálnych sietí a mediálneho priestoru prišlo aj k rozšíreniu fanúšikovskej základne klubu. Dôkaz je aj práve rastúca tendencia fanúšikovskej základne a pozitívne ohlasy na sociálnych sieťach, na oficiálnych stránkach klubu.

Perspektíva vnútorných procesov

V tejto oblasti odhaľovania kľúčových kompetencií a procesov sa klub jednoznačne posúva vpred. Neustála výchova talentov klub posúva dopredu oproti minulosti a momentálne je klub lídrom z pomedzi klubov na Slovensku a percentuálne aj v Európe. Táto stratégia nie je bežná v dnešnej dobe, na Slovensku sa týmto riadi v prvej lige už len MŠK Žilina. Kvalitnou previerkou klubu je fakt, že aj so svojimi

odchovancami dokáže konkurovať klubom so silnou prestupovou politikou pomerne úspešne.

Perspektíva z hľadiska učenia sa a rastu klubu

Posledná perspektíva je úzko prepojená na tú predchádzajúcu, pretože bez kvalitných vnútorných procesov, teda kvalitne školeného trénerského štábu by nebolo možné k zúročovaniu mladých talentov a ich posunu a výchovy na vyšší level, čo znamená pre klub následne konkurenčnú výhodu. Vďaka svojej vlastnej akadémii FC Nitra získal obrovskú výhodu oproti ostatným klubom. To napomáha k neustálemu rastu a zlepšovaniu kvalifikácie svojich klubových príslušníkov, čo potvrdil aj trénerský štáb.

Ak by som na záver tejto kapitoly mal zhodnotiť, ako FC Nitra realizuje v rámci svojho strategického plánovacieho procesu kontrolu, tak už podľa vyššie spomenutých informácií je jasné, že nejde o proces podložený teoretickými východiskami. Klub v tomto prípade nevyužíva žiadne modely a ak vôbec, tak len veľmi minimálne, spolieha sa skôr na vlastný úsudok a kráča svojou cestou. Aj napriek neznalosti spomínaných modelov sa manažéri vo svojich činnostiach často stretávajú s nástrojmi a získavajú tým veľmi podobné výstupy, ktoré by získali aj v prípade svojich lepších teoretických znalostí. Tento proces v klube je efektívny, keďže k nemu dochádza na pravidelnej bázi a respondenti potvrdili, že v prípade výskytu problému dochádza k okamžitej reakcii a náprave vzniknutej situácie. Následné odporúčania sú spomenuté v ďalšej kapitole.

Diskusia a odporúčania na záver pre klub FC Nitra

V tejto diplomovej práci došlo k analýze futbalového klubu FC Nitra, ktorý je účastníkom najvyššej futbalovej súťaže na Slovensku – Fortuna ligy. Konkrétnym cieľom tejto práce bolo zhodnotiť proces strategického plánovania a komparácia teoretických poznatkov s praxou a reálnym prevedním. V tejto záverečnej etape by som rád diskutoval o tom, ako si počína klub v práci s jednotlivými stratégiami, aká je skutočná komparácia medzi teóriou a praxou a rád by som navrhol aj odporúčania pre klub, ktoré by mohli priniesť zefektívnenie procesov do budúcnosti.

V súčasnosti je aktuálne čerstvo po sezóne aj keď pomalu ale isto sa začína pripravovať ja letná príprava a s ňou spojené návraty po dovolenkách, tvrdá drina na tréningoch a modelové zápasy. FC Nitra po uplynulej sezóne, v ktorej obsadil klub 7. miesto a hral nakoniec v skupine o záchranu, aj keď postup do prvej šestky mu ušiel iba tesne napokon zachránil svoju reputáciu a obstál v konkurencii ligových klubov. Tým mužstvo splnilo stanovený cieľ pred sezónou a tým boli stabilné výkony v lige a umiestnenie nad zostupovým pásomom v strede ligovej tabuľky. Tak bol cieľ stanovený na úvode a v polovici ročníka, počas zimnej prestávky, na čom sa zhodli všetci respondenti z klubu. V tomto období letnej a zimnej prípravy sa vždy stanovuje stratégia pre nadchádzajúce obdobie a rozdeľujú sa úlohy, povinnosti a zodpovednosti. Klub taktiež realizuje každotýždňové porady pre lepšie operovanie klubu počas sezóny. Na týchto poradách sa stretáva vedenie klubu, športový riaditeľ, marketingové oddelenie a takisto aj trénerský štáb. Výstupy porád sú potom ďalej posúvané funkčnú úroveň riadenia.

Ak by sme sa pozreli na celkový chod klubu a opreli sa o vyššie spomenuté fakty, tak je možné tvrdiť, že klub je efektívny. Každý člen klubu si je plne vedomý svojich kompetencií, povinností a práv a snaží sa napomôcť k naplneniu cieľov s vervou a odhodlaním. Pri pohľade na rozvrhnutie strategických porád počas sezóny mi príde porada spojená s hlavnou stratégiou počas letnej a zimnej prestávky ako umne zvolený systém. Porady na operatívnej úrovni, ktoré sa konajú týždeň čo týždeň sú zasa dôkazom snahy zo strany členov klubu dynamicky sa podieľať na dosahovaní čiastkových cieľov a tým pádom vytvoriť ideálne prostredie pre dosiahnutie hlavných, strategických cieľov. Menším problémom môže byť menší nedostatok pracovných pozícií, ktoré by boli pre klub vitálne a pomohli by mu k este efektívnejším výsledkom. No existuje zasa argument proti, ktorý tvrdí, že väčší počet zamestnancov by priniesol klubu aj väčšie náklady a ťažko povedať, či by prispel k zlepšeniu výsledkov. Ďalšou možnosťou je ponúkanie stáží pre mladých a perspektívnych odborníkov. Nitra je študentské mesto a klub by určite prijal pomoc

nadšených mladých a potenciálnych kandidátov, ktorí by za svoju snahu získali cenné skúsenosti a klub by takýmto krokom získal pracovné sily, ktoré by napomáhali k ešte efektívnejším výsledkom.

Ak sa pozrieme však na hlavný cieľ tejto práce, pridáme na fakt, že šlo o zhodnotenie rozdielnosti medzi teóriou a praxou v rámci strategického plánovacieho cyklu. Na základe toho je postavená aj jedna z výskumných otázok, ktorá znie nasledovne: „Aká je rozdielnosť medzi teoretickými východiskami o strategickom procese a jeho reálnym prevedením v praxi v klube FC Nitra?“ Ako je už spomenuté skôr, v teoretickej časti, strategický plánovací proces pozostáva z konkrétnych piatich častí. Všetky jednotlivé body budú v tejto diskusii zhodnotené, bude poukázané na zistené rozdielnosti a následne budú vyvedené možné návrhy a odporúčania, ktoré by klub mohol aplikovať v praxi do budúcnosti.

Prvou a teda počiatočnou fázou strategického plánovacieho procesu je v klube stanovenie misie, vízie a v neposlednom rade cieľov organizácie. V tejto úvodnej časti sa stretávame v našom prípade asi s najmenšími rozdielmi medzi teoretickými východiskami a praxou. Všetci dotazovaní respondenti sa zhodli na fakte, že misia, vízia a ciele klubu sú kľúčovými prvkami správneho a efektívneho chodu klubu. Misiou je výchova mládeže, poskytnutie priestoru mladým hráčom a nádejným futbalistom a ich neustály rozvoj pre ich budúcnosť a úspešnú kariéru, udržanie reputácie organizácie a udržanie aj stabilného priestoru pre partnerov klubu. Vízia je jednoznačná, výchova mladých hráčov a podpora ich talentu. Vychovávať a podporovať rast regiónu vo futbalovej sfére práve prostredníctvom akadémie a udržanie vysokého pomeru odchovancov v A-mužstve FC Nitra. Čo sa týka cieľov klubu, tam šlo o stabilizáciu a sezónu bez akýchkoľvek záchranných povinností v lige, umiestnenie v strede tabuľky, udržanie reputácie klubu a podpora klubu ako značky v rámci Slovenska.

FC Nitra spĺňa v tejto prvej počiatočnej fáze teoretické prvky strategického plánovacieho procesu, keďže má stanovenú misiu, víziu a aj ciele, ktoré chce dosiahnuť. Misia by však mala byť verbálne a slovom aj zaznamenaná, pretože v tomto prípade sa jedná skôr iba o verbalizovaný tvar misie. Ak by získala písanú podobu, mohla by podporiť samotné šírenie poslania klubu. Vízia takýto problém nemá a všetci členovia klubu sú si vedomí tejto vízie. Ak sa presunieme k cieľom klubu, tak aj napriek neznalosti teórie klub nevedome použil pre stanovenie týchto cieľov známu metódu SMART. Ciele klubu sú aj napriek týmto nedostatkom realistické, špecifické, merateľné, časovo ohraničené a dosiahnuteľné. Teda spĺňajú všetky faktory tejto metódy SMART. Odporúčanie je, aby klub určite sa aspoň pokúsil

oprieť konkrétne o túto metódu a naviazal na ňu ciele klub a samozrejme tak prispôbil aj alokáciu zdrojov a delegovanie kompetencií.

Druhou časťou strategického plánovacieho procesu je práve strategická analýza. Ak sa oprieme o teóriu, pridáme na rozdelenie prostredí na vonkajšie a vnútorné. FC Nitra sa zaoberá teda prevažne externým prostredím a spoluprácou s partnermi klubu a partnermi ligy či zväzom a Úniou ligových klubov. V rámci vonkajšieho prostredia sa určite venuje aj svojim fanúšikom. Je taktiež sústredená na prípadné zmeny v legislatíve, v zákone o športe a nasleduje aj nové trendy v oblasti športu a vzdelávania v rámci tréningového procesu. Konkurencia je tiež nemenej dôležitou súčasťou externého prostredia, no k jej analýze dochádza najmä na báze porovnania športovej výkonnosti pred vzájomnými zápasmi v lige či v pohári. Analýze podliehajú aj prípadné posily, aj keď v tomto prípade klub na prestupovom trhu nevyvíja až tak veľké úsilie.

V rámci strategickej analýzy sú veľké rozdielnosti medzi teoretickými východiskami a praxou v klube. Respondenti takmer vôbec nepoznajú jednotlivé analýzy, ktoré boli bližšie predstavené v teoretickej kapitole tejto práce. No paradoxom toho celého je, že aj napriek ich minimálnej znalosti teórie sa prax približuje presne tomu, o čom jednotlivé nástroje hovoria. Ak sa pozrieme napríklad na PESTEL analýzu, jej teoretické východiská sú respondentom prakticky neznáme, no výsledky praxe je možné vpasovať do tejto analýzy. Odporúčanie pre klub je určite si stanoviť dôležitosť jednotlivých elementov analýzy a dôkladne sledovať aj použité zdroje analýzy. Kľúčovou je určite pre klub aj konkurencia, podľa vyjadrení respondentov. Tu existuje možnosť, ktorá je momentálne trendom a prináša modernú analýzu konkurencie – benchmarking. Prostredníctvom benchmarkingu sa môže klub naučiť procesy, ktoré sú využívané v rôznych špičkových kluboch vo vysplejších ligách sveta a má možnosť ich aplikovať do svojich aktivít. Analýza vnútorného prostredia sa nezhodovala s teoretickými postupmi vôbec, keďže nemôžeme ani tvrdiť, že takáto analýza v rámci klubu prebehla. Zdroje boli podrobené analýze prostredníctvom auditu, no ľudské a technologické zdroje neboli podrobené analýze do hĺbky. Pre správny chod klubu je dôležité, čo sú klubové kľúčové kompetencie a v čom tkvie konkurenčná výhoda. Konkurenčná výhoda je práve práca s mládežou a silná história klubu, čoho si je klub pre zmenu úplne vedomý. Ďalším krokom by mala byť realizácia SWOT analýzy, aby došlo k detekcii silných a slabých stránok, na ktorých by mohli ďalej stavať. Klub si plne však uvedomuje hrozby a príležitosti a oceňujem správne vnímanie týchto externých faktorov.

Tretím z päťice je proces formulovania stratégie. Táto fáza prebehla opäť bez opierania sa o teoretické poznatky. Dá sa povedať že aj oslovení respondenti sa nie úplne vo všetkých tvrdeniach zhodovali. Rozdielnosti sa zakladajú napríklad na rôznych prístupoch k trénerským procesom a mnohých iných. Je patrné, že respondenti naozaj nedisponovali bohatými teoretickými poznatkami o formulovaní stratégie. Bolo potrebné objasniť aké typy stratégie existujú a na akých strategických úrovniach sa dá stratégia aplikovať a implementovať. Následne došlo k uvedomeniu si typov stratégií v klube. FC Nitra má rozdelenú štruktúru organizácie na jednotlivé strategické úrovne, aj keď opäť nie na základe teórie ale nevedome. Existuje v klube teda korporátne, obchodná a ja funkčná úroveň stratégie. Po objasnení jednotlivých typov stratégií došlo u respondentov k zhode, že klub ide cestou diferenciácie, teda odlišenia sa od ostatných klubov. Je tomu tak kvôli kvalitnej práci s mládežou. Akadémia disponuje množstvom hráčov, ktorí následne dostávajú svoju šancu presadiť sa v A-mužstve a tak dostanú otvorené dvierka do seniorskej kategórie prostredníctvom svojho materského klubu. Odporúčanie pre klub je naštudovanie si jednotlivých typov stratégií, pretože rozdelenie úrovní je pomerne správne na základe literatúry. Práve hlbšia znalosť teoretických poznatkov o typoch stratégií môže priniesť klubu efektívnu kombináciu, čo môže zaručiť zníženie nákladov a vyplnenie konkurenčnej výhody klubu.

Keďže proces formulácie nám absentuje, nie je ani naväzujúci proces implementácie stratégie úplne optimálne podľa poznatkov z teórie. Klub v pravom slova zmysle neimplementoval žiadnu zo stratégií, iba zameral svoju pozornosť na plnenie stanovených cieľov pred sezónou a počas zimnej prestávky. Obmedzil sa prakticky na športové úspechy v spolupráci s implementáciou tréningových metód. Zameral sa aj na zväčšovanie dosahu marketingovej komunikácie, zväčšovanie fanúšikovskej základne klubu a vo finančnej stránke na zaistenie finančnej stability pre celý chod klubu práve tým, že oslovoval väčší počet partnerov. Klub vynaložil veľké úsilie na vytvorenie ideálneho prostredia, v ktorom by partneri klubu našli stabilitu a mali možnosť rozvíjať podnikateľské aktivity.

Proces implementovania stratégie klubu je úzko spojený s efektívnym alokovaním zdrojov, tvorbou optimálnej organizačnej kultúry a štruktúry a má aj svoje etické pravidlá. Alokácia zdrojov prebieha v podstate za chodu, teda operatívne čo neprináša z pohľadu strategického plánovania efektivitu. Oveľa strategickejšie by bolo alokovať zdroje pred sezónou a potom prípadne flexibilne počas jednotlivých období túto alokáciu upravovať a korigovať. Štruktúra funguje už dlhodobo a jej funkčnosť je na vysokej úrovni, na čom sa zhodli aj respondenti. Kultúra panujúca v organizácii je nevedome nastavená tak, že pracuje veľmi efektívne a nie je potreba

ju nejakým spôsobom meniť. Klub je pod dohľadom predstavenstva a Úniou ligových klubov, takže k porušeniu etických zásad nemôže prísť. Klub sa popasoval pomerne efektívne so spomenutými faktormi aj napriek neznalosti teórie. Odporúčanie pre klub je určite voliť alokáciu zdrojov ešte pred sezónou a následne ju už iba upravovať operatívne podľa potrieb.

Posledná fáza strategického plánovacieho procesu je práve hodnotenie stratégie, respektíve evaluácia. Podľa respondentov dochádza ku kontrole bez podceňovania a tým pádom všetko funguje správne. K hodnoteniu jednotlivých procesov sa dostáva hlavne na pravidelných stretnutiach členov klubu. Tu sa sledujú prípadne rozdielnosti medzi cieľmi a skutočnou situáciou. Na tieto vzniknuté odchýlky následne reagujú pružne a snažia sa prinavrátiť k požadovanému stavu čo najskôr. Spôsob reakcie je v závislosti od situácie ako napríklad zmenou tréningového procesu, akvizíciou nových partnerov alebo realizovanie či zlepšovanie marketingovej komunikácie.

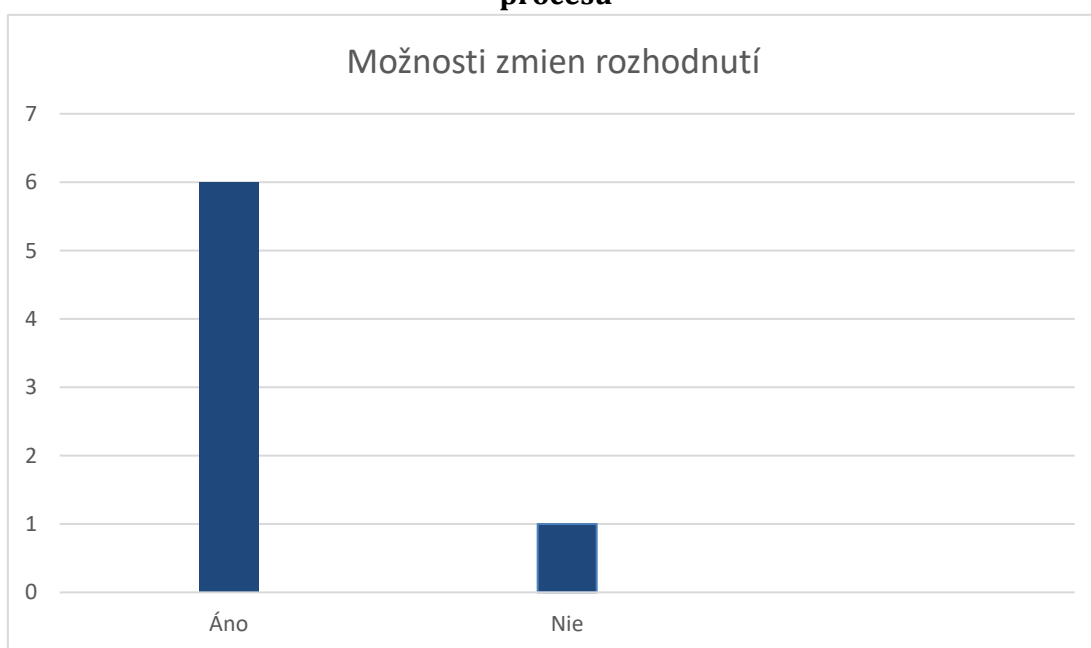
Asi najväčším z problémov v rámci evaluácie stratégie klubu bola nevedomosť o existujúcich modeloch, ktoré sa používajú na evaluáciu procesov vonku a vo vnútri organizácie. Kontrola plnenia cieľov nie je iba jediným kritériom, ktoré by v tomto prípade malo budiť záujem športového klubu. Pre futbalový klub je v dnešnej dobe určite dôležité hodnotiť aj vzťahy a prácu so stakeholdermi klubu, ktorý môžu klubu zaistiť stabilitu z rôznych uhlov pohľadu. Aj napriek nedostatkom mechanizmy klubu funguje relatívne efektívne. Obdiv patrí všetkým členom klubu, že aj napriek poddimenzovanému personálnemu obsadeniu dokážu pracovať takmer bezchybne a samozrejme aj bez teoretických vedomostí. Na záver je možné konštatovať, že všetky modely hodnotenia sú v klube robené vlastnou cestou a len mizivé percento sa odlišuje od tých, ktoré by boli výsledkom nasledovania postupov podľa teórie.

Teraz prichádza čas na druhú výskumnú otázku, ktorá si taktiež zaslúži vyjadrenie. Otázka znie nasledovne: „Ako vnímajú zvolení respondenti strategický plánovací proces. Ako veľmi je povedomie o pojme stratégia rozšírené po celom klube?“ V pojme vnímanie je zahrnutý aj teoretický základ pri tvorbe stratégie a povedomie je dôležité pre efektívne fungovanie a dosahovanie úspechov, aby klub bol vo svojich aktivitách jednotný a celistvý.

Pri otázke sa väčšina respondentov zhodla a strategický plánovací proces je nimi vnímaný ako tvorba plánu. Plán má samozrejme v sebe skrytý aj koncept klubu, teda akou cestou klub pôjde. Ďalším naväzujúcim krokom by podľa respondentov malo byť stanovenie požadovaných cieľov, o ktoré sa klub bude usilovať. Ako vo všetkom, aj v prípade strategického plánovacieho procesu sú podľa respondentov dôležité peniaze a finančná stabilita, preto do procesu zaradili aj akvizíciu partnerov a

sponzorov klubu. Následne dochádza k profilizácii klubu, keďže klub to má jasne stanovené vo výchove mládeže, aj respondenti sa zhodli v tomto prípade pomerne jasne. Ďalším a jedným z posledných krokov by mala byť kontrola, respektíve overenie si správneho nastavenia stratégie, v prípade kladného výsledku v nej môže klub pokračovať, v opačnom prípade sú na rade opatrenia, ktoré by mali doladiť stratégiu do požadovaných kontúr. V tomto prípade sa všetci zhodli na tvrdení, že existujú niektoré rozhodnutia, ktoré by radi vzali v rámci strategického plánovacieho procesu nazad a navrhli by opravné opatrenie.

Tabuľka č.2 – Možnosť zmeny v rozhodnutiach strategického plánovacieho procesu



Zdroj: vlastné spracovanie

V tomto prípade, teda vo vnímaní strategického plánovacieho procesu neexistujú žiadne aplikované analýzy, čo zanechalo výsledky aj v reálnom chovaní sa klubu. Podľa už spomínaných faktov, respondenti nedisponujú množstvom teoretických znalostí k tejto téme, no svojou odhodlanosťou, bojovnosťou a skúsenosťami z praxe dokážu dohnať tieto straty. Určite by sa však podľa odporúčania mali zameriavať aj na analýzu externého a interného prostredia. Tento fakt by mohol ešte viac zefektívniť chod klubu a tým aj zabezpečiť ešte väčšiu konkurenčnú výhodu, ktorá je pre klub určite dôležitá. Povedomie o stratégii v rámci klubu je vysoká, všetci z respondentov si boli vedomí stratégie, aj keď možno nebol jednotný úplne ich pohľad, keďže hráč nevníma až tak úplne niektoré aspekty stratégie ako manažér klubu. No ak sa pozrieme na trénerský štáb a aj nižší management, ich informovanosť je na dobrej úrovni. Ako odporúčanie by určite nezaškodilo následne rozširovať túto

stratégiu aj do nižších úrovní organizácie. Takýto efekt by mohol byť realizovaný aj prostredníctvom emailovej komunikácie pre všetkých členov klubu, prípadne nejakým „newsletterom“, ktorý by na pravidelnej báze informoval o dianí v klube. V neposlednom rade je určite potrebné aj vzbudiť záujem o informácie a spolu s ním sa dá dosiahnuť požadovaný stav pre klub FC Nitra.

Záver

Dynamika doby prinútila k uvedomeniu o dôležitosti strategického managementu väčšinu spoločností. Pre fakt, že z profesionálneho športu sa stáva zo dňa na deň väčší biznis, sa strategický management stal jednou z dôležitých tém aj pre športové kluby a organizácie. Tak ako každé iné odvetvie, aj šport má v tomto procese svoje špecifiká a jedinečnosti. Individualita jednotlivých klubov preto prináša aj do strategického managementu istú dávku jedinečnosti. Možno aj pre túto jedinečnosť bola táto téma spracovaná v mojej diplomovej práci.

Pre konkrétne spracovanie v diplomovej práci bol zvolený futbalový klub zo Slovenskej republiky – FC Nitra, na ktorom prebehla aj analýza. FC Nitra pôsobí v najvyššej slovenskej futbalovej súťaži Fortuna lige a disponuje aj bohatou históriou. V rámci klubu bola realizovaná kvalitatívna štúdia. Táto štúdia mala za úlohu sledovať aktivity klubu v rámci strategického plánovacieho procesu a detekovať rozdielnosti a prípadne odchýlky od teoretických východísk, na čo smerovali aj dve výskumné otázky:

„Aká je rozdielnosť medzi teoretickými východiskami o strategickom procese a jeho reálnym prevedením v praxi v klube FC Nitra?“

„Ako vnímajú zvolení respondenti strategický plánovací proces. Ako veľmi je povedomie o pojme stratégia rozšírené po celom klube?“

Práca je štandardne rozdelená do dvoch častí. Prvá sa venuje teoretickej časti, v ktorej je popísané teoretické pozadie v oblasti stratégie, stratégie v športe a samozrejme aj základy strategického plánovacieho procesu. Pre túto časť bolo využitých aj viacero zahraničných zdrojov pre globálnejší pohľad na danú oblasť zo strategického managementu. Druhá časť sa venuje analýze futbalového klubu FC Nitra, kde sa prostredníctvom osobných rozhovorov vyjadrovali k téme respondenti z prostredia klubu. Rozhovorov sa zúčastnili manažéri, tréneri, hráči a fanúšici klubu. Po vyzbieraní dát na ich základe bola realizovaná kvalitatívna štúdia, ktorá sa zaoberala rozdielnosťou v tvorbe stratégie medzi teoretickými poznatkami a praxou v klube. Na základe tejto komparácie boli vyvodené aj odporúčania pre klub, ktoré by mali napomôcť pri správnom aplikovaní k zlepšeniu celkovej stratégie a tým pádom by mohlo prísť aj k vyššej efektívnosti celého klubu.

Pri uvedomení spomenutých faktov sa osobne domnievam, že cieľ stanovený pre túto diplomovú prácu bol riadne naplnený, výskumné otázky získali odpovede a boli podrobené dôkladnej analýze. Určite budem veľmi rád, ak by táto práca napomohla klubom akýmsi výstupom k zlepšeniu ich fungovania, či zvýšeniu efektivity. Pretože nakoniec, efektívne fungovanie klubu je príjemným zadosťučinením aj pre nás,

fanúšikov športu. Budem rád, ak by tieto výsledky prípadne pomohli aj iným klubom a nie nutne iba futbalovým. Preto na záver už iba ŠPORTU ZDAR!

Zoznam literatury

- ADAMS, Joan, 2007. Strategy. Supply House Times. 5., roč. 50, č. 3, s. 34–35. ISSN 00395935.
- BEECH, J. a Simon CHADWICK, 2013. The Business of sport management. B.m.: Pearson. ISBN 978-0-273-72133-8.
- BOUCKAERT, G. a W. VAN DOREN, 2003. Performance measurement and management in public sector organizations. London: Routledge.
- BRANKÁR, 2019. Rozhovor s brankárom FC Nitra U17.
- CAPPS, Charles J, III a Michael D GLISSMEYER, 2012. Extending The Competitive Profile Matrix Using Internal Factor Evaluation And External Factor Evaluation Matrix Concepts. Journal of Applied Business Research. 10., roč. 28, č. 5, s. 1059–1062. ISSN 0892-7626.
- CRESWELL, W., John, 2013. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. third edition. University of Nebraska, Lincoln, USA: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-9530-6.
- DAVID, F.R., 2009. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th vyd. B.m.: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-612098-8.
- DE WIT, Bob a Ron MEYER, 2010. Strategy: Process, Content, Context; an International Perspective. UK: Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-1902-3.
- DUJÍČKOVÁ, Michaela, 2019. Rozhovor s marketingovou koordinátorkou FC Nitra.
- EDWARDS, Allan a James SKINNER, 2009. Qualitative Research in Sport Management. 1st vyd. B.m.: Routledge. ISBN 978-0-7506-8598-6.
- FANÚŠIK, 2019. Rozhovor s fanúšikom FC Nitra.
- FARAJI, Rasoul, Kazem SANI a Hosein POURSOLTANI, 2012. Performance Evaluation Based on EFQM Excellence Model in Sport Organizations. č. 6, 2.
- FERKINS, Lesley, David SHILBURY a Gael MCDONALD, 2009. Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. 23. ISSN 245-277.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2014.
- FRIEDMAN, M., M. PARENT a D. MASON, 2004. Building a framework for issues management in sport through stakeholders theory. č. 3, s. 170–190.
- Tvorba strategie a strategické plánování. B.m.: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRATTAN, Robert F, 2005. Strategy in the Battle of Britain and strategic management theory. Management Decision. roč. 43, č. 10, s. 1432–1441. ISSN

00251747.

GRATTON, Lynda, 2004. The Democratic Enterprise: Liberating your Business with Freedom, Flexibility and Commitment. B.m.: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-67528-0.

GRBICH, Carol, 2013. Qualitative Data Analysis. 2nd vyd. B.m.: Sage Publications. ISBN 978-1-4462-0297-5.

HNILICA, Peter, 2019. Rozhovor s trénerom FC Nitra U19.

HOYE, Russell, 2009. Sport management: principles and application. Boston: Elsevier. ISBN 978-0-7506-8755-3.

CHEVALIER-ROIGNANT, Benoît a Lenos TRIGEORGIS, 2012. Competitive Strategy : Options and Games [online]. Cambridge, MA, USA: MIT Press. ISBN 978-0-262-298711. Získáno z: <http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10521947>

JOHNSON, G., K. SCHOLLES a R. WHITTINGTON, 2008. Exploring Corporate Strategy. 8th vyd. B.m.: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-71191-9.

JONES, Gareth a Charles HILL, 2013. Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach, 12th Edition. B.m.: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-305-50227-7.

KAPLAN, R. a D. NORTON, 1996. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard University Press.

KONEČNÝ, Miloslav, Václav LEDNICKÝ, Lucja MATUSIKOVÁ a Eva WAGNEROVÁ, 1999. Strategický management. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 80-7248-049-9.

KOVÁŘ, František, 2008. Strategický management. Učebních textů. ISBN 978-80-86730-33-2.

LUSSIER, R. a D. KIMBALL, 2014. Applied sport management skills. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-1-4504-3415-7.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARTIN, L., Roger, 2013. Don't Let Strategy Become Planning. Harvard Business Review [online]. Získáno z: <https://hbr.org/2013/02/dont-let-strategy-become-plan>

MCDONALD, Heath a Emma SHERRY, 2010. Evaluating Sport Club Board Performance: A Customer Perspective. 2010. B.m.: Journal of Sport management.

MINTZBERG, Henry, 1991. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. B.m.: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-047913-6.

MINTZBERG, Henry, 2013. Rise and fall of strategic planning. B.m.: Free Press. ISBN 978-1-4767-5476-5.

MIRFAKHR, 2011. Provide a new model for Appraising performance of sport organizations. č. 4, 3.

NORMAN, W. a C. MACDONALD, 2004. Getting to the bottom of „triple bottomline accounting“. 14.

PEDERSEN, P. M., C. V. MCEVOY, a D. P. S. ANDREW, 2011. Research methods and design in sport management. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-7385-1.

PORTER, Michael, 2008. The Five Competetitive Forces that Shape Strategy [online]. Získáno z:

<http://elibrary.kiu.ac.ug:8080/jspui/bitstream/1/510/1/Michael%20Porter%20-%20The%20Five%20Competitive%20Forces%20that%20Shape%20Strategy.pdf>

RAO, P. Subba, 2010. Strategic Management [online]. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House. ISBN 978-93-5043-288-4. Získáno z:<http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10415451>

SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL, 2009. Research Methods for Business Students. 5th vyd. B.m.: Pearson. ISBN 978-0-273-71686-0.

SLACK, Trevor a Milena PARENT, 2006. Understanding Sport Organizations-2nd Edition: The Application of Organization Theory. ISBN 978-0-7360-5639-7.

SLATÉNIOVÁ, Oľga, 2019. Rozhovor s členom klubu FC Nitra.

SOUČEK, Zdeněk, 2003. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-47-9.

STRICKLAND, A., J. a Arthur THOMPSON, 1999. *Strategic management: Concepts and cases*. 11. vyd. B.m.: McGraw-Hill Companies. ISBN 978-0-07-303714-1.

SUTTO, Marian, 2019. Rozhovor so športovým riaditeľom FC Nitra.

TOVSTIGA, George, 2013. Strategy in Practice : A Practitioner's Guide to Strategic Thinking (2nd Edition) [online]. Somerset, NJ, USA: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-51926-4. Získáno z:

<http://site.ebrary.com/lib/vsep/docDetail.action?docID=10671587>

ÚTOČNÍK, 2019. Rozhovor s útočníkom FC Nitra U19.

WOLFE, Richard, John USHER, Laura POPPO a James TERBORG, 2005. *Sport and Organizational studies: Exploring synergy*. 2005. B.m.: Sage Publications.

Prílohy

Príloha č.1 – Otázky v rámci rozhovorov s respondentmi

- Charakterizujte klub FC Nitra a popíšte jeho typické črty.
- Koľko členov má klub ?
- Koľko tímov funguje v rámci celého klubového usporiadania ?
- Ako vyzerá štruktúra organizácie a ako sú delegované kompetencie ?
- Sú citel'né vylepšenia v oblasti štruktúry organizácie za posledné roky ?
- Čo viete teoreticky o strategickom plánovacom procese a ako ho vnímate ?
- Využívate strategický plánovací proces ? Ak áno, ako a kedy prebieha ?
- Popíšte priebeh tvorby stratégie v klube.
- Ak sa budeme venovať analytickej časti, dochádza v klube k analyzovaniu konkurencie ? Prebieha analýza zdrojov klubu, prípadne audity ?
- Poznáte pojem PEST analýza. Ak áno, využívate ju v klube ?
- Myslíte si, že je možné tvrdiť, že klub má vlastnú stratégiu ?
- Sú so stratégiou zoznámení všetci členovia klubu ?
- Zmenili by ste v prípade možnosti spätne niektoré rozhodnutia, ktoré boli vykonané v priebehu strategického plánovacieho procesu ?
- Pomohol by strategický plánovací proces pri vývoji a zlepšení chodu organizácie ? Ak áno, ako ?

Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha č.2 – Prepis rozhovorov s respondentmi klubu FC Nitra

Rozhovor so športovým riaditeľom klubu FC Nitra pánom Mariánom Suttom.

A (Autor): *Rád by som Vám predstavil, čo je cieľ tohto výskumu a celej diplomovej práce. Hlavným cieľom teda je zistiť, ako je vami vnímaná stratégia ako taká, ako poznáte teoretické poznatky o stratégii a aký je rozdiel medzi teóriou a praxou v tvorbe stratégie.*

A: *Charakterizujte klub FC Nitra a popíšte jeho typické črty.*

S (Sutto): *FC Nitra je futbalový klub s bohatou tradíciou, ktorý sa sústreďí na dlhodobé horizonty. Naším najdôležitejším poslaním je výchova mládeže. Klub sa už dávno rozhodol ísť práve touto cestou a stále sme na nej. Inak sme akciová spoločnosť, to znamená, že nás musia samozrejme zaujímať aj potreby našich akcionárov, partnerov a všetkých záujmových skupín. Spolu s vedením klubu sa preto podielame aj na tých najdôležitejších rozhodnutiach.*

A: *Patrí medzi ne aj tvorba stratégie ?*

S: *Určite áno, keďže na pravidelných poradách sa stretávame nie len s manažérmi ale aj ostatnými členmi a trénerským štábom. Snažíme sa kooperovať na pravidelnej bázi, aby to bolo čo najefektívnejšie pre klub samotný. Chceme určite nadviazať na tú stratégiu, ktorá je pre klub známa a to je výchova mládeže. Myslím si, že podobným smerom na Slovensku ide v prvej lige iba Žilina.*

A: *Bol to jeden z dôvodov výberu vášho klubu pre tento výskum. Zaujímalo by ma určite, koľko členov klub momentálne má ?*

S: *Klub momentálne má okolo 400 členov spolu s hráčmi z jednotlivých mužstiev a akademie. Klub narastá, zväčšuje sa počet mladých futbalistov aj napriek negatívnemu trendu vo všeobecnosti v športoch. Futbal má v Nitre tradíciu a to sa cení.*

A: *Ako vyzerá následne štruktúra organizácie ? Ako sú delegované kompetencie.*

S: *Ako som spomínal, klub má akcionárov, predstavenstvo, ktoré dohliada na samotných chod a transparentnosť. Štruktúra klubu je podľa môjho názoru nastavená správne, aj keď je tam istá potreba ju možno nejak aj obohatiť o zopár členov. Máme generálneho manažéra, sekretariát, ekonomické a marketingové oddelenie, športových manažérov, šéftrenerov a trénerský štáb. Všetci sa zúčastňujú*

na poradách a delegovanie kompetencií je v rámci každej danej pozície v klube. Každý si zodpovedá za svoj okruh povinností. V prípade potreby je komunikácia s predstavenstvom v roli generálneho manažéra, ktorý to následne posúva na ďalších kolegov.

A: *Ak sa pozrieme na štruktúru, sú citeľné nejaké vylepšenia v tejto oblasti za posledné roky ?*

S: *V podstate vylepšenia možno iba v tom zmysle, že si tím celkovo lepšie sadol postupom času. Tá štruktúra je dlhodobejšie v tejto zostave a vylepšenia momentálne vidíme najmä v zohratosti. Ak by sme sa pozreli na personálne obsadenie, určite by nám pomohli ešte nejakí odborníci, ale momentálne klub na to nemá voľné prostriedky.*

A: *Čo viete teoreticky o strategickom plánovacom procese a prípadne ako ho vnímate ?*

S: *Teoreticky by som asi ťažko popísal presne to, čo by ste chceli odomňa počuť. No vnímam ten proces ako stanovenie si toho čo chcem dosiahnuť, respektíve, čo chce klub dosiahnuť a akým spôsobom k tomu zvoliť tie kroky, aby mi zaručili dosiahnutie cieľov. Máme nejakú misiu a víziu, za ktorou smeruje aj konanie nášho klubu. Pri tvorbe misie, vízie a stanovovaní cieľov organizácie je dôležitá súčinnosť všetkých členov klubu. Od managementu, trénerov a hráčov sa vyžaduje podieľanie sa na plnení misie a vízie a dohliada sa aj na otázky a pripomienky. Pre klub s takou tradíciou je preto misia a takisto aj vízia stanovená a všetci ju v klube rešpektujeme. Mali sme prípady, kedy sa vyskytli jedinci, ktorí uprednostňovali viac svoje ego a preto sme sa s nimi rozlúčili. Takže keď to zhrniem, pre nás je dôležité ísť si za svojou misiou a dosahovať ciele, ktoré máme.*

A: *Využívate strategický plánovací proces ? Ak áno, ako a kedy prebieha ?*

S: *Myslím si osobne, že tento proces využívame, aj keď si nie som istý, či správne podľa teórie. Ako som spomínal pre nás ako klub je dôležité povedať si na základe našej misie aké máme ciele. Stanovovanie cieľov sa veľmi úzko odvíja aj od sponzorov ligy, od Únie ligových klubov či od mesta, ktoré poskytuje podporu športu a futbalu v Nitre. V rámci chodu klubu sa stanovujú dlhodobejšie ale aj veľmi krátkodobé ciele a v náväznosti na to sa k nim aj pristupuje. Keďže napríklad sponzori ako Fortuna si stanovujú v rámci svojej marketingovej kampane rôzne*

požiadavky, niekedy musíme na tieto podnety reagovať veľmi pružne a nie je čas dlhodobej prípravy. Naopak zo strany zväzu vieme vopred aké činnosti treba vykonať a tak sa môžu starostlivejšie naplánovať a realizovať. Dlhodobejším cieľom je získať účasť v predkole európskej pohárovej súťaže, čo by mohlo priniesť viac možností v prípade partnerov či sponzorov, pretože momentálne klub nedisponuje veľkým množstvom sponzorov. Tento proces prebieha vždy počas letnej a zimnej prestávky, kedy si presne stanovíme veci, po ktorých ideme.

A: Aký je teda priebeh tvorby stratégie ?

S: Ten priebeh je vlastne veľmi jednoduchý, klub si stanoví najskôr svoje ciele a potom sa snaží hľadať také aktivity, ktoré by k tomu mali prispieť. V prípade tvorby stratégie a formulácie samotnej stratégie sa dá hovoriť o procese, ktorým prechádzame v našom klube. Stratégia je jednoduchá, chceme prežiť s tým čo máme a plniť ciele, ktoré máme. Podieľajú sa na ňom všetci zamestnanci, ktorí majú čo dočinenia so stratégiou. Ide teda o športovú ale aj ekonomickú či marketingovú stránku stratégie.

A: Ak sa teraz budeme venovať analytickej časti, dochádza v klube k analyzovaniu konkurencie ? Prebieha napríklad aj analýza zdrojov či audity ?

S: Vzhľadom na situáciu, že klub je akciová spoločnosť, je veľmi dôležité aby bolo dohliadané na transparentnosť a poriadok v dokumentoch klubu. Klub si realizuje audit pre zabezpečenie transparentnosti a poriadku, Ide teda o hospodárenie s financiami klubu a samozrejme aj majetkovou správou. Klub spravuje momentálne štadión a tréningové plochy v jeho blízkosti. Na štadión je napojená aj administratívna budova, kde má svoje zázemie management klubu. Čo sa týka konkurencie, väčšinou sa analyzuje hlavne po športovej stránke pred vzájomnými zápasmi.

A: Poznáte pojem PEST analýza ? Ak áno, využívate ju v klube ?

S: Konkrétne podľa názvu nie, aj napriek tomu, že technicky, respektíve teoreticky nepomenúvame jednotlivé faktory podľa tejto PEST analýzy, využívame mnohé aspekty ktoré boli v nej spomenuté po vysvetlení. Ak sa napríklad pozrieme na legislatívu na Slovensku, ktorá je, povedzme, dynamická, neustále dochádza k obmene a zmenám niektorých zákonov od Ministerstva školstva, kam spadá aj

športová sekcia. Takisto aj ekonomické či technologické faktory vnímame a snažíme sa flexibilne reagovať.

A: Čo viete o SWOT analýze a ako by ste ju aplikovali na klub ?

S: Tak viem, že je to analýza silných a slabých stránok a príležitostí a hrozieb. Silné stránky klubu by som určite videl vo výchove a v práci s mládežou, o čom hovorí aj vysoká nasadzovanosť domácich odchovancov v ligových zápasoch A-mužstva na hranici 70%. Silnou stránkou klubu je jeho história a reputácia v našich ligových pomeroch, klub nikdy nefiguroval na listine neplatiacich klubov a reputácia je veľmi dobrá. Miesta, kde to škrípe sú skôr v rámci komunikácie a možno komunikácie s potenciálnymi partnermi, kde sa klubu nedarí získať väčšie množstvo partnerov. Príležitosť je pri rozvoje regiónu a nárastu populácie v potenciálnom zvýšení navštevovanosti domácich zápasov a taktiež aj k zväčšovaniu fanúšikovskej základne či potenciálnom vstupe strategických partnerov. Hrozbou pre klub je neustále rastúca cenová hladina hráčov a stratégia ekonomicky silnejších klubov pri prestupovej politike.

A: Myslíte si, že je možné tvrdiť, že klub má svoju vlastnú stratégiu ?

S: Určite áno.

A: Sú so stratégiou zoznámení všetci členovia klubu ?

S: Je to naša povinnosť, aby všetci členovia vedeli, aká je naša stratégia. U nás každý ťahá za jeden povraz, takže informácie musia prúdiť a dostať sa ku všetkým.

A: Riešite v prípade stratégie proces formulácie, implementácie, prípadne hodnotenia stratégie ?

S: Náš klub je jasne odlišný od tých ostatných v lige a to je zas a opäť tou mládežou. Keď sa pozrieme na káder Slovana Bratislava alebo Senice, v základnej jedenástke je jeden jediný Slovak. My máme v našej zostave 70% hráčov, ktorých sme vychovali od začiatku a sme za to radi. Väčšina klubov to nerobí, majú tú možnosť priviesť si hráčov zo zahraničia alebo z iných klubov. Takisto sme odlišní v tom, že tu hrajú všetci za klub. V prvom rade je dôležitý znak na hrudi a potom meno na chrbte. Hráči a tréneri, ktorí toto nechceli pochopiť jednoducho nemohli fungovať v našom klube. A ak sa vrátíme k našim mladým hráčom, pre nás neprinášajú až tak vysoké

náklady ako kúpený hráč a existuje šanca, že klub môže svojho hráča posunúť vyššie a z predaja získať nejaké finančné prostriedky. V našom prípade sú potom opäť investované do mládeže a lepšej kvality prípravy. O implementácii stratégie sa ťažko môžeme rozprávať v súlade s teoretickými poznatkami. V našom prípade prichádza celý strategický plánovací proces jednotlivými krokmi, ale nie je opretý o teoretické poznatky. Fáza implementácie, samozrejme, má svoje medzery čo sa týka teórie, no ak porovnáme stanovené ciele a to čo sa v skutočnosti klubu za stanovený čas podarilo, je v súlade a preto v tom nevidím problém. Vo futbalovom klube je prostredie rýchle a rýchlo sa mení a vyvíja, preto sa snažíme plánovať realisticky a viac sa sústredíme na strednedobé horizonty. Ak sa pozrieme na proces kontroly a hodnotenia, dochádza k nemu počas pravidelných porád, ktoré sú na jednotlivých úrovniach v rozdielnej pravidelnosti. No dá sa povedať že v týždennom horizonte prebiehajú porady celého realizačného tímu. Ak sa zasa pozrieme na hlbšie a časovo náročnejšie kontroly, tie sa prevádzajú buď na konci sezóny alebo počas zimnej prestávky, kedy klub v podstate od decembra do takmer začiatku marca pauzuje. Kontroly prebiehajú aj v stretnutiach s predstavenstvom klubu, kontroluje sa pokrok v stanovených cieľoch, ich plnenie a tak isto akým spôsobom priebeha dajme tomu vývoj našich mládežníckych mužstiev a tak isto aj vývoj A-mužstva. Kontroly a monitorovaniu podliehajú aj partnerské spolupráce, spolupráce s partnermi ligy a prípadne sú navrhované aj nové a vylepšené riešenia. Pravidlene dochádza aj k finančnej kontrole cez audit.

A: *Zmenili by ste v prípade možnosti spätne nejaké rozhodnutia, ktoré boli vykonané v priebehu strategického plánovacieho procesu ?*

S: *Ťažko povedať. Takýto jav sa udial v podstate na konci sezóny, kedy bol z funkcie hlavného trénera odvolaný aktuálny tréner a došlo k jeho náhrade. Došlo k pochybeniu a teraz veríme, že riešenie tejto situácie už v tomto prípade bolo príchodom nového trénera vyriešené správne. Mnoho zmien je vyžadujúcich, no niekedy sa stáva, že dochádza aj k živelnjším rozhodnutiam, ktoré by sa s*

odstupom času určite dali urobiť aj lepšie. Neviem či by sme toto rozhodnutie vzali alebo nevzali späť, no minimálne nad tým môžeme polemizovať.

A: *Teraz už posledná otázka, pomohol by strategický plánovací proces pri vývoji a zlepšení chodu organizácie ? Ak áno, ako ?*

S: *Podľa toho, čo som sa dozvedel o týchto poznatkoch si myslím, že minimálne by pomohol zvýšiť efektivitu. Aj keď z praxe viem, že nie vždy teória funguje, no za pokus to vždy stojí.*

Rozhovor s marketingovou koordinátorkou a kontaktom pre médiá FC Nitra pani Michaelou Dujčíkovou.

A (Autor): *Rád by som Vám predstavil, čo je cieľ tohto výskumu a celej diplomovej práce. Hlavným cieľom teda je zistiť, ako je vami vnímaná stratégia ako taká, ako poznáte teoretické poznatky o stratégii a aký je rozdiel medzi teóriou a praxou v tvorbe stratégie.*

A: *Charakterizujte klub FC Nitra a popíšte jeho typické črty.*

D: *Klub je v podstate veľmi tradičným klubom na Slovensku. V Nitre sme momentálne jediným profesionálnym klubom, ktorý hrá pravidelne najvyššiu ligovú súťaž. Klub má dlhoročnú tradíciu vo výchove hráčov, sme v popredí čo sa týka koeficientu európskych ligových klubov a máme naozaj vysoké percento svojich vlastných odchovancov. To je asi takým charakteristickým znakom klubu.*

A: *Kolko členov má klub ?*

D: *Klub má momentálne približne 400 členov a samozrejme zhruba 25-30 ďalších pracovníkov.*

A: *Kolko tímov funguje v rámci celého usporiadania klubu ?*

D: *Momentálne ak sa nemýlim ide o 18 mužstiev.*

A: *Ako vyzerá štruktúra organizácie a ako sú delegované jednotlivé kompetencie v nej ?*

D: *Štruktúra organizácie pozostáva v podstate z viacerých stupňov pozícií. Keďže je klub akciová spoločnosť, máme predstavenstvo, ktoré má 3 členov. Za chod klubu zodpovedá jeho generálny manažér pán Petrání. Potom je tu za športové riadenie klubu zodpovedný pán Marián Sutto a za športové riadenie mládeže je to pán Igor Demo. Marketingové oddelenie máme rozdelené medzi mňa a kolegu, kde ja mám na starosti okrem marketingu aj kontakt s médiami a kolega má na starosti kontakt s našimi partnermi. Samozrejme, máme aj ekonomické oddelenie a*

sekretariát a taktiež potom k športovej stránke máme jednotlivých šéftrenerov a trénerov mužstiev.

A: *Sú citel'né nejaké vylepšenia v oblasti štruktúry organizácie za posledné roky ?*

D: *Ak by sme sa pozreli čisto teoreticky na nejaké vylepšenia z príchodu nových ľudí, tak to ťažko hodnotiť. Momentálne toto personálne obsadenie je nastavené takto už dlhšiu dobu, takže jedine ak taká tá súdržnosť môže zlepšovať výkon celej organizácie. Možno by sa častokrát aj zišla nejaká nová tvár, ktorá by s niečim pomohla, ale momentálne je to potom skôr otázka na ľudí, ktorí sú zodpovední za personálne obsadenie v klube.*

A: *Čo viete teoreticky o strategickom plánovacom procese a ako tento proces vnímate ?*

D: *Tento proces vnímam ako tvorbu stratégie. Keďže sa venujem marketingu, viem že tvorba stratégie je dôležitá. Ak sa na to pozriem so športového hľadiska, pre klub je táto stránka jasná, výchova mládeže, dobré výsledky a prípadne nejaké úspechy v pohároch. Ak sa na to pozriem z mojej perspektívy, tak samozrejme máme víziu a misiu, ciele sú jasné a postupne hľadáme kroky na to, ako sa k cieľom dopracovať. Marketing a celkovo jeho jednotlivé časti sa dajú rozdeliť na tie, o ktoré sa klub snaží dlhodobo, potom sú tu krátkodobé marketingové aktivity ako napríklad jednotlivé zápasy a ich propagácia či komunikácia pre fanúšikov a tretím druhom sú sezónne marketingové aktivity. Momentálne dlhodobou je samozrejme aktivita v spolupráci so sponzorom ligy, spoločnosťou Fortuna, ktorá usporadúva súťaž 20tisícový strelec pre vybranými zápasmi Fortuna ligy. V rámci krátkodobých aktivít spolupracujeme operatívne s ostatnými klubmi v prípade vzájomných zápasov a propagácií napríklad vstupeniek.*

A: *Využívate strategický plánovací proces ? Ak áno, kedy prebieha ?*

D: *Neviem či úplne podľa teórie, ktorú myslíte, ale stratégiu tvoríme. Pre klub je to dôležitá vec, pretože bez tejto stratégie by nevedel kam ísť. V podstate naša stratégia sa dlhodobo nemení, výchova mládeže je alfa a omega. Pre nás v marketingu zasa lepšia komunikácia, viac predaných vstupeniek a dobré vzťahy s partnermi. Ak sa pýtate kedy tento proces prebieha, tak sa dá povedať že sezónne. Pred začiatkom jesennej a jarnej časti. Potom tvorba stratégie je aj pre jednotlivé*

kampane, ktoré sú spojené s našimi partnermi, Úniou ligových klubov alebo partnermi ligy.

A: *Popíšte priebeh tvorby stratégie v klube.*

D: *Tak tvorba stratégie je založená na tom, čo je vo vízií klubu. Predstavenstvo má nejaké predstavy na ktorých spolupracujú s vedením klubu a so športovým úsekom. Samozrejme nevynechávajú ani nás a je tam vždy priestor na diskusiu. Následne po všetkých potrebných informáciach sa stanovia ciele pre danú časť dajme tomu sezóny alebo obdobia, pre ktoré sa plánuje a zvolia sa aj kroky a aktivity ako k nim budeme spieť. Tie sa oddôvodnia a zargumentujú.*

A: *Ak sa budeme venovať analytickej časti, dochádza v klube k analyzovaniu konkurencie ? Prebieha analýza zdrojov klubu, prípadne audity ?*

D: *Analýza prebieha, určite áno. Zo športovej stránky za to zodpovedajú pravdepodobne tréneri a šéftreneri, prípadne športový riaditeľ. Čo sa týka marketingu, my určite analyzujeme konkurenciu a analyzujeme napríklad marketingovú komunikáciu. Ak by som mala uviesť príklad, náš klub nemá toľko finančných prostriedkov na to, aby mohol konkurovať projektom ostatných klubov ako sú Slovan alebo Spartak Trnava. Napríklad Trnava má klubovú televíziu a tým spôsobom komunikujú s fanúškami, pre nás je toto finančne nemožné a riadime sa našim rozpočtom, ktorý máme. Ale aby som sa vrátila k otázke, určite sledujeme konkurenciu a sledujeme aj trendy, ktoré sa neustále menia a posúvajú vpred.*

A: *Poznáte pojem PEST analýza ? Ak áno, využívate ju v klube ?*

D: *Samozrejme, vnímame jednotlivé politické, ekonomické, sociálne a aj technické či technologické faktory. Ekonomické napríklad zo strany zväzu dostávame samozrejme nejaké dotácie, ak by sme to prevrátili na realitu, vždy je pre nás dôležité aj personálne obsadenie zväzu a jeho funkčnosť. Naším cieľom je marketingovo podporiť predaj vstupeniek, zlepšiť komunikáciu a napríklad priniesť klubu viac peňazí, čiže vnímame jednotlivé ekonomické faktory ale aj tie ostatné. Sociálne faktory sú pre nás tiež veľmi dôležité a snažíme sa byť klubom pre*

všetkých, pre mladých, starších a aj rodiny s deťmi. Klub vníma tieto faktory aj keď možno z teoretického hľadiska to nie je priamo cez PEST analýzu.

A: *Myslíte si, že je možné tvrdiť, že klub má vlastnú stratégiu ?*

D: *Určite áno, keďže ako som spomínala už v predchádzajúcich odpovediach, klub presne má stanovené ciele a jednotlivé kroky, ako k nim smerovať.*

A: *Sú so stratégiou oboznámení všetci členovia klubu ?*

D: *Osobne si myslím, že áno. Klubová komunikácia je dobrá, takže to, čo chceme dosiahnuť je prakticky jasné všetkým. Ak sa budeme sústrediť na strategické rozhodnutia, tak ich výsledky sú posúvané samozrejme ďalej na ostatných členov a v prípade managementu a trénerov, všetci sa zúčastňujeme aj na poradách, takže informovaní určite sú všetci.*

A: *Zmenili by ste v prípade možnosti spätne niektoré rozhodnutia, ktoré boli vykonané v priebehu strategického plánovacieho procesu ?*

D: *Viete, vždy sa stane, že v prípade takýchto rozhodnutí príde niečo, čo by sa dalo urobiť lepšie. My v marketingu často reagujeme veľmi pružne aj keď sa snažíme čo najmenej impulzívne. No na konkrétne niečo si asi nespomeniem.*

A: *Pomohol by strategický plánovací proces pri vývoji a zlepšení chodu organizácie ? Ak áno, ako ?*

D: *Tak keď sa na to pozriem z toho teoretického hľadiska tak možno aj áno. Ide o to ako veľmi by sme mali možnosť aplikovať tie modely do praxe. Každopádne si myslím, že niektoré procesy by to určite mohlo zlepšiť a prípadne aj zrýchliť a uľahčiť.*

Rozhovor s trénerom mužstva FC Nitra U19 Petrom Hnilicom.

A (Autor): *Rád by som Vám predstavil, čo je cieľ tohto výskumu a celej diplomovej práce. Hlavným cieľom teda je zistiť, ako je vami vnímaná stratégia ako taká, ako poznáte teoretické poznatky o stratégii a aký je rozdiel medzi teóriou a praxou v tvorbe stratégie.*

A: *Charakterizujte klub FC Nitra a popíšte jeho typické črty.*

H: *Tak FC Nitra je klub s dlhou tradíciou. Momentálne sme jediný profi klub v meste čo sa týka futbalu. Máme jednu z 5 akadémií na Slovensku a to je charakteristické aj pre náš klub. Chceme aby klub mal čo najviac vlastných hráčov, aby sme vychovali dobré talenty a aby boli pripravení hrať na ligovej úrovni na Slovensku alebo aj vo svete. Momentálne teda klub hrá v najvyššej lige a snahou je vždy si udržať to postavenie, ktoré klub má. A chceme dávať šancu mladým hráčom, to je našim cieľom. V skutočnosti hráči dostanú svoju šancu vždy. Otázkou potom je, ako sa o ňu pobijú. Od najnižších kategórií sú títo hráči vedení k tomu, aby hrali ako najlepšie vedia a aby hrali ako tím. Odmenou pre nich následne môže byť práve štart v A-mužstve v pomerne v mladom veku, čo sa podarilo aj Filipovi Balajovi v 18 rokoch. Pre hráča je to motivácia navyše a šanca ukázať sa.*

A: *Koľko členov má klub ?*

H: *Ako tréner by som to mal vedieť. Ak sa nemýlim vo všetkých kategóriách sa to hýbe od ročníka k ročníku. No zhruba medzi 350- 400 členov. Potom je tu samozrejme administratívna časť a tam je to nejakých 20-30.*

A: *Koľko tímov funguje v rámci celého toho usporiadania v klube ?*

H: *Momentálne máme 18 tímov ak zarátam všetky kategórie.*

A: *Čo si myslíte o trendoch, že možno šport stráca trochu popularitu ? Je to cítiť aj vo vašom klube ?*

H: *Je trendom že mladí radšej sedia doma za počítačom alebo telefónom, namiesto toho aby šli a športovali. Ide o to, že my ako klub disponujeme dostatkom mladých hráčov z okolia, ktorí majú záujem a schopnosti hrať za náš klub. Problém nastáva*

možno pre menšie kluby v menších mestách a dedinách, kde veľakrát sa kluby spájajú alebo sú nútené mužstvá či už mužské ale aj mládežnícke úplne zrušiť.

A: *Aká je štruktúra organizácie a ako sú v nej delegované kompetencie ?*

H: *No keď sa pozrieme na športovú stránku, tak máme šéftrénerov, potom máme trénera A –mužstva a jeho asistentov a potom sú tu tréneri, ktorí majú na starosti jednotlivé družstvá podľa veku. Samozrejme máme aj špeciálnych trénerov, trénerov brankárov a v tomto prípade asi hlavnú zodpovednosť majú šéftréneri a prípadne športový riaditeľ. Administratívne je tam ešte ekonomické a marketingové oddelenie a potom sekretariát s generálnym riaditeľom. Nad všetkými je predstavenstvo klubu. A delegovanie, no tam by som povedal, že každý zodpovedný všetko to čo má posúva ďalej aby to fungovalo čo najviac.*

A: *Sú citeľné vylepšenia v oblasti štruktúry v klube za posledné roky ?*

H: *To neviem posúdiť, skôr si myslím, že je to aj o tom ako si tí ľudia sadnú. Ja sa na to pozerám so športovej stránky a tam je to individuálne. Ak si tí chalani sadnú tak tréner má lepšie výsledky aj bez toho aby niečo menil. Ak sa zase pozriem na tú štruktúru, teda zloženie zamestnancov v klube, tam sa to dramaticky už dlhšie nemení a pracujeme dobre, takže asi vylepšenie jedine, že sa poznáme a rozumieme si viac.*

A: *Čo viete teoreticky o strategickom plánovacom procese a ako ho vnímate ?*

H: *Teoreticky sa nejakými konkrétnymi krokmi nezaobráame. Skôr ideme tak, ako sme sa naučili praxou.*

A: *Teda rozlišujete aj nejaké úrovne stratégie ?*

H: *V prípade úrovní či ich rozdeleniu o takomto pojme počujem prvýkrát. Pre nás ako trénerský štáb je dôležité trénovať podľa istých metodických pokynov a v tréningovom procese takéto stratégie neriešime.*

A: *Využívate teda strategický plánovací proces ? Ak áno, ako a kedy prebieha tento proces ?*

H: *Určite áno, ale to je potom skôr otázka na manažérov. Vždy tie dôležité veci sa riešia pred sezónou alebo v zime. Ak sa potom bavíme o stratégii nás ako trénerov, my*

všetko pripravujeme pred zápasmi tak, aby sme tú stratégiu na súpera použili čo najlepšie.

A: *A keď sa teda realizuje toto plánovanie stratégie počas zimy a leta, ako prebieha tento proces ?*

H: *No prebieha to tak, že sa vždy určia nejaké ciele. Povie sa, kam sa klub chce dostať, aké umiestnenie je to najlepšie. Potom sú tam veci ako marketing a promo a predaj dresov či lístkov. Ale pre nás sa určia športové ciele a jednotlivé kroky. My na základe toho zostavujeme jednotlivé plány a procesy na tréningy, zápasy, turnaje.*

A: *Tak a ak sa pozrieme na to analyticky, dochádza v klube k analyzovaniu konkurencie? Prípadne robí sa aj vnútorná analýza, napríklad audity ?*

H: *Tak my s hráčmi robíme analýzy súperov na videu, niekedy sa ideme aj pozrieť na ostatné zápasy a snažíme sa čo najlepšie pripravovať. Klub ako taký tiež určite robí analýzy toho, čo ktorý klub robí. Napríklad reklama alebo akých majú sponzorov, čo robia pre fanúšikov, ono sa z toho dá vždy niečo získať. A audity sa robia, pretože sme akciovka, tak je to potrebné aby sa skontrolovali či už finančné záležitosti ale aj veci, ktoré zaujímajú zväz, keďže podporuje mládež.*

A: *Poznáte pojem PEST analýza ? Ak áno, využívate ju v klube ?*

H: *Nič mi tento pojem nehovorí, to by bola skôr otázka možno na manažérov alebo marketing.*

A: *Myslíte si, že je možné tvrdiť, že má klub stratégiu ? Že dochádza k formulácii, implementácii alebo kontrole cieľov ?*

H: *Klub určite má stratégiu. Neviem, či je tomu tak podľa nejakých pravidiel, ale pre nás je formulácia stratégie napríklad voľba optimálneho štýlu hry proti súperovi pre dosiahnutie čo najlepšieho výsledku v zápase. Takisto si definujeme nejaké pokyny, rozdelia sa jednotlivé úlohy a po zápase sa tieto činnosti podrobujú analýze. Pod pojmom implementácia si zasa predstavujem vsadenie vopred naplánovaných aktivít a krokov do reality a reálnej praxe. Implementácia je slovo, ktoré často používame aj v tréningových procesoch, kde implementujeme rôzne taktické pokyny a situácie. Ak sa budeme držať tohto termínu, tak implementácia je pre klub dôležitá, keďže vznikajú rôzne plány na rôznych úrovniach a mať niečo na papieri a v realite vie byť*

v niektorých prípadoch rozdielne. Pre klub je dôležité implementovať napríklad správne tréningové jednotky do plánu a zrealizovať ich, taktiež aj implementácia rastu pre hráčov a zlepšovanie ich schopností čo v najhladšom priebehu.

A: *Sú podľa vás so stratégiou zoznámení všetci členovia klubu ?*

H: *Ja si myslím, že áno. Pre hráčov, trénerov aj management je to prakticky jednoduché. Ak by sme sa bavili ja neviem o tom ako získať sponzora, to chlapca, čo má 14 rokov a hrá futbal nezaujíma, ale ak je v stratégii, že chceme hrať za Nitru a robiť jej dobré meno, tak to vieme všetci veľmi dobre.*

A: *Zmenili by ste niečo v prípade možnosti, nejaké rozhodnutie, ktoré bolo vykonané v procese tvorby stratégie ?*

H: *Tak neviem či by som niečo zmenil, ono ťažko sa dá niečo porovnať v tom momente keď sa rozhodneme a keď niečo dopadne, vždy sa o tom dá diskutovať. Ja sa skôr pozerám na tie stratégie z pohľadu času. Pre klub a nie len pre náš sú dôležité financie a o to sa to všetko opiera. Keď sú peniaze, dá sa rozhodovať slobodnejšie. Ak by sme porovnávali stratégie dnes a v minulosti, dovoľm si tvrdiť, že sú nastavené oveľa lepšie. Aj keď sú založené na výchove mládeže, momentálne sú aj finančné nastavenia na takej úrovni, že klub to dokáže bez väčších komplikácií zvládnuť. Čiže v konečnom dôsledku by som asi nemenil nejaké rozhodnutie.*

A: *Posledná otázka sa bude týkať vášho názoru na to, či by prípadne pomohol strategický plánovací proces pri vývoji klubu alebo pri jeho zlepšení ? Ak áno, čo si myslíte, čo by sa mohlo zlepšiť ?*

H: *V niektorých veciach áno, v niektorých nie. Možno keď sa pozrieme na ten management, tak im by mohlo nejak pomôcť, ak by šli podľa metodiky, že by to mohlo byť efektívnejšie. Ak sa na to pozriem športovo, tak tam sa takéto veci ťažko plánujú. Stratégia je jedna vec a šport iná. Ale nebránim sa tomu, ak by sa niečo dalo aplikovať, verím tomu, že istým veciam by to v klube pomôcť mohlo.*

Rozhovor s hráčom (útočníkom) mužstva FC Nitra U19.

A (Autor): *Rád by som Vám predstavil, čo je cieľ tohto výskumu a celej diplomovej práce. Hlavným cieľom teda je zistiť, ako je vami vnímaná stratégia ako taká, ako*

poznáte teoretické poznatky o stratégii a aký je rozdiel medzi teóriou a praxou v tvorbe stratégie.

A: *Charakterizuj klub FC Nitra a popíš jeho typické črty.*

U: *FC Nitra je futbalový klub z mesta Nitra. Je teda jeden y tých klubov na Slovensku, ktorý hrá na vysokej úrovni už dlhšiu dobu a má bohatú históriu spojenú s mnohými úspešnými hráčmi ako pán Moravčík alebo Miroslav Stoch či Jano Greguš. Klub má naozaj dobré zázemie, teraz aj nový zrekonštruovaný štadión a dobré tréningové podmienky pre nás ako mladých hráčov.*

A: *Vieš koľko má klub celkovo členov a koľko mužstiev teda tímov je celkovo v klube ?*

U: *Myslím že viac ako tristo hráčov a realizačné tímy. Celkovo je tu dost kategórii, presne by som asi fakt nevedel, zhruba 20 ak rátame aj ženské tímy a juniorku.*

A: *Ako vyzerá štruktúra v klube a ako sa delegujú jednotlivé pokyny a kompetencie ?*

U: *No my ako U19 máme svojho trénera s asistentom a máme šéftrenera mládeže, ktorý zodpovedá za tú športovú stránku. Čo sa týka potom vyššie postavených členov klubu, viem že máme pána Športového riaditeľa, tým je pán Sutto, je tam pán Valenta ako generálny manažér a potom marketingové a finančné oddelenie. Myslím, že tam asi za to delegovanie zodpovedajú manažéri, v našom prípade sú to tréneri a šéftreneri.*

A: *Myslíš, že za posledné roky sa tu zlepšili nejaké veci čo sa týka organizácie klubu ?*

U: *Ja som v klube od svojich 10 rokov a myslím si, že tá kvalita tu je. Tréneri sú viac menej stabilní, takže ťažko povedať, či sa niečo mení k lepšiemu, ja som skôr toho názoru, že je to na dobrej úrovni a každý hráč tu má dobré podmienky na svoj rast. Hlavne mladí hráči, ktorí môžu dostať šancu si zahrať napríklad aj za A-mužstvo ak majú na to kvalitu.*

A: *Vieš niečo o strategickom plánovacom procese ? Ak áno, vieš kedy prebieha a ako ?*

U: *Keďže som sa v škole s niečím takýmto nestretol, neviem to nejak definovať presne. Skôr pre mňa to má význam ako keď si klub chce stanoviť cieľ, ktorý chce dosiahnuť a v tej stratégii je asi nejaká postupnosť ako na to. Čo sa týka toho kedy prebieha, určite*

pred sezónou a možno v zime, keď sa vlastne začína druhá časť sezóny a vtedy sa veľa vecí plánuje a pripravuje.

A: *Myslíš, že dochádza k javu, kedy klub analyzuje svoju konkurenciu ? Stretol si sa s tým ?*

U: *Určite áno, častokrát sa stáva aj nám, že prídu na zápasy zástupcovia iných klubov a vieme o tom. No nemyslím si, že sledujú iba športové výkony. Slovensko je malé a preto sa dokáže klub veľa naučiť aj tým, že sleduje svoje okolie. Takže určite aj my sledujeme konkurenciu, preberáme si taktiku na zápasy a jasné, že aj napríklad marketing alebo manažéri sledujú, ako niektoré veci robí napríklad Slovan alebo Dunajská.*

A: *Poznáš pojem PEST analýza ? Ak áno, vedel by si povedať či ju v klube používate ?*

U: *Nepoznám ten pojem, takže neviem či ju využívame alebo nie.*

A: *Myslíš si teda, že klub má svoju vlastnú stratégiu ?*

U: *Tak stratégia je jasná. Klub ide tým smerom, že sa snaží investovať peniaze do svojich vlastných hráčov. Cieľom každého mladého hráča je presadiť sa v seniorskom mužstve a je super pocit, ak si zahráte za svoj domáci klub. Čiže ono to je aj vidieť na súpiske klubu, je tam väčšina chalanov z Nitry a zopár hráčov, ktorí prišli iba aby skvalitnili možno trochu ten káder. Takže stratégia je jasná, stavať na vlastných hráčoch a hrať ligu a prípadne nejaký ten úspech by bol tou čerešničkou.*

A: *Keď sa pozrieš na túto stratégiu a nejaké rozhodnutia, ktoré sa v nej realizovali. Myslíš si, že by si nejaké vzal späť a prípadne ich urobil inak ?*

U: *To už skôr by vedeli povedať možno manažéri. Ja osobne viem, že človek robí nejaké veci v živote hlavne tak ako chce, čiže asi by som nemenil nič. Možno keby aj vedeli niektorí naši tréneri, ako sa bude dať tomu vyvíjať zápas, tak by to urobili inak, ale to sa nedá. V tom je ten futbal pekný.*

A: *A posledná otázka, myslíš si, že by strategický plánovací proces mohol pomôcť vývoju a zlepšeniu chodu klubu ? Ak áno, tak ako ?*

U: *Tak pomôcť by asi mohol, pretože viem, že nie všetko sa v klube robí možno podľa nejakých pravidiel alebo poučiek. Takže možno ak by sa niečo vložilo tak by to fungovať*

mohlo. Napadá mi možno taká vec, že ak by napríklad klub vytvoril nejakú sieť, kde by mohli medzi sebou komunikovať všetci z klubu, uľahčilo by to prácu a hlavne by to šetrilo čas. Aspoň tak viem, že to funguje v niektorých kluboch.

Rozhovor so zástupkyňou ekonomického oddelenia – Oľgou Slaténiovou.

A (Autor): *Rád by som Vám predstavil, čo je cieľ tohto výskumu a celej diplomovej práce. Hlavným cieľom teda je zistiť, ako je vami vnímaná stratégia ako taká, ako poznáte teoretické poznatky o stratégii a aký je rozdiel medzi teóriou a praxou v tvorbe stratégie.*

A: *Ako by ste charkaterizovali klub FC Nitra a aké sú jeho črty.*

S: *Náš klub je tradičným futbalovým klubom s bohatou tradíciou. Hráme Fortuna ligu, teda najvyššiu súťaž a momentálne sme jeden z mála klubov z akadémiou na Slovensku. To je asi najväčšia črta klubu, že sa orientuje na výchovu hráčov.*

A: *Vedeli by ste mi povedať, koľko členov má klub a koľko tímov celkovo v ňom funguje ?*

S: *Máme 15 mužských a 3 ženské tímy a celkovo tu máme zhruba 350 členov plus management čo je zhruba 20.*

A: *Ako vyzerá štruktúra klubu a ako sa delegujú v klube jednotlivé kompetencie.*

S: *Tak keďže sme akciová spoločnosť, máme predstavenstvo a akcionárov. Potom je tu generálny manažér pán Petrání, páni športový riaditelia Sutto a Demo a samozrejme marketingové oddelenie s pani Dujíčkovou, ja mám na starosti ekonomické oddelenie a sekretariát. Kompetencie sa delegujú klasicky od hora a postupne jednotlivým zodpovedným osobám. To znamená, že športové idú cez športového riaditeľa, šéftrenerov, trénerov až na hráčov.*

A: *Sú citelné nejaké vylepšenia v organizačnej štruktúre za posledné roky ?*

S: *Vylepšenia sa hľadajú stále, myslím ale čo sa týka organizačnej štruktúry, tak skôr nie ako áno. Funguje to takto dlhodobo v tejto zostave takže možno ak nejaká synergia, ale nič významné. Funguje to štandardne veľmi dobre.*

A: Čo viete teoreticky o strategickom plánovacom procese a prípadne ako ho vnímate ?

S: Teoretické základy asi o tomto procese nemám, aj keď sa v klube so stratégiou pracuje. Ten proces nejak u nás prebieha, každopádne si nie som istá, či podľa teoretických poznatkov.

A: V ďalšej otázke som sa Vás chcel pýtať na využitie strategického plánovacieho procesu, ale odpovedali ste mi v predošlej otázke. Preto prejdem na ďalšiu. Vedeli by ste popísať priebeh tvorby stratégie v klube ?

S: Tak stanovuje sa tak, že sa určia ciele klubu, ktoré sa plánujú dosiahnuť, určí sa obdobie a samozrejme je dôležité, aby sme následne vedeli posúdiť či boli splnené. Potom sa navrhnu možné kroky a deleguje sa to ďalej, až tam kam to má prísť aby bol o tejto stratégii každý informovaný.

A: Prebieha v klube analýza zdrojov ? Prípadne nejaký audit ?

S: Keďže sme akciová spoločnosť, audit samozrejme prebieha pravidelne na pranie akcionárov. Analyzuje sa to, ako klub hospodári, aké sú ďalej rozpočty a ako sa prípadne vie klub postaviť k rôznym investíciám následne. Audity máme aj zo strany zväzu, najmä kvôli financovaniu mládeže.

A: Poznáte pojem PEST analýza ? Ak áno, využívate ju ?

S: Priznám sa, že túto analýzu nepoznám. Posúdiť jej využitie teda neviem.

A: Myslíte si, že je možné tvrdiť, že klub má vlastnú stratégiu ?

S: Jasné, klub určite stratégiu má. Bez nej by sme v podstate ani neexistovali, keby sme jednali len tak hala bala. Máme presné vízie ako chceme klub prezentovať, ako chceme aby klub pôsobil a aké aktivity chceme robiť. Určite máme aj kroky, ktorými tieto ciele vieme plniť a sme si vedomí našich silných a slabších stránok, na ktorých chceme zapracovať.

A: Spomínali ste, že ste si vedomí svojich silných a slabých stránok. Kam by ste zaradili informovanosť členov klubu o tejto stratégii ?

S: Informovanosť je dobrá, myslím, že tok informácií u nás neviazne nikde. Všetciedia a sú si vedomí toho, čo by mali a nemali robiť. Takže to považujem za silnú stránku.

A: Zmenili by ste prípadne pri tvorbe stratégie nejaké rozhodnutie, ktoré už bolo vykonané, keby takáto možnosť existuje ?

S: Čisto hypoteticky asi áno. Skôr sa sústreďíme ale na fakt, že ak sa niečo urobí zle, treba sa z toho poučiť a chybu nezopakovať. Ale ak by som mala odpovedať na konkrétnu otázku, tak hypoteticky by som určite niečo zmenila keby to je možné.

A: Na záver, posledná otázka. Myslíte si, že by bol strategický plánovací proces nápomocný pre vývoj a zlepšenie chodu klubu ? Ak áno, ako ?

S: Myslím si, že v tých analytických úlohách určite áno, aj keď aj momentálne je to nastavenie dobré. No myslím si, že odborný pohľad na vec nie je nikdy na škodu. Skôr by som uvítala niečo, čo by proces uľahčilo a zjednodušilo.

Rozhovor s hráčom (brankárom) mužstva FC Nitra U17.

A (Autor): Rád by som Vám predstavil, čo je cieľ tohto výskumu a celej diplomovej práce. Hlavným cieľom teda je zistiť, ako je vami vnímaná stratégia ako taká, ako poznáte teoretické poznatky o stratégii a aký je rozdiel medzi teóriou a praxou v tvorbe stratégie.

A: Ako by si charkaterizoval klub FC Nitra a aké sú jeho črty.

B: Tak FC je momentálne jediný klub s profesionálnymi hráčmi v Nitre. Nitra má bohatú históriu a je to tradičný slovenský futbalový klub. Momentálne je zameraná na mládež, máme veľké množstvo mladých hráčov v rôznych kategóriach a inak je to klub s kvalitným zázemím a dobrou športovou kvalitou na naše pomery.

A: Vieš koľko členov má klub a koľko tímov tu celkovo pôsobí v rámci FC Nitra ?

B: Presne určite neviem, ale určite viac ako 300 hráčov a potom administratíva a vedenie klubu. Tímov je tu myslím do 20, ale presne neviem.

A: Vieš aká je štruktúra klubu, prípadne ako sú to rozdelené komepetencie a zodpovednosť ?

B: My máme nášho športového riaditeľa a šéftrenerov spolu s trénermi. Sú tu aj ľudia čo majú zodpovednosť za médiá, za financie a potom ešte genreálny riaditeľ.

Zodpovednosť má asi každý nejak rozdelenú, asi od manažérov sa to delí až po nás hráčov a trénerov.

A: *Myslíš si, že za posledné roky sa v tejto štruktúre niečo vylepšilo ?*

B: *Naše podmienky sú určite lepšie, máme aj iné tréningové metódy, tréneri často chodia na rôzne školenia a myslím si, že kvalita je dobrá a zlepšuje sa stále. Veľa chalanov odtiaľto odíde rovno do Áčka alebo niekam inam aj do zahraničia.*

A: *Vieš niečo o strategickom plánovacom procese ? Ak áno, ako ho vnímaš ?*

B: *My riešime nejakú stratégiu v rámci prípravy na zápasy. Ale ak sa bavíme o stratégii klubu, tak tam si skôr myslím, že je to o inom. Aj o tom ako klub vyzerá na vonok, akých má sponzorov alebo tak. Určite sa tento proces u nás robí, presné detaily ale neviem.*

A: *Preskočím teda otázky o tomto strategickom procese, keďže detaily asi presne nevieš. Prebieha podľa teba k analýzy konkurencie v klube ?*

B: *Ďakujem, určite áno. Analyzuje sa aj športová stránka a veľakrát sa nám stáva, že chodia napríklad aj tréneri alebo skauti iných tímov na naše zápasy, takže asi chodia aj ľudia na nás analyzovať konkurenciu. Určite sa analyzuje aj napríklad mimo športu, nejakí sponzori, alebo techniky, ktoré tie kluby používajú. U nás je to na Slovensku malé, každý pozná každého, takže určite sa sledujú aj ostatné kluby.*

A: *Hovorí ti niečo pojem PEST analýza ?*

B: *Nie, asi to bude mať niečo so stratégiou, ale nepoznám tento pojem.*

A: *Myslíš si, že klub má svoju vlastnú stratégiu a myslíš, že ju všetci v klube poznajú ?*

B: *Klub má stratégiu, či už športovú alebo aj tú obchodnú. My vieme všetci, že klub chce hlavne vychovávať mladých chalanov, dáva nám šancu hrať aj s Áčkom, takže pre nás je to motivácia naviac. A ak máme nejaké pokyny a stratégie napríklad na sezónu, tak to vedia všetci hráči aj tréneri. Ak by sme to nevedeli, ťažko by sme za tým mohli ísť.*

A: *Myslíš, že by pomohol klubu strategický plánovací proces, ak by ho aplikovali pri tvorbe stratégie ?*

B: *Ja si myslím, že športovo to je ťažko použiteľné. Ale čo sa týka reklamy alebo sponzoringu a týchto manažérskych vecí by určite nejaké vylepšenia pomohli. Možno aj cez teoretické poznámky.*

Rozhovor s fanúšikom klubu FC Nitra.

A (Autor): *Rád by som Vám predstavil, čo je cieľ tohto výskumu a celej diplomovej práce. Hlavným cieľom teda je zistiť, ako je vami vnímaná stratégia ako taká, ako poznáte teoretické poznatky o stratégii a aký je rozdiel medzi teóriou a praxou v tvorbe stratégie.*

A: *Ako by ste charkaterizovali klub FC Nitra a aké sú jeho črty.*

F: *FC Nitra je náš nitriansky futbalový klub. Založili ho pred 110 rokmi v 1909. Teda históriu máme. Momentálne jeden z účastníkov prvej ligy, aj keď pred pár rokmi sme nachvíľku vypadli do druhej ligy. Máme kopec dobrých chlapcov, aj keď sme túto sezónu nepostúpili do prvej šestky ligy, tak myslím si, že mužstvo nehralo zle. A črty sú také, že vsádzame na mladých chlapcov, ktorých si klub sám vychová. Preto máme asi aj najviac odchovancov v lige.*

A: *Viete koľko členov má klub a koľko pôsobí v FC Nitra celkovo tímov.*

F: *Tak presné číslo neviem, aj keď asi menej ako kedysi, keďže dneska decká sedia viac doma ako behajú s loptou. Mužstiev je veľa, od malých až po 19 ročných a potom A-tým a juniorka. Asi 15, možno 16. No a potom ešte ženské družstvá.*

A: *Viete ako vyzerá organizačná štruktúra klubu ?*

F: *Tak hlavný manažér je pán Petrání, dohliada na to aj Ľubo Moravčík. Potom je tam pán Sutto a pán Demo. Určite sú tam nejaké finančné oddelenia a takéto veci. A potom samozrejme tréneri a hráči a nejakí ľudia, čo sa starajú o štadión a okolie.*

A: *Myslíte si, že sa niečo zlepšilo v klube za posledné roky v tejto štruktúre ?*

F: *Neviem či sa niečo zlepšilo, ale s tým, že sa dostaval, teda dokončila oprava štadiónu začalo chodiť na zápasy aj viac ľudí a určite tomu pomohlo aj to, že je Nitra naspäť v prvej lige, tam kde patrí. Zlepšenie iné, no tí ľudia sú tam podľa mňa dlhodobo tí istí,*

takže jedine že tie výsledky sa trochu zlepšujú, Nitra nehrá až tak zle teraz v poslednej dobe.

A: *Viete niečo o strategickom plánovacom procese ? Ak áno, viete kedy aj prebieha ?*

F: *No asi presne neviem, teda nepoviem vám nejaké poučky. Ale určite prebieha pred sezónou, keď sa klub pripravuje na sezónu. Často tu vidíme aj rôzne autá sponzorské, tak asi to má súvis aj s tým. Určite si ale myslím, že klub na ligovej úrovni musí mať svoju stratégiu a ani Nitra nie je výnimka. Takže určite klub vie čo má ako, kedy a kde robiť a ako dosiahnuť čo chce.*

A: *Myslíte si, že klub analyzuje nejak konkurenciu, alebo svoje zdroje, ktoré má ?*

F: *Určite áno, analyzuje určite aj to, ako jednotlivé kluby asi komunikujú, aj športovú stránku klubov. Ono sa vždy dá niečo vylepšovať, keď sa pozrieme napríklad na Dunajskú Strelu, tí majú vždy plný štadión. Takže klub určite sleduje aj takéto veci a učí sa z nich ako robiť niečo aj lepšie ako doteraz. A športovo, to je klasika. Vždy sa pripravujú hráči na súpera, takže ho musia aj trochu sledovať.*

A: *Poznáte pojem PEST analýza ?*

F: *Nie, nič mi to nehovorí.*

A: *Myslíte si teda, že klub má svoju vlastnú stratégiu ?*

F: *Má stratégiu, je jendoznačná. My chceme byť kvalitný ligový klub, hrať pekný futbal, podporovať mládež a dávať im priestor zlepšovať sa. To je tak asi v skratke.*

A: *Myslíte si, že s touto stratégiou sú zoznámení všetci členovia klubu ?*

F: *Mali by byť, inak by nemali v klube čo robiť. Aj bývalý tréner asi tú stratégiu neuznával a odišiel preč. Ale určite sú si všetci vedomí tej stratégie.*

A: *Oplatilo by sa podľa vás niečo zmeniť, prípadne vziať späť niektoré rozhodnutia v rámci stratégie ?*

F: *To ťažko povedať. Niektoré veci sa dali urobiť lepšie, ale zase už aspoň klub vie, čo nabudúce robiť nemá aby sa tomu vyvaroval.*

A: *A na záver posledná otázka. Myslíte si, že by pomohol klubu strategický plánovací proces, že by postupovali presne podľa teórie ?*

F: *Niečo by sa možno zlepšilo a niečo nie. Ale určite by sa dalo niečo aj uľahčiť, to som si istý. Klub má svoje muchy, vždy je na čom pracovať. Určite by sa mohli vyriešiť napríklad aj kolízie medzi športami. Keď chce človek fandiť futbalistom aj hokejistom, síce to má hneď vedľa seba, ale na oboch štadiónoch sa sedieť naraz nedá. Možno to by sa dalo zlepšiť. Inak my vždy fandíme za Nitru.*