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 citeľné 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 sústredí na dlhodobé horizonty. Našim 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 mládaže. 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 akadémie. 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, šéftrénerov 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 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. 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 viacej 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 majtetkovou 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, väčšinov 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 jednotlive 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 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.*

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 jasné 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 vrátime 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 implementácií 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 priebieha 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.

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 živelnejším 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 Dujíčkovou.

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 charakterisitickým znakom klubu.*

A: *Koľko členov má klub ?*

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

A: *Koľko 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 jednotlive kompetencie v nej ?*

D: *Štruktúra organizácie pozostáva v podstate z viacerých stupňov pozícii. Keďže je klub akciová spoločnosť, máme predstavenstvo, ktoré má 3 členov. Za chod klubu zodpovedá jeho generálny manažér pán Petráni. 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. Samozrejeme, máme aj ekonomické oddelenie a*

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

A: *Sú citeľné 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 parnermi 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 šéftréneri, 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 fanúšikmi, 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. Našim 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 ním 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 akadémii 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 kategóriach 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 eknomické a marketingové oddelenie a potom sektretariát s genenrálnym 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 nezaoberáme. 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 činností podrobia 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, dovolím 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 väšších kompliácií zvládať. 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 šéftrénera 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 šéftréneri.*

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 niečim 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 dajme 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 jenodtlivé kompetencie.*

S: *Tak keďže sme akciová spoločnosť, máme predstavenstvo a akcionárov. Potom je tu generálny manažér pán Petráni, 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, šéftrénerov, 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 štadnardne 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 navrhnú 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 prianie akcionárov. Analyzuje sa to, ako klub hospodári, aké sú ďalej rozpočty a ako sa prípadne vie klub postaviť k rôznym investíciam následne. Audity máme aj zo strany zväzu, najmä kvôli financovaní 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 infromovanosť členov klubu o tejto stratégii ?*

S: *Informovanosť je dobrá, myslím, že tok informácii u nás neviazne nikde. Všetci vedia 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 sústredíme 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 šéftrénerov spolu s trénermi. Sú tu aj ľudia čo majú zodpovednosť za mediá, 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 Petráni, 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 štatiónu 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 Stredu, 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: *Mysláte 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 štatiónoch sa sedieť naraz nedá. Možno to by sa dalo zlepšiť. Inak my vždy fandíme za Nitru.*