

ANALÝZA MARKETINGOVÝCH AKTIVIT FOTBALOVÉHO KLUBU FC FASTAV ZLÍN, A.S.

David Venený

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **David Venený**
Osobní číslo: **M17334**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza marketingových aktivit fotbalového klubu FC FASTAV Zlín, a. s.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prozkoumejte a zpracujte literární zdroje týkající se dané problematiky.

II. Praktická část

- Představte fotbalový klub FC FASTAV Zlín, a. s.
- Analyzujte marketingové aktivity.
- Zhodnoťte výsledky analýz a navrhněte vhodná opatření ke zlepšení současného stavu.

Závěr



Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2. přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 978-802-4758-695.
KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. *Marketing 4.0: moving from traditional to digital.* Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017, 184 s. ISBN 978-111-9341-208.
PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2. zcela přepracované vydání.* Praha: Grada, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring.* Praha: Grada, 2018, 173 s. ISBN 978-80-271-0560-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípustí-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou marketingových aktivit fotbalového klubu FC FASTAV Zlín, a.s. V teoretické části jsou objasněny základní pojmy sportovního marketingu, marketingového mixu ve sportu, rozebrány jednotlivé marketingové trendy s využitím v sociálních sítích a organizační struktura organizace. Praktická část zahrnuje představení fotbalového klubu, popis majetkové a organizační struktury, včetně rozpočtu. Vnitřní a vnější stránky klubu jsou rozebrány ve SWOT analýze, a Porter analýze 5 sil, která zkoumá konkurenční prostředí klubu. Součástí je analýza digitálního marketingu, marketingových činností a rozbor nejvýznamnějších aktivit za rok 2019. Ve finální části je zpracovaný dotazník, který může být v budoucnu využit jako marketingový nástroj. Závěrem je zhodnocen současný stav a jsou uvedeny návrhy a doporučení.

Klíčová slova: FC FASTAV Zlín, sport, fotbal, marketing, analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the analysis of the marketing of the football club FASTAV Zlín, a.s. The theoretical part clarifies some basic terms dealing with marketing as such, marketing mix in the sport, trends in marketing using social media and the structure of the organization. The practical part includes a presentation of the football club, a description of the structure of marketing proprieties, as well as the budget. The internal and external features of the club are examined in a SWOT and Porter analysis, dealing with the competitiveness of the club. The analysis of digital marketing, marketing activities and the most important events and activities of 2019 are included. The last part presents the questionnaire, which can be used as a marketing tool in the future. Finally, the current situation of the club is evaluated, completed with further suggestions and recommendations.

Keywords: FC FASTAV Zlin, sport, football, marketing, analysis

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Karlovi Slintákovi, za jeho odborné vedení, věnovaný čas a vstřícnost při konzultacích.

Dále bych chtěl poděkovat fotbalovému klubu FC FASTAV Zlín, a.s., především generálnímu sekretáři Bc. Lukáši Pantálkovi a řediteli klubu Leoši Gojšovi, za zprostředkování odborné praxe, laskavý přístup a předání důležitých poznatků pro zpracování bakalářské práce.

Poděkování také patří mé široké rodině, která mě neustále podporovala, a po celou dobu mi byli oporou.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SPORTOVNÍ MARKETING.....	14
1.1 ROLE MARKETINGU VE SPORTU	15
2 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTU.....	17
2.1 PRODUKT	17
2.1.1 Fotbalový zápas jako produkt	18
2.2 CENA.....	19
2.3 MÍSTO DISTRIBUCE, REALIZACE	21
2.4 KOMUNIKACE.....	21
2.5 ZNAČKA	22
3 MARKETINGOVÉ TRENDY.....	24
3.1 PERSONALIZACE.....	24
3.2 AUTOMATIZACE	24
3.3 EVENT MARKETING	25
4 DIGITÁLNÍ MARKETING.....	26
4.1 SOCIÁLNÍ SÍTĚ	26
4.1.1 Facebook	27
4.1.2 Instagram.....	27
4.1.3 Twitter	27
4.1.4 YouTube.....	27
4.2 WEBOVÉ STRÁNKY	27
4.3 MOBILNÍ APLIKACE	28
4.4 BUDOVÁNÍ KOMUNIT.....	28
4.5 SOUTĚŽE	29
5 MANAGEMENT SPORTU A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	30
5.1 PODMÍNKY VNITŘNÍ ORGANIZACE VE SPORTU	30
5.2 ROZPOČET KLUBU	31
5.2.1 Příjmy klubu.....	31
5.2.2 Výdaje klubu	32
5.3 KOMERCIALIZACE SPORTOVNÍCH ARÉN	32
5.4 SPONZORING	33
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36

6	PŘEDSTAVENÍ KLUBU	37
6.1	HISTORIE KLUBU	37
6.1.1	Úspěchy klubu.....	37
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
6.2.1	Organizační struktura managementu klubu FC FASTAV Zlín a.s.	39
6.3	MAJETKOVÁ STRUKTURA	39
6.3.1	Nejnovější inovace na stadionu.....	40
6.4	ROZPOČET	40
6.5	SWOT ANALÝZA	43
6.5.1	Silné stránky.....	43
6.5.2	Slabé stránky	44
6.5.3	Příležitosti	45
6.5.4	Hrozby.....	45
6.6	PORTER MODEL 5 SIL	46
6.6.1	Stávající konkurenti	46
6.6.2	Potenciální konkurenti	46
6.6.3	Dodavatelé.....	46
6.6.4	Kupující.....	47
6.6.5	Substituty.....	47
7	MARKETING KLUBU	48
7.1	ČLENOVÉ MARKETINGOVÉHO TÝMU.....	48
7.2	ANALÝZA DIGITÁLNÍHO MARKETINGU	48
7.2.1	Fanouškovská základna na sociálních sítích.....	49
7.3	MARKETINGOVÉ AKTIVITY	50
7.3.1	Nejvýznamnější aktivity klubu v průběhu roku 2019.....	50
7.3.2	Marketing v průběhu fotbalového utkání.....	52
7.3.3	Aktivity prostřednictvím ostatních subjektů	53
7.3.4	Dobročinné akce.....	54
7.4	SPONZOŘI.....	55
8	MARKETINGOVÝ VÝZKUM – SPOKOJENOST FANOUŠKŮ	56
9	ZHODNOCENÍ A NÁVRHY PRO MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ.....	62
9.1	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGU	62
9.1.1	Marketingový mix	62
9.1.2	Webové stránky a sociální sítě.....	62
9.1.3	Klubové předměty a fanshop	63
9.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	63
9.2.1	Propojení s regionální kopanou.....	63
9.2.3	Inovace propagačních předmětů.....	64
9.2.4	Propojenost sociálních sítí klubu	64
9.2.5	Využitelnost světelné tabule	64

9.2.6	Činnosti spojené s domácím utkáním	65
9.2.7	Oživení aktivity skrze Rádio Zlín	65
9.2.8	Zařazení sponzora do názvu stadionu	65
SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI.....		66
ZÁVĚR		67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		68
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		72
SEZNAM OBRÁZKŮ		74
SEZNAM TABULEK.....		75
SEZNAM PŘÍLOH.....		76

ÚVOD

Sport obecně je velice obsáhlé téma, které lze zkoumat a na které lze nahlížet z různých úhlů pohledu. Na prvním místě jde v této oblasti pochopitelně o sportovní výkony a výsledky, sport jako takový má ale bezesporu přesah do oblasti sociální, vědecké, obchodní a dalších. Je jednoznačně fenoménem dnešní doby a poutá pozornost lidí na celém světě.

I přes expanzi menších a vznik zcela nových sportů, zaujímá fotbal v celosvětovém měřítku oblíbenosti sportů první příčku a po století láká masy lidí k jeho aktivnímu či pasivnímu provozování. A to bez ohledu na věk, rasu, politickou příslušnost či státní zřízení nebo náboženské přesvědčení.

V České republice má fotbal více než staletou tradici. Po mnoha úspěšných obdobích je však dnes spíše v útlumu a až na výjimky (SK Slavia Praha, FC Viktoria Plzeň) není schopen konkurovat evropské a světové špičce.

I přes tento fakt není možné a žádoucí na vzniklou situaci rezignovat, ale naopak ji pojmout jako výzvu. Výzvu, kterou musí vedení profesionálních fotbalových klubů uchopit a pracovat s ní na všech úrovních řízení. V první řadě je to úkolem managementu, důležitou a nezastupitelnou pozici zde však zastává marketing. V případě jakéhokoliv sportovního klubu pak mluvíme o sportovním marketingu. Cílem sportovního marketingu je být aktivní ve vztahu k veřejnosti a zaujmout nejen konečného fanouška, ale především společnosti, které jsou ochotny spojit své podnikání s klubem, stát se jejími sponzory a přinést do klubu určitý finanční obnos.

Základním cílem bakalářské práce je analýza marketingových aktivit klubu FC FASTAV Zlín. Zhodnotit momentální postavení klubu v porovnání s ostatními subjekty, působící nejenom ve sportovním odvětví a zjistit případné možnosti na zlepšení a navrhnout konkrétní změny.

Téma bakalářské práce jsem si vybral z několika důvodů. Hlavním je skutečnost, že téma koresponduje s obsahem studovaného oboru a mohu tak využít znalosti získané v průběhu dosavadního tříletého studia. Druhým důvodem je fakt, že klub FC FASTAV Zlín velmi dobře znám a mám k němu vytvořeno silné pouto; prošel jsem všemi mládežnickými kategoriemi a momentálně působím nejen jako hráč B-týmu, ale současně jako trenér kategorie U7. Vzhledem k výše uvedenému se domnívám, že dokáži zhodnotit oddíl nejen ze sportovní stránky, ale taky provozní a ekonomicko-marketingové. Veškeré informace tak

mohu využít ke zpracování bakalářské práce a její výsledky následně mohou pomoci klubu v jeho budoucím rozvoji.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována definování základních pojmů, jako je sportovní marketing, „4P“ marketingového mixu a přiblížení marketingových trendů současnosti. Část věnující se digitálnímu marketingu se zaměřuje na význam a možné využití sociálních sítí. V závěru teoretické části je představen struktura managementu.

V úvodu praktické části je představen klub FC FASTAV Zlín, a.s. Jsou analyzovány marketingové aktivity klubu. Následně je zpracován dotazník zaměřený na spokojenost fanoušků s aktivitami klubu. V závěru praktické části je zmíněn současný stav marketingu a návrhy a doporučení na zlepšení marketingu klubu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Základním cílem bakalářské práce je zanalyzovat a vyhodnotit marketingové aktivity klubu FC FASTAV Zlín, odhalit slabá místa a přinést konkrétní návrhy a doporučení.

Mezi metody, které jsou využity pro zpracování bakalářské práce, patří literární rešerše z českých a zahraničních zdrojů, analýza, srovnání a dotazníkové šetření. Literární rešerše slouží pro uvedení základních informací a podkladů pro praktickou část práce.

Praktická část práce vychází a kontinuálně navazuje na informace uvedené v teoretické části. V praktické části jsou využity metody formálního rozhovoru s ředitelem klubu; kde dotazy a témata korespondují s obsahem bakalářské práce.

Je využíváno též metody zúčastněného pozorování, kde z pozice fanouška klubu, ale i aktivní hráče a trenéra sledují chod klubu a marketingové aktivity.

Hodnocení současného stavu organizace a situace vnějšího prostředí je provedena metodou SWOT analýzy. Porter model 5 sil slouží k rozboru síly konkurence, vlivu fanoušků a dalších subjektů na území města Zlína a nejbližšího okolí a na tento rozbor navazuje popis digitálního marketingu a jeho srovnání s ostatními kluby.

Pro zkoumání je využit kvantitativní výzkum – dotazníkového šetření, kde je sběr dat proveden pomocí online dotazníku. U jednotlivých otázek je zmíněna absolutní či relativní četnost a u otázek, které to vyžadují, je zmíněn i modus.

Všechny výše uvedené metody použité při zpracování bakalářské práce mají za cíl shromáždění a utřídění informací a názorů, které povedou ke zhodnocení současného stavu a následným návrhům a doporučením pro zlepšení produktu a značky klubu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPORTOVNÍ MARKETING

Fungování klubu je kromě sportovních výsledků odvislé od práce marketingového týmu. Podle Kotlera a Armstonga (2004, s. 32) je marketing možné popsat jako součást managementu, jehož úlohou je koordinace a vedení lidí směřující k plnění a dosažení stanovených cílů. Marketing management je definován jako neustále plynoucí proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Cílem marketing managementu je vybudovat a udržet dlouhodobě kladné vztahy s cílovými zákazníky, kteří umožňují firmám a ostatním subjektům dosáhnout předem vytyčených cílů.

V odborné literatuře byla nejdříve věnována pozornost sféře sportovního marketingu s využitím sportu jako účinného média pro přenos reklamních sdělení či posílení image podniků. Další díla popisují potencionální využití nástrojů marketingu samotnými sportovními organizacemi. Vymezení podstaty sportovního marketingu je publikováno v knize Advertising Age z roku 1978. První se pak sportovnímu marketingu věnuje dílo amerických akademiků Sport Marketing. (Nová a kol., 2016, s. 133)

V Evropě se soustřeďují akademici relativně dlouze na společenskovední hledisko sportu. V osmdesátých letech 20. století dochází k vzestupu profesionalizace velkého množství sportů, především fotbalu, který se v Evropě těší dlouhodobě vysoké popularitě. Počátky využití sportovního marketingu jsou spojeny s Bundesligou, kde se v roce 1973 poprvé na dresech Eintrachtu Braunschweig, objevuje reklama. (Kunz, 2018, s. 34)

Konkrétní specifika se začínají řešit v USA od padesátých let 20. století. Konkrétní otázky znějí například (Ratten, 2010):

- Jak zpeněžit televizní práva klubu? Prodávat televizní práva individuálně, nebo kolektivně?
- Kdo stanovuje cenu prodejních hráčů? Jakým stylem se mají prodávat?
- Jak moc má usměrňovat profesionální ligové soutěže?

Sportovní marketing používá sloučení obvyklých i méně obvyklých sportů a jejich slavných sportovců s vybranými firemními značkami jako prostředek k efektivnímu zacílení na zvolené skupiny zákazníků. Ve formě sportovního marketingu je možné rozeznat dvě hlavní linie (Kunz, 2018, str. 34):

- Marketing sportovních výrobků a služeb, jež jsou přímo spjaty se zákazníky.

- Marketing ostatních zákazníků, přesněji propagaci sportu se zahrnutím průmyslových produktů a služeb.

Podle Chadwicka (2011) je sportovní marketing odlišný od ostatních průmyslových odvětví. Charakteristické rysy jsou následující:

- nejistota výsledku – jsou pouze určená pravidla, podstatou sportu je výsledek, který je nemožný ovlivnit,
- konkurenční rovnováha – soupeři mají stejnou šanci na úspěch, nikdo není zvýhodněný,
- průmysl ovládaný produktem – klub se neřídí podle trhu a zájmů fanoušků, pro výkon je podstatné jádro produktu a konkurenční prostředí,
- koordinace, spolupráce a kolaborace – je nezbytné, aby hráči i týmy spolupracovali, protože hráč sám nevytvoří tým a tým samotný nemůže vytvořit soutěž,
- limitovaná organizační kontrola produktu – výhodu oproti konkurenci odstraňují místní, národní a mezinárodní zákony, které musí dodržovat,
- měření výkonnosti – ve sportovním odvětví může být toto hodnoceno postavením v tabulce ligy, počtem získaných medailí nebo trofejí či různé žebříčky, ve sportovní organizaci se využívají běžné měřitele jako obrat, ziskovost a další finanční ukazatele,
- fanoušci jsou výrobci a spotřebitelé – fanoušci navštěvují zápasy, tím vytváří kulisu na stadionu a rivalitu mezi kluby, tím tvoří jádro sportovního produktu a zároveň jsou výrobci i spotřebiteli,
- symbiotický vztah s médii – média a sport si navzájem pomáhají, sportovní prostředí vytváří prostor pro reklamu a tím i zdroj financí, pro existenci sportu.

1.1 Role marketingu ve sportu

Marketing zastupuje ve sportu mnoho rolí a nelze jej hodnotit pouze podle naplnění kapacity sportovních stadionů, proto jsou v následujících odstavcích vysvětleny ty role, které se řadí mezi nejdůležitější.

Marketing sportu

Zejména se zaměřuje na užší pojetí propagace sportovních subjektů, ať už se jedná o jednotlivce či celý tým, sportovní soutěže nebo akce. V širším chápání jsou zahrnuty do tohoto oboru i marketingové aktivity podniků, které produkují a zpeněžují sportovní oblečení. (Kunz, 2018, s. 35) Obdobný pohled má i Tajtáková a kol. (2016, s. 84), jenž vidí sport jako pomocníka pro prodej produktu a služeb.

Marketing prostřednictvím sportu

Podle Nové a kol. (2016, s. 134) firmy, jež nejsou zaměřené na sport, ale vykonávají své vlastní podnikání, využívají sport jako prostředek k oslovení sportovních příznivců na své produkty a služby.

Péče o fanoušky

Marketing sportovních organizací se podle Novotného (2011, s. 350) může rozlišit do dvou odvětví – sponzorské a divácké. Sponzorská větev podle něj představuje oslovení vhodných partnerů a sponzorů, kteří mohou, jakkoliv sponzorovat chod klubu. Pro úspěšné fungování musí být splněny dva faktory: sportovní výsledky (zvyšují zájem o klub, větší zájem sponzorů, více financí) a divácké výsledky (úspěšnost marketingové činnosti klubu, péče o fanoušky, návštěvnost na stadionu).

Sportovní publikum, fanoušci

Sportovní diváci jsou velmi důležitou a nezbytnou součástí sportu, v posledních letech se to stává masovou zábavou a taktéž sociálním fenoménem. V současné době značně ubývá sociální kontakt mezi lidmi, a to v důsledku výrazně vyzdvihuje možnost sportovních aktivit. Nemusí se vždy jednat o aktivní účast, ale jedná se i o pasivní účast při konzumaci sportovní akce. (Tajtáková a kol., 2016, s. 111)

2 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTU

Mezi základní nástroje marketingu se řadí marketingový mix; sportovní marketingový mix vykazuje určité odlišnosti od základních rysů obecného marketingového mixu. Ať se jedná o sportovní či marketingový mix v jiném odvětví, musí vycházet se strategických marketingových rozhodnutí a v taktickém ohledu se musí zaměřit na cílový segment a podporovat positioning značky. (Karlíček, 2018, s. 152)

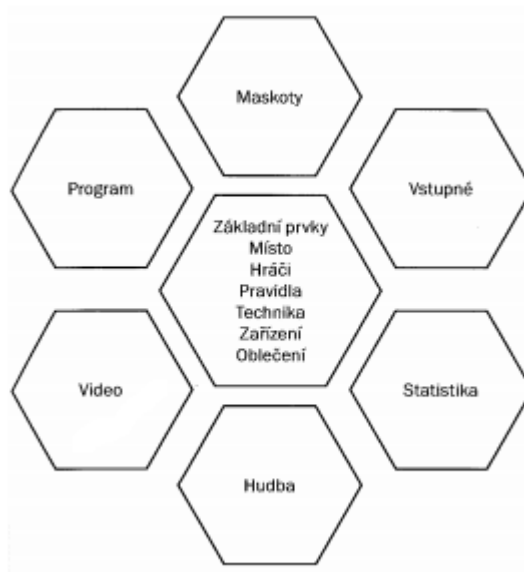
2.1 Produkt

Prvním nástrojem marketingového mixu je produkt. V marketingu za produkt není považován pouze hmotný statek, ale cokoliv lze koupit či prodat. V nevýrobní oblasti (sport, umění, politika), kde se lidé nabízejí trhu (sportovci, umělci, politici), je východiskem využívat spíše produkt než výrobek. (Hálek, 2017)

Pod pojmem sportovní produkt je možné si představit komplexní výrobek hmotných a nehmotných komponentů. Standardizovat lze hmotné části sportovního produktu, ale nehmotnou část, tzv. sportovní prožitek, se těžko změří. Příklady druhů statků a služeb nabízených ve sportovním průmyslu zmiňují Pitts a Stotlar (2013, s. 4-5):

- participační/účastnický sport – jako příklad lze uvést účast na sportovní aktivitě nebo na rekreační soutěži aktivní účast,
- divácký sport – sport je předkládán coby divácká zábava, např. sledování florbalového zápasu,
- vybavení a oblečení – vybavení pro určitý druh sportu, které je nutné mít pro účast sportovních aktivit, např. dresy, hokejové brusle, cyklistická helma apod.,
- reklamní zboží – sportovní výrobek využívaný k podpoře konkrétního týmu, sportu či ligy, např. klubové kšiltovky s logem, dresy, polštáře apod.,
- sportovní zařízení – sportovní věci, které jsou nezbytné k vykonávání sportu, např. výstavba nebo rekonstrukce stadionu, návrh/design zařízení spadá taktéž pod sportovní produkt,
- komplexní manažerské a marketingové profesionální služby – zde se může pro příklad uvést řízení sportovní události, její propagaci či management a marketing pro sportovce,

- sportovní mediální firmy – tyto společnosti nabízejí sportovní produkty, jako jsou různé sportovní časopisy a magazíny se zaměřením na odborný průmysl; týká se taktéž firem jako sportovní a televizní společnosti, sportovní rozhlasové relace, a internetové společnosti,
- servisní firmy – představují nabídku sportovních produktů, jako je péče o sportovní areál, vykonávání výzkumu o marketingu apod.,
- rekreační aktivity – statky a služby se sportovním zaměřením jako participační sport, např. vodní sport, jízda na koni apod.



Obrázek 1 – Základní prvky sportovního produktu a příklady jeho rozšíření (Nová a kol., 2016)

2.1.1 Fotbalový zápas jako produkt

Jedním z produktů sportovní organizace je zápas. Hlavním komponentem je zde prožitek – kvůli napětí, otevřenosti výsledku – každý tým může porazit každého soupeře. Ačkoliv má tým lepší finanční a tréninkové zázemí, kvalitnější hráče, výsledek zápasu není dopředu jistý. Fotbalové utkání se odehrává na stadionu a je nutné, aby se divák cítil na stadionu komfortně, Tomu napomáhá dobrá přístupnost, jednoduchá orientace na stadionu, sociální zařízení odpovídající kapacitě stadionu, jeho čistota a kvalita. Je důležité pamatovat na prodej suvenýrů a občerstvení, jako i prostory pro VIP sekci, sponzory klubu či novináře. Klub má zajistit, aby tyto prostory odpovídaly moderním trendům. (Čáslavová, 2009)

Nejdůležitějším zájmem klubů je však bezpečnost. V evropských zemích zajišťuje tuto složku policie. V České republice za bezpečnost fanoušků odpovídají samotné kluby, které spolupracují se soukromou bezpečností službou, poradatelskou službou a policií ČR. Sportovní organizace nemůže podcenit doprovodný program, jenž přispívá k udržení diváckého zájmu – před zápasem (přivítání, informace pro diváky), během poločasové přestávky (vystoupení, soutěže), po utkání (rozloučení s diváky), ale taktéž v průběhu zápasu (animace na informační tabuli). (Čáslavová, 2009)

2.2 Cena

Nejdůležitější prvek marketingové mixu představuje cena, protože je jedním z elementárních příjmů pro velkou část sportovních organizací a rovněž vyjadřuje množství peněz, jež je nutné obětovat na sportovní produkt či službu (Tajtáková a kol., 2016, s. 93).

Jak zmiňuje Karlíček (2018, s. 175) cena je jediné „P“ marketingového mixu, jež pro firmu představuje výnosy, na rozdíl od ostatních „P“, která jsou spojena s náklady firmy.

Cena se dle Nové a kol. (2016, s. 153) odvíjí od hodnoty, kterou statku nebo službě přikládá zákazník ve sportu. Jedná se o transakci, která obsahuje výměnu peněz, času a cenu obětované příležitosti. Každá součást sportovního produktu nebo služby má svou osobitou cenu. Cena může zahrnovat jak parkování, dopravu, tak i vstupné na stadion, doprovodný program, občerstvení ve VIP prostorách, dále nákup reklamních předmětů či možnost provedení sázky. Hodnota/užitek představuje emoční měřítko, které závisí na spokojenosti zákazníka se sportovním produktem nebo službou, kterou konzument srovnává s cenou sportovního produktu/služby.

Strategie stanovení ceny (Nová a kol., 2016, s. 155-156):

- a) Diferenciální stanovení ceny – Strategie vytvořená na základě, že ve sportu existují různé druhy zákazníků vyžadujících v odlišné době během dne různé ceny. Strategie se často uplatňuje při odlišném určení cen použití sportovních arén během dne pro podpoření realizace sportovních aktivit pro takové skupiny koncových spotřebitelů, jakými jsou senioři a studenti. Vyšší ceny se potom využívají u souboru, které se sportovním aktivitám mohou věnovat, např. o víkendu si za to zaplatí vyšší cenu.
- b) Stanovení ceny nového sportovního produktu/služby – Při zavedení nového produktu/služby na trh rozeznáváme dva typy stanovení cen:

- zaváděcí cena – představuje cílené získání podílu na trhu sportovního průmyslu, aby mohlo být dosaženo významné pozice mezi silnou konkurencí a vysokou loajalitu ke značce,
 - klouzavá cena – na trhu sportovního průmyslu se zaměřuje na cenu pro méně citlivé spotřebitele na trhu, kteří jsou ochotni utratit nejvyšší možnou cenu.
- c) Psychologická cena – Strategie je vytvořená na domněnce atraktivity, exkluzivity a originality sportovního produktu/služby a obsahuje tyto druhy cen:
- prestižní cena – není vytvořena přirozeně a je cílená na prémiové produkty pro malou část trhu za vyšší cenu (např. meeting s vedením klubu),
 - referenční cena – cena vznikne na založení srovnání s konkurencí,
 - tradiční cena – stanovuje se na základě filozofie o nízkých cenách sportovních produktů a služeb pro určité skupiny lidí (např. rodinné vstupné).
- d) Stanovení mixu ceny sportovního produktu/služby – tato strategie uvažuje o sportovním produktu/službě jako celku jednotlivých produktů a služeb a realizuje se pomocí tří postupů:
- stanovení ceny pro různé cenové skupiny – navzájem propojené sportovní produkty a služby s odlišnými jakostními hodnotami se pro různé společenské skupiny může různě lišit (např. sedadla dle umístění na stadionu),
 - stanovení ceny za balík – je vyjádřeno jako celý balík sportovního produktu/služby (např. výjezd na venkovní zápas včetně prohlídky stadionu, ubytování, stravování atd.),
 - stanovení tzv. vynucených cen – jednotlivé položky se mohou zpeněžit za odlišné ceny (např. občerstvení se může prodávat za vyšší cenu, jelikož fanoušci jinou možnost stravy nemají).
- e) Stanovení ceny na základě nákladů – tato strategie reprezentuje sečtení všech nákladů souvisejících se sportovním produktem/službou. Přitom se bere ohled na určitou ziskovost v rámci zohlednění poměrů na trhu.

2.3 Místo distribuce, realizace

Místem distribuce je vnímáno širší prostředí, ve kterém dochází k realizaci a konzumaci sportu. Distribuce nepředstavuje pouze pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale jde o souhrn hmotných a nehmotných toků, jenž k distribuci náleží, a společně budují distribuční systém. (Hálek, 2017)

Participační/účastnický sport a rekreační aktivity – sportovní událost nutně požaduje prostor/místo a vstupenky se mohou prodávat (Nová a kol., 2016, s. 159):

- přímo na místě konané aktivity,
- nepřímo v předprodeji (e-ticket apod.).

Sport je možné sledovat dvěma způsoby. Podle Nové a kol. (2016, s. 159) je nejistota výsledku žádoucím produktem, který nutí diváka sledovat sport živě, a to buď:

- přímo na místě, kde se utkání odehrává,
- nepřímo, skrz poskytovatele (internet, TV a další).

2.4 Komunikace

Komunikace je posledním bodem marketingové mixu. Podle Blakeyho (2011, s. 92) se v marketingové komunikaci ve sportu uplatňuje plán integrované sportovní marketingové komunikace, jenž obsahuje komponenty marketingového mixu. Funkcí reklamního mixu je oznamovat cílové skupině informace o sportovních i se sportem nesouvisejících produktech/službách.

Propagace se týká promyšlené komunikace, jenž je prováděna s cílem přesvědčit potenciaálního zákazníka ke koupi produktu.

Média a sport

V současnosti je vztah médií a sportu utvářen obchodním a kulturním spojením, jenž zásadně ovlivňuje činnost marketingových zaměstnanců ve sportu. Jejich vzájemný vývoj vedl, dnes již k nerozlučnému propojení. Transformaci z amatérského sportu do komercializovaného průmyslu, podpořila média, ze vzájemné spolupráce profitují obě strany. Média profitují z masivního publika, které mu přináší sport, a naopak sport profituje z reklam. Nejdůležitější produkt spolupráce mezi médii a sportem je vysílání sportu v televizi. Produkt je spotřebováván fanoušky, prodáván kluby a soutěžemi, kupovaný a prodáván mediálními

společnostmi a může ovlivňovat reklamy. Zisk je přímo úměrný mediálnímu zásahu daného sportu. (Nicholson, 2007)

Tradiční vs. nová sportovní média

Nová online média se nikterak neliší od tradičních. Jde o rozpoznání požadavku zákazníka, propagaci, distribuci a udržení kontaktu se zákazníky. Marketing však může být rozšířen o možnosti, které nová média nabízejí. (Zeman, 2017)

Mezi tradiční média zahrnujeme rozhlas, televizi a tištěná média. Z důvodu rozmachu sportovního odvětví se v současnosti vyskytují televizní stanice plně zaměřené na sport. Pokud jde o fyzická média, ty se díky novým prostředkům rozšířila o elektronickou variantu. (Nová a kol., 2016, s. 163)

Nová sportovní média se vyznačují novými schopnostmi technologií a přístrojů přijímat a odesílat digitální obsah v přítomném čase (Blakey, 2011, s. 148). Tuto komunikaci umožňují mobilní přístroje a internetové stránky, které jsou inovativní, personalizované a cenově výhodnější při komunikaci se zákazníkem. Nová média vytváří taktéž prostoru pro méně populární druhy sportu. (Nová a kol., 2016, s. 163)

Mezi základní metody propagace patří (Bělohlávek a kol., 2001):

- Reklama – proces komunikace, který se soustředí na přenos přesvědčivých informací o produktu cílovému zákazníkovi,
- Osobní prodej – osobní styk zákazníka s obchodním zástupcem, pro zvýšení je dobré, aby obchodní zástupce měl komunikační schopnosti na velmi vysoké úrovni,
- Podpora prodeje – množství nástrojů, jenž slouží k motivaci rychlejší koupě produktu nebo většího objemu výrobků a služeb,
- Publicita – informace o produktu nebo firmě v médiích, zveřejněné bez nákladů pro firmu.

Skrze marketing vztahů mohou pracovníci marketingu ve sportu komunikovat, naslouchat a oslovit zákazníky, jejich potřeby a přání, taktéž udržovat a zlepšovat svou fanouškovskou základnu (Stavros a kol, 2008, s. 143).

2.5 Značka

K výše uvedeným 4P je doplněna značka. Podle Karlíčka (2018, s. 129-131) představuje značka nositelku určitého významu, nejen obyčejnou nálepku. Značka odlišuje náš produkt

od konkurence a cílem je vytvořit dobré podvědomí o značce. Značka se může skládat z názvu společnosti a loga s charakteristickými barvami. Součástí loga může být také slogan, znělka, maskot, hudba atd.

Značka znamená garanci kvality, zvyšování užitku i přitažlivost daného produktu, usnadňování orientace v příslušné kategorii produktů a v případě, že má firma vysokou hodnotu značky, může vyžadovat vyšší cenu za své statky a služby (Karlíček, 2018, s. 131). Hodnota značky pomáhá vytvořit dobrou reputaci. Samotná reputace je charakterizovaná nahlížením druhých na firmu, jaké hodnoty a kvality jsou s ní spojovány a z jakého důvodu. Také je to výsledek komunikace s okolím, který se může vytvářet i bez našich intervencí. (Muntean, 2018, s. 30-31)

Podle Muntean (2018, s. 33) „*budování osobní značky představuje neustálý komunikační tanec s realitou: přes komunikační kanály posíláte ven impulzy, které jsou v souladu s tím, kým jste a co chcete vy; realita vám odpoví formou příznivých reakcí lidí, pochvaly, uznání větší odměny za práci atd.*“

3 MARKETINGOVÉ TRENDY

Marketing je oborem, který se značně dynamicky vyvíjí. Rychlé změny jsou způsobeny hlavně změnami v komunikaci a komunikačních prostředcích. Mezi nové trendy v marketingu patří např. guerilla marketing, virální marketing, event marketing, personalizace, automatizace aj. Lze očekávat, že tyto formy „netradičního“ marketingu se budou i nadále vyvíjet a jejich význam se bude zvyšovat. (Nové trendy v marketingu, ©2019)

V následujících podkapitolách jsou popsány některé z výše uvedených trendů.

3.1 Personalizace

Cílem personalizace je úsilí o konkrétní zacílení komunikace na určitého zákazníka a využití osob a osobností pro zdůraznění marketingového sdělení. Tento typ marketingu je založený na chování zákazníků. *Ke konkrétnímu zacílení je nutné získávat a vyhodnocovat nejrůznější informace a počítat s faktorem lidského chování. Personalizace se také zaměřuje na emocionální stránku, jelikož při vyvolání emoce je sdělení snadněji zapamatovatelné. Vyvoláním jakékoli emoce, jež je považována za hlavní zbraň, upoutáme pozornost zákazníka na sebe.* (Přikrylová, 2019, s. 269-270)

Personalizace je užitečná na webových stránkách. Nezbytné je uvažovat o tom, co návštěvníka motivuje k prozkoumání dané stránky a následnému využívání. Lidé jsou v dnešní době líní a neochotní vyvíjet větší aktivitu. Pokud jim služba nepřinese daný užitek, přejdou raději jinam. Pokud se personalizace podaří optimalizovat, může se stát důležitou přidanou hodnotou oproti konkurenci. (Personalizace, ©2005–2020)

Personalizace se může spojit i skrze tzv. influencer marketing. Cílí spíše na osobnosti než na zákazníky. Jedná se o zahrnutí celebrit do marketingové komunikace, které prostřednictvím sebe sama generují reklamu na konkrétní událost, produkt nebo službu. (Přikrylová, 2019, s. 270-272)

3.2 Automatizace

Mezi další marketingový trend se řadí automatizace, která charakterizuje propojení softwaru a strategie. Zprostředkovává efektivnější komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem. Prodává produkty i služby prostřednictvím většího množství distribučních cest (email, sociální sítě, web atd.). Z důvodu pochopení životního cyklu cílového zákazníka software

pozná stav, ve kterém se nachází a automaticky ho posouvá prodejním směrem k dalším cílům, mezi něž patří prodej, opakovaný prodej, snížení odchodu zákazníků atd. Tímto dochází ke snížení nákladů na jeden obchod, k odstranění chyb vyvolaným lidským faktorem, zajištění know-how a další. Využívají se webové aplikace, jež jsou navzájem propojené a získané informace dokáží sdílet ostatním. (Marketingová automatizace, 2019)

3.3 Event marketing

Snahou event marketingu je upoutat pozornost a získat zájem potenciálního zákazníka, ovšem nikoliv obyčejnými reklamními akcemi, ale uspořádáním události, která přinese nevšední zážitky a zákazníka přesvědčí ke koupi. Event marketing reprezentuje přípravu zážitků, jejich naplánování a organizování s úsilím zlepšit image firmy a jejich produktů. (Nové trendy v marketingu, ©2019) Jak uvádí Hesková a Štarchoň (2009) event marketing může být zacílený na pracovníky firmy, obchodní partnery, novináře či jiné subjekty. Podle cílového zaměření se hovoří o firemních a veřejných eventech. Nejčastěji se jedná o zábavné, kulturní, společenské a sportovní akce. Eventy jsou propojeny reklamou, jelikož využívají neobvyklé, originální a nadčasové složky, které se zákazníkovi vryjí do paměti. V konkrétní moment se zákazníkovi představí daný produkt v reálném čase a v reálném čase.

4 DIGITÁLNÍ MARKETING

Rozvoj technologií a digitalizace se bezesporu objevuje a nachází své uplatnění v marketingu. Internet v dnešní době představuje významnou součást marketingu (Bačuvčík, 2011, s. 148). Proto je tomuto tématu věnována následující kapitola. Digitální marketing neznamená nahrazení tradičního marketingu. Naopak, oba mohou dobře koexistovat. V rané fázi interakce mezi zákazníky a společnostmi hraje hlavní roli tradiční marketing. Jak „vztah“ postupuje a zákazníci požadují těsnější vztah se společnostmi, vzrůstá naopak důležitost digitálního marketingu. (Kotler a kol., 2017, s. 52-53) Proti klasickému marketingu má digitální marketing řadu výhod, jako je např. časová přizpůsobivost, možnost poměrně kvalitního monitorování a měření, schopnost komunikace s širokou až globální veřejností na jedné straně, ovšem taktéž individuální přístup k zákazníkům. Oslovit konkrétní uživatele je díky technologiím mnohem jednodušší. (Eger, 2015, s. 14)

Ať už se jedná o digitální marketing, online marketing nebo e-marketing jsou tyto typy marketingu spojeny s internetem a jeho rozvojem nebo lépe řečeno s rozmachem informačních a komunikačních technologií (Eger, 2012, s. 12).

4.1 Sociální sítě

S rozmachem sociálních sítí se začal více rozvíjet i marketing, a to nejen sportovní. Sociální sítě poskytují prostor pro vyjádření uživatelů. Podle Kaplana a Haenleina (2010, s. 61) reprezentují sociální sítě skupinu internetových aplikací, které umožňují vytváření a výměnu obsahu uživatelů. Mezi tyto aplikace se řadí Facebook, My Space, sociální networking, Instagram, YouTube, blogy, fóra a další.

Příspěvky, jež se objevují na sociálních sítích, nejsou určeny konkrétnímu adresátovi. Vzniká proud informací, kde jednotlivci, skupiny a firmy bojují o pozornost uživatele. (Kol. autorů, 2014, s. 132)

Mezi výhody sociálních sítí se podle Egera (2015, s. 104-105) řadí rychlost šíření informací, spojení uživatelů se stejnými zájmy, možnost vyjádření svého názoru, okamžitá zpětná vazba a další. Naopak za nevýhodu se považuje šíření nepravdivých informací, narušování soukromí, mrhání času atd.

4.1.1 Facebook

Facebook patří mezi moderní marketingové nástroje. „Lajkování“ má širokou účinnost a kvantifikovatelný efekt na obchodní výsledky. „Lajk“ snižuje náklady na marketing, zvyšuje prodej a dává kontrolu nad fanoušky, prostor dokázat, že dávají pozor, možnost upevnit oddanost a vytvořit z nich své ambasadory, kteří brání před kritiky a generují tržby. (Kol. autorů, 2014, s. 126-127)

Na Facebooku můžeme přidávat mnoho druhů příspěvků, ať už to jsou fotky na timeline a fotoalba, pro klikové příspěvky, prezentace apod. U příspěvků je velmi důležité načasování sdělení, aby zasáhla, co největší počet uživatelů. Proto Facebook umožňuje zvolení přesného data a času na zveřejnění příspěvku. (Semerádová a Weinlich, 2019, s. 38-49)

4.1.2 Instagram

Stejně jak už i na Facebooku, tak i na Instagramu se může využít firemních profilů, jenž slouží k prezentaci společnosti a komunikaci se zákazníky. Firemní účty obsahují přehledy, kde se může sledovat výkonnost jednotlivých příspěvků. Získané metriky se mohou využít k optimalizaci příspěvků. K tomu může být využito sdílených příspěvků na profilu tak i Instagram Stories. (Semerádová a Weinlich, 2019, s. 108-110)

4.1.3 Twitter

Twitter představuje komunikační platformu podobnou Facebooku, jenž slouží k šíření jména a budování vztahů. Je tedy na nás, k jakým účelům budeme sociální síť využívat – číst zpravodajství, komunikovat s ostatními, sledovat slavné lidi a další. (Prokop a Javůrek, 2019)

4.1.4 YouTube

YouTube představuje spojení obrazu, hudby a příběhu v jeden komplexní celek. Video tak není považováno za jistou formu obsahu, ale jako propojený soubor prvků. Kvalita připojení k internetu umožnila přehrávání videa v HD na PC i mobilních přístrojích, čímž se video zkvalitnilo a zpřístupnilo více uživatelům. (Kol. autorů, 2014, s. 174)

4.2 Webové stránky

Webové stránky představují základní prostředek, jak dát vědět o produktu, firmě nebo sobě samém. Mezi nejdůležitější kritéria patří uživatelský prožitek, informační hodnota,

optimalizace pro mobilní zařízení, grafický design a bezpečnost s technickým řešením stránky. (Eger, 2015, s. 30-38) Obsah webových stránek tvoří texty, obrázky a dokumenty. Důležitou vlastností je komplexní provázanost stránek. Svoji unikátní adresu vlastní každá webová stránka, přes kterou ji uživatelé vyhledají v prohlížeči. (Král, ©2012)

Prostředí webových stránek může společnost plně kontrolovat a ovlivňovat. Toto místo je také spojeno s online aktivitami firmy – přilákání uživatelů na vlastní web a k ujednání konverze, kterou může představovat nákup produktu, aktivní zapojení do komunity, zvýšení podvědomí o značce apod. V neposlední řadě má web myslet i na lidi s handicapem a tomu přizpůsobit péči o fanouška ať už velikostí písma, navigací, či jednoduchostí. (Přikrylová, 2019, s. 185-186)

4.3 Mobilní aplikace

Za budoucnost přímého marketingu jsou mnohdy označovány mobilní aplikace. Ve sportovním odvětví v České republice však prozatím nezasáhly velké množství zákazníků. Stažením a instalací aplikace uděluje zákazník souhlas, aby mohl být osloven. Výhodou oproti webu je vymezené prostředí, ze kterého nelze snadno odejít a zároveň má své mobilní zařízení stále u sebe. (Přikrylová, 2019, s. 195-196)

Aplikace z hlediska marketingu plní funkce: šíření povědomí o značce, nakupování, lokalizace zákazníka a úspora nákladů. Mimo mnoho dalších opatření se musí dbát na originalitu, aby nezapadla mezi ostatní aplikace a taky zajištění dostatečné propagace, aby zasáhli cílovou skupinu a ta si aplikaci stáhla. (Kol. autorů, 2014, s. 186-188)

4.4 Budování komunit

Podle Přikrylová (2019, s. 188) práce s komunitou začíná vertikální analýzou sociálních sítí. Ta představuje určení sociálních médií, kde se „stýká“ komunita, která firmu zajímá. Přitom pracovat aktivně na všech je obtížné a organizace musí posoudit, na jakých sociálních médiích se bude aktivně pohybovat.

Další bod představuje horizontální analýza sociálních sítí. Úkolem je nalezení komunit a stránek, s nimiž chce organizace komunikovat. Tudíž záleží na tematické analýze sociálních sítí s ohledem na oblasti, kterými se firma zabývá a následná analýza těchto komunit. V komunitách se objevují influenceři, jenž svými názory a obsahem ovlivňují danou komunitu. Poslední krok představuje monitoring uživatelských komunit. Cílem analýzy je vyhodnocení zpráv o čem se diskutuje a následná reakce na komentáře. Reakci

na negativní komentář je dobré vyřešit mimo veřejné prostředí. (Přikrylová, 2019, s. 189,190)

4.5 Soutěže

Zapojením cílových zákazníků do soutěží dochází dle Přikrylové (2019, s. 202-203) ke zvyšování povědomí o značce, informování o nových produktech. Firmy při vyhlášení soutěží čím dál častěji pracují s rozšířenou realitou a hybridním prostorem, což zvyšuje zapojení fanouška do hry. Fanoušci plní různé úkoly, které se vyskytují jak v online, tak i off-line světě s cílem vytvořit marketingovou platformu pro firmy, jež chtějí přilákat potenciální zákazníky do určité lokality nebo např. do mobilní aplikace.

5 MANAGEMENT SPORTU A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Vytvoření organizační struktury spočívá ve správném vymezení postavení zaměstnanců i dobrovolníků v hierarchii postupu úkolů, rozhodování, spolupráce, úrovni odpovědnosti a mechanismů výkaznictví ve sportovních institucích. Objevení „optimální“ struktury představuje pro sportovní organizaci nalezení správné rovnováhy mezi prostorem pro inovaci, formalizací procedur a tvořivostí zaměstnanců tak, aby neodradila kladný přístup k práci a motivaci. V obecném sportovním prostředí je úkolem manažera objasnit hranice pro komunikaci a reportování mezi různými interními a externími zaujatými skupinami při současném nenavyšování úrovní vedení. (Nová a kol., 2016, s. 88)

Rozdělení organizace dle Mintzberga:

Organizační struktura je dle Mintzberga (Lunenburg, 2012, s. 2) rozdělena na 5 úrovní, které mohou využívat sportovní organizace:

- strategické vedení organizace – prezident klubu, představenstvo, výkonný výbor,
- jádro – osoby, jež provádějí elementární pracovní funkce – hráči, dobrovolníci,
- střední management – řízení mezi jádrem a strategickým vrcholem – sportovní ředitel, hlavní trenér,
- technostruktura – marketingové oddělení, lékař týmu, fyzioterapeut, video analytici a další,
- podpůrný struktura – zbytek organizace, jenž zajišťuje chod klubu skrz své služby – finanční oddělení, personální oddělení.

Management je proces soustavného plánování, organizování, vedení a kontrolování, které směřuje k dosažení cílů instituce. Toto úsilí se provádí prostřednictvím oblastní života organizace, které představuje strategické řízení, řízení trhu a obchodu, řízení financí, lidských zdrojů, informací a další. (Bělohlávek a kol., 2001)

5.1 Podmínky vnitřní organizace ve sportu

Mezi hlavní úkoly manažera, kterékoliv organizace patří, plánování, aktivně řídicí činnost, zadávání úkolů a koordinace zaměstnanců na pracovišti. Pro tyto úkoly má mít aplikační dovednosti (komunikační, motivační schopnosti), odborné vědomosti (systémové myšlení, řízení celku) a osobní vlastnosti (charakter, kreativita, temperament).

Nízká specializace práce

Specializaci je chápána jako přidělení rolí pro jednotlivce tak, aby se mohl zaměřit na výkon své práce. Velké množství sportovních organizací, především menších, zaměstnává malý počet lidí, od kterých jsou požadovány různé druhy výkonů. Prosazuje se princip nízké specializace práce, což však vyžaduje, aby dané osoby měly velký soubor dovedností a znalostí potřebných ke splnění zadaných úkolů. (Nová a kol., 2016, s. 91)

5.2 Rozpočet klubu

Rozpočet se řadí mezi důležité finanční nástroje profesionální sportovní organizace, sestavuje se na určité období a je vyjádřen v peněžních jednotkách. Plánování a řízení organizace je významný nástroj rozpočtu, ale rozhodující je predikce výše příjmů. Významnou úlohou je i strategické plánování, neboť je důležité vědět, jaké činnosti chce klub realizovat a na základě toho následně rozpočet naplánovat a sestavit. Financování sportovních klubů má být pokryto z více zdrojů, opírat se pouze o jeden finanční zdroj je rizikové i v amatérských podmínkách. (Rektořík a kol., 2010)

5.2.1 Příjmy klubu

Hlavní zdroje příjmu klubu se dělí na nenávratné a návratné.

a) Do nenávratných patří (Nová a kol., 2016, s. 212-215):

- vstupné z prodeje jednorázových a permanentních vstupenek,
- prodej drobností, suvenýry, dresy – merchandising,
- sponzorství,
- transferové poplatky za prodej hráče,
- podíl na prodeji TV práv,
- dotace,
- prodej výsledků sázkovým kancelářím,
- navýšení základního kapitálu úpisem akcií.

b) Do návratných patří (Nová a kol., 2016, s. 215):

- bankovní úvěry a dluhopisy.

5.2.2 Výdaje klubu

Stejně jako příjmy klubu, tak i výdaje se dělí do několika kategorií (Nová a kol., 2016, s. 216).

- Platy hráčů a zaměstnanců,
- provozní náklady,
- platy zaměstnanců,
- výdaje na nákup hráčů,
- ostatní náklady (daně, úroky či odpisy dlouhodobého hmotného majetku).

Je možné vytvořit skutečný rozpočet, který je alespoň vyrovnaný a existuje celá řada českých profesionálních klubů s vyváženým rozpočtem. Problém nastává, pokud si ambiciózní majitelé dají za úkol proniknout do evropských soutěží. Protože již počítají s příjmy z evropských soutěží, vynaloží velké náklady na nákup nových hráčů. Pokud se postup nepodaří, dostává se klub do velkých finančních problémů. (Nová a kol., 2016, s. 217)

5.3 Komercializace sportovních arén

Podle Kunze (2018, s. 37) moderní komercializace sportu zahrnuje již nejen výrobu a prodej sportovního vybavení či uskutečnění sportovních akcí. I týmový sport se stal vysoce komercializovaným prostředkem s množstvím závislých trhů. Profesionální sportovní týmy a jejich majitelé si pořizují služby hráčů a trenérů, fanoušci si opatřují vstupenky na sportovní akce, produkty týmového merchandisingu či kupují předplatné sportovních stanic. Sportovní vysílací práva na zápasy pořizují televizní společnosti a tím pádem poskytují vyšší příjmy do klubových rozpočtů. Společnosti investují do sportovní propagace a sportovního sponzoringu. Sportovní organizace jsou vlastnictvím skutečně movitých obchodníků či velkých korporací.

Velká atraktivita a mediální přitažlivost hlavně profesionálního sportu je zužitkována stále více i v marketingu sportovních arén a stadionů. Týká se to především prodeje reklamních ploch na stadionech či prodej tzv. „naming right“, neboli vymezení ceny práv k využití obchodního jména v názvech sportovních stadionů či arén. (Kunz, 2018, s. 38-39)

Přestože podíl příjmů ze vstupného na celkových příjmech postupně klesá, sportovní kluby se snaží zamezit odlivu fanoušků ze stadionů, a jak zmiňuje Novotný (2011) ve zvýšené míře usilují o přitáhnutí zástupců svých partnerů či sponzorů na stadiony. Novodobé arény

směřují do víceúčelového využití či modernizace s cílem nejen zvýšit kapacitu stadionů, ale poskytnout vyšší komfort a rozsah poskytovaných služeb. Nezpochybnitelnou součástí jsou i skyboxy či VIP lóže, kde se s využitím útrob stadionu setkávají obchodní partneři. Tyto modernizace stávajících stadionů se vzhledem k vysokým nákladům neobejdou bez využití státních a veřejných prostředků či hledání partnerů z privátní sféry.

5.4 Sponzoring

Sponzoring pro fungování sportovní organizace tvoří značnou část rozpočtu klubu, a proto je potřeba mu věnovat pozornost, navazovat kontakty se sponzory a vytvářet pro ně kvalitní podmínky.

Základem sponzorství je spolupráce mezi hospodářství a sportem. Tito partneři si poskytují navzájem protislужby (Novotný, 2011). Finanční, materiální nebo jinou formu podpory poskytuje sponzor danému subjektu s tím, že je mu udělena smluvená protihodnota (Kunz, 2018, s. 132). Například spojit jméno sponzora s významnou událostí či aktivitou, což může velmi efektivně podpořit marketingovou komunikaci a brand sponzorující organizace (Plewa a Quester, 2011). Podporovatelé na oplátku předpokládají, že sponzoring zvoleného subjektu, přispěje ke zlepšení postojů veřejnosti vzhledem k jejich organizacím, a to se dále promítne i do zvýšení prodeje rŭstu a podílu na trhu (Kunz, 2018, s. 132).

Od sponzoringu je nutné rozlišovat firemní filantropii, která na rozdíl od sponzoringu není vybudována na zákonu protislужby a většinou je propojena s malým či dokonce žádným očekáváním návratnosti. Marketéři postupně našli i vysokou výkonnost cause related marketingu, jenž v sobě obsahuje i formu dárcovství, která je spojena s koupí produktů či služeb. Tato marketingová strategie začíná být využívána i sportovními kluby. FK Teplice podpořil charitativní projekt #newlegs podporou 10 Kč z každé prodané vstupenky na domácí zápas s Plzní v sezoně 2017/2018. (Kunz, 2018, s. 133)

Podoba prezentace sponzorů organizace jsou ovlivněny nejen podle povahy sponzorovaného předmětu, stejně i místními zvyklostmi. Potřebného efektu je dosaženo, pokud spolupráce s danou společností je dlouhodobá (Karlíček a Král, 2011, s. 143). Jelikož významné sportovní akce či hlavní sportovní kluby mají obvykle celé spektrum sponzorů, využívají k tomu, aby mohly představit jejich odlišné postavení a významnost, které se odvíjí většinou od úrovně finanční podpory, rozmanitých sponzorských pozic. Můžeme tak mluvit o oficiálních partnerech, oficiálních dodavatelích, titulárních, výhradních, generálních, hlavních a řadových sponzorech. (Kunz, 2018, s. 137,138)

Hlavní sportovní organizace se snaží upoutat zájemce o sponzoring atraktivními nabídkami. Při oslovení sponzorů hraje důležitou roli, kromě soukromých kontaktů i popularita daného sportu u veřejnosti nebo i to, co mohou nabídnout na rozdíl od konkurence. (Durdová, 2005)

Sportovní kluby poskytují svým sponzorům a partnerům celou řadu možností, jak efektivně ukazovat ve spojitosti se sportovním prostředím své značky. Nejčastěji se jedná o (Kunz, 2018, s. 140):

- klubové dresy – rozmístění log sponzorů na nejviditelnější místa,
- webové stránky – ukázka partnerů, ať už se jedná o standartní formu, bannerové reklamy až po interaktivní aplikace,
- tiskové materiály – zařazení partnery do bulletinů, programů, zpravodajů, klubových novin, na plakáty, vstupenky,
- prezentace v arénách či na stadionech – na reklamních plochách u hrací plochy, na velkoplošných LED obrazovkách či na jumbotronu, v interních televizních a rozhlasových okruzích, v interiérech stadionů,
- VIP hospitality – parkovací místa, VIP obsluha, místa a vstupenky,
- vystavení produktů sponzora na sportovní akci – ŠKODA AUTO, jenž je hlavním sponzorem MS v hokeji, vystavuje svá auta na zimních stadionech.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je rozdělena do pěti hlavních kapitol, jež korespondují s hlavními úkoly marketingového oddělení.

První kapitola se zaměřuje na představení a definici sportovního marketingu a jeho postupný vývoj v Evropě. Následně jsou popsány role marketingu ve sportu, mezi něž se řadí marketing prostřednictvím sportu, péče o fanoušky a sportovní publikum.

Druhá kapitola s názvem marketingový mix ve sportu se soustředí na čtyři hlavní nástroje mixu, což je produkt, cena, místo a distribuce; jako pátý významný nástroj se řadí ještě značka firmy. Podkapitola produkt se zaměřuje na druhy statků a služeb, uvádí specifické vlastnosti sportovního produktu, konkrétně fotbalového zápasu – na tuto část navazuje v praktické části kapitola s názvem Marketing během fotbalového utkání. Další části předkládají nejrůznější strategie stanovení ceny a následně je popsána důležitost místa pro realizaci sportu; tato problematika je rozebrána i v praktické části. Čtvrtá podkapitola definuje možnosti komunikace klubu. Jaká zvolit optimální média, konkrétně sociální sítě jsou rozebrána ve čtvrté kapitole. Poslední podkapitola charakterizuje značku jako významný symbol organizace.

Třetí kapitola se věnuje marketingovým trendům a detailně popisuje personalizaci, automatizaci a event marketing. Všechny tyto marketingové trendy mají za úkol přilákat zákazníka/diváka nebo vyhodnotit jeho chování.

Další část se zabývá digitálním marketingem, resp. upozorňuje na stále sílící pozici marketingu na internetu. Jsou zde uvedeny a popsány konkrétní sociální sítě (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube), webové stránky a mobilní aplikace, jimiž se zabývá dotazníkové šetření i jedna z kapitol praktické části.

V závěru teoretické části je objasněna organizační struktura, management klubu, vysvětlen rozpočet klubu a s tím související komercionalizaci sportovních arén a sponzoring.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ KLUBU

Fotbalový klub, sídlící ve Zlíně, vlastní od roku 2000 Ing. Zdeněk Červenka. Ten je 100 % akcionářem a drží 4 kusy akcií na jméno v hodnotě 1 mil. Kč. Základní kapitál má hodnotu 4 mil. Kč. Hlavním sponzorem je firma LUKROM s.r.o., kterou má ve svém vlastnictví taktéž pan Červenka. (Justice, ©2012-2015)

Z hlediska právnické formy je klub akciovou společností; tou se stal v roce 1991. Současnému názvu klubu FC FASTAV Zlín, a.s. předcházela celá řada změn, často především s přihlédnutím k hlavnímu sponzorovi. Společnost FASTAV vstoupila do klubu v roce 2011 a majitel firmy, Vlastimil Fabík, získal právo na členství v představenstvu klubu a další benefity, jako např. reprezentace firmy v názvu klubu a s tím spojené marketingové výhody. (Janků a kol., 2019, s. 8-9)

6.1 Historie klubu

Historie klubu sahá do předválečných let, kdy si skupina nadšenců vytvořila sportovní kroužek, který zastřešoval pouze kopanou. Avšak z důvodu 1. světové války činnost sportovního kroužku FK Zlín zanikla a byla obnovena až po válce, a to 24. 09. 1919 pod názvem SK Zlín. Hřiště vzniklo nejprve na starém tržišti a později, díky Tomáši Baťovi, byl v roce 1934 postaven nový stadion U Elektrárny. V roce 1924 byl klub přejmenován na SK Baťa. Za další významný milník fotbalu ve Zlíně lze považovat rok 1938, kdy klub slavil postup do 1. ligy. Avšak v roce 1947 byl klub kvůli ovlivňování výsledků vyloučen ze soutěže. V roce 1950 slavil klub postup do ligy již pod názvem Sokol Svit Gottwaldov. Následuje řada sestupů (1951,1956,1971,1973,1997,2009) a i postupů zpět do 1. ligy (1952,1969,1976,1993,2003,2015). (Janků a kol., 2019, s. 4,8-9)

6.1.1 Úspěchy klubu

Za nejúspěšnější období klubu v jeho novodobé historii lze považovat rok 2017, kdy klub dosáhl úspěchu v podobě vítězství v Českém poháru, v následujícím roce vítězství v Československém superpoháru a byl účastníkem základní skupiny Evropské ligy. Další úspěchy – vítězství v Superpoháru v roce 1970 a zisk Českého poháru v totožném roce. (Janků a kol., 2019, s. 9,172)

Za úspěšnou sezonu lze považovat rok 2004/2005. Protože se v sezoně 2003/2004 mužstvo umístilo na 7. místě, účastnilo se Intertoto Cupu. Intertoto Cup byl tehdy třetí nejvyšší mezinárodní soutěží pořádanou fotbalovou asociací UEFA. Stopku fotbalovému celku

vystavilo až slavné Atletico Madrid, jenž ve Zlíně vyhrálo 4:2, ale doma podlehl celku z Moravy 0:2. Proto vyřadilo FC Tescoma Zlín ve 3. kole Intertoto Cupu až pravidlo o vstřelených brankách na hřištích soupeře. (Janků a kol., 2019, s. 136)

Za úspěchy v mládežnických týmech lze považovat vítězství v poháru ČMSS 1998, dále vítězství MSŽL 2001/2002, vítězství mladšího dorostu 2005/2006, mistr republiky 2006/2007, mistr ČR mladšího dorostu 1. dorostenecká liga 2006/2007, 1. místo Memoriál Vlastislava Marečka 2009. (Janků a kol., 2019, s. 9,172)

Největší mezinárodní úspěch se udál v sezóně 2001/2002, kdy se žákovské družstvo zúčastnilo světového turnaje Nike Premier Cup. Přes postupy v Nike a Eurotel Premier Cupu v České republice, postoupil FC Tescoma Zlín až do evropského finále v portugalském Lisabonu. Mladí Ševci postoupili ze skupiny z prvního místa a vyřazovacími souboji došli až do světového finále, ve kterém podlehl FC Sao Pualu 4:0. Mohli se tak pyšnit titulem vicemistrů světa a později i oceněním „nejúspěšnější kolektiv Zlínského kraje za rok 2002.“ (Janků a kol., 2019, s. 131,132)

6.2 Organizační struktura

Fotbal ve Zlíně je rozdělený na dva samostatné subjekty; prvním subjektem je mužský A-tým, sídlící na stadionu Letná, mužský B-tým a mužstvo Žen, mající své zázemí na tréninkovém areálu Vršava. Tyto týmy spadají pod akciovou společnost FC FASTAV Zlín. Druhým subjektem je Mládežnické centrum Vlastislava Marečka, sídlící na ul. Sokolská 4989, jež působí pod hlavičkou zapsaného spolku Football club Zlín. Tento spolek zastřešuje všechny mládežnické týmy – Under 7 až Under 19.

Vedení klubu, které není nikterak široké, sestává z jeho majitele Ing. Zdenka Červenky, jeho nejbližšího spolupracovníka pana Zdenka Grygery a ředitele klubu pana Leoše Gojše. Chod fotbalového klubu zabezpečuje management, představenstvo a dozorčí rada.

6.2.1 Organizační struktura managementu klubu FC FASTAV Zlín a.s.



Obrázek 2 – Struktura managementu klubu
(Vedení klubu, 2020)

Management klubu sestává z 9 lidí a je rozdělen na 3 hierarchické stupně. Řeší všechny důležité rozhodovací procesy, a to od věcí operativních až po strategické.

6.3 Majetková struktura

V roce 2019 se po řadě peripetií a problémů povedlo převést stadion Letná od zapsaného spolku Sportovních klubů do majetku města Zlín, tato změna vstoupila v platnost v roce 2020. Kapacita stadionu činí 5898 míst a je rozdělena mezi 4 tribuny. Hlavní tribuna 1831 míst, východní tribuna 1548 míst, jižní tribuna 988 míst a severní tribuna 1531 míst, kapacita VIP 199 míst a kapacita pro média 56 míst. Krytých míst je 4367 a 1531 nekrytých, včetně hostujícího sektoru, jenž se nachází na severní tribuně. V okolí stadionu je parkovací plocha pro 90 automobilů a 2 autobusy. (Stadion, 2020)

Stadion je postavený na ne zcela vhodném místě. Z důvodu umístění budovy v jihovýchodním rohu stadionu a následné výstavby východní tribuny pouze do poloviny délky hřiště netvoří stadion kompaktní uzavřený celek, což do jisté míry brání vytvoření atmosféry. Na začátku roku 2020 se spekulovalo o možnostech celkové rekonstrukce stadionu, zbourání a následně vybudování nového či postavení nového na jiném místě. Ale vzhledem k plánované rekonstrukci zimního stadionu ve Zlíně, jsou změny u fotbalového stadionu v nedohlednu.

Mládežnické centrum má zázemí se 2 travnatými hřišti, 2 hřišti s umělou trávou a menším hřištěm s přírodní trávou. Hřiště č. 1 má menší tribunu s kapacitou 200 lidí. Budova pro zázemí hráčů a trenérů společně s přilehlým parkovištěm není na reprezentativní úrovni.

6.3.1 Nejnovější inovace na stadionu

Za poslední velké investice lze považovat instalace osvětlení v roce 2003, výstavbu východní tribuny v roce 2006 a instalování vyhřívaného trávníku v roce 2009, což byla podmínka pro fungování v 1. české lize.

V roce 2018 byla postavena nová informační tabule. Výdaje na zakoupení a veškerou instalaci tabule dosáhly částky 1,6 mil. Kč, z toho částku 1 mil. Kč poskytl Zlínský kraj a zbývající část 600 tis. Kč hradil klub ze svých zdrojů.

Od roku 2019 si FC FASTAV Zlín na některé domácí zápasy pronajímá LED perimetry. Od společnosti LOKO TRANS s.r.o. Tento pronájem nepředstavuje pro fotbalový klub žádný výdaj, jelikož v průběhu zápasu se dělí čas zobrazovaných reklam rovným dílem mezi pronajímatele LED perimetrů a sponzory klubu.

U mládežnického centra na Vršavě je situace složitější. V roce 2019 proběhla rekonstrukce hřiště č. 2, výdaje včetně DPH činily 8,4 mil. Kč. Z celkové částky hradilo 70 % MŠMT, na zbylých 30 % se podílelo město Zlín, Zlínský kraj a klub FC FASTAV Zlín a.s. V plánech je rekonstrukce umělé plochy č. 1.

6.4 Rozpočet

Rozpočet vždy představuje interní informace. Proto na přání fotbalového klubu zmiňují částky rozpočtu procentuálně vyjádřené.

Filosofií klubu je udržení zdravé ekonomiky, tedy vyrovnaného nebo ziskového rozpočtu. Pokud nastane snižování příjmů, je třeba ponížít také výdaje.

Příjmová struktura rozpočtu

Do první skupiny náleží příjmy od sponzorů, kterým jsou nabízeny reklamní plochy na stadionu. Od výše sponzorského daru se odvíjí reklamní nabídka - např. dar do 200 tis. Kč, znamená možnost umístění fyzické reklamy firmy o velikosti 4x1m na obvodu hřiště nebo i do klubových bulletinů a na webové stránky klubu. Nad 300 tis. Kč jsou reklamy umístěné na elektronické LED perimetry a do klubových propagačních materiálů. Tyto příjmy činí 9,88 % z celkové části rozpočtu. Mezi velké sponzory patří firmy ELKO s.r.o., MACH a.s. a FASTAV s.r.o., přičemž poslední jmenovaná společnost figuruje ve jménu a znaku klubu. Společnosti ELKO s.r.o. a Mach a.s. mají díky svému vyššímu příspěvku do rozpočtu klubu možnost a nárok na propagaci svého jména na fotbalových dresech. Podobně tuto možnost využívá i firma Adidas s.r.o., která klubu zajišťuje sportovní vybavení.

Na plnění příjmové stránky rozpočtu se dále podílejí firmy úzce spolupracující s generálním partnerem, společností LUKROM s.r.o.

Třetí oblastí je Ligová fotbalová asociace. LFA je podporována firmami. Generálním sponzorem Fortuna, oficiálními sponzory AAA Auto s.r.o., O₂ TV s.r.o. a cestovní kancelář Alexandria a.s. Dále partneři MALL s.r.o., DATART s.r.o., ČPP s.r.o., MF DNES s.r.o., iDNES a.s., Rádio Impuls s.r.o., iSport.cz, Sport, O2 TV s.r.o., C2H s.r.o., Seat s.r.o., Deník s.r.o. (Partneři, ©2019)

Získané prostředky od těchto partnerů jsou přerozdělovány do klubů dle umístění v konečné tabulce. Za sezonu 2018/2019, kdy se Zlín umístil na 8. místě v tabulce, takto získal 18,12 % rozpočtu.

Další příjmovou položku tvoří finance od města Zlína. Za sezonu 2018/2019 činily 4,12 % rozpočtu – slouží na provozní energie; největší částku tvoří vytápění plochy.

Pohyblivou položku příjmu tvoří finance od hlavního řídicího orgánu evropské fotbalu UEFA. Přijatá částka vychází z přechozí sezóny; i když se v ní klub neúčastní evropských pohárů jiné kluby z daného státu postupy do základních skupin a vyřazovacích fází generují zisk pro ostatní kluby své země. Za rok 2018/2019 klub získal 2,52 % z celkové sumy. V následujícím roce tato částka bude přibližně pětinasobně vyšší, jelikož SK Slavia Praha se probjovala až do semifinále Evropské ligy.

Poslední částkou, která se odvíjí od kvality kádru, výsledků mužstva a ochoty klubu přijít o momentální sportovní sílu, ale doplnit rozpočet a znovu investovat do klubu, je prodej hráčů. Prodej hráčů není pouze jednorázový příjem, avšak ve smlouvě mohou být uvedené

položky procent ze zisku titulu, dalšího prodeje hráče atd. V roce 2018/2019 činily zisky z prodeje hráčů 28 % rozpočtu.

Poslední část příjmové složky rozpočtu tvoří vstupné. I tato částka se odvíjí od výsledků mužstva a dalších faktorů. V průměru činí 8,23 % rozpočtu.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky na program Můj Klub, přispívá dle toho, kolik členů v určitých kategoriích klub má. V roce 2019 příspěvek činil 1,6 % rozpočtu.

Výdajová struktura rozpočtu

Největší položku výdajové stránky rozpočtu tvoří výplaty hráčů, trenérů a managementu klubu. Celková částka za sezonu 2018/2019, včetně nákupu hráčů činila 78,6 % z celkových výdajů.

Menší část výdajů tvoří provozní náklady, které činí 21,4 % rozpočtu. Jde především o vyhřívání trávníku (77 % z celkových provozních nákladů), pronájmy hřišť na trénování A mužstva, údržbu hřišť, servis strojů apod. Nezbytné jsou i výdaje na tvorbu reklamy, správu fanshopu, zajištění Policie ČR, HZS a zdravotnického servisu při domácích zápasech. U venkovních zápasů jde o výdaje na dopravu, materiální zabezpečení, stravu a ubytování hráčů. Totéž platí u soustředění.

Snížení výdajů na sezonu 2020/2021

Z důvodu očekávaných menších zisků z prodeje hráčů je nutno v sezoně 2020/2021 snížit výdaje.

Východisko představuje:

- Upravení platového řádu
- Koupě hráčů ze zahraničí nebo hráčů, kterým končí smlouva
- Zapojení hráčů z mládeže
- Snížení výdajů na energie
- Snížení podpory na mládež z důvodu větší podpory od kraje

Peníze z EL

Klub za účast v Evropské lize (po odečtení všech nákladových položek za dopravu, ubytování, stravné a další) generoval zisk. Tuto částku však ještě nevyužil a vytvořil si z ní rezervu do příštích let.

6.5 SWOT analýza

Pro lepší pochopení situace klubu jsou identifikovány silné a slabé stránky klubu interního prostředí a z externího prostředí příležitosti a hrozby. Sestavení SWOT analýzy je subjektivní; cílem je využít příležitostí a silných stránek a minimalizovat či odstranit slabé stránky a hrozby.

Tabulka 1 – SWOT analýza (vlastní zpracování)

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Silné jméno generálního manažera Zdeňka Grygery	Přílišná závislost na generálním sponzorovi Lukrom s.r.o.
Design webových stránek	Nízké propojení s region. kopanou
Tradice klubu	Péče o fanoušky
Lokalita stadionu	Lokalita stadionu
Fotbalová akademie	Fanshop
Grafické zpracování příspěvků	Úroveň digitálního marketingu
Příležitosti	Hrozby
Propojení managementu s fanklubem	Sestup do 2. ligy
Vybudování nového stadionu/rekonstrukce	Prodej klubu
Partnerství s ohledem na propojení s regionem	Klesající návštěvnost
Partnerství se zahraničními kluby	Rostoucí zájem o alternativní sporty
Budování fanouškovské základny	Nedostatek financí

6.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky klubu patří osobnost Zdeňka Grygery. Pan Grygera prožil bohatou fotbalovou kariéru v klubech AC Sparta Praha, AFC Ajax, Juventus FC a Fulham FC. Ve fotbalovém prostředí má bezesporu mnoho kontaktů, které může využít ve prospěch klubu.

Design webových stránek je na dobré úrovni, jsou přehledné, jednoduché a informativní. Fanoušek zde může najít informace nejenom o A-týmu, ale i o mládežnických týmech.

Klub v minulém roce (2019) oslavil 100. narozeniny, čímž se řadí mezi tradiční kluby tuzemské fotbalové ligy. Během novodobého působení v 1. lize si vybudoval pověst klubu s kvalitními domácími odchovanci a patří mu místo ve středu ligové tabulky.

Lokalita stadionu představuje silnou stránku, jelikož stadion je umístěn relativně v centru města a tím je snadno přístupný pro fanoušky ze Zlína i okolí.

Fotbalová akademie Vlastimila Marečka vyprodukovala během řady let mnoho reprezentantů; jako nejznámější mohu jmenovat Ondřeje Čelůstku, Filipa Nováka a Jakuba Jugase.

Grafické zpracování příspěvků na sociálních sítích je hravé a přehledné. Jsou využívány klubové barvy, což je vhodné pro odlišení se od konkurence a zapamatovatelnost značky klubu.

6.5.2 Slabé stránky

Slabou stránku je spatřena ve velké závislosti na generálním sponzorovi klubu společnosti LUKROM s.r.o. Hlavním sponzorem je společnost FASTAV s.r.o., jenž alespoň částečně zvětšuje portfolio velkých sponzorů.

Momentální propojení Zlína s menšími regionálními kluby není na vysoké úrovni, přitom představují potenciální zdroj mladých fotbalistů.

Fanoušek klubu se řadí mezi jednu z největších cenností klubu. Za slabou stránku je považován komfort, který klub fanouškovi nabízí v průběhu domácích fotbalových zápasů, resp. před jejich zahájením, kdy před vstupem na stadion a pravidelně i při poločasových přestávkách u občerstvení vznikají dlouhé fronty.

Lokalita stadionu patří do slabých stránek klubu, jelikož současným trendem je stavět stadiony mimo centra měst z důvodu komfortnějšího parkování a možnosti vytvoření většího prostoru kolem stadionu; s tím souvisí aktivity pro fanoušky během zápasu nebo komfort během poločasových pauz.

Slabinou je absence kamenného fanshopu, kde by si fanoušci mohli zakoupit klubový merch. V současnosti tento prodej probíhá pouze přes klubový e-shop či během domácího utkání. Tento fakt může fanoušky odradit od případného nákupu a ve výsledku snížit příjmy klubu.

Digitální marketing nepatří mezi silné stránky klubu. Sociální sítě slouží především pro předávání základních informací, chybí zde větší propojenost s fanouškem, pohled do zákulisí a otevřenost veřejnosti.

6.5.3 Příležitosti

Propojení a komunikace managementu klubu s hlavním fanklubem může vést ke snížení negativních jevů při zápasech jako je např. používání pyrotechniky a dalších zakázaných předmětů. Tím se sníží finanční pokuty a současně zvětší zájem rodin s dětmi o sledování fotbalu přímo na stadionu.

Stav stadionu klubu neodpovídá současným moderním kritériím, ať už se jedná o zázemí pro hráče, tak i pro fanoušky. Proto vybudování či rekonstrukce stadionu představuje velkou šanci na přilákání nových fanoušků a sponzorů.

Za příležitost lze jednoznačně považovat větší propojení s regionem, především se spádovou oblastí Otrokovice, odkud nejen nadaní mladí fotbalisté, ale i fanoušci odcházejí k hlavnímu rivalovi 1. FC Slovácko.

Následně taktéž spolupráce s místními fotbalovými kluby, kdy se může vytvořit aktivita, kterou zmiňují v návrzích a doporučení. Dále i se zahraničními kluby, které jsou na podobné výkonnostní úrovni a mohou se vzájemně posouvat prostřednictvím stáže trenérů, hráčů, ale i zaměstnanců klubu.

Zde je možné nechat se inspirovat u hokejového klubu ve Zlíně, který po každé sezoně skrze dotazník zjišťuje spokojenost fanoušků, dostává zpětnou vazbu a může tak pracovat na vylepšeních.

6.5.4 Hrozby

Za největší hrozbu jsou považovány nekvalitní sportovní výsledky; sestup z 1. ligy by fotbal ve Zlíně všeobecně negativně poznamenal, a to nejen A-týmu, ale i mládež.

Prodej klubu novému majiteli může představovat jak hrozbu, tak i příležitost; nový vlastník může přinést do fotbalu jak finance, tak i novou energii, nápady a mnoho dalšího; může to být ovšem i přesně naopak, a proto tento krok představuje současně i hrozbu.

Nízký počet fanoušků na stadionu není dobrou vizitkou klubu a je odvislý od mnoha faktorů. Fotbalový klub se má snažit tomuto faktu předcházet.

Špatná pověst ultras a některých ortodoxních fanoušků může vyvolat negativní pohled na fotbal jako celek, což může vést fanoušky, ale i rodiče s dětmi jako potenciálními mladými sportovci k alternativním sportům.

Nedostatek financí na provoz klubu, kvalitní hráče, marketingové aktivity a další představuje významnou hrozbu, které musí klub čelit zajištěním širšího portfolia sponzorů.

6.6 Porter model 5 sil

Porter model 5 sil je jedním ze základních nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Rozebírá pět základních vlivů, které společnost přímo i nepřímo ovlivňují.

6.6.1 Stávající konkurenti

Mezi stávající konkurenty je řazen především hokejový klub ve Zlíně, který má větší fanouškovskou základnu. Taktéž systém soutěže, kdy se hraje na domácím ledě v průměru 3x do týdne, nahrává mnohem intenzivnějšímu kontaktu s fanouškem a vytvoření emocionální vazby. V porovnání s hokejovými zápasy, kterých se pravidelně účastní cca 5 tisíc fanoušků, je účast na mistrovském fotbalovém utkání podstatně nižší.

Vedle dalších menších sportů ve Zlíně se řadí mezi konkurenty fotbalové mužstvo 1. FC Slovácko, kam směřují nejen diváci, ale i nadějní hráči z Otrokovic a okolí.

6.6.2 Potenciální konkurenti

Do okruhu potencionálních konkurentů spadají provozovatelé kulturních či jiných sportovních akcí, jež mohou svojí nabídkou přilákat a oslovit více.

Odliv fanoušků i sponzorů může nastat v případě, pokud některý fotbalový tým z regionu, např. Viktoria Otrokovice, postoupí do Fotbalové Národní ligy (2. liga), nebo naopak při sestupu klubu FC FASTAV Zlín do druhé ligy.

6.6.3 Dodavatelé

Hráči patří do skupiny dodavatelů, bez nichž klub nemůže fungovat. Taktéž všichni zaměstnanci klubu, bez kterých není zabezpečen chod klubu a firmy zajišťující catering na domácích zápasech, oblečení pro klub a obecně bez všech sponzorů, kteří pomáhají klubu.

6.6.4 Kupující

Mezi kupující patří fanoušci, kteří zakoupením vstupenky nebo permanentky a návštěvou domácího zápasu podporují klub. Do této skupiny patří dále sponzoři, kteří napomáhají chodu klubu sponzorskými dary.

6.6.5 Substituty

Substituty mohou představovat fotbalové soutěže na malých obcích, kde se předpokládá, že fotbalové areály mají fanoušci v bližší vzdálenosti, vstupné je levnější. Naopak úroveň hry může být horší. Další substituty mohou reprezentovat další sporty provozované ve Zlíně (házená, volejbal, hokej) či v Otrokovicích (hokejbal). Ale i jiné možnosti vyžití v kraji jako návštěva kina, divadla, či hraní na herních konzolích nebo sledování sportovních TV kanálů.

7 MARKETING KLUBU

7.1 Členové marketingového týmu

Tabulka 2 – Členové marketingového týmu (vlastní zpracování)

Kmenoví zaměstnanci	Obsah činnosti
Bc. Zuzana Molková Dis.	Koordinace marketingové činnosti
Štěpán Červenka	E-shop, Facebook
Dominik Zahnaš	YouTube, Instagram, Facebook, Twitter, Webové stránky
Externí zaměstnanci	
Michal Sedláček	Články na webových stránkách
David Šimon	Grafik, YouTube

Marketing klubu zastřešuje ředitelka marketingového týmu Bc. Zuzana Molková, Dis., která koordinuje veškeré marketingové aktivity klubu.

Provoz fanshopu, e-shopu klubu, komunikaci s dodavateli, sportovní vybavení pro A-tým, mládežnická mužstva a všechny činovníky klubu a správu Facebookového profilu zajišťuje Štěpán Červenka.

Členem marketingového týmu je dále Dominik Zahnaš, jenž se podílí na provozu oficiálního YouTube kanálu, Instagramového účtu, Facebookového profilu a Twitterového účtu klubu.

Ve fotbalovém klubu dále pracují dva externí zaměstnanci – Michal Sedláček, který se stará o reporty ze zápasů A-týmu na webových stránkách klubu a David Šimon, jenž zpracovává videodokumentaci klubu na YouTube.

7.2 Analýza digitálního marketingu

Pro srovnání kvality a úrovně digitálního marketingu mezi fotbalovými kluby v České republice je kromě FC FASTAV Zlín zvolen regionální konkurent 1. FC Slovácko a AC Sparta Praha – sportovní tým s jedním z nejlepších marketingů v ČR.

Tabulka 3 – Analýza digitálního marketingu (vlastní zpracování)

	FC FASTAV Zlín	AC Sparta Praha	1. FC Slovácko
Vizuální úprava webových stránek	2.	1.	3.
Grafické zpracování příspěvků na Facebooku	3.	1.	2.
Kvalita Instagramových příspěvků	2.	1.	3.
Propracovanost YouTube	3.	1.	2.
Mobilní aplikace	-	-	-
Aktivita na Twitteru	3.	1.	2.
Přehlednost e-shopu	2.	1.	3.

Pro hodnocení je zvoleno určení pořadí v jednotlivých kritériích (1. – nejlepší, 3. – nejhorší). Hodnocení jednotlivých oblastí je subjektivní, probíhalo na základě jejich detailního prostudování a posouzení.

Nejlépe hodnocený klub je AC Sparta Praha, jenž digitálnímu marketingu věnuje velkou pozornost. Grafické zpracování webových stránek, Facebooku, Instagramu a Twitteru je na velmi dobré úrovni. Práce s YouTube je hodnocena velmi dobře, jelikož klub vytváří široké portfolio videí. E-shop je jasný a přehledný. Klubu schází mobilní aplikace.

Konfrontace regionálních konkurentů FC FASTAV Zlín a 1. FC Slovácka vychází nerozhodně. Ve srovnání s AC Sparta Praha jsou na tom oba kluby hůře, avšak to je pochopitelné z důvodu finančních možností. Grafické prezentace klubů na sociálních sítích jsou na stejné úrovni. Slovácko oproti Zlínu prezentuje videa na YouTube v častějších frekvencích, Zlín naopak předčil svého konkurenta v přehlednosti e-shopu. Stejně jako Sparta, kluby nedisponují mobilní aplikací.

7.2.1 Fanouškovská základna na sociálních sítích

Facebookovou stránku klubu FC FASTAV Zlín sleduje 915 fanoušků (Facebook Football Club Fastav Zlín, 2020), přičemž regionální konkurent 1. FC Slovácko má na stejné

platformě fanoušků 22705 (Facebook 1. FC Slovácko, 2020); evidentně je zde nevyužitý potenciál. Vzhledem k tomu, že ve Zlíně žije podle dat k 01. 01. 2020 74935 obyvatel (Počet obyvatel ve Zlíně, 2020), klub nesleduje na Facebooku ani 15 % zlínských rezidentů. Klub je přitom na Facebooku činný, vkládá příspěvky s upozorněním na zápas, informovanost ohledně něj, rozhovory po zápase, odkazy na YouTube videa, aktuální informace, soutěže, fotoreporty a různé zajímavosti.

Instagramový profil je druhou nejvíce sledovanou sociální sítí. Sleduje ji 7452 „followerů“ (Instagram fcfastavzlin_cz, ©2020). Klub je na instagramovém profilu aktivní a snaží se spojit fanoušky jak skrze příspěvky na profilu, tak prostřednictvím stories. Portfolio je velmi obdobné jako na Facebooku, rozdíl tvoří funkce stories, kde klub usiluje o větší kontakt s fanouškem a přidává fotky a videa z tréninků a zápasového dne.

Sociální síť Twitter má 2713 sledujících (Twitter FC FASTAV Zlín, 2020). Tato platforma nepatří v České republice mezi příliš rozvinuté a není tudíž nejlepším prostředkem pro komunikaci s fanoušky. Sociální síť je informativní povahy a příspěvky jsou totožné s těmi na Facebooku a Instagramu.

YouTube slouží k nahrávání videí, kanál klubu FC FASTAVTV má 1370 odběratelů (YouTube FC FASTAVTV, 2020). Obsah klubové televize tvoří rozhovory s hráči nebo trenéry, videa ze soustředění – letní a zimní přípravy a zajímavosti (např. představování nových dresů, pozvánky na zápas a další).

Všechna výše uvedená data se vztahují ke dni 17. 06. 2020.

7.3 Marketingové aktivity

7.3.1 Nejvýznamnější aktivity klubu v průběhu roku 2019

Za jednu z největších marketingových aktivit v roce 2019 lze považovat akci Sportáček, která proběhla 25. 05. 2019 na Stadionu mládeže ve Zlíně. Na této akci si mohly děti v průběhu dne vyzkoušet jakýkoliv sport. Akce se zúčastnili vybraní hráči A-týmu společně s některými trenéry mládeže. Klub během dne rozdával své propagační materiály. Úkolem akce bylo přilákat děti ke sportu, potažmo přímo k fotbalu. Klub se touto akcí dostává do podvědomí rodičů a mladé generace ve Zlíně. Jelikož na Sportáček navazoval Filmový festival, fotbalový klub využil svůj stánek i pro propagaci během této akce. Děti si mohly vyzkoušet stolní fotbal, střelbu na přesnost, malý fotbal nebo hru na PlayStationu. Proběhla

i autogramiáda hráčů, která přilákala řadu fanoušků, což přispělo k dobré image klubu a náboru hráčů do mládežnických družstev.



Obrázek 3 – Filmový festival (Facebook, 2019)

Z pohledu klubu byl celý rok 2019 „marketingově“ významný, jelikož v něm klub slavil 100 let od svého založení. Do sezony vstoupil s drobnou úpravou ve znaku, která na kulaté výročí odkazuje. Tuto velkou událost klub oslavil v několika krocích.

Prvním počinem byl slavnostní galavečer, který proběhl 24. 04. 2019 v Městském divadle Zlín. V jeho průběhu byl promítnut dokument s názvem „Dej ševce gól“. Galavečeru se zúčastnilo kolem 250 lidí. Přítomni byli bývalí i současní hráči, vedení klubu, sponzoři i lidé, kteří zanechali v klubu významnou stopu.

Druhá událost proběhla 20. 04. 2019 při domácím zápase proti SK Slavii Praha. Hráči odehráli zápas ve speciálních retro dresech s odkazem na velkého muže, nejen zlínského fotbalu, ale i celého města, Tomáše Bati. Zápas se vydařil a Zlíňané vyhráli 1:0. Dresy se po zápase dražily ve veřejné aukci.



Obrázek 4 – Replika původního dresu
(Facebook, 2019)

Posledním krokem bylo promítání dokumentu „Dej ševce gól“ v Golden Apple Cinema ve Zlíně. Po odvysílání dokumentu proběhla autogramiáda hráčů.

Zmíněné akce klubu vyvolaly pozitivní ohlasy, důstojně oslavily 100. výročí a přispěly ke zlepšení image klubu.

Za další zajímavou událost a aktivitu lze považovat Vánoční fanshop. Ten proběhl od 18. 12. do 20. 12. 2020 v prostorách Golden Apple Cinema ve Zlíně, kde byl umístěn stánek s produkty z fanshopu. V němž se objevily nové produkty s vánoční tematikou a také kalendář na rok 2020. Klub tak přiblížil svůj brand fanouškům, nabídl výběr vánočních dáreků pro nejbližší, a kromě rozšíření klubových produktů mezi fanoušky generoval zisk.

Jakákoliv událost, při níž se věnuje pozornost mladé generaci je potřebným a pozitivním počinem a je nanejvýš vhodné zařazovat podobné aktivity do programu hráčů. Stejně tak je důležité připomínat si historii klubu a nezapomínat na jeho významné postavy.

7.3.2 Marketing v průběhu fotbalového utkání

Cílem marketingového dění ať už během týdne nebo v průběhu celého roku jsou domácí zápasy, proto se v následujícím textu pokusím popsat a shrnout jejich propagaci.

Ve fyzické podobě klub tvoří pozvánku na utkání ve formě plakátu, který je pak umístěn na zastávkách MHD, na reklamních plakátovacích plochách a v podobě city light vitrínách.

Diváci a fanoušci jsou zváni na zápas prostřednictvím Rádía Zlín, v podobě namluvené pozvánky, která se vysílá v týdnu před domácím utkáním. Taktéž ve spolupráci s Goldnem Applem Cinema, kde na monitorech v předsálí probíhá zvací spot na zápas a na klubovém webu, kde klub odkazuje fanoušky na zakoupení vstupenky přes Ticket portál. Na Facebooku klub vytvoří „událost“ a na Instagramu umístí příspěvky. V průběhu zápasu klub využívá digitální tabuli nebo LED perimetry, kde zve na další domácí utkání.

Důležitý je kontakt s fanouškem v den zápasu. Před zápasem je náhodně vybranému divákovi položena otázka, za jejíž správné zodpovězení vyhraje produkt z fanshopu. V průběhu poločasové přestávky probíhá soutěž v přesnosti kopu na středovou čáru. Této soutěže se účastní tři diváci, kteří si zakoupili bulletin klubu, a byla vylosována jejich čísla. Výherce získá hodnotné ceny.

Influencery klubu jsou sami hráči, kteří zvou na zápas skrze své instagramové nebo facebookové profily. O tyto účty se starají přímo hráči nebo administrátoři účtů.

Klub v sezoně 2018/2019 realizoval jednorázovou soutěž pro držitele permanentek. Z fanoušků se losováním vybral náhodný výherce dovolené v rakouském Nassfeldu.

Informovanosti a propagaci domácího fotbalového zápasu, jako i vytvoření pozitivní a bezpečné atmosféry v jeho průběhu, je třeba věnovat mimořádnou pozornost. Lze tím přispět k pozitivnímu náhledu na sport jako takový a obohatit nabídku vyžití v městě. Určité mezery a návrhy na zlepšení jsou zmíněny v odstavci návrhy a doporučení.

7.3.3 Aktivity prostřednictvím ostatních subjektů

Před zahájení fotbalové sezony proběhla tzv. Liga day. Tento den si vyhradil hlavní sponzor 1. české ligy, sázková kancelář Fortuna. V průběhu tohoto dne probíhalo natáčení spotů, videí a GIFů, které se používali v průběhu celého roku.

Na podzim roku 2019 se konala Freekick challenge, při které hráči trefovali přes postavenou obrannou zeď terče v rozích branky, které byly bodově ohodnoceny. Dále dva vybraní hráči hodnotili atributy svého spoluhráče jako v online hře FIFA. Na jaře roku 2020 probíhala MiniGoal challenge, během níž hráči v omezeném čase trefovali malé branky. Poslední významnou věcí při tomto dni bylo vytváření GIFů, které následně byly využívány ve videích. Tyto aktivity jsou prezentovány na YouTube kanálu Fortuny.

On-line aktivity sportovců, resp. soutěže a challenge jsou dnes na sociálních sítích velice populární a bylo by chybou jejich marketingový potenciál nevyužít.

7.3.4 Dobročinné akce

FC FASTAV Zlín se podílí i na akcích, jež mají pomoc tam, kde je to nejvíce potřeba. Jenom v roce 2019 klub daroval 40 tis. Kč Krajské nemocnici Tomáše Bati na transfuzní stanice.



Obrázek 5 – Předání peněžního daru (Facebook, 2019)

Dalších 40 tis. Kč bylo darováno neziskové organizaci Naděje, 40 tis. Kč Dětskému domovu a základní škole ve Vizovicích a stejně tak Domovu pro seniory a Útulku pro zvířata v nouzi Zlín. Tento šek byl hromadně předán zástupcům jmenovaných subjektů během posledního domácího zápasu. Dále bylo darováno 20 tis. Kč Nadaci Štěpánka a 35 tis. Kč Korunce Luhačovice.

Během roku se hráči účastní dobročinných akcí. Můžeme zmínit podílení se na dobročinném jarmarku Pro Zuzanku, kdy se nejen podíleli na prodeji výrobků, ale sami mezi sebou vybrali 13 tis. Kč. Během Velikonoc navštívili Dětský domov ve Vizovicích, kde si hráli s dětmi, pletli pomlázky nebo i pekli nádivku; této akce se účastnil i štáb České televize.

Každoroční akcí, které se klub účastní, je podpora Vánoční akce ve zlínském útulku na Vršavě. Nejinak tomu bylo i v tomto roce, kdy hráči A-týmu přinesli do útulku věcné dary v podobě pamlsků, krmiv, měkkých dek a dalších věcí. Součástí byla také autogramiáda pro návštěvníky akce.

Ať už jde o akce podpořené finančně nebo hmotně, je důležité, aby je klub propagoval a zveřejňoval ve svých propagačních materiálech nebo na sociálních sítích. Klub ukazuje, že mu není lhostejný život města Zlína, zvláště některých skupin obyvatel. Buduje si tak svou image a uskutečněním dobrých skutků může vyzvat druhé lidi k zamýšlení a podpoře podobných akcí. Taková akce ukazuje, že fotbal může mít mimosportovní přesah.

7.4 Sponzoři

Generálním partnerem fotbalového klubu je společnost LUKROM s.r.o., která podniká v zemědělství.

Mezi hlavní partnery klubu patří Zlínský kraj, město Zlín, developerská firma FASTAV s.r.o., marketingová agentura STES s.r.o., sázková kancelář FORTUNA a.s., LFA, společnost MIKROP a.s., Rádio Zlín, Pozemní stavitelství Zlín a.s., ELKO s.r.o., stavební firma Navláčil s.r.o., Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Raciola s.r.o. a drůbež MACH a.s. (Partneři, 2020)

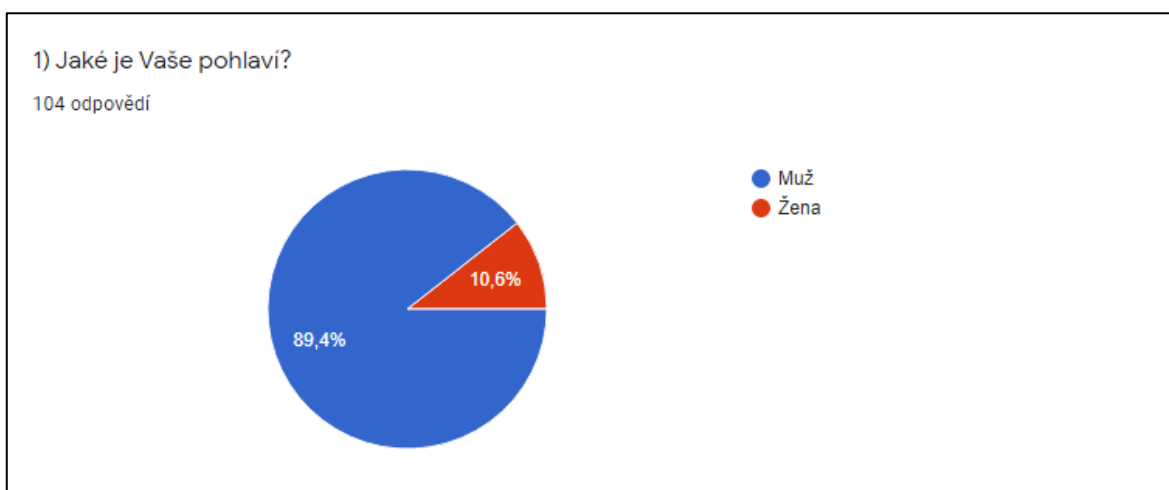
Dalšími partnery jsou EUROVIA a.s., MPL stavebniny s.r.o., Magneton a.s., Tekro s.r.o., UNIMARCO a.s., Arles s.r.o., T-Motor Zlín s.r.o., Sportovní kluby Zlín z. s., Eminent s.r.o., Hamag s.r.o., Závod biochemických služeb – Slušovice s.r.o., Mtrade, Provit a.s., Uhl sport s.r.o., Provit a.s., Giana s.r.o., Parabel s.r.o., Tescoma s.r.o., Avonet s.r.o., Pria s.r.o.

Partnery výstroje jsou 11teamsports s.r.o. a Adidas s.r.o., bezpečnostním partnerem je B. D. safe s.r.o. a mediálními partnery jsou rádio Rockmax s.r.o. a Zlínský deník. (Partneři, 2020)

Klub může sponzorům nabídnout reklamní plochy kolem hřiště, na hráčských dresech, sponzorských tabulích nebo na světelné tabuli na stadionu. Získávání nových sponzorů je velmi obtížné a je málo pravděpodobné, že se zapojí sponzor mimo Zlínský kraj. Z 98 % klub sám oslovuje potencionální sponzory.

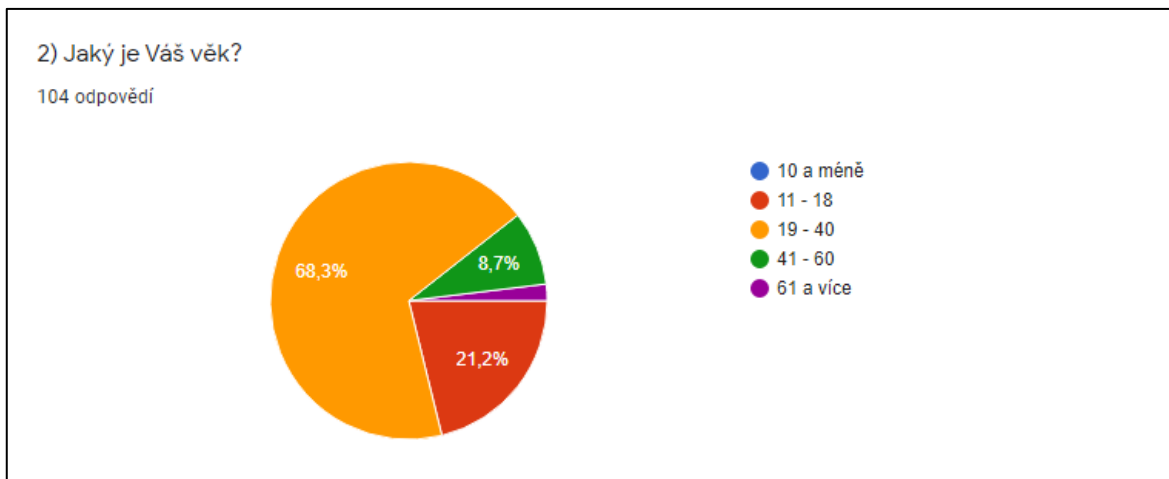
8 MARKETINGOVÝ VÝZKUM – SPOKOJENOST FANOUŠKŮ

Pro bakalářskou práci je vytvořen kvantitativní výzkum – online dotazník, který je zaměřený na spokojenost fanoušků s aktivitami klubu – rozpoznat informovanost fanoušků ohledně zpráv od klubu, z kterých zdrojů informace čerpají, reakci na navrhované změny, či vnímání individuálních aktivit, ke konci dotazníku je prostor pro návrhy od samotných fanoušků. Skladba dotazníku představuje 14 otázek, z čehož 9 otázek je uzavřených, 2 polootevřené a 3 otevřené. Uzavřené otázky jsou dichotomického, trichotomického, tak polytomického charakteru. Dotazník byl distribuován skrze dvě fanouškovské facebookové stránky fotbalového klubu. Dotazník byl zodpovězen 104 respondenty.



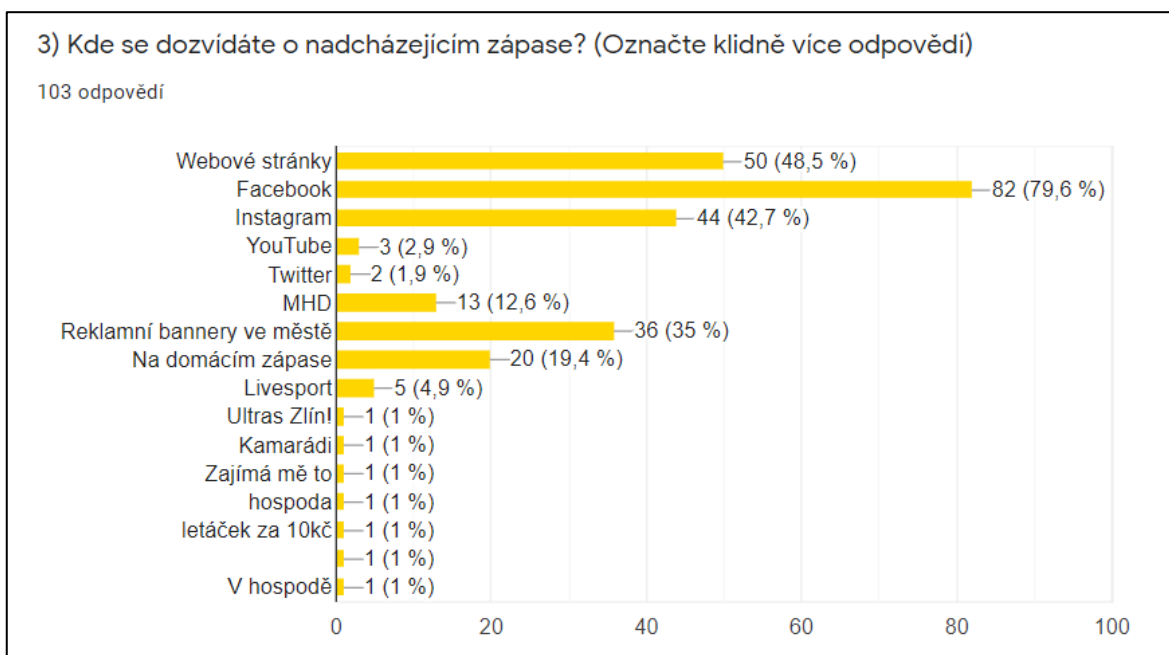
Obrázek 6 - Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Úvodní otázka dotazníku je informativního charakteru. Z odpovědí na první dotaz vyplývá, že majoritní skupinou respondentů byli muži – konkrétně 93.



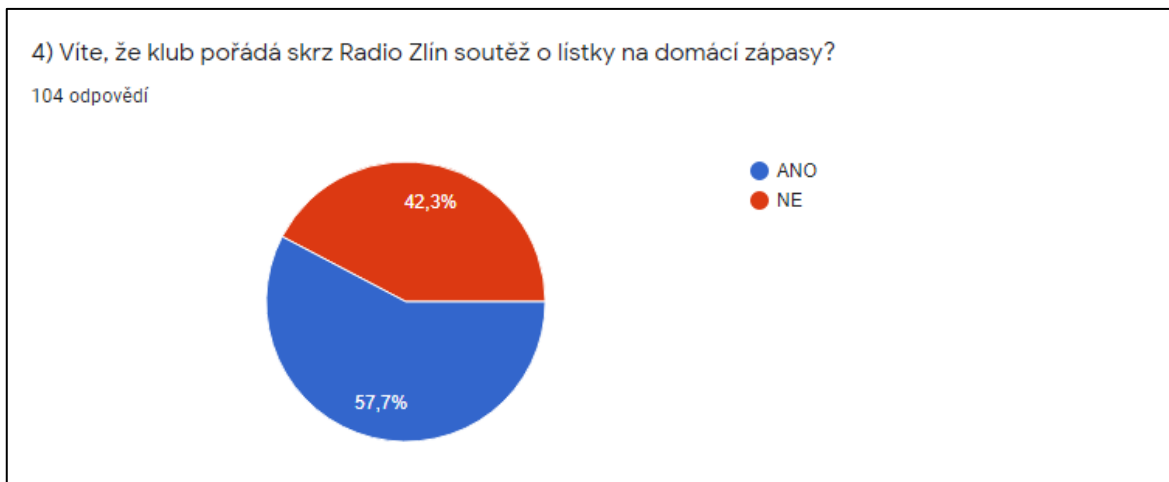
Obrázek 7 – Věk respondentů (vlastní zpracování)

Na věkovou strukturu respondentů cílí otázka č. 2. Z výsledků vyplývá, že více než 2/3 respondentů jsou ve věku 19-40 a 21,2 % je ve věku teenagerů – tedy těch, kteří se běžně pohybují na sociálních sítích a jiných digitálních médiích. Ovšem zahrnuty jsou všechny věkové skupiny, dotazník lze považovat za validní.



Obrázek 8 – Informovanost o zápasech (vlastní zpracování)

V další otázce se respondenti vyjadřují k informovanosti o termínech domácích zápasů. S největším procentem „vyhrála“ internetová média, a to v pořadí Facebook (79,6 %), webové stránky klubu (48,5 %) a Instagram (42,7 %). Velké zastoupení získali i reklamní bannery ve městě (35 %), informace oznamované přímo v průběhu konání domácích zápasů (19,4 %) a zveřejňované na reklamních plochách v MHD (12,6 %).



Obrázek 9 – Aktivita prostřednictvím Rádía Zlín (vlastní zpracování)

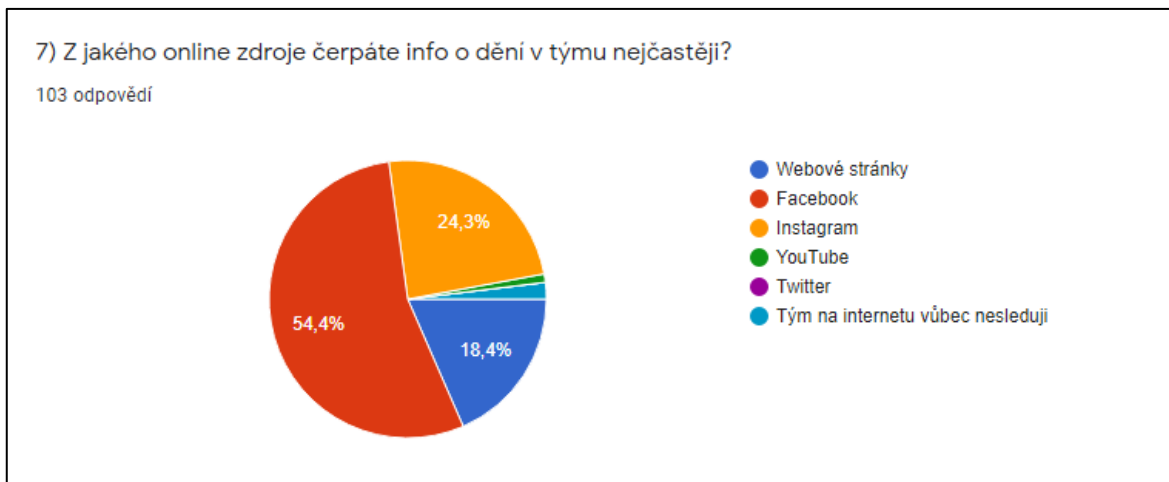
Další dotaz je směřován na marketingovou aktivitu klubu prostřednictvím Rádía Zlín. V průběhu fotbalové sezóny probíhá každou středu rozhovor s jedním z hráčů klubu a současně i soutěž o lístek na nadcházející domácí zápas. Více než polovina odpovídajících o této aktivitě ví.



Obrázek 10 – Písnička po gólu (vlastní zpracování)

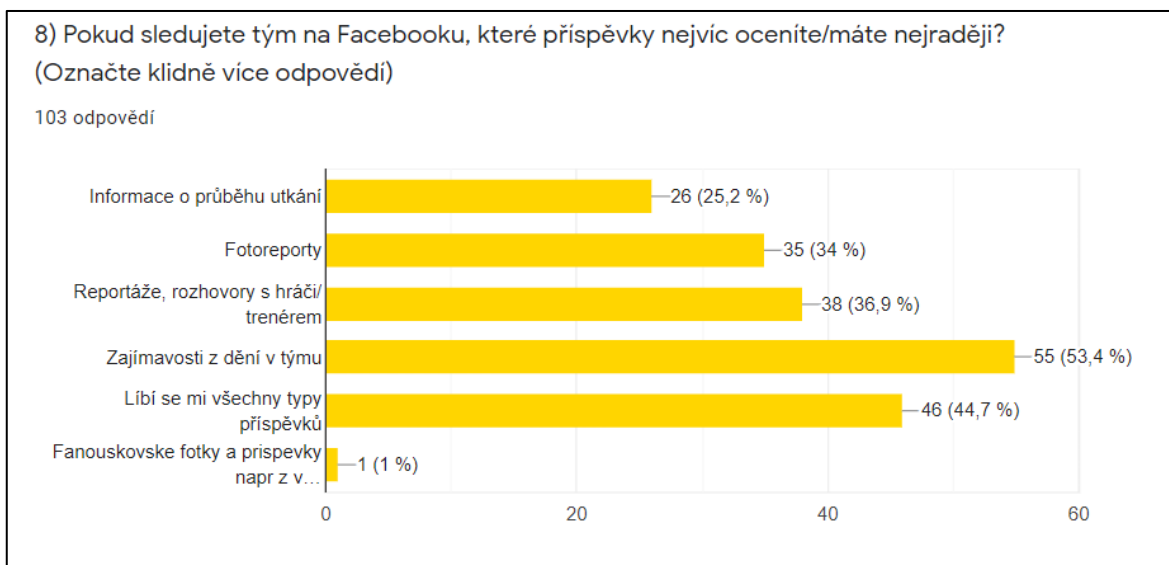
Dotaz č. 5 má přinést odpověď na poptávku po oživení atmosféry na fotbalovém stadionu, konkrétně, zda diváci uvítají – po vzoru ostatních fotbalových klubů – reprodukci písničky po vstřelení gólu domácích. Více než 75 % respondentů tuto změnu uvítá.

Následující otázka míří na konkrétní písničku, kterou fanoušci preferují. Možnost volby je otevřená, a proto zcela na preferencích respondentů. Nebylo obdrženo dostatečné množství odpovědí, zde je nutné provést další dotazování. Avšak mezi oblíbené se zařadila písnička Freed from desire, která je zvolena několikrát.



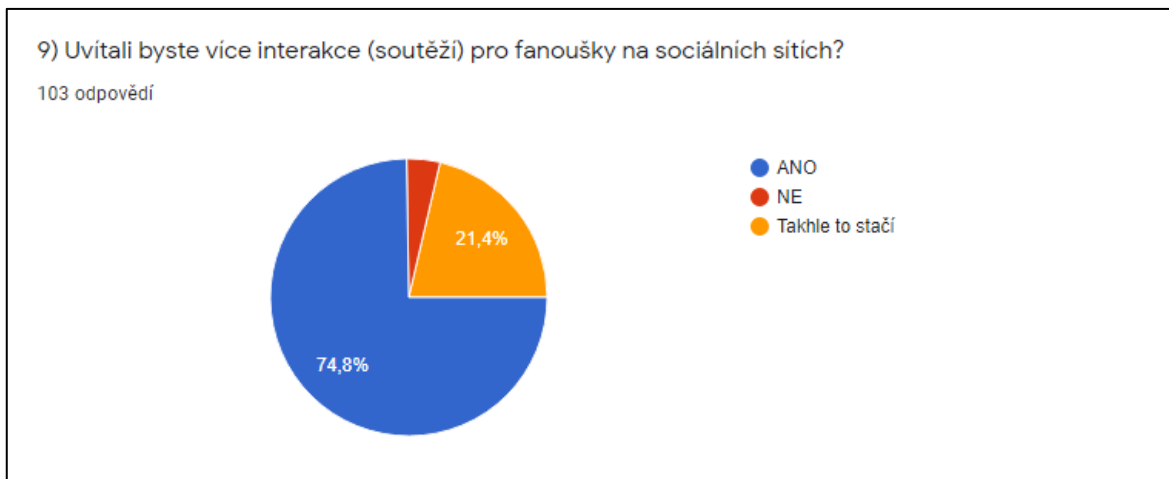
Obrázek 11 – Zdroje informací (vlastní zpracování)

Z odpovědí na otázku č. 7 jednoznačně vyplynula preference Facebooku jako média pro získávání informací o dění ve fotbalovém klubu, nicméně jsou za tímto účelem využívány i Instagram a webové stránky klubu.



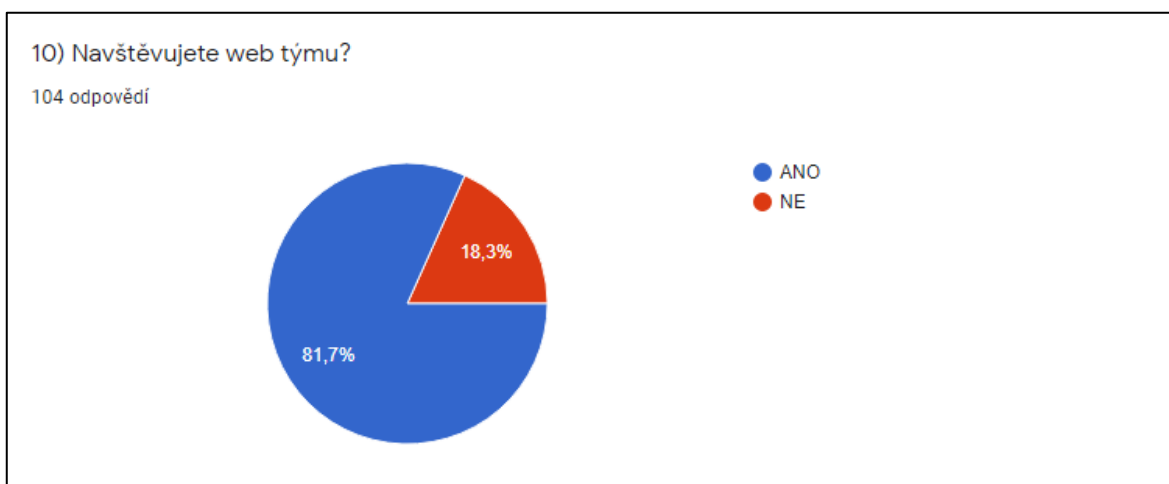
Obrázek 12 – Oblíbenost příspěvků (vlastní zpracování)

Další otázka navazuje na předchozí a je zacílena na druh informací a jejich oblíbenost. Fanoušci nejvíce oceňují příspěvky zaměřené na zajímavosti z dění uvnitř týmu, ale také reportáže, rozhovory s hráči/trenéry či foto reporty a informace o průběhu utkání.



Obrázek 13 – Soutěže pro fanoušky (vlastní zpracování)

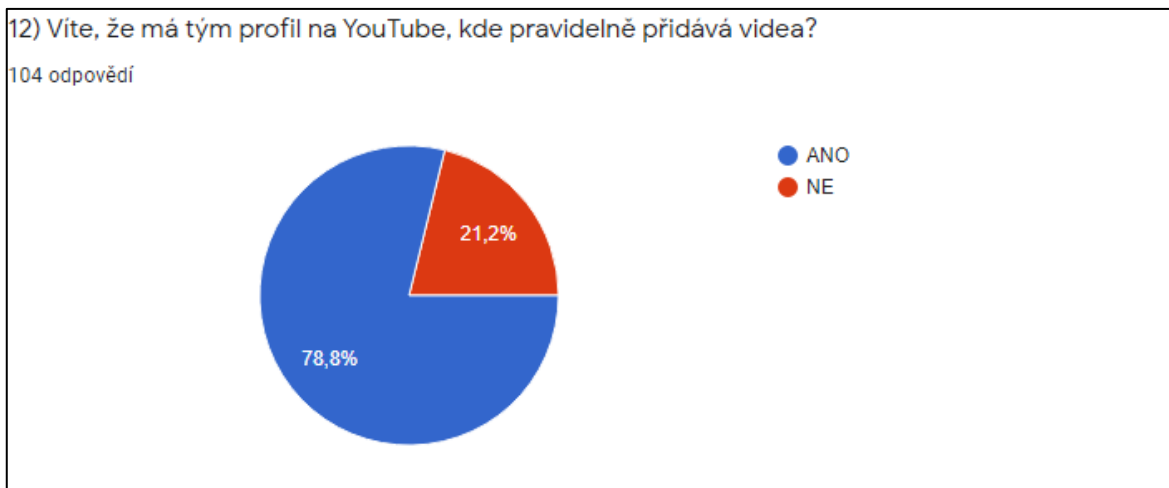
Otázka je jasně cílena na aktivity klubu směrem k fanouškům, a to konkrétně na sociálních sítích. Jednoznačná odpověď blížící se ke $\frac{3}{4}$ je pro větší interakci klub – fanoušek.



Obrázek 14 – Webové stránky (vlastní zpracování)

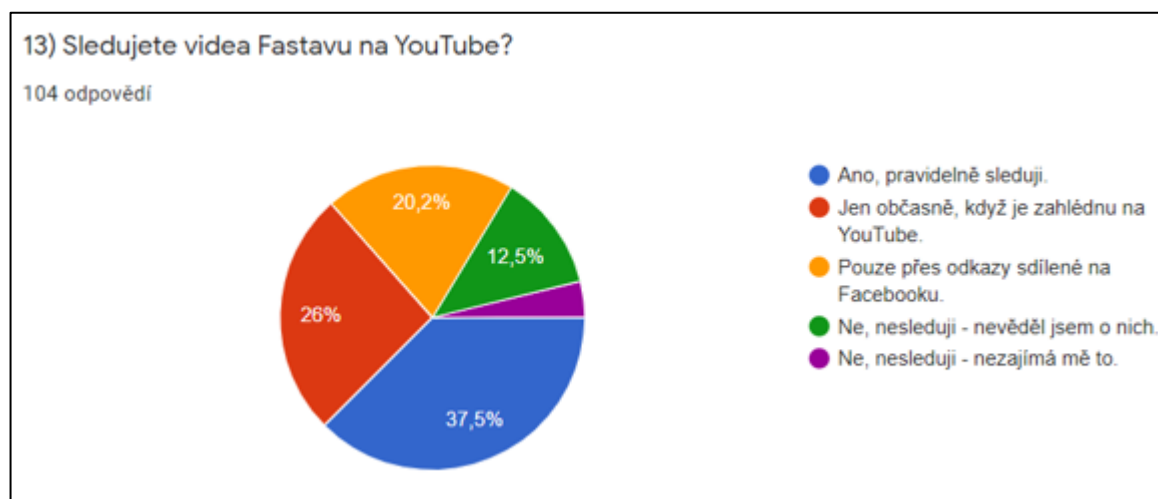
Položená otázka má odhalit, nakolik jsou v době sociálních sítí využívány webové stránky klubu. Z výpovědí lze vyčíst, že je navštěvuje stále velké procento fanoušků, a proto jejich tvorbě a údržbě má být věnována patřičná pozornost.

V předchozí otázce malé procento respondentů odpovědělo, že webové stránky klubu nenavštěvuje. Následující otázka vybízí k vyjmenování, proč tomu tak je. Důvodem je preference sociálních sítí.



Obrázek 15 – YouTube kanál (vlastní zpracování)

Z odpovědí vyplívá, že bezmála 79 % respondentů YouTube kanál fotbalového týmu znalo, 21,2 % o tomto profilu neví; tento fakt přináší prostor pro zlepšení.



Obrázek 16 – Sledovanost videí (vlastní zpracování)

Otázka mířila na sledovanost videí. Ukázalo se, že pouze 37,5 % procent fanoušků, sledovalo každé video. Další pak reagují na náhodné náměty pro zhlédnutí či vybídnutí skrz sociální síť Facebook. Menší část respondentů, konkrétně 12,5 %, o YouTube videích ani nevěděla.

Poslední otázka dotazníku je otevřená a vybízí respondenty, k uvedení klubů, od jejichž působení na sociálních sítích se klub může inspirovat. Jmenovány jsou Baník Ostrava a Sparta Praha; v konkrétních aktivitách jsou vyjmenovány aktivity jako den s hráčem, různé challenge nebo akce před domácím zápasem.

9 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY PRO MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ

9.1 Zhodnocení současného stavu marketingu

V této části bakalářské práce je zhodnocen současný stav marketingu klubu. Zhodnocení je provedeno na základě analýzy sestávající z rozhovoru se zaměstnanci klubu, informací získaných z dotazníkového šetření a zpracování praktické části. Úkolem je upozornit na nedostatky marketingových aktivit a přinést doporučení a návrhy na zlepšení.

9.1.1 Marketingový mix

Produkt – hlavním a nejatraktivnějším produktem, který klub nabízí je fotbalový zápas, k němu vzhlíží klub i jeho fanoušci. Klub dále nabízí zapojení nadějných hráčů do akademie klubu či účast na sportovních festivalech. Sponzorům klubu jsou nabízeny reklamní plochy a poskytnutí většího komfortu při sledování zápasů.

Cena – příjmy do fotbalu plynou od sponzorů, města či LFA. Příjmová stránka rozpočtu je blíže rozebrána již v praktické části. Výše ceny vstupenek na domácí zápasy se odvíjí od místa na stadionu. Faktem však je, že příjem z prodeje vstupenek nedokáže pokrýt náklady na domácí zápas.

Místo – fotbalový stadion Letná leží v centru města Zlína na Tyršově nábřeží. Je dobře dostupný jak z centra města, tak i z autobusového a vlakového nádraží. Trolejbusová zastávka je v blízkosti stadionu a frekvence MHD je zde dostatečná. Nevýhodou je absence parkoviště, které však může částečně nahradit parkoviště u obchodního centra Čepkov.

Komunikace – probíhá skrze komunikační nástroje, především však skrze sociální sítě a webové stránky klubu. Cílem je získat větší kontakt s fanouškem.

Značka – je jím logo klubu, které s příchodem nového generálního manažera dostalo nový design. Logo je vyobrazeno v základních barvách – žlutá, modrá. Je přehledné a odkazuje na název klubu, rok jeho založení a generálního sponzora.

9.1.2 Webové stránky a sociální sítě

Fotbalový klub vlastní oficiální webové stránky, které slouží k prezentaci klubu, poskytování aktuálních informací, rozhovorů s hráči a trenéry či výsledkové reporty týmů mládeže. Dále upozorňuje na nejbližší domácí utkání a nabízí produkty z fanshopu. Jsou zde zmíněni i partneři klubu a odkazy na sociální sítě. Webové stránky jsou optimalizované pro mobilní a tabletová zařízení.

Klub využívá sociální sítě Facebook, Instagram, YouTube a Twitter. Jsou již částečně zhodnoceny v praktické části. Avšak sociální sítě plní z větší části pouze informační funkci. Chybí zde větší zapojení fanouška do dění klubu či vytvoření konceptu aktivit s určitým zaměřením.

9.1.3 Klubové předměty a fanshop

Merchandising klubu je na dobré úrovni. V nabídce jsou dresy hráčů, trička dámské i pánské, čepice, povlečení, ale i drobnosti jako kalendář, zapalovač, vak, taška a další. Portfolio předmětů je tedy dostatečné, přesto v následující kapitole je zmíněn prostor na zlepšení. Klub v poslední době začíná být aktivní v nabídce vánočních slev, či zakoupení více produktů za menší cenu.

První distribuční cestu představuje fanshop. Jeho absence je zmíněna již v praktické části. Je samozřejmé, že zavedení vlastního fanshopu je velmi nákladné a může se jevit nevýhodné, ale ve spojení s vhodným partnerem klubu v centru města, může jít o zajímavou příležitost pro obě strany. Druhou distribuční cestu představuje e-shop, který je k nalezení na webových stránkách klubu. E-shop je přehledný, poskytuje konkrétní informace k předmětům a zakoupení produktu není nikterak složité.

9.2 Návrhy a doporučení

FC FASTAV Zlín a.s. si během 100 let působení na sportovním trhu vybudoval stabilní pozici a je moderním sportovním klubem. Na základě vypracované bakalářské práce a informací nabytých během praxe v klubu jsem našel prostor pro zavedení nových, ale i zlepšení stávajících marketingových aktivit.

9.2.1 Propojení s regionální kopanou

Ze zpracované SWOT analýzy lze mimo jiné vyčíst, že klub se má snažit napojit na regionální kopanou a rozšířit stávající fanouškovskou základnu. Je navrženo komunikovat s okolními fotbalovými kluby a jednotlivě je představit na domácích utkáních. Postupně budou zmiňovány v bulletinu, přípravek daného oddílu má možnost nastoupit v úvodu domácího utkání s hráči a v průběhu poločasové pauzy si zahrát minifotbal na ligovém hřišti. Zlín může získat nové fanoušky a perspektivním mladým hráčům může být nabídnut přestup do akademie klubu. Jde o příjemnou oboustrannou prezentaci i zážitek.

9.2.2 Zavedení gólové znělky

Z dotazníkového šetření vyplývá, že fanoušci uvítají zařazení znělky z konkrétní písničky po vstřeleném gólu domácího mužstva. Tato inovace není nikterak nákladná a představuje zlepšení atmosféry během zápasu. V dotazníku je nejčastěji zmíněna písnička Freed from desire, zde je zapotřebí provést konkrétnější dotázání fanoušků na webových a sociálních stránkách klubu.

9.2.3 Inovace propagačních předmětů

Další marketingový návrh představuje prodej nealkoholických nápojů a piva v zálohovaných kelímcích. Tento prodej je již dobře zavedený na kulturních akcích. Fanoušek si může domů odnést praktickou věc se symbolem svého týmu, klub současně obohatí škálu propagačních předmětů a utrží zisk z prodeje kelímků. Aby mohla být provedena cenová kalkulace, byla oslovena firma Popcup s.r.o., která zhotovila kalkulaci. Při nákupu 1008 ks 0,5l kelímku, je cena bez DPH na 1 kus 25 Kč, přičemž doprava stojí 1500 Kč bez DPH – při grafickém zpracování jednoho druhu (mzdový náklad na vytvoření grafiky). Zisk při prodejní ceně kelímku 50 Kč může dosahovat necelých 23,60Kč/ks a při prodeji všech 1008 ks může zisk vystoupat až do výše 23 788 Kč. Proto je doporučeno zkompletovat 3 druhy designových objednávek po 1008 kusech a kelímky nabízet i ve fanshopu klubu.

9.2.4 Propojenost sociálních sítí klubu

Z otázky č. 13 marketingového dotazníku je zřejmé, že fanoušci nevěnují YouTube kanálu klubu větší pozornost. Zde je navrženo kompletní propojení sociálních sítí – Facebooku, Instagramu, YouTube, případně i Twitter. Jak? Na jednotlivých sociálních sítích mohou být postupně zařazeny soutěže o produkt z fanshopu, zážitek v podobě účasti na tréninku A-týmu nebo zápasovém dni. S následným větším počtem zhlédnutí YTB videí, může klub na jejich začátku a konce uvést odkazy na slevové akce ve fanshopu či pozvánky na nadcházející domácí utkání. Prvotní náklady spojené s darováním předmětů v soutěžích jsou v budoucnu vyrovnány s rozšířením fanouškovské základny na sociálních sítích a jejich následné zapojení do aktivit klubu.

9.2.5 Využitelnost světelné tabule

Jak je zmíněno v praktické části bakalářské práce, klub vlastní světelnou tabuli. Pro její lepší využití je vhodné nabídnout sponzorům zařazení krátkých reklamních spotů před fotbalovým utkáním, v průběhu poločasové přestávky a následně i po zápase. Klub může

získat více sponzorů a tím větší objem peněžních prostředků na svoji činnost. Informační tabuli může být využita i pro předzápasové představení jednotlivých hráčů – např. minutovým videem, kde se hráč představí a nabídne pohled do svého soukromí. Nákladem je kvalitní zpracování domácího videa (mzdový náklad, případně náklad na zaškolení zaměstnance na práci se světelnou tabulí).

9.2.6 Činnosti spojené s domácím utkáním

Akce spojené s domácím utkáním jsou jednou z činností marketingového oddělení. Proto jsou zde uvedeny návrhy na oživení domácích utkání. Jednu z akcí může představovat zlevněné vstupné při vstupu na zápas v klubovém oblečení a tím vytvoření žlutého „pekla“ na stadionu. Ušlý zisk ze vstupenek bude kompenzován lepší atmosférou na stadionu, přilákání více fanoušků do hlediště či případně pobídnutí fanoušků k nákupu klubového merchandisingu.

Jak je v bakalářské práci uvedeno, klub věnuje určitý obnos peněžních prostředků na dobročinné účely. FC FASTAV Zlín může do těchto akcí zapojit i fanoušky tak, že během utkání na určených místech svými financemi na konkrétní dobročinnou akci přispějí, či mohou část ceny vstupenky klub odvádět přímo na vybrané dobročinné účely.

Komfort fanoušků přítomných na domácím utkání se zvýší rozšířením počtu stánků s občerstvením i pestřejší nabídkou, jelikož momentálně je nabízeno pouze tradiční občerstvení. K oživení nabídky je možné a vhodné oslovit i další prodejce, např. Francý Fries. Jde o oboustranně výhodnou spolupráci, prodejce prezentuje své zboží a klub zvýší komfort služeb pro fanoušky.

9.2.7 Oživení aktivity skrze Rádio Zlín

Z dotazníkového šetření vyplývá, že téměř polovina respondentů neví o aktivitě fotbalového klubu ve spojení Rádiem Zlín, jenž vysílá rozhovory s hráči klubu. Pro oživení této akce je vhodné rozhovory nahrávat a vkládat je na YouTube v podobě videa či podcastu.

9.2.8 Zařazení sponzora do názvu stadionu

Jak je zmíněno v teoretické části, komercializace stadionů je téma dnešní doby. Do budoucna je zapotřebí zvážit spojení názvu stadionu se jménem některého významného partnera, což může vést k rozšíření portfolia sponzorů a finančnímu přínosu do rozpočtu klubu.

SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V úvodu praktické části jsou představeny majetkové a vlastnické poměry klubu FC FASTAV Zlín a.s. Je přiblížena historie klubu a hlavní úspěchy nejen mužského celku, ale i mládežnických družstev. Další část se věnuje organizační struktuře a managementu klubu. Následně je uvedena majetková struktura hlavního stadionu Letná a mládežnického centra Vlastislava Marečka, podkapitola se věnuje i nejnovějším inovacím. Obsáhlou podkapitolu představuje podrobně uvedený rozpočet, jenž navazuje na teoretickou část bakalářské práce. Poslední část rozebírá prostředí a práci klubu prostřednictvím SWOT a Porter analýzy, kde jsou jednotlivé body krátce okomentovány.

Druhá kapitola se věnuje marketingu klubu. Na jejím začátku jsou uvedeni členové marketingového týmu. Následuje porovnání digitálního marketingu mezi vybranými kluby z 1. ligy s uvedením počtu fanoušků na jednotlivých sociálních sítích. Oddíl marketingových aktivit obsahuje rozbor nejvýznamnějších aktivit za rok 2019, marketing v průběhu fotbalového utkání, aktivity prostřednictvím ostatních subjektů a dobročinné akce. V další podkapitole je uvedeno portfolio sponzorů klubu.

V kapitole marketingový výzkum je přes sociální síť Facebook zpracován online dotazník. Slouží ke zjištění informací od fanoušků klubu. Jednotlivé otázky jsou krátce okomentovány a vyhodnoceny.

V poslední kapitole je rozebrán momentální stav marketingu klubu a následně jsou uvedeny návrhy a doporučení vycházející z vypracované bakalářské práce, které mohou napomoci zlepšit marketingovou stránku klubu.

ZÁVĚR

Předmětem bakalářské práce bylo analyzovat marketingové aktivity fotbalového klubu FC FASTAV Zlín, a.s. Charakterizovat marketing fotbalového klubu a popsat v jakých podmínkách a prostoru jeho aktivity vznikají. Jednalo se o aktivity jak na sociálních sítích a webových stránkách, tak i ve fyzickém prostředí.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje základní pojmy marketingu a sportovní organizace z odborné literatury a internetových zdrojů. Informace nabyté z literatury jsou následně zužitkovány v praktické části. V praktické části byl představen klub, byly zhodnoceny nejzásadnější aktivity klubu a provedeno dotazníkové šetření. Praktická část obsahuje pro lepší názornost několik grafů a obrázků. Závěr práce slouží k vyhodnocení dosažených poznatků.

Při získávání interních dat pro praktickou část jsem se setkal se vstřícným přístupem ředitele klubu Leoše Gojše, generálního sekretáře Bc. Lukáše Pantálka, ale i respondentů odpovídajících v dotazníkové šetření prostřednictvím sociální sítě Facebook. Po objasnění cíle bakalářské práce mi byl nabídnut rozhovor, který byl veden ve velmi pozitivním a otevřeném duchu a díky němuž jsem získal cenné konkrétní informace. V průběhu podzimní části Fortuna ligy jsem svou bakalářskou praxi vykonával na sekretariátu klubu. Tato zkušenost mi velmi pomohla při zpracování praktické části.

K představení klubu jsem využil knihu, jež byla vydána v roce 2019 k výročí 100 let organizovaného fotbalu ve Zlíně.

Z práce vyplývá, že marketingové aktivity fotbalového klubu jsou na solidní úrovni, avšak přesto je zde prostor na jejich vylepšení. Výsledek SWOT analýzy a Porter analýza 5 sil poukázal na možné zlepšení práce marketingové oddělení, jednotlivé návrhy jsou spolu s nákladovým rozborem rozepsány na konci bakalářské práce.

Vypracováním bakalářské práce a absolvováním praxe v klubu FC FASTAV Zlín jsem získal povědomí o každodenního chodu a vedení marketingu profesionálního sportovního klubu. Dané výsledky budu v případě zájmu prezentovat vedení klub, které je může posoudit a využít.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAČUVČÍK, Radim, 2011. *Tradiční a nové v marketingové komunikaci*. Vyd. 1. Zlín: Verbum, 218 s. ISBN 9788087500040.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 736 s. ISBN 8085839458.

BLAKEY, Paul, 2011. *Sport marketing*. SAGE Publications Ltd, 224 s. ISBN 9780857250902.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2009. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 225 s. ISBN 9788073761509.

Dar klubu, 2019. In: *Facebook.com* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/FotbalZlin/photos/a.2316417758414479/2316418728414382/?type=3&theater>.

DURDOVÁ, Irena, 2005. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Vysoká škola báňská-Technická univerzita, 84 s. 9788024808277.

EGER, Ludvík, 2012. *Vzdělávání dospělých a ICT*. Plzeň: NAVA, 120 s. ISBN 9788072114283.

EGER, Ludvík, Jan PETRÝL, Hana KUNEŠOVÁ, Michal MIČÍK a Martin PEŠKA, 2015. *Marketing na internetu*. V Plzni: ZČU, 157 s. ISBN 9788026105732.

Facebook Football Club Fastav Zlín, 2020. *Facebook.com* [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/FotbalZlin>.

Facebook 1. FC Slovácko, 2020. *Facebook.com* [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fcslovacko.cz>.

HÁLEK, Vítězslav, 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 293 s. ISBN 9788027024391.

HESKOVÁ, Marie a Peter Štarchoň, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Oeconomica, Praha, 180 s. ISBN 9788024515205.

CHADWICK, Simon, 2011. *Sport, Business and Management: An International Journal*. Editorial: The distinctiveness of sport: opportunities for research in the field. Vol. 1, No. 2. 120-123 s.

Instagram fcfastavzlin_cz, ©2020. *Instagram.com* [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: https://www.instagram.com/fcfastavzlin_cz/?hl=cs.

JANKŮ, Jindřich, Antonín PAROLEK, Jan JANČA a Petr KLHŮFEK, 2019. *Od SK Baťa po současnost*. Zlín: GRASPO CZ, 215 s.

Justice, ©2012-2015. *Justice.cz* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/registrik-firma.vysledky?subjektId=198724&typ=PLATNY>.

KAPLAN, Andreas Marcus a Michael HAENLEIN, 2010. *The challenges and opportunities of Social Media*. *Business horizons*, 53.1: 59-68 s.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 285 s. ISBN 9788024758695.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 224 s. ISBN 9788024735412.

Kol. autorů, 2014. *Online marketing*. Brno: Computer Press, 212 s. ISBN 9788025141557.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. Expert. ISBN 8024705133.

KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN, 2017. *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 184 s. ISBN 9781119341208.

KRÁL, Miloslav, ©2012. *Webové stránky jako základ (nejen) online marketingu*. [online]. Praha: Král [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <http://www.marketup.cz/cs/blog/webove-stranky-jako-zaklad-nejen-onlinemarketingu>.

KUNZ, Vilém, 2018. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada, 173 s. ISBN 9788027105601.

LUNENBURG, Fred C., 2012. *Organizational structure: Mintzberg's framework*. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14.1: 1-8 s.

Marketingová automatizace, 2019. *Academy.solidpixels.cz* [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://academy.solidpixels.cz/blog/marketingova-automatizace>.

MUNTEAN, Cristina, 2018. *Vy jako značka: osobní branding pro kariérní růst*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 9788024730844.

NICHOLSON, Matthew, 2007. *Sport and the media: managing the nexus*. Boston: Elsevier, 316 s. ISBN 0750681098.

NOVÁ, Jana, Jan NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 283 s. ISBN 9788021083462.

Nové trendy v marketingu, ©2019. *Altaxo.cz* [online]. [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/nove-trendy-v-marketingu>.

NOVOTNÝ, Jiří, 2011. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 512 s. ISBN 9788073576660.

Partneři, 2020. *Fcfastavzlin.cz* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.fcfastavzlin.cz/partneri/partneri>.

Partneři: Partneři FORTUNA: LIGY, ©2019. *Ligová fotbalová asociace* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.lfafotbal.cz/partneri>.

Personalizace, ©2005–2020. *Adaptic.cz* [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: https://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/personalizace/?fbclid=IwAR2zcfx_DM5K0FFixSlAukWSNZLvQ0yc2axQzYtZyiRFq7s5OCXfGZA2i4.

PITTS, Brenda. G., STOTLAR, David, 2013. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology Publishers, 478 s. ISBN 9781935412403.

PLEWA, Carolin; QUESTER, Pascale G., 2011. *Sponsorship and CSR: A conceptual framework*. *International journal of sports marketing & sponsorship*, 12.4: 22 s.

Počet obyvatel ve Zlíně, 2020. *ČSÚ* [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121739326/1300722003.pdf/f9160497-cec0-4750-a293-77ef7bce1092?version=1.1>.

PROKOP, Marek a Adam JAVŮREK, 2019. Jak začít používat Twitter. *Zdroják.cz* [online]. Devel.cz Lab [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.zdrojak.cz/redakce/jak-zacit-pouzivat-twitter/>.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. ISBN 9788027107872.

RATTEN, Vanessa, 2010. Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of Management & Organization*, 16.4: 557-565 s.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol., 2010. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 188 s. ISBN 9788086929545.

Replika původního dresu, 2019. In: *Fcfastavzlin.cz* [online]. fcfastavzlin [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.fcfastavzlin.cz/fanshop/94-retro-dres.html>.

SEMERÁDOVÁ, Tereza a Petr WEINLICH, 2019. *Marketing na Facebooku a Instagramu: využijte naplno organický dosah i sponzorované příspěvky*. Brno: Computer Press, 192 s. ISBN 9788025149591.

Stadion, 2020. *Fcfastavzlin.cz* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.fcfastavzlin.cz/klub/stadion>.

STAVROS, Constantino, POPE, Nicholas a Hume WINZAR, 2008. *Relationship marketing in Australian professional sport: An extension of the Shani framework*. *Sport Marketing Quarterly*, 17 (3) 135-145 s.

TAJTÁKOVÁ, Maria, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH, 2016. *Marketing neziskových organizací, športu a kultúry*. Bratislava: Wolters Kluwer, 194 s. ISBN 9788081684074.

Vedení klubu, 2020. In: *Fcfastavzlin.cz* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.fcfastavzlin.cz/klub/vedeni>.

YouTube FC FASTAVTV, 2020. *YouTube.com* [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCAcQBFc52cAHrxjk6yWjdxg>.

ZEMAN, Milan, 2017. *Co je online marketing? Mujsvetmarketingu.cz* [online]. Praha: Zeman. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://mujsvetmarketingu.cz/digitalni-marketing/co-je-online-marketing>.

Zlín Film Festival, 2019. In: *Facebook.com* [online]. Facebook [cit. 2020-03-09]. Dostupné z:

https://www.facebook.com/pg/FotbalZlin/photos/?tab=album&album_id=2333508603372061&ref=page_internal.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Athletic club
AFC	Association football club
C2H	Capital-to-Human
ČMSS	Českomoravská stavební spořitelna
ČR	Česká republika
ČT	Česká televize
DPH	Daň z přidané hodnoty
EL	Evropská liga
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FB	Facebook
FC	Football club
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FK	Fotbalový klub
GIF	The Graphics Interchange Format
HD	High definition
LED	Light-Emitting Diode
LFA	Ligová fotbalová asociace
MHD	Městská hromadná doprava
MSŽL	Moravskoslezská žakovská liga
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
PC	Personal computer
PR	Public relations
SK	Sportovní klub
STES	Czech football marketing

SWOT	Strengths (silné), Weaknesses (slabé), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
UEFA	Unie evropských fotbalových asociací
USA	United States of America
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VIP	Very important person
YTB	YouTube
4P	Produkt, price, place, promotion

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Základní prvky sportovního produktu a příklady jeho rozšíření (Nová a kol., 2016)	18
Obrázek 2 – Struktura managementu klubu (Vedení klubu, 2020)	39
Obrázek 3 – Filmový festival (Facebook, 2019)	51
Obrázek 4 – Replika původního dresu (Facebook, 2019)	52
Obrázek 5 – Předání peněžního daru (Facebook, 2019)	54
Obrázek 6 - Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)	56
Obrázek 7 – Věk respondentů (vlastní zpracování)	57
Obrázek 8 – Informovanost o zápasech (vlastní zpracování)	57
Obrázek 9 – Aktivita prostřednictvím Rádia Zlín (vlastní zpracování)	58
Obrázek 10 – Písnička po gólu (vlastní zpracování)	58
Obrázek 11 – Zdroje informací (vlastní zpracování)	59
Obrázek 12 – Oblíbenost příspěvků (vlastní zpracování)	59
Obrázek 13 – Soutěže pro fanoušky (vlastní zpracování)	60
Obrázek 14 – Webové stránky (vlastní zpracování)	60
Obrázek 15 – YouTube kanál (vlastní zpracování)	61
Obrázek 16 – Sledovanost videí (vlastní zpracování)	61
Obrázek 17 – Struktura představenstva (Vedení klubu, 2020)	77
Obrázek 18 - Struktura dozorčí rady klubu (Vedení klubu, 2020)	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – SWOT analýza (vlastní zpracování)	43
Tabulka 2 – Členové marketingového týmu (vlastní zpracování)	48
Tabulka 3 – Analýza digitálního marketingu (vlastní zpracování).....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura představenstva FC FASTAV Zlín a.s.

Příloha P II: Organizační struktura dozorčí rady FC FASTAV Zlín a.s.

Příloha P III: Dotazník fanoušků FC FASTAV Zlín a.s.

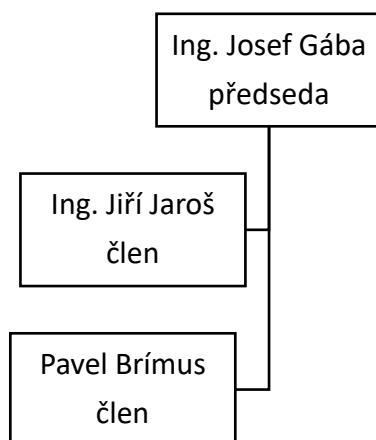
PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PŘEDSTAVENSTVA FC FASTAV ZLÍN A.S.



Obrázek 17 – Struktura
představenstva (Vedení
klubu, 2020)

Představenstvo klubu nyní zahrnuje 7 členů a dělí se na 3 stupně. Představenstvo se schází 1x měsíčně a převážně řeší organizační věci, chod klubu a současně i sportovní stránku, ale v menší míře.

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DOZORČÍ RADY FC FASTAV ZLÍN A.S.



Obrázek 18 - Struktura
dozorčí rady klubu (Vedení
klubu, 2020)

Dozorčí rada klubu má 3 lidi. Taktéž se schází 1x měsíčně společně s představenstvem klubu a dohlíží nad celkovým chodem klubu.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK FANOUŠKŮ FC FASTAV ZLÍN A.S.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Jaký je Váš věk?

- 10 a méně
- 11 - 18
- 19 - 40
- 41 - 60
- 61 a více

3) Kde se dozvídáte o nadcházejícím zápase? (Označte klidně více odpovědí)

- Webové stránky
- Facebook
- Instagram
- YouTube
- Twitter
- MHD
- Reklamní bannery ve městě
- Na domácím zápase
- Jiná...

4) Víte, že klub pořádá skrz Radio Zlín soutěž o lístky na domácí zápasy?

ANO

NE

5) Uvítali byste oslavnou písničku po vstřelení gólu?

ANO

NE

6) Pokud ANO, o jakou písničku by se jednalo?

Text stručné odpovědi

7) Z jakého online zdroje čerpáte info o dění v týmu nejčastěji?

Webové stránky

Facebook

Instagram

YouTube

Twitter

Tým na internetu vůbec nesleduji

8) Pokud sledujete tým na Facebooku, které příspěvky nejvíc oceníte/máte nejraději? (Označte klidně více odpovědí)

- Informace o průběhu utkání
- Fotoreporty
- Reportáže, rozhovory s hráči/trenérem
- Zajímavosti z dění v týmu
- Líbí se mi všechny typy příspěvků
- Jiná...

9) Uvítali byste více interakce (soutěže) pro fanoušky na sociálních sítích?

- ANO
- NE
- Takhle to stačí

10) Navštěvujete web týmu?

- ANO
- NE

11) Pokud NE, napište prosím proč:

Text dlouhé odpovědi

12) Víte, že má tým profil na YouTube, kde pravidelně přidává videa?

- ANO
- NE

13) Sledujete videa Fastavu na YouTube?

- Ano, pravidelně sleduji.
- Jen občasně, když je zhlédnu na YouTube.
- Pouze přes odkazy sdílené na Facebooku.
- Ne, nesleduji - nevěděl jsem o nich.
- Ne, nesleduji - nezajímá mě to.

14) Je něco, v čem by se měl Fastav Zlín na sociálních sítích inspirovat od jiných klubů?

Text dlouhé odpovědi

15) Co byste chtěli změnit v ohledu aktivit a komfortu pro fanoušky?

Text dlouhé odpovědi
