UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Marketingová koncepce FC Viktoria Plzeň

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Josef Voráček**

Vypracoval: **Lukáš Husák**

Praha, červen 2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracoval samostatně, a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne 27. srpna 2014 ……

Lukáš Husák

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:	Fakulta / katedra:	Datum vypůjčení:	Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Josefu Voráčkovi za jeho ochotu, odbornou pomoc a náležité připomínky, které jsem uplatnil při realizaci této práce. Dále pak Mgr. Pavlu Pillárovi za spolupráci a poskytnutí všech potřebných materiálů a informací použitých k vypracování praktické části práce.

Abstrakt

Název: **Marketingová koncepce FC Viktoria Plzeň**

Cíle: Hlavním cílem této práce je vytvoření nové marketingové koncepce, pomocí analýzy interních a externích faktorů a SWOT analýzy. Daná koncepce povede ke zlepšení marketingové koncepce fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň.

Metody: Pro zjištění nedostatků v marketingové koncepci byla použita metoda analýzy interních a externích faktorů. Při analýze interních faktorů byla využita analýza zdrojů. Při analýze externích faktorů byla použita metoda analýza konkurence. Následně vše bylo shrnuto ve SWOT analýze. Dané analýzy pomohou vytvořit novou marketingovou koncepci

Výsledky: Výsledky analýz poukázaly na nedostatky v interních a v externích analýzách fotbalové klubu FC Viktoria Plzeň. Následně byla vytvořena nová marketingová koncepce, kde byla navržena výměna sedaček za pohodlnější. Tím by se zvýšil komfort při sledování zápasu na stadionu. Dále byla navržena regulace ceny. Byla stanovena cena pro důchodce, rodiny a věrné fanoušky. Následně byl podán návrh jak investovat do výchovy mládeže. Bylo také navrženo větší využití sociálních sítí.

Klíčová slova: marketing, fotbal, marketingový mix, zdroje, konkurence, sportovní klub

Annotation

Subject: **The marketing concept of FC Viktoria Plzeň**

Objectives: The main objective of this work is to create a new marketing concept, using the analysis of the internal and external factors and the SWOT analysis. The concept will improve the marketing concept of the football club FC Viktoria Plzeň.

Methods: To determine the weakness in the marketing concept was used the method of analysis of internal and external factors. In the analysis of internal factors has been used analysis of the sources. In the analysis of external factors analysis method was used in the competition. Then everything was summarized in a SWOT analysis. The analysis will help create a new marketing concept.

Results: The results of the analyses have pointed to shortcomings in internal and external analyses of the football club FC Viktoria Plzeň. Subsequently the new marketing concept was created, where it was suggest exchanging seats for more comfortable ones. This would increase the comfort while watching the game at the stadium. Furthermore, it was suggest regulating prices. And the price has been set for pensioners, families and loyal fans. Subsequently was proposed how to invest in the education of youth. It was also proposed the greater use of social networking sites.

Keywords: marketing, football, marketing mix, resources, competition, sports club

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíle a úkoly práce 11

2.1 Cíle 11

2.2 Úkoly 11

3 Teoretická východiska 12

3.1 Marketing 12

3.1.1 Sportovní marketing 13

3.1.2 Marketingová koncepce 14

3.1.3 Sportovní marketingová koncepce 16

3.1.3.1 Dílčí koncepce marketingu ve sportu 16

3.1.3.2 Komplexní koncepce marketingu ve sportu 17

3.2 Marketingový mix 17

3.2.1 Produkt 19

3.2.2 Cena 20

3.2.3 Místo (distribuce) 21

3.2.4 Propagace 22

3.2.5 Lidé 24

3.2.6 Prezentace 24

3.2.7 Proces 25

4 Metodologie 26

4.1 Analýza interních faktorů 26

4.1.1 Analýza zdrojů 26

4.2 Analýza externích faktorů 27

4.2.1 Analýza konkurence 27

4.3 SWOT analýza 32

4.4 Analýza dokumentů 33
5 Fotbalový klub FC Viktoria Plzeň 34
5.1 Historie 34
5.2 O společnosti FC Viktoria Plzeň a.s. 36
5.3 DOOSAN Arena 37
6 Analýza interních faktorů 39
6.1 Hmotné zdroje 39
6.2 Lidské zdroje 40
6.3 Finanční zdroje 42
6.3.1 Aktiva 43
6.3.2 Pasiva 45
6.4 Nehmotné zdroje 51
6.5 Shrnutí 54
7 Analýza externích faktorů 55
7.1 Hospodářský vývoj 55
7.2 Demografický vývoj 55
7.3 Analýza konkurence 55
7.3.1 Představení konkurentů 56
7.3.1.1 HC Škoda Plzeň 56
7.3.1.2 Talent M.A.T. Plzeň 56
7.3.2 Scoring model k analýze konkurence 56
7.3.2.1 Cena a stupeň komfortu 57
7.3.2.2 Úspěchy 57
7.3.2.3 Místo (dostupnost) 59
7.3.2.4 Parkování 59
7.3.2.5 Propagace 59

7.3.2.6 Shrnutí 60

8 SWOT analýza 62

9 Nová marketingová koncepce 65

9.1 Cíle podnikání 65

9.2 Marketingový mix 65

9.2.1 Produkt 65

9.2.2 Cena 66

9.2.3 Místo 67

9.2.4 Propagace 68

9.2.5 Lidé 68

9.3 Konkurence 69

10 Závěr 70

Seznam použité literatury 71

Seznam tabulek, grafů 73

1 ÚVOD

Hlavním cílem profesionálního sportovního klubu, je mimo dosahování co nejlepšího výsledků svých sportovců či sportovního oddílu, také maximalizace zisku. Sportovní klub můžeme brát jako klasický podnik, ale s tím rozdílem, že sportovní klub musí dosahovat harmonie mezi sportovním a ekonomickým rozvojem. Tímto můžeme říct, že sportovní rozvoj je závislý na ekonomickém rozvoji. Bez ekonomického rozvoje nemůže být dlouhodobě sportovně úspěšný.

Dostáváme se do problému financování českých profesionálních fotbalových klubů, které nedokážou svůj rozpočet financovat z vlastních zdrojů (prodej vstupenek, suvenýrů), jak je tomu například v západních zemích Evropy. Klub je závislý na sponzorech a ostatních příjmech.

Fotbal je celosvětový fenomén a fotbalové události typu Mistrovství světa, Mistrovství Evropy, Ligu Mistrů sleduje celý svět. Dané události bere společnost jako kulturní zážitek. Fanoušci i malí kluci se často ztotožňují s fotbalovými hvězdami a rádi je napodobují. Všechny dané faktory motivují sponzory investovat nemalé prostředky do fotbalu.

V této bakalářské práci se budu zabývat marketingovou koncepcí fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň. Při vypracování praktické části budu vycházet z odborné literatury a dokumentů, při které se již zaměřím na klub samotný. Provedu analýzu interních a externích faktorů. Ze získaných poznatků se následně pokusím vytvořit novou marketingovou koncepci, která by mohla pomoci ke zlepšení stávající situace klubu.

Téma jsem si zvolil vzhledem k mému velkému zájmu o fotbal, rád ho sleduji už od malička a dlouhou dobu jsem ho hrál. Hlavním důvodem vybrání daného tématu pro mou práci je můj zájem o FC Viktoria Plzeň, jelikož pocházím z Plzně a jsem dlouhodobý fanoušek, pravidelně navštěvuji utkání FC Viktoria Plzeň. Danou problematiku jsem si vybral z důvodu studovaného oboru a možného setkání v praxi. Jako velký fanoušek bych rád pomohl oblíbenému klubu s nalezením nedostatků a navrhnutím určitého zlepšení, které by klubu pomohlo.

2 CÍLE A ÚKOLY Práce

2.1 Cíle

Hlavním cílem práce je vytvoření nové marketingové koncepce, pomocí analýzy interních a externích faktorů a nalezení nedostatků v marketingové koncepci sportovního klubu FC Viktoria Plzeň. Ve své práci se zaměřuji hlavně na analýzu zdrojů, analýzu konkurence a SWOT analýzu.

Cílem práce je vytvoření nové marketingové koncepce, která by zlepšila marketingové nedostatky ve sportovním klubu.

2.2 Úkoly

K realizaci výše zmíněných cílů jsem si vymezil následující úkoly.

- Studium literatury k dané problematice
- Získat co největší množství dokumentů a informací o sportovním klubu FC Viktoria Plzeň
- Podat teoretický přehled o dané problematice
- Analyzovat interní faktory pomocí analýzy konkurence
- Analyzovat externí faktory pomocí demografického a hospodářského vývoje a analýzy konkurence mezi sportovními kluby v Plzni
- Vytvořit SWOT analýzu
- Sestavit novou marketingovou koncepci

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Sportovní mužstvo není tvořeno pouze hráči na hřišti nebo trenérem, jak může vidět divák u televize. Hráči a trenéři jsou už finální důsledek úspěchu či neúspěchu. V případě sportovního klubu hraje velkou roli management. Jak je sportovní klub financován, jak je sportovní klub veden a zda ve vedení družstva jsou odborní zaměstnanci. Můžeme říct, že klub bez kvalitního managementu a marketingu nemůže fungovat.

3.1 Marketing

V dnešní době si pod slovem marketing představíme, jak nejlépe někomu něco vnutit pomocí reklamy. Reklama nás obklopuje na každém kroku, jak v TV, na silnicích, v metru, prostě je všude. Lidé si pod slovem marketing představí 2 věci – reklama a prodej, přitom představují jen 2 funkce, které nejsou pro marketing tím nejdůležitějším.

Marketing v dnešní době je potřeba chápat úplně jinak. Marketing vzniká už před vyrobením výrobku. Základní 2 slova pro marketing jsou „přesvědčit a prodat". Nový význam lze chápat tak, že je potřeba uspokojit vlastní potřebu zákazníka. Marketing funguje po celou dobu životnosti výrobků. Hlavním cílem firmy není prodat, co nejvíce kusů výrobků, ale prodat výrobek (výrobky) tak, aby byla firma zisková. Úkolem marketingu není jen prodat, ale přilákat nové zákazníky a dát značce, nebo určitému výrobku povědomí ve světě. Cílem marketingu je porozumět, co nejlépe zákazníkovi, aby mu výrobek dokonale seděl a vyhovoval. [7]

Kotler (2007, s. 39) definuje marketing jako *„Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot."*

Horáková (1992, s. 25) definuje marketing jako *„Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací."*

Copper a Lane (1999, s. 20) definují marketing jako *„Marketing je obvykle chápán jako vytváření, propagování a poskytování služeb spotřebitelům a podnikům. Ve*

skutečnosti se marketingoví pracovníci zabývají deseti entitami. Zbožím, zkušenostmi, událostmi, osobami, místy, vlastnictvím, organizacemi, informacemi a idejemi.“

Dané definice ukazují, že základem marketingu je jeho koncepce. Dříve firmy byly spíše monopolní, proto neměly problém s konkurenčním bojem a nemusely svádět boj o zákazníky. V dnešní době je konkurence veliká a bez jakékoliv dobré koncepce nemá firma šanci na trhu. V případě, že chceme být úspěšní, je potřeba mít dobře zvolený marketing, propagaci a hlavně dobře znát potřeby našich zákazníků. Díky tomu, můžeme naše výrobky směnit se zákazníky, abychom uspokojili jejich potřebu. Směna je dalším důležitým faktorem v marketingu, kdy každá strana se vzdává nějaké hodnoty za účelem získání hodnoty jiné.

3.1.1 Sportovní marketing

Pojem sportovní marketing je velice mladý a teprve se rozvíjí. Hlavně v České republice uvedené odvětví neustále roste. Sportovní marketing je spojovaný s marketingovou koncepcí, která je potřeba pro sportovní kluby z oblasti hokeje a fotbalu, kde se využívají marketingové aktivity.

Sportovní marketing autoři definují jako:

Pitts a Stotlar (1996, s. 80*) „Proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“*

Mullin, Hardy, Sutton (2000, s. 9) *„Sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul 2 hlavní linie: marketing sportovních výrobku a služeb vztažený přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.“*

Sportovní marketing můžeme chápat jako marketing ve sportovním prostředí a jeho hlavním motivem je uspokojení potřeb zákazníků.

Čáslavová (2009, s. 98) se ve své knize zmiňuje, jaká pozitiva a negativa přináší marketing tělesné výchovy a sportu.

Tabulka č. 1: Co přináší marketing tělesné kultuře a sportu?

Pozitiva	Negativa
➢ Ujasňuje, komu je určena nabídka sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům, státu	➢ Finance diktují, co má sport dělat
➢ Diferencuje nabídku sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finální efekt a které nikoliv	➢ Pozice financí nerespektuje sportovní odbornost
➢ Promýšlí propagaci sportu	➢ Marketing vede ke gigantománii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru nářadí a náčiní, v osobnostních právech sportovce)
➢ Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních.	➢ Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků
➢ Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit	➢ Show (zaměřená např. na reklamu)

Zdroj: Čáslavová (2009)

V tabulce vidíme pozitiva a negativa, která přináší marketing tělesné kultuře a sportu. Největším pozitivem je možnost diferencování nabídky sportovních produktů na činnost. Největší nevýhodou je situace, kdy finance diktují, co má sport dělat a také gigantismus ve sportu v oblasti sportovního nářadí a náčiní.

3.1.2 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je podnikatelská koncepce, která vychází z potřeb zákazníků.

Marketingovou koncepci autoři definují jako:

Kotler (2007, s. 50) definuje marketingovou koncepci jako *„Filozofie marketing managementu vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence.“*

Perrault, McCarthy (1996, s. 36) definují marketingovou koncepci jako „*Marketingová koncepce znamená, že organizace zaměřuje veškerou snahu na uspokojování svých zákazníků – na profit.“*

Z definice můžeme pochopit marketingovou koncepci jako boj na trhu s konkurencí. Jde o to, aby naše zboží či služby byly poskytovány našim zákazníkům lépe než od konkurence. Tím lépe můžeme uspokojit potřebu zákazníků.

Marketingová koncepce je často spojovaná s prodejní koncepcí, ale dané koncepce jsou od sebe odlišné.

Horáková (1992, s. 27 - 28) ve své knize zmiňuje rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí.

Tabulka č. 2: Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí

Prodejní koncepce	**Marketingová koncepce**
➢ Důraz kladen na produkt	➢ Důraz kladen na potřeby zákazníka
➢ Produkt je nejprve výroben a pak podnik hledá způsob výhodného prodeje	➢ Podnik nejdříve zkoumá požadavky zákazníka a teprve pak určuje adekvátní způsob výroby a distribuce, umožňuje tvorbu zisku
➢ Přednostní orientace na potřeby firmy (středem zájmů je prodávající)	➢ Rovnováha mezi orientací na zákazníka a uspokojováním vlastních hospodářských cílů

Zdroj: Horáková (2002)

V tabulce vidíme největší rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí. U prodejní produkce je hlavní důraz na prodej. U marketingové produkce je hlavní důraz brán na potřeby zákazníků.

Dalším velkým rozdílem je zisk vyplývající z prodeje. U prodejní koncepce je stanoveno, že se vyrobí velké množství zboží a poté se najde způsob, jak dané zboží prodat. Hlavním cílem je zisk plynoucí z kvantity prodeje. U marketingové koncepce je snaha nejdřív zjistit požadavky zákazníků a následně podle požadavků zajistit možnosti výroby. Hlavním cílem je zisk vyplývající ze spokojenosti zákazníků.

3.1.3 Sportovní marketingová koncepce

Sportovní marketingová koncepce je v České republice používaná velice málo. Stává se čím dále více používaná v praxi.

3.1.3.1 Dílčí koncepce marketingu ve sportu

Dílčí marketingovou koncepci můžeme členit podle Čáslavové (2009, s. 137) na:

„a) Marketing jako sponzorování

V tomto pojetí se snaží tělovýchovné a sportovní organizace systémově zpracovávat nabídku výkonů činností pro sponzory podle hierarchické úrovně, vytvořit cenovou hladinu těchto nabídek, promyslet prostředí tělovýchovných a sportovních akcí, v nichž se nabídky budou prezentovat, určit základní komunikační kanály, kterými bude sponzorování prezentováno a zabezpečit je obsahově a legislativně kvalitními modely sponzorských smluv.

b) Marketing jako sportovní reklama

Tělovýchovné a sportovní organizace v tomto ohledu připravují všechny tahy své komunikační politiky a to zvlášť se zřetelem k běžnému fungování sportovních oddílů a zvlášť z pozice významných tělovýchovných a sportovních akcí. Někdy jdou tyto koncepce za rámec sportovní reklamy a zabývají se širším pojetím vztahů a komunikace s veřejností.“

První dílčí marketingová koncepce je jakékoliv sponzorování sportovní organizace, sportovních svazů, sportovních soutěží, sportovních týmu nebo jednotlivých sportovců, které firmy podporují finančně za určitou protislužbu ve formě jméno firmy, v názvu sportovního klubu, ligy atd.

Druhá dílčí marketingová koncepce je jakákoliv reklama na sportovních dresech, sportovních tabulích, mantinelech atd. Firma, která je uvedena na dresu hráčů odvádí klubu určitou částku. Jde o finanční podporu pro klub a reklamu pro firmu.

3.1.3.2 Komplexní koncepce marketingu ve sportu

komplexní marketingovou koncepci popisuje Čáslavová (2009, s. 138) jako:

„*Sportovní kluby v tržní ekonomice jsou nuceny k racionálnímu využití svých zdrojů personálních, prostorových, ale především finančních. Racionální hospodaření s těmito zdroji na jedné straně a budoucí vývoj sportovního klubu na straně druhé je to, co začíná ovlivňovat managementy SK ve směru marketingových úvah. Jestliže zjišťujeme konkrétní důvody pro zpracování marketingového konceptu, jde v nejširším pojetí o následující:*

- *ujasňuje, komu je určena nabídka tělovýchovných produktů: členům, divákům, sponzorům, státu;*
- *určuje, na kterých trzích bude SK působit (trh hráčů, trh nemovitostí, trh sportovní reklamy atd.);*
- *určuje proporcionalitu a prioritu dosažených cílů podle různých kritérií (např. obsahových, časových);*
- *promýšlí volbu strategie dosahovaných cílů;*
- *diferencuje oceňování nabídky tělovýchovných a sportovních produktů v návaznosti na zvolenou strategii;*
- *promýšlí realizaci finanční politiky s orientací na vlastní finanční* zdroje*;*
- *promýšlí koncepci komunikačních vztahů jak s veřejností, tak s interními členy.“*

Danou marketingovou koncepci využívají sportovní organizace, které jsou nuceny využívat personální a finanční zdroje. Jedná se o obchodní společnosti ve sportu nebo profesionální sportovní kluby.

3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je součástí základní strategie marketingu. Marketingový mix můžeme chápat jako několik marketingových nástrojů, které nám podpoří funkci marketingu. Kotler (2007, s. 70) definuje marketingový mix jako „ *Soubor taktických marketingových nástrojů - produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.“*

Základní soubor marketingových nástrojů představuje tzv. 4P:

- produkt (Product);
- cena (Price);
- místo (Place);
- propagace (Promotion).

Na marketingový mix nahlíží zákazník z pozice, jaký užitek mu přináší. Čáslavová (2009. s. 109) ve své knize uvádí dle Kotlera zákaznické užitky k 4P.

Tabulka č. 3: Zákaznické užitky u 4P

Marketingový mix	**Zákaznický užitek**
Produkt	Potřeby a přání zákazníka
Cena	Náklady zákazníka
Místo	Pohodlí zákazníka
Propagace	Komunikace se zákazníkem

Zdroj: Čáslavová (2009)

Další soubor marketingových nástrojů je rozšířen ve sportovním prostředí tzv. 3P:

- lidé (People);
- prezentace (Presentation);
- proces (Process)

Celkem bylo získáno sedm marketingových nástrojů tzv. 7P. U marketingového mixu je potřeba mít jednotlivé složky dobře nastavený a navzájem propojený.

Jak píše Zamazalová (2009, s. 41) *„nelze marketingový mix aplikovat šablonovitě bez úprav.“* Marketingový mix je pro každou firmu jedinečný a neexistuje přesná šablona, jak být úspěšný.

3.2.1 Produkt

Nejdůležitějším marketingovým nástrojem je produkt. Jeho hlavním zákaznickým užitkem je potřeba a přání zákazníka. Kotler (2007, s. 70) definuje produkt jako *„Cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky."*

Produkt může být chápan jako jakákoliv věc, kterou lze prodat s cílem uspokojit zákazníka. Produkt zahrnuje dané činnosti: sortiment, kvalitu, design, vlastnosti, značku, obal, služby, záruku.

V oblasti sportu se můžeme setkat s pojmem sportovní produkt. Sportovní produkt definuje Čáslavová (2009, s. 116) *„za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu"*.

Sportovní produkt je totéž jako produkt, ale je nabízen ve sportovním prostředí. Např. prodej členství ve fitclubu, nákup sportovního oblečení a prodej sportovní reklamy.

Čáslavová (2009, s. 123-124) klasifikuje sportovní produkt následovně:

„a) základní produkty tělesné výchovy a sportu

- *nabídka tělesných cvičení*
- *nabídka sportovních akcí*
- *nabídka turistických akcí*

b) produkty vázané na osobnost

- *sportovní výkony vázané na osobnost sportovce*
- *výkony trenérů*
- *reklamní vystoupení sportovců*

c) myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu

- *myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast*
- *sportovní informace šířené médii*
- *hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu*

d) produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty

- *tělovýchovná a sportovní zařízení (spolková, komunální, státní)*
- *vzdělání ve sportu*
- *pojištění cvičenců a sportovců*
- *doprava na soutěže*
- *vstupenky*
- *sponzoring*
- *dary a podpora*
- *propagace zboží suvenýry*
- *společenské akce*

e) klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu

- *tělovýchovné a sportovní nářadí*
- *tělovýchovné a sportovní náčiní*
- *sportovní oblečení"*

Sportovní produkt lze klasifikovat do pěti okruhů. Prvním okruhem jsou základní produkty tělesné výchovy a sportu, což je veškerá nabídka sportovních a turistických akcí. Druhým okruhem je produkt vázaný na osobnost, to jsou výkony jednotlivých sportovců a trenérů. K tomuto okruhu můžeme také uvést reklamní vystoupení sportovců. Třetím okruhem jsou myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu. Zde můžeme uvést jakékoliv myšlenky, které pomáhají iniciovat tělovýchovnou a sportovní oblast. Dále veškeré sportovní informace, které jsou šířeny médii. Předposledním okruhem jsou produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty. V tomto okruhu je zahrnuto mnoho věcí například vzdělání ve sportu, pojištění cvičenců, doprava na soutěže, dary a podpora, společenská akce a další. Spousta daných věcí není příliš popularizována, ale pro sport jsou důležité. Poslední okruhem jsou klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu. To jsou veškerá nářadí či načiní, s kterým sportovci pracují, cvičí nebo hrají. K poslednímu okruhu patří i veškeré sportovní oblečení.

3.2.2 Cena

Dalším významným marketingovým nástrojem je cena. Hlavní zákaznický užitek u ceny jsou náklady zákazníka. Kotler (2007, s. 71) definuje cenu jako *„Suma*

peněz požadována za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu čí služby.“

Cenu lze chápat jako ochotu za daný produkt zaplatit určitou částku. V případě, že by produkt či služby byly moc drahé a zákazníkovi nepřinesly velký užitek, zákazník si dané zboží či službu nepořídí.

Jako psychologický účinek u ceny můžeme brát různé typy slev a způsoby platby. V současné době se setkáváme se „slevovým šílenstvím“. V obchodních centrech občas vyhlásí x% slevu na zboží a tím přilákají velké množství zákazníků. Dalším příkladem jsou nově otevřené obchody (IKEA), kde prvních tisíc návštěvníků dostane dárek. Často se stává, že je před obchodem dlouhá fronta několik hodin před otevřením.

O ceně můžeme říci, že z velké části ovlivňuje chování zákazníka při nákupu. Je však pravdou, že zákazníci mající zkušenosti s určitým výrobkem, kteří nepochybují o jeho kvalitě, neváhají akceptovat i jeho vyšší cenu.

Často se setkáváme s pojmem cenová hladina, kterou můžeme chápat jako cenu zboží na stejné úrovni. Odchylky od cenové hladiny vyvolávají a ovlivňují zákazníky. Při ceně pod cenovou hladinu jsou spotřebitelé motivováni ke koupi. Nad cenovou hladinu je produkt luxusnějším a kvalitnějším.

Cenu tvoří následující faktory: ceníky, slevy, náhrady, platební podmínky a uvěrové podmínky.

3.2.3 Místo (distribuce)

Dalším významným marketingovým nástrojem je distribuce. Zákaznický užitek u místa (distribuce) je pohodlí zákazníka. Kotler (2007, s. 71) definuje distribuci jako *„Veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům.“*

Čáslavová (2009, s. 110) popisuje distribuci jako *„Účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě.“*

Je třeba zajistit, aby zákazník měl možnost se dostat co nejsnadněji k výrobku. Distribuce zahrnuje dané činnosti: distribuční kanály, dostupnost, sortiment, umístění, zásoby a doprava.

Podstatné dělení sportovních produktů pro určení distribučních cest je podle Čáslavové (2009, s. 111) na:

- *„hmotný produkt“*
- *„nehmotný produkt“*

Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr. Je vyráběn v masové formě a musí být dopraven do místa prodeje. Příkladem může být sportovní obuv. [2]

Nehmotný produkt nemá fyzický rozměr a zahrnuje služby, místa a myšlenky. Oproti hmotnému produktu je zde situace odlišná. Např. služba, která je nehmotná, nemůže být před zakoupením fyzicky ověřena. Mimo to služba nemůže být umístěna v prodejně nebo na skladě. U sportovních služeb ji zákazník musí „prožít“ ve sportovním zařízení, které si vybere. Zákazník je pak hodnotí na základě místa, kde je služba poskytována, dále kdo ji poskytuje, následné zařízení firmy a propagačních materiálů. [2]

3.2.4 Propagace

Dalším významným marketingovým nástrojem je propagace. Zákaznický užitek u propagace je komunikace se zákazníkem. Kotler (2007, s. 71) definuje komunikaci jako *„Činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu.“*

Čáslavová (2009, s. 111) ve své publikaci popisuje propagaci: *„Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. Propagace v sobě zahrnuje čtyři základní činnosti: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej.“*

Propagaci můžeme chápat jako určitou činnost, která vyzdvihuje přednosti výrobku a zdůrazňuje důvody ke koupi.

Propagaci můžeme chápat jako propagační mix nebo komunikační mix. Kotler (2007, s. 809) ve své publikaci člení a definuje komunikační mix:

- *„Reklama – Jakákoli placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.*
- *Osobní prodej – Osobní prezentace prováděná prodejci společnosti za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky.*
- *Podpora prodeje – Krátkodobé stimuly, které mají povzbudit nákup či prodej výrobku nebo služby.*
- *Public relations – Budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami pomocí příznivé publicity, budováním dobrého „image firmy" a odvracením či vyvracením fám, informací a událostí, které staví společnost do nepříznivého světla.*
- *Přímý marketing – Přímé spojení s jednotlivými, pečlivě vybranými cílovými spotřebiteli, které má vyvolat okamžitou odezvu a rozvíjet trvalé vztahy se zákazníky – použití telefonu, pošty, faxu, e-mailu, internetu a dalších nástrojů pro přímou komunikaci s konkrétními spotřebiteli."*

Komunikační mix u sportovního produktu je potřeba promyslet. Musí se však přihlížet k dalším marketingovým nástrojů. Každý manažer si vytváří propagační strategii podle sebe, která může být ovlivněna i časovým obdobím.

Čáslavová (2009, s. 111) uvádí, podle čeho se musí propagační strategie odvíjet:

- *„základních cílů, které management klade*
- *cílových skupin zákazníků, na které má propagace působit*
- *výběru médií, kterých bude využito*
- *finančních prostředků, které budou na propagaci vydány*
- *koncipovaní propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníku"*

Čáslavová (2009, s. 112) uvádí komunikační mix ve sportu:

- *„reklama (dresy, vybavení, výstroj, výzbroj)*
- *publicita*
- *opatření na podporu prodeje*
- *osobní prodej"*

Komunikační mix ve sportu je oproti všeobecnému komunikačnímu mixu stručnější. Vyskytuje se zde hlavně reklama, publicita, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Bez propagační strategie nemůže optimálně fungovat komunikační mix, kde je potřeba se zaměřit postupně na jednotlivé faktory. Nejprve si musíme stanovit základní cíle, které management klade, následně stanovíme cílovou skupinu zákazníků, na kterou chceme propagací působit. Poté zvolíme média, které využijeme. Musíme se zaměřit na finanční prostředky, které budou vynaloženy na propagaci a jako poslední zpracujeme propagační zprávu pro určitou cílovou skupinu zákazníků. Podle daných faktorů se bude odvíjet propagační strategie.

3.2.5 Lidé

Dalším významným marketingovým nástrojem u služeb jsou lidé. Daný nástroj zahrnuje vlastnosti zaměstnance.

Čáslavová (2009, s. 113) popisuje lidi jako *„Ve sportovních službách je personál tím zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci navštěvují určité zařízení. Služby jsou proměnlivé, záleží vždy na poskytovateli – trenérovi, cvičiteli, instruktorovi. Z těchto důvodů management firmy musí sledovat v návaznosti na kvalitu cvičebního procesu, jak jsou zaměstnanci k zákazníkům vlídní, přístupní, zdvořilí, jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak jsou pro firmu prospěšní a jak firmu reprezentují.“*

Lidé jsou důležitým marketingovým nástrojem služeb, jelikož svým přístupem mohou odlákat nebo přilákat potenciální zákazníky. V případě, že zaměstnanec bude mít špatnou náladu v práci a bude se ke svým zákazníkům chovat špatně, přijde o ně. V případě dobrého vztahu „mezi oběma stranami“, může zákazník, přilákat své přátele, aby danou službu vyzkoušeli. Tím firma může získat nové zákazníky. Můžeme říct, že lidé prezentují firmu.

3.2.6 Prezentace

Dalším významným marketingovým nástrojem u služeb je prezentace. Čáslavová (2009, s. 113) ve své knize popisuje prezentaci jako *„Prezentace je zaměřena na provozovnu, ve které se sportovní služby poskytují a na image firmy. V tomto marketingovém nástroji se bere v úvahu*

- *velikost provozovny a návaznost velikosti na počet zákazníků a výši obratu,*
- *vybavení provozovny v návaznosti na její velikost,*
- *atmosféra, jakou má působit provozovna na zákazníka (zpracování interiéru, volba barev apod.),*
- *komfort provozovny – jaké pohodlí poskytuje zákazníkovi,*
- *čistota – vysoký standart čistoty působí vždy na zákazníka pozitivně.“*

Prezentace se hlavně zaměřuje na provozovnu, kde se sportovní služby poskytují. Dále se zaměřuje na celkový dojem značky na veřejnost. Důležitá je velikost provozovny. Sportovní služba musí být poskytována zákazníkům bezpečně. K tomu má být vhodně vybavena. Provozovna by měla na zákazníky působit pozitivně, jelikož atmosféra je důležitým prvkem. Následně je důležitý komfort a čistota.

3.2.7 Proces

Dalším významným marketingovým nástrojem u služeb je proces. Čáslavová (2009, s. 113) ve své knize popisuje proces *“Zahrnuje v sobě složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka.“*

U sportovních služeb podle Čáslavové (2009, s. 113) hraje svojí roli:

- „*doba obsluhy zákazníka*
- *rychlost obsluhy*
- *doba čekání*
- *forma obsluhy“*

Proces v sobě zahrnuje dobu obsluhy zákazníka, rychlost obsluhy, dobu čekání a také formu obsluhy.

4 METODOLOGIE

4.1 Analýza interních faktorů

Analýza vnitřního prostředí podniku slouží k vyhodnocení výchozí situace podniku. Je potřeba se zaměřit na silné a slabé stránky podniku. Interní analýza znamená, že hodnotí ty veličiny, které jsou uvnitř podniku. Velké podniky jsou finančně silné oproti malým, ale nejsou tak flexibilní na změny.

4.1.1 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů je základní analýza, která se zaměřuje na veškeré funkční zdroje v podniku, jež slouží k plnění strategických cílů. Jejím cílem je identifikovat vazby mezi zdroji a efektivnost jejich využití. Mezi zkoumané zdroje podniku patří: [13]

- Hmotné zdroje – např. pozemky, budovy, dopravní prostředky, stroje a zařízení.
- Nehmotné zdroje – např. práva k duševnímu vlastnictví, know-how, pověst podniku.
- Lidské zdroje – např. jejich počet, kvalifikace, motivační nástroje.
- Finanční zdroje – např. vlastní a cizí kapitál, míra zadluženosti, splátkové kalendáře.

V každém zdroji jsem si určil důležité faktory, které jsem analyzoval a následně jsem je promítnul ve scoring modelu. Zaměřil jsem se na věci, které jsou pro sportovní klub důležité.

V práci jsem se zaměřil v jednotlivých zdrojích na:

- Hmotné zdroje – stadion, stavby, stroje, zařízení
- Nehmotné zdroje – počet fanoušku, počet článků, počet přenosů
- Lidské zdroje – počet, věk, zkušenost, kvalifikace, flexibilita
- Finanční zdroje – základní údaje finanční analýzy

Pomocí scoring modelu jsem mohl stanovit váhu (závažnost) a výkonnost jednotlivých faktorů.

Váha ve scoring modelu u jednotlivých faktorů byla stanovena na vlastním posouzení a rozhodnutí, které jsem učinil po odborném vzdělání v literatuře o dané problematice.

4.2 Analýza externích faktorů

Analýza vnějšího prostředí je zaměřena na faktory, které nelze ovlivnit. Zabývá se vnějším prostředím, které působí na organizaci z venku. Je potřeba, aby si organizace mohla určit příležitosti a hrozby. U analýzy je potřeba určit, zda se v následujícím období nezmění ve velké míře předpoklady vnějších vlivů, na nichž stávající strategie stojí. V případě, že se vnější podmínky změnily (nalezení nových příležitostí nebo nalezení nových hrozeb) je potřeba upravit strategie.

Mallya (2007, s. 40) ve své publikaci uvádí, proč firmy musí analyzovat své okolí?

- *„Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí.*
- *Aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít.*
- *Aby se mohla dívat na organizace jako celek.*
- *Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti.*
- *Aby předešla překvapení od konkurentů.*
- *Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.“*

4.2.1 Analýza konkurence

Rozvojem úspěšného rozvoje je potřeba mít dobře zpracovanou analýzu konkurence. Mallya (2007, s. 49) uvádí, co umožňuje analýza konkurence podniku:

- *„předejít překvapení z nové strategie nebo taktiky existujících konkurentů,*
- *identifikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro společnost,*
- *zrychlit dobu reakce na kroky konkurence,*
- *předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích – vědět, co chtějí dělat a být o jeden krok vpřed.“*

Podle Mallya (200, s. 49) musí daná analýza odpovídat na následující otázky:

- *„Kde dnes stojíme?*
- *Jak jsme sem přišli?*
- *Kde budeme stát v budoucnosti?“*

V literatuře se můžeme setkat s několika způsoby, jak analyzovat konkurenci. První je podle Portera, zde se můžeme setkat s analýzou pěti sil. Jedná se o pět sil na konkurenci, které jsou stávající konkurent, nový konkurent, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty. Porter (1994, s 4 – 5) uvádí, že *„Cílem konkurenční strategie podniku je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejichž působení obrátit ve svůj prospěch.“*

Můžeme to chápat jako hledání firmy určitého místa vyhovující pro jejich fungování a přitom budou ve všech směrech na tom lépe než konkurence.

Druhý způsob je podle Kotlera (2007, s. 568), kdy definuje analýzu konkurence jako *„Proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“*

Můžeme to chápat jako sledování konkurentů a analýzu jednotlivých konkurentů na trhu.

Třetí způsob je podle Horákové (2003, s. 37), kde popisuju analýzu konkurence jako *„Konkurenční postavení vypovídá v podstatě o míře uspokojení zákazníka určitým výrobkem nebo službou na určitém trhu. Hodnotí se velmi často na základě konkurenční síly (která je měřitelná) vzhledem k zásadním rivalům, a to porovnáváním faktorů, které byly pro tento účel zvoleny.“*

Konkurence je měřitelná. Hlavní prioritou je získat informace o konkurentech, kteří jsou v některých faktorech úspěšnější.

Horáková (2003, s. 37) podrobněji popisuje postup takto *„Pro tento způsob šetření je za prvé třeba vypracovat seznam faktorů, které měří konkurenční sílu. Za*

druhé posoudit šetřený podnik a stěžejní konkurenty podle zvolených faktorů. A za třetí výrazně interpretovat výsledné hodnoty.“

Na začátku stanovím faktory, podle kterých budu analyzovat a ke každému faktoru přiřadím váhu podle důležitosti.

Faktory využity při analýze konkurence:

- Cena a stupeň komfortu
- Úspěchy
- Místo (dostupnost)
- Parkování
- Propagace

Tabulka č. 4: Scoring model

Kritéria hodnocení	**Váha**	**Špatné**			**Střední**			**Dobré**			**Body**		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	B	C
Cena a stupeň komfortu	0,3												
Úspěchy	0,3												
Místo (Dostupnost)	0,2												
Parkování	0,1												
Propagace	0,1												
Součet bodů	1												

Zdroj: Horáková (2003)

U prvních dvou kritérii byla přiřazená váha 0,3, následně místu byla přiřazena hodnota 0,2 a u ostatních dvou hodnota 0,1. Váha byla rozdělena tímto způsobem z důvodu vlivu určitých faktorů na jednotlivce, kteří chtějí navštívit sportovní události.

Po odborném vzdělání v literatuře o dané problematice jsem stanovil váhu jednotlivých faktorů. Váhy faktorů jsem stanovil dle vlastního rozhodnutí.

Pro praktické hodnocení je potřeba mít stanovou tabulku hodnocení, podle kterých budu udělovat body.

Tabulka č. 5: Cena a stupeň komfortu

Body	Kritéria hodnocení
1	cena – vysoká, komfort – žádný (tvrdá sedadla, žádné místo pro nohy, lidi se tlačí na sebe)
2	cena – vysoká, komfort – minimální (prostor pro sebe, tvrdé sedačky)
3	cena – vysoká, komfort – nízký (tvrdé sedačky)
4	cena – přiměřená, komfort – nízký (tvrdé sedačky)
5	cena – přiměřená, komfort – uspokojivý (pohodlné sedačky)
6	cena – přiměřená, komfort – velký (pohodlné a vyhřívané sedačky)
7	cena – nízká, komfort – uspokojivý (pohodlné sedačky)
8	cena – nízká, komfort – velký (pohodlné a vyhřívané sedačky)
9	cena – nízká, komfort – velký (měkké a vyhřívané sedačky, dost místa pro nohy)

Zdroj: Husák (2014)

Tabulka č. 6: Úspěchy

Body	Kritéria hodnocení
1	mužstvo hraje o udržení v druhé nejvyšší soutěži
2	mužstvo hraje střed ve druhé nejvyšší soutěži
3	mužstvo hraje v horní části tabulce druhé nejvyšší soutěži
4	mužstvo hraje o postup do nejvyšší soutěže
5	mužstvo bojuje o udržení v nejvyšší soutěži
6	mužstvo hraje střed tabulky v nejvyšší soutěži
7	Mužstvo hraje v horní části nejvyšší soutěže
8	Mužstvo hraje o titul v nejvyšší soutěži
9	Mužstvo patří mezi největší favority.

Zdroj: Husák (2014)

Tabulka č. 7: Místo (dostupnost)

Body	Kritéria hodnocení
1	mimo město bez autobusového spojení, nelze se dostat autem
2	mimo město s autobusovým spojením
3	mimo město bez možnosti se dostat s autem
4	město bez autobusového spojení
5	město složitý přístup s autem
6	město, lze se dostat autem
7	město, autobusové spojení, autem se dá pohodlně dostat
8	město, autobusové spojení, autem se dá velmi pohodlně dostat
9	město, veškeré možné spojení

Zdroj: Husák (2014)

Tabulka č. 8: Parkování

Body	Kritéria hodnocení
1	Žádné parkovací možnosti
2	Parkovací možnosti pro VIP
3	Parkovací možnosti daleko od stadionu (více než 2 km)
4	Parkovací možnosti daleko od stadionu (více než 1 km)
5	Drahé parkovací možnosti (100 Kč/hod a více)
6	Parkovací možnosti hned vedle stadionu
7	Parkovací možnosti (20 Kč/hod)
8	Parkovací možnosti (10 Kč/hod)
9	Parkování bez poplatku

Zdroj: Husák (2014)

Tabulka č. 9: Propagace

Body	Kritéria hodnocení
1	Chybí veškerá propagace
2	Žádné internetové stránky
3	Nefungující internetové stránky
4	Neaktualizované internetové stránky
5	Aktualizované internetové stránky, ale špatný přehled
6	Dobré internetové stránky
7	Velmi dobré internetové stránky
8	Kvalitní internetové stránky
9	Veškeré možné formy propagace

Zdroj: Husák (2014)

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá z jednotlivých písmen ze slova SWOT – Strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení). Tichá a Hron (2003, s. 118) tvrdí: *„SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku.“*

SWOT analýza nemá za cíl ukázat nám jaké silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby podnik má. Cílem je zaměřit se na ty, které mají strategický podtext.

V práci jsem SWOT analýzu využil k vyhodnocení interních a externích faktorů. Můžeme jí brát jako shrnující analýzu interních a externích analýz. Ve SWOT analýze popíšeme, jak lze silnou stránku udržet, slabou stránku eliminovat, příležitost využít a hrozbu eliminovat.

4.4 Analýza dokumentů

U analýzy dokumentů je základním faktorem dokument, kdy dokumentem můžeme chápat cokoliv, co je napsané nebo zaznamenané. Hendl (2008, s. 130) tvrdí, že *„Data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů nebo pozorování, měření a testování. Dokumenty jsou knihy, novinové články, záznamy projevů, funkcionářů, deníky, plakáty, obrazy. Za dokumenty se však mohou považovat veškeré stopy lidské existence.“*

Hendl (2008, s. 204) třídí dokumenty na:

- *„Osobní dokumenty*
- *Úřední dokumenty*
- *Archivní data*
- *Výstupy masových médií*
- *Virtuální data*
- *Předmětná data“*

Analýza dokumentů je potřeba pro získání informací, které umožní zpracovat danou práci. Je čerpáno z odborných publikací a dalších dokumentů.

Ve své práci jsem využil následující dokumenty:

- Výroční zpráva za rok 2009, 2010, 2011, 2012, 2013
- Výkaz zisku a ztrát za rok 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

5 FOTBALOVÝ KLUB FC VIKTORIA PLZEŇ

Vznik fotbalového klubu Viktoria Plzeň je datován rokem 1911 a může se pyšnit stoletou tradicí. Ve 21. století patři mezi nejlepší kluby v České republice.

V knize Hochman (2011, s. 4) uvádí základní motto klubu z roku 1930, které zní *„Dělati Viktoriáka, když ta Viktorka na hřišti to někomu vyklepne, to není pravá láska k našemu klubu, ale snášeti trpělivě, spokojeně a oddaně i porážky a svízele, proděláváni krizí, to jest to největší dobro, které musí každý řádný a dobře smýšlející člen vykonati pro dobro celku, pro naši Viktorii. Zůstaňme jí věrni. Nenechte dopustiti, by křivděno bylo klubu, který počal tak těžce a vlastní pílí dopracoval se do popředí..."*

5.1 Historie

První fotbalová zmínka o Plzni pochází z časopisu Cyklista z 15. října 1892, zde vyšla pozvánka na „match" fotbalové jednoty pražského družstva a družstva důstojníků plzeňské posádky. [4]

Vznik klubu se datuje k 11. červnu 1911. Vznik klubu je spojen se skupinou mladíků a úředníkem Jaroslavem Ausobským, který podal žádost o založení nového plzeňského klubu. Klub fungoval na amatérské úrovni a první zápas se odehrál 27. srpna téhož roku, kdy Viktoria Plzeň sehrála utkání s místní Olympii Plzeň. Viktoria prohrála 3:7. [4]

Klub fungoval na amatérské úrovni až do roku 1929, kdy při svolané členské schůzi bylo rozhodnuto ke vstupu do profesionálního fotbalu. Viktoria se v sezóně 1929-30 přihlásila do druhé profesionální ligy. Viktoria okamžitě ukázala, že fotbal umí hrát. Po dvou letech skončila na druhém místě a tím se probojovala do první ligy. V roce 1935 se podařilo Viktorii získat čtvrté místo a tím možnost hrát ve Středoevropském poháru (tehdy nejvyšší evropská klubová soutěž). Viktoria odehrála dva zápasy se silným Juventusem. Pro Viktorii to byl první krůček ve fotbalové Evropě. [4]

Následující roky byly pro klub neúspěšné. Klub sestoupil do divize v letech 1938 a 1942. Během válečného konfliktu byla liga zúžena pouze na české týmy. V roce 1952 se Viktoria probojovala do nejvyšší Československé soutěže. [4]

Během totalitního režimu klub vystřídal mnoho názvů. Klub sestoupil díky reorganizaci soutěží až do krajského přeboru (1952). V roce 1961 se podařilo tehdejšímu Spartaku Plzeň probojovat do nejvyšší soutěže. Klub neustále pendloval mezi první a druhou ligou. Největší úspěch 20. století se povedl při získání Českého poháru (1971), kdy ve finále porazili tehdejší Spartak ČKD Praha „B“ (Sparta Praha). Tím si FC Viktoria Plzeň zajistila postup do evropské soutěže s názvem „Pohár vítěz pohárů“. Plzeň sehrála 2 nezapomenutelné zápasy se slavným Bayern Mnichov. [4]

Tabulka č. 10: Přehled názvu klubu

Období	**Název**
1911 – 1948	SK Viktoria Plzeň
1949 – 1952	Sokol Škoda Plzeň
1952 – 1953	Sokol ZVIL Plzeň
1953 – 1962	DSO Spartak LZ Plzeň
1962 – 1965	TJ Spartak LZ Plzeň
1956 – 1992	TJ Škoda Plzeň
1993 – doposud	FC Viktoria Plzeň

Zdroj: Hochman (2011)

Nejúspěšnější období přišlo od roku 2009, kdy Viktoria v roce 2010 vyhrála podruhé ve své historii Český pohár. Plzeň se mohla těšit na zápasy v Evropských soutěžích. V předkole byla Plzeň vyřazena Tureckým Besiktas Istanbul. Plzeň od té doby vyhrála 2krát titul Gambrinus ligy a pravidelně hraje Evropské soutěže.

Tabulka č. 11: Největší úspěchy FC Viktoria Plzeň

Úspěch	**Ročník**
2x Mistr ČR	2010/2011, 2012/2013
2x Mistr poháru ČR	1971, 2010
2x postup do základní části LM	2011, 2013
Postup do osmifinále Evropské ligy	2012, 2014
Vítěz Superpoháru	2011

Zdroj: www.fcviktoria.cz

5.2 O společnosti FC Viktoria Plzeň a.s.

Dle obchodního rejstříku má FC Viktoria Plzeň a.s. sídlo v místě Štruncovy sady 3, okres Plzeň-město, PSČ 301 12. Její identifikační číslo je 252 26 720. Zapsání do obchodního rejstříku proběhlo 16. listopadu 1998. FC Viktoria Plzeň je akciová společnost, která odpovídá za porušení svých závazků a jiných povinností celým svým majetkem. [21]

Předmět podnikání společnosti je: [21]

- sportovní činnosti - kopaná
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkování obchodu a služeb
- správa budov
- provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici
- reklamní a propagační činnost
- opravy sportovních potřeb
- zahradnické služby
- úklidové služby
- provoz parkoviště
- opravy zemědělských strojů vyjma skupiny 103
- pronájem nemovitostí a nebytových prostor včetně poskytování jiných než základních služeb
- silniční motorová doprava osobní

Základní kapitál FC Viktoria Plzeň a.s. je 2 000 000 Kč, tento kapitál je rozdělen do 2000 akcií v hodnotě 1000 Kč. [21]

5.3 DOOSAN Arena

Klub není spojován pouze s hráči, klubovými barvami nebo úspěchy. Mužstvo hraje domácí zápasy na svém stadionu, kde jsou podporou fanoušci. Proto je potřeba uvést informace o stadionu, kde Viktoria Plzeň hraje. V sezoně 2013/2014 nesl stadion název DOOSAN Arena. Majitelem je město Plzeň a klub Viktoria Plzeň je pouze v pronájmu.

DOOSAN Arena se nachází v Plzni ve Štruncových sadech a v roce 2011 zde proběhla velká rekonstrukce, která umožnila Viktorii Plzeň odehrát evropské soutěže v Plzni, protože klub splnil přísné podmínky UEFA.

Z historického hlediska je stadion ve Štruncových sadech velice starý. Oficiálně byl otevřen v roce 1955 při příležitosti krajské spartakiády. V té době se jednalo o moderní stadion s velkou chloubou, kde hlavní tribuna byla dvojpatrová. Hlavní tribuna stojí dodnes, při velké rekonstrukci byla opravena a zmodernizovaná kvůli bezpečnosti. Kapacita stadionu byla 35 000 diváků a několikrát v historii se podařilo zaplnit stadion do posledního místa. Můžeme uvést třeba zápas se slavným Bayern Mnichov. [4]

Ve 21. století byl stadion ve špatném stavu, nesplňoval směrnice ČMFS. Proto v letech 2002 – 2003 proběhla rekonstrukce a kapacita stadionu se snížila na 7 245 míst. [4]

Následně několik roků se mluvilo o stavbě nového stadionu, ale město stavbu zamítlo. V roce 2010, kdy Viktoria Plzeň vyhrála Český pohár a probojovala se do evropských soutěží, nemohla odehrát domácí zápasy v Plzni z důvodu nevyhovujícího stadionu. Proto s Besiktasem se odehrál zápas na Letné. Jednalo se i v případě postupu do základní skupiny Ligy Mistrů, kdy Plzeň své zápasy odehrála také v Praze, tentokrát v Edenu. [4]

Klub začal náležitě jednat s městem, jak danou záležitost vyřešit. Klub přislíbil, že najde peníze na rekonstrukci stadionu. Dne 1. dubna 2011 začala velká rekonstrukce stadionu v Plzni. Rekonstrukce byla rozdělena na 2 fáze. První fáze skončila na konci roku 2011 a druhá fáze má skončit v roce 2017.

První zápas na zrekonstruovaném stadionu se odehrál v Evropské lize s německým týmem Schalke 04. Zápas skončil remízou a premiéra nového stadionu měla úspěch. Na stadionu se odehrál kvalifikační zápas České reprezentace ve dne 12.

10. 2012, kdy Česká republika porazila Maltu 3:1. Na stadionu se odehrála také základní skupina Ligy Mistrů, kdy Plzeň odehrála zápasy s kluby Manchester City, Bayern Mnichov a CSKA Moskva.

Současná kapacita stadionu je 11 700 diváků a po druhé fázi rekonstrukce bude mít stadion kapacitu 12 500 míst. DOOSAN Arena je jeden z nejmodernějších stadionů v České republice. Cena rekonstrukce stála přibližně 360 mil Kč.

Cena lístků pro sezonu 2014/2015 se pohybuje v rozmezí od 100 do 180 Kč.

6 ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ

6.1 Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje patří stroje, zařízení, pozemky, budovy, haly a dopravní prostředky. Důležitý je nejenom počet hmotných zdrojů, ale také jejich stáří, výrobní možnosti, technický stav, spolehlivost, pružnost. Pružné výrobní systémy mohou být pro mnoho konkurentů těžko napodobitelné.

Tabulka č. 12: Aktiva – Dlouhodobý hmotný majetek

Aktiva (v tis. Kč)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Dlouhodobě hmotný majetek	5276	4688	4029	6651	5102
Stavby	1649	1670	1604	1764	1689
Samostatné movité věci a soubory movité věcí	3627	3018	2425	4887	3352

Zdroj: http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/113867/fc-viktoria-plzen-a-s

Sportovní kluby nevlastní velké množství majetku. V Plzni je to ještě složitější z důvodu, že stadion DOOSAN ARENA patří městu a fotbalový klub FC Viktoria Plzeň je na daném stadionu pouze v pronájmu.

Stadion prošel velkou rekonstrukcí, kterou zaplatilo město. Po rekonstrukci klub zaplatil městu 10 milionu korun. V roce 2013 se klub domluvil s městem, že zaplatí poslední rekonstrukci (věže) a to v hodnotě 60 milionů Kč. Klub se tak rozhodl po postupu do základní části Ligy Mistrů.

Fotbalový klub z Plzně má dobrý vztah s městem a navzájem se podporují. Město se proto nebálo investovat do modernizace stadionu.

Hmotný majetek fotbalového klubu se pohybuje v rozmezí 4 – 6 milionů Kč. Tato částka se za posledních 5 let nijak výrazně nezměnila.

Tabulka č. 13: Scoring model k analýze hmotných zdrojů

Kritéria	Posouzení stavu - výkonnosti			Stanovení váhy - závažnost		
	Dobrá	Průměrná	Špatná	Vysoká	Průměrná	Nízká
Stadion						
Stavby, movité věci						
Stroje, zařízení						

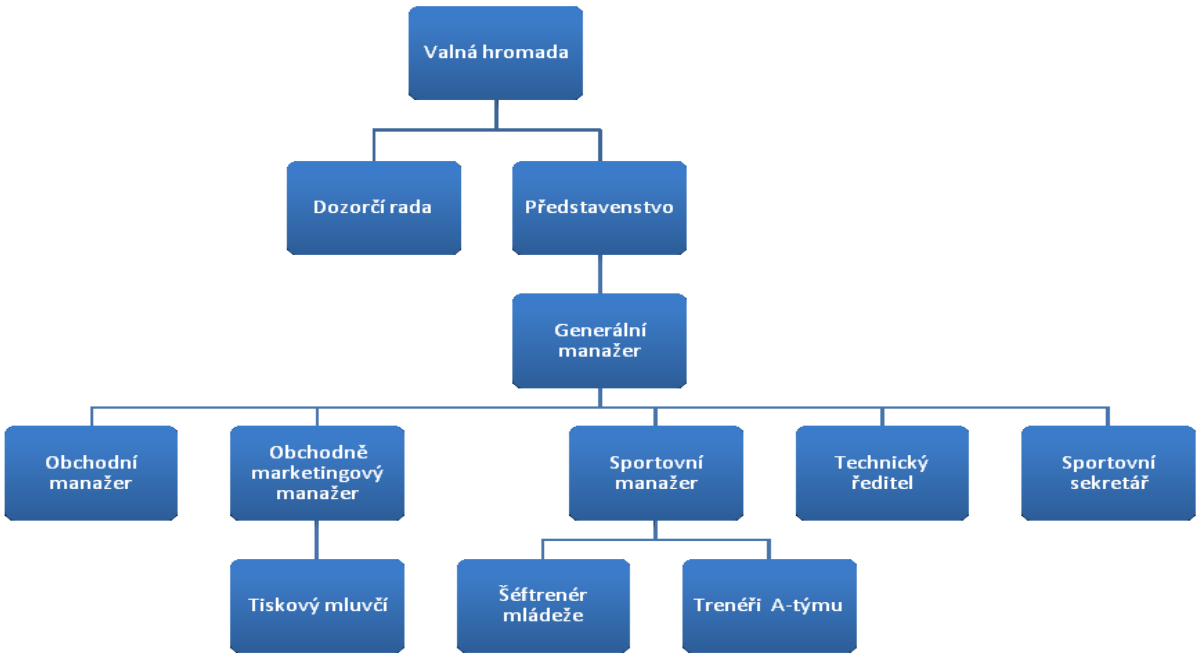
Zdroj: Husák (2014)

Hmotné zdroje u fotbalového klubu nejsou na dobré úrovni. Jedná se však o sportovní klub, který je podporovaný městem. Proto fotbalový klub dává větší „váhu“ jiným zdrojům.

6.2 Lidské zdroje

Hlavními charakteristikami lidských zdrojů jsou: počet, struktura, kvalifikace, motivace, adaptabilita a flexibilita. Konkurenční výhoda podniku může být založena na vysoce kvalifikovaných manažerech, pracovnících ve výzkumu a ve vývoji nebo velmi schopných prodejních zástupcích.

Graf č. 1: Organizační struktura FC Viktoria Plzeň



Zdroj: www.fcviktoria.cz

Tabulka č. 14: Počet zaměstnanců a osobní náklady

Počet zaměstnanců a osobní náklady				
Rok	**Vedení klub**	**Zaměstnanců**	**Počet**	**Průměrné mzdy**
2010/2011	14	22	36	13 500 Kč
2011/2012	14	19	33	31 886 Kč
2012/2013	14	16	30	29 068 Kč

Zdroj: www.fcviktoria.com, http://portal.justice.cz

V dnešní době se vedení sportovního klubu podobá vedení firmy. Proto je potřeba zaměstnávat schopné a vzdělané lidi z oboru. S kvalitními zaměstnanci souvisí i dobré platové ohodnocení. Průměrné platy od sezony 2010/2011 vzrostly. FC Viktoria Plzeň vyhrála titul a postoupila do Ligy Mistrů. Nejen hráči, ale i zaměstnanci dostávali bonusy za úspěchy. V sezoně 2012/2013 se klub snažil snížit mzdové náklady.

Tabulka č. 15: Změny ve vedení klubu

Změny ve vedení klubu		
	Do 24. 8. 2010	Od 24. 8. 2010
Věk	V rozmezí 35 – 50	V rozmezí 26 - 40
Zkušenosti	Velké	Malé
Kvalifikace	Dostačující	Na vysoké úrovni
Flexibilita	Nízká	Vysoká

Zdroj: www.fcviktoria.cz

24. 8. 2010 byl pro fotbalový klub z Plzně velice důležitý. Klub měl velké dluhy a tehdejší majitel Kříž byl nezvěstný. Přišel nový majitel klubu, který splatil dluhy a použil novou sportovní strategii. Změnil kompletně vedení a velice ho omladil o absolventy z FTVS. Vedení bylo mladé, ale spolehlivé. [20]

Tabulka č. 16: Scoring model k analýze lidských zdrojů

Kritéria	**Posouzení stavu - výkonnosti**			**Stanovení váhy - závažnost**		
	Dobrá	Průměrná	Špatná	Vysoká	Průměrná	Nízká
Počet						
Věk						
Zkušenost						
Kvalifikace						
Flexibilita						

Zdroj: Husák (2014)

Současné vedení klubu je spolehlivé a dokáže spolehlivě reagovat na problematické situace. Ve vedení je mladá a vzdělaná krev, která využívá moderní techniky sportovního marketingu.

6.3 Finanční zdroje

Finanční zdroje lze rozdělit na vlastní a cizí. Tyto zdroje ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Analýza by měla dát odpověď na otázky možnosti přístupu k cizímu kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitál, úhradu závazků a charakteristiku vztahu s dlužníky a věřiteli.

Klub FC Viktoria Plzeň vykazuje ve sledovaných letech účetnictví za období od 1.7 do 30.6.

Fotbalový klub FC Viktoria Plzeň vykazuje za sezonu 2012/2013 hospodářskou ztrátu 15 milionu Kč. Daná hodnota je způsobena hlavně za přestupy, při níž částky činí neuvěřitelných 75 milionů Kč. [22]

6.3.1 Aktiva

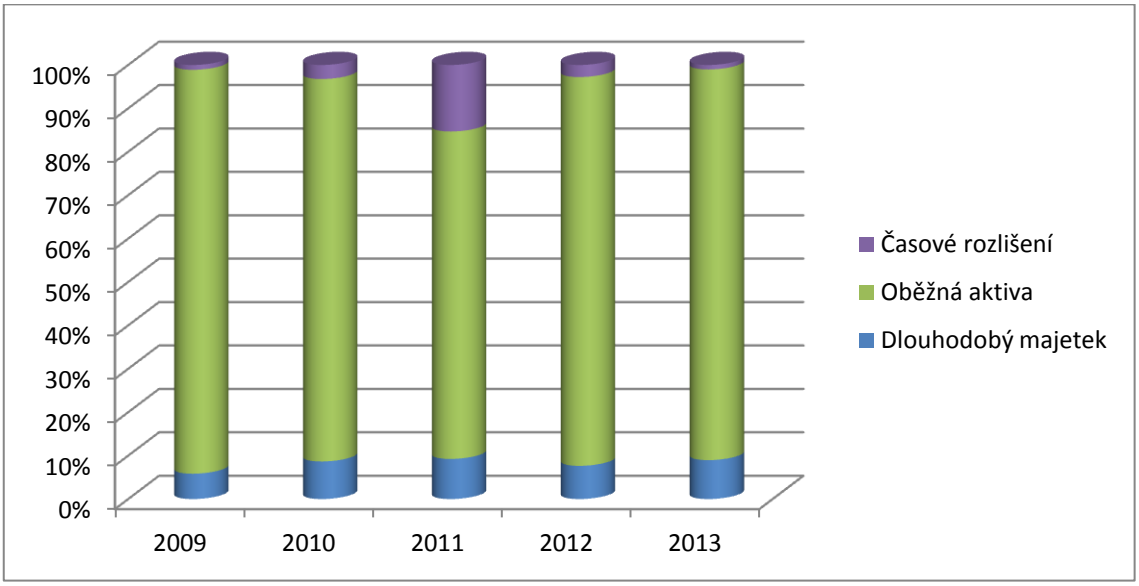
Tabulka č. 17: Přehled vertikální struktury aktiv

Položky		**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
	Aktiva celkem	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
B.	**Dlouhodobý majetek**	**5,84%**	**8,66%**	**9,25%**	**7,65%**	**8,97%**
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,05%	0,09%	-	1,58%	2,20%
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,05%	0,09%	-	1,58%	2,20%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5,78%	8,57%	9,21%	6,06%	5,62%
B.II.2.	Stavby	1,81%	3,05%	3,66%	1,40%	1,85%
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3,97%	5,52%	5,55%	3,86%	3,69%
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-	-	-	0,80%	0,08%
C.	**Oběžná aktiva**	**93,06%**	**88,10%**	**75,46%**	**89,57%**	**90,00%**
C.I.	Zásoby	0,03%	0,04%	-	1,36%	1,38%
C.I.5.	Zboží	0,03%	0,04%	-	1,36%	1,38%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	1,12%	-89,94%	-	-	-
C.III.	Krátkodobé pohledávky	89,05%	177,58%	71,74%	56,40%	80,83%
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	39,49%	79,30%	28,03%	29,50%	35,52%

C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	0,01%	0,01%	0,01%	1,94%	0,03%
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1,03%	1,64%	10,06%	1,66%	13,22%
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	2,19%	0,43%	32,12%	19,20%	28,52%
C.III.9.	Jiné pohledávky	46,34%	95,22%	1,52%	4,10%	3,54%
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	2,86%	0,42%	3,72%	31,81%	7,79%
C.IV.1.	Peníze	1,40%	0,20%	0,37%	0,69%	1,61%
C.IV.2.	Účty v bankách	1,45%	0,22%	1,05%	31,12%	6,18%
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	-	-	2,30%	-	-
D.I.	**Časové rozlišení**	**1,11%**	**3,24%**	**15,33%**	**2,78%**	**1,03%**
D.I.1.	Náklady příštích období	1,11%	2,21%	2,75%	2,68%	0,04%
D.I.3.	Příjmy příštích období	-	1,03%	12,58%	0,10%	0,99%

Zdroj: http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/113867/fc-viktoria-plzen-a-s

Graf č. 2: Přehled vertikální struktury aktiv



Zdroj: http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/113867/fc-viktoria-plzen-a-s

Základním poznatkem z vertikální analýzy aktiv je, že dlouhodobý majetek zaujímá v celkové struktuře jen menšinovou část. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že na rozdíl od jiných klubů Plzeň nemá ve svém vlastnictví stadion ve Štruncových sadech. Ten si pouze pronajímá od města. Naopak většina celkové sumy je tvořena pohledávkami. Jedná se zejména o pohledávky z obchodních vztahů. V tomto čísle se tedy promítají zpožděná finanční plnění za hráčské přestupy vůči Plzni. Za zmínku také stojí záporná hodnota uvedená v položce dlouhodobých pohledávek v roce 2010. Tato částka činí více než 50 milionů korun. Pohledávka byla následující rok zaplacena novým majitelem.

6.3.2 Pasiva

Tabulka č. 18: Přehled vertikální struktury pasiv

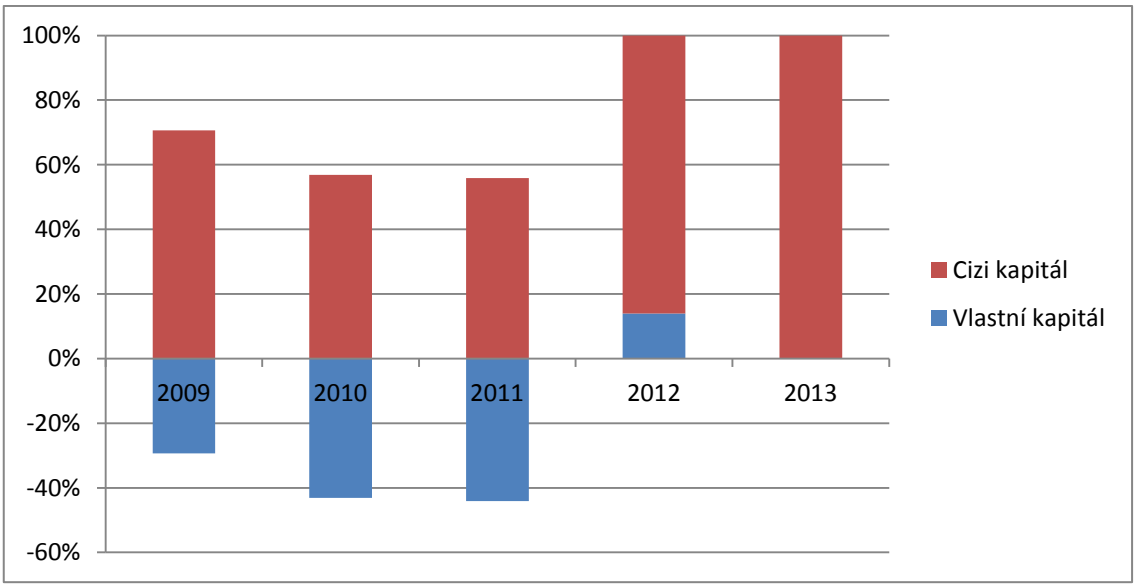
Položky		**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
	PASIVA CELKEM	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
A.	**Vlastní kapitál**	**-70,51%**	**-306,96%**	**-266,04%**	**12,17%**	**0,13%**
A.I.	Základní kapitál	2,19%	3,65%	4,59%	1,58%	2,21%
A.I.1.	Základní kapitál	2,19%	3,65%	4,59%	1,58%	2,21%

A.II.	Kapitálové fondy	32,05%	53,46%	67,18%	23,16%	32,25%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-57,21%	-174,73%	-457,50	-116,43%	-17,73%
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	12,06%	20,12%	25,28%	8,72%	-17,73%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-47,54%	-189,35%	119,69%	103,86%	-16,82%
B.	**Cizí zdroje**	**169,56%**	**405,31%**	**336,59%**	**75,15%**	**93,16%**
B.III.	Krátkodobé závazky	169,56%	405,31%	313,68%	48,44%	78,07%
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	107,82%	209,57%	97,53%	26,63%	47,36%
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	0,59%	1,35%	1,47%	1,04%	2,11%
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,71%	3,52%	1,96%	0,25%	0,81%
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	2,73%	4,53%	1,91%	0,17%	1,63%
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0,10%	0,25%	2,21%	0,07%	0,05%
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	1,04%	18,05%	46,84%	7,43%	14,03%

B.III.11	Jiné závazky	56,56%	168,04%	161,76%	12,85%	12,38%
B. IV	Bankovní úvěry a výpomoc	-	-	22,91%	7,87%	10,86%
C.I.	**Časové rozlišení**	**0,95%**	**1,65%**	29,45%	12,68%	6,72%
C.I.1.	Výdaje příštích období	-	-	-		
C.I.2.	Výnosy příštích období	0,95%	1,65%	29,45%	12,68%	6,72%

Zdroj: http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/113867/fc-viktoria-plzen-a-s.

Graf č. 3: Přehled vertikální struktury pasiv



Zdroj: http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/113867/fc-viktoria-plzen-a-s

Základním poznatkem vertikálního rozkladu pasiv je jednoznačně záporná hodnota vlastního kapitálu do roku 2011. Tento ukazatel naznačuje insolventní situaci, nicméně záleží na ekonomickém výhledu dalšího fungování klubu. Z důvodu nízkého základního kapitálu se jakákoliv ztráta negativně promítá právě ve stavu vlastního kapitálu. Jednoznačně se zde potvrzuje, že na fotbalový klub nelze nahlížet jako na racionálně ekonomicky fungující podnik. V pasivech lze vyčíst nezvyklý poměr mezi výší základního kapitálu a kapitálových fondů. Vzhledem k záporné výši vlastního kapitálu je klub financován téměř výhradně z cizích zdrojů, které jsou krátkodobého charakteru. V roce 2012 se klub dostal do kladných hodnot, ale v roce 2013 byla hodnota jen mírně nad nulou.

Ukazatel likvidity:

Tabulka č. 19: Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Běžná (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	0,55	0,22	0,24	1,85	1,15
Pohotová (oběžná akt. -zásoby/ krátkodobé závazky)	0,55	0,22	0,24	1,83	1,13
Peněžní (peněžní prostř. /krátkodobé z.)	0,017	0,001	0,003	0,014	0,017

Zdroj: Husák (2014)

Běžná likvidita - Tato likvidita nám říká, kolikrát je schopen podnik uspokojit věřitele, pokud přemění všechny svá aktiva na peníze. Hodnota by se měla pohybovat kolem 1,5-2 a neměla by klesat pod hodnotu 1. [14]

Z tabulky je vidět, že klub tohoto výsledku zdaleka nedosahoval do roku 2011. Nedosahuje ani hodnot 1. To tedy znamená, že i kdyby všechny své oběžné aktiva přeměnil na peníze, nepokryje tím zdaleka ani celé závazky obchodním partnerům.

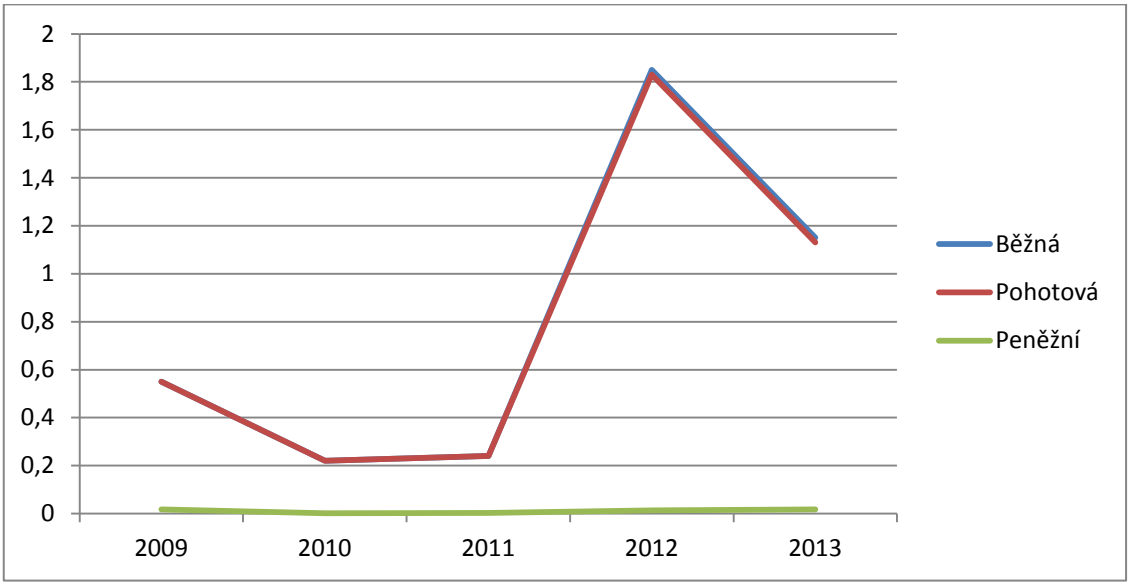
V normálním prostředí by se tato firma zdála být dosti nedůvěryhodná. Tento fakt zmírňuje to, že většina konkurenčních klubů je na tom podobně a velká část věřitelů Plzně jsou právě ostatní kluby. Vše se změnilo rokem 2012, kdy hodnota dosáhla 1,85.

Pohotová likvidita - Tato likvidita vylučuje z výpočtu zásoby, jakožto nejméně likvidní část. Jelikož fotbalový klub má minimální nebo žádné zásoby, tento ukazatel se od běžné likvidity téměř neliší. [14]

Peněžní likvidita - Peněžní likvidita znamená, jakou část krátkodobých závazků je schopen podnik uhradit za použití finančního majetku. To jsou například peníze na účtech nebo hotovost. Tento ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. [14]

Dané hodnoty taky podnik nesplňuje. Velikost finančního majetku je oproti závazkům minimální a postupem času tento trend roste.

Graf č. 4: Ukazatel likvidity:



Zdroj: Husák (2014)

Graf zobrazuje vývoj všech likvidit v čase. Běžná a pohotová likvidita se v tomto případě díky stejným hodnotám překrývají. Je vidět, že se tyto dva ukazatele v roce 2012 zlepšily a sportovní klub byl v danou chvíli o něco likvidnější a to díky zvýšení hodnoty oběžných aktiv.

Ukazatel aktivity

Tabulka č. 20: Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Obrat aktiv	0,93	1,29	3,86	5,13	4,25
Doba inkasa pohledávek	131	238	67	99	85
Doba splatnosti krátkodobých závazků	249	543	293	212	209

Zdroj: Husák (2014)

Obrat aktivit = *(tržby za prodej zboží+výkony)/Aktiva*

První ukazatel vypovídá o tom, kolik korun tržeb nám připadá na jednu korunu aktiv. Tento ukazatel by neměl být menší než jedna. [14]

Z tabulky můžeme vyčíst dobré využívání aktiv. Je to díky vysokým tržbám, které bohužel časem klesají a ukazatel se tak dostává pod hodnotu 1. Po roce 2009 hodnota stoupá. Tento ukazatel hovoří pro podnik pozitivně.

Doba inkasa pohledávek = *Pohledávky/(Tržby/360)*

Druhý ukazatel měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso drženo ve formě pohledávek. [14]

V roce 2009 hodnota činila 131 dní a vzrostla v roce 2010 až na 238 dní, po které jsou tržby drženy v pohledávkách. V následujícím období hodnota klesala.

Doba splatnosti krátkodobých závazků = *Krátkodobé závazky/(Tržby/360)*

Doba splatnosti krátkodobých závazků je vlastně druhá strana inkasa pohledávek. Říká nám, za jakou dobu hradíme my své závazky. Tato doba by měla být vyšší než doba inkasa pohledávek. Podnik tak může využívat bezúročného úvěru. [14]

Doba splatnosti skutečně u klubu převyšuje dobu inkasa, ale příliš vysoká doba, jak tomu je v roce 2010, nasvědčuje o tom, že fotbalový klub nemá k dispozici prostředky jak závazky hradit. To ubírá na solventnosti podniku. Následující roky se hodnota snižovala.

Tabulka č. 21: Scoring model k analýze finančních zdrojů

Kritéria	**Posouzení stavu - výkonnosti**			**Stanovení váhy - závažnost**		
	Dobrá	Průměrná	Špatná	Vysoká	Průměrná	Nízká
Běžná likvidita		■		■		
Pohotová likvidita		■			■	
Peněžní likvidita			■		■	
Obrat aktiv	■			■		
Doba inkasa pohledávek		■			■	
Doba splatn. krátk. záv.			■		■	

Zdroj: Husák (2014)

Finanční ukazatele se oproti dřívějším rokům daleko více zlepšily. Momentální situace je dobrá, ale mohla by být lepší.

6.4 Nehmotné zdroje

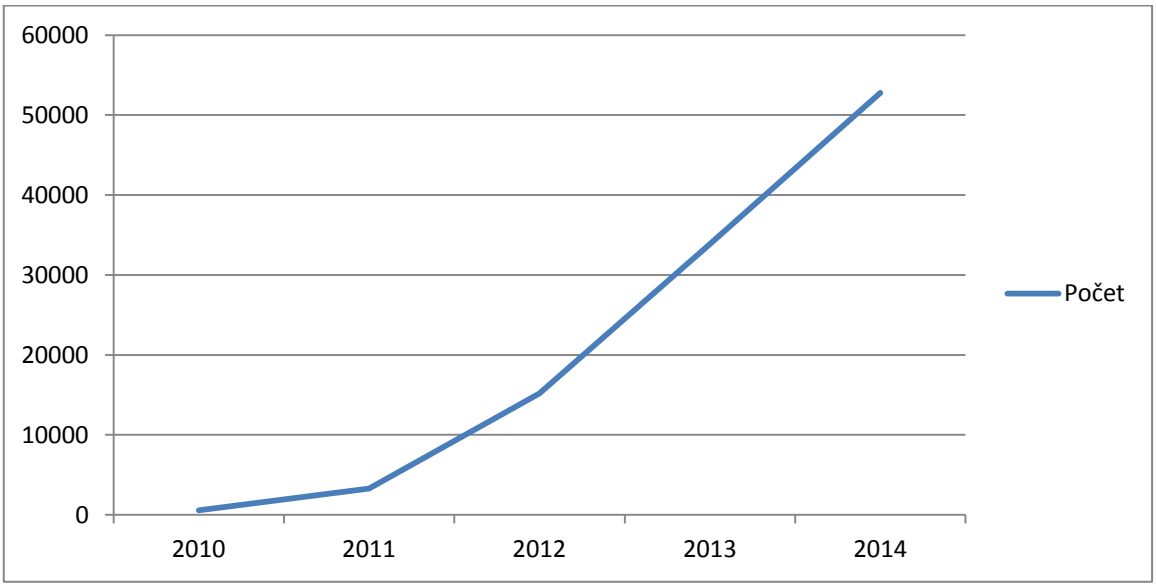
Mezi nehmotné zdroje patří: licence, patenty, obchodní tajemství, know-how, pověst podniku, ochranná známka a značka. U sportovních klubů k nehmotným zdrojům můžeme přidat úspěch a popularitu.

Tabulka č. 22: Počet „FB“ fanoušků FC Viktoria Plzeň

Počet „FB“ fanoušků FC Viktoria Plzeň	
Rok	**Počet**
2010	565
2011	3 280
2012	15 164
2013	33 888
2014	52 764

Zdroj: www.facebook.com

Graf č. 5: Počet FB fanoušků FC Viktoria Plzeň



Zdroj: www.facebook.com

Facebooková stránka FC Viktoria Plzeň byla vytvořena 1. 9. 2009. Na začátku bylo pouze několik stovek „FB“ fanoušků. Stránka se pomalu rozvíjela a Plzeň v té

době nepatřila mezi nejlepší kluby v ČR. Vše se změnilo rokem 2011, kdy Plzeň vyhrála titul. Plzeň hrála velice pěkný fotbal a postup do Ligy mistrů jí zajistil velice slušnou popularitu v ČR. FC Viktoria Plzeň momentálně stále patří mezi elitní špičku v ČR a velice dobře prezentuje ČR v Evropě ohledně kopané.

Tabulka č: 23: Počet článku o fotbalovém klubu FC Viktoria Plzeň na webových stránkách www.uefa.com

Počet článku o fotbalovém klubu FC Viktoria Plzeň na webových stránkách www.uefa.com	
Rok	**Počet**
2009	0
2010	2
2011	11
2012	15
2013	19

Zdroj: www.uefa.com

Fotbalový klub z Plzně hraje už čtvrtý rok Evropské soutěže a na poměry malého klubu se mu velice daří. Na stránkách www.uefa.com můžeme nalézt mnoho článků či rozhovorů o Plzeňské kopané.

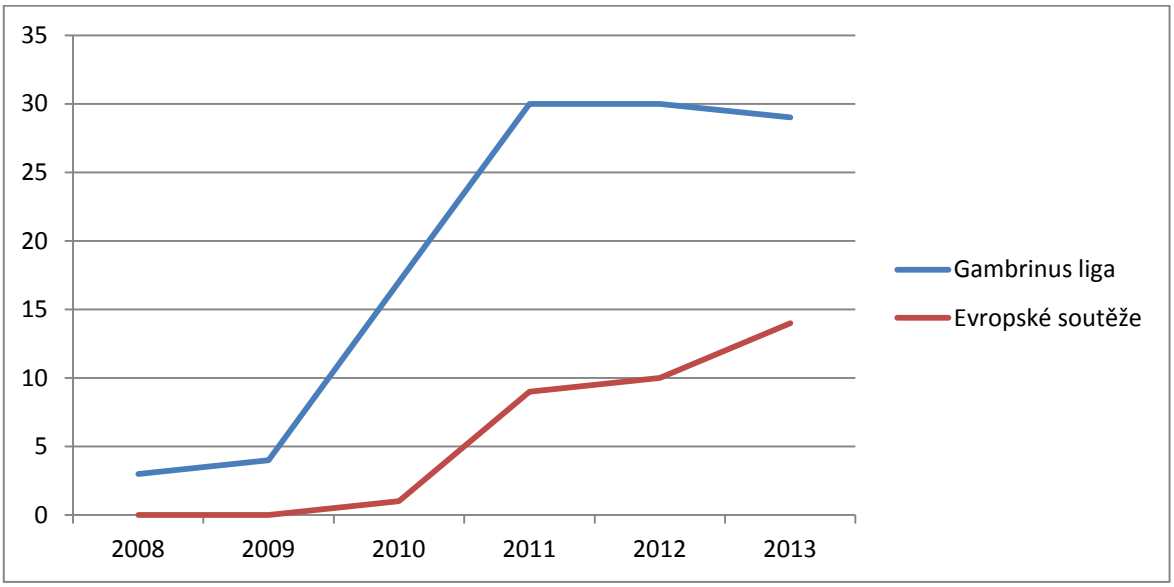
Tabulka č. 24: Počet fotbalových přenosů s FC Viktoria Plzeň

Počet fotbalových přenosů s FC Viktoria Plzeň (Televize pro ČR – ČT Sport, Nova Sport, Fanda)		
Rok	**Gambrinus liga**	**Evropské soutěže**
2008	3	0
2009	4	0
2010	17	1
2011	30	9

2012	30	10
2013	29	14

Zdroj: www.ceskatelevize.cz, www.gambrinusliga.cz

Graf č. 6: Počet fotbalových přenosů s FC Viktoria Plzeň



Zdroj: www.ceskatelevize.cz, www.gambrinusliga.cz

Fotbalovému klubu FC Viktoria Plzeň vzrostla za posledních pár roků popularita a tím taky poptávka po jejich zápasech. Zápasy Plzně jsou velice zajímavé a každý divák může shlédnout zápas u televize. Většina jejich zápasů je vysílána v televizi.

Tabulka č. 25: Scoring model k analýze nehmotných zdrojů

Kritéria	**Posouzení stavu - výkonnosti**			**Stanovení váhy - závažnost**		
	Dobrá	Průměrná	Špatná	Vysoká	Průměrná	Nízká
Počet členů						
Množství článků						
Množství přenosů						

Zdroj: Husák (2014)

Nehmotné zdroje jsou v klubu na dobré úrovni. K udržení situace je potřeba držet trend.

6.5 Shrnutí

Tabulka č. 26: Scoring model ke shrnutí

Kritéria	**Posouzení stavu - výkonnosti**			**Stanovení váhy - závažnost**		
	Dobrá	Průměrná	Špatná	Vysoká	Průměrná	Nízká
Hmotné zdroje						
Lidské zdroje						
Finanční zdroje						
Nehmotné zdroje						

Zdroj: Husák (2014)

Z analýzy zdrojů nám vyplývá, že u sportovního klubu mají největší váhu lidské a finanční zdroje. Průměrnou váhu mají nehmotné zdroje a nejnižší váhu mají hmotné zdroje. Daná situace může fungovat pouze u sportovního klubu.

Fotbalový klub z Plzně má určité hmotné zdroje, ale nejdůležitější nevlastní. Stadion jim pronajímá město. V Plzni je však mezi městem a fotbalovým klubem dobrý vztah a proto, zde nejsou velké komplikace.

Změna ve vedení nastala při příchodu nového majitele, který úplně změnil strategii sportovního klubu a také celé vedení. Do klubu přivedl mladé a vzdělané jedince, na které se může spolehnout.

Ohledně finančních zdrojů měla fotbalová Plzeň velké problémy, které v roce 2010 vyvrcholily. Po příchodu nového majitele byly problémy vyřešeny. Majitel zaplatil dluh a investoval nemalé prostředky do klubu, který patří mezi nejlepší týmy v ČR.

Po úspěšné sezoně se popularita klubu a hráčů rychle zvedla. Začalo se o klubu více mluvit a psát. Zvýšil se počet fanoušků na stadionu, FB fanoušků, o klubu se začalo daleko více psát i v zahraničí a zvýšila se jejich sledovanost.

7 ANALÝZA EXTERNÍCH FAKTORŮ

Při analýze externích faktorů je potřeba se zabývat vnějšími faktory, které působí na fotbalový klub. Jedná se o hospodářský vývoj, demografický vývoj a konkurenci.

7.1 Hospodářský vývoj

Celý svět ovlivnila krize z roku 2009, kdy došlo k poklesu HDP a dalších finančních ukazatelů. V roce 2014 dosáhl růst HDP 2,5 %. Míra inflace se pohybuje kolem 1% a celorepubliková nezaměstnanost je na úrovni 7,5 %. Podíl nezaměstnanosti v Plzeňském kraji je 5,61 %. Zvýšila se i celorepubliková průměrná mzda, která činí přes 25 tisíc Kč. V Plzeňském kraji dosahuje necelých 23,5 tisíc. [18]

Zvýšená mzda může způsobit spotřebitelům větší zájem navštívit sportovní událost (zápas) nebo možnost koupit si suvenýry klubu.

7.2 Demografický vývoj

Počet obyvatel v Plzeňském kraji se na začátku 21. století stabilizoval na úroveň 550 tisíc obyvatel. Od roku 2007 se počet obyvatel navyšoval, díky migraci a celkové globalizaci. Počet narozených dětí v posledních letech zaznamenal mírný růst. Současný počet obyvatel se pohybuje kolem 574 tisíc obyvatel. [18]

Počet obyvatel v Plzeňském kraji se zvýšil a pro klub FC Viktoria Plzeň to představuje větší počet potenciálních spotřebitelů, kteří navštíví zápasy.

7.3 Analýza konkurence

Fotbalový klub FC Viktoria Plzeň není jediný sportovní klub v Plzni. Spousta sportovních fanoušků se může rozhodnout, zda navštíví místní kluby hrající fotbal, hokej, házenou. Plzeň patřila vždy mezi sportovní města. Dříve byl v Plzni hokej daleko populárnější. V dnešní době se to vyrovnává díky úspěchům fotbalové klubu FC Viktoria Plzeň

7.3.1 Představení konkurentů

7.3.1.1 HC Škoda Plzeň

Plzeň byla dříve hokejovým městem. Hokej byl, je a bude vždy velice populární. Od roku 2010 se o městu mluví jako o sportovním městu, jelikož hokejovému týmu přišel velký konkurent ve sportovní podobě fotbalu. Každý by si mohl myslet, že budou soupeřit o fanoušky z Plzně, ale není to tak. Hokejový klub má s fotbalovým klubem dobré vztahy a navzájem se podporují. Může být ukázkou slogan „Jedno město, jedno srdce“ [24]

Hokejový klub vznikl v roce 1929 jako odbor hokeje při fotbalovém klubu FC Viktoria Plzeň. Plzeň pravidelně hrála nejvyšší soutěž, ale až v roce 2013 se konečně dočkala mistrovského titulu. [24]

Hokejisti si prožili to samé jako házenkáři a to v podobě finančních problémů. Mluvilo se i o zániku klubu. Naštěstí přišel ze zámoří Martin Straka, který pomohl stabilizovat Plzeňský hokej, a od té doby Plzeň hrála o nejvyšší příčky.

7.3.1.2 Talent M.A.T. Plzeň

Házenkářské mužstvo Plzeň, patří mezi tři nejoblíbenější sportovní kluby v Plzni. Velkou popularitu si tenhle sport vybudoval v Plzni díky skvělým výkonům na přelomu 21. století, kdy házenkáři z Plzně získali 10 titulů. [27]

Počátky klubu se datují rokem 1953. Ve 21. století se klub dostal do finančních problémů, kdy tým opustil hráče. V roce 2010 došlo ke stabilizaci klubu a propojení dvou házenkářských klubů v Plzni (Lokomotiva Plzeň, Talent Plzeň). [27]

V sezoně 2013/2014 se podařilo využít potenciálu mužstva a získat jubilejní 10 titul. Házenkáři hrají v nové hale, ale jejich zápasy navštěvuje jen několik stovek fanoušků.

7.3.2 Scoring model k analýze konkurence

Kritéria hodnocení jsou následující:

- Cena a stupeň komfortu
- Úspěchy

- Místo (dostupnost)
- Parkování
- Propagace

Podrobnější rozčlenění kritérií a posouzení vah naleznete v kapitole 4.2.

7.3.2.1 Cena a stupeň komfortu

Tabulka č. 27: Cena vstupenek jednotlivých mužstev z Plzně

Ceník	**2009/10**	**2010/11**	**2011/12**	**2012/13**	**2013/14**
FC Viktoria Plzeň	70 Kč – 120 Kč	70 Kč – 120 Kč	120 Kč – 150 Kč	120 Kč – 150 Kč	120 Kč – 150 Kč
HC Škoda Plzeň	100 Kč – 160 Kč	120 Kč – 250 Kč	120 Kč – 250 Kč	120 Kč – 250 Kč	130 Kč – 260 Kč
Talent M.A.T. Plzeň	50 Kč	50 Kč	50 Kč	50 Kč	60 Kč

Zdroj: www.fcviktoria.cz, www.hcskoda.cz, www.talentplzeň.cz

FC Viktoria Plzeň dostala průměrné hodnocení, jelikož cena vstupenek odpovídá úrovni fotbalu, ale komfort neboli pohodlí není na dobré úrovni. Umělohmotné sedačky, které jsou dosti tvrdé a v zimě nepříjemně chladí. Chybí vyhřáté sedačky.

Stejné hodnocení dostala i HC Plzeň 1929 a to z důvodu jako Viktoria Plzeň. Jelikož se hokej hraje v zimním období je potřeba si brát podsedák.

U Talentu M.A.T. Plzeň se hraje v nově rekonstruované hale, která má dřevěné sedačky. Cena vstupenek je stanovena pro celou halu stejně, i když jsou místa, kde je špatná viditelnost hrací plochy. Házenkářský klub dostal o něco lepší hodnocení než FC Viktoria Plzeň a HC Škoda Plzeň, díky lepšímu komfortu v hale.

7.3.2.2 Úspěchy

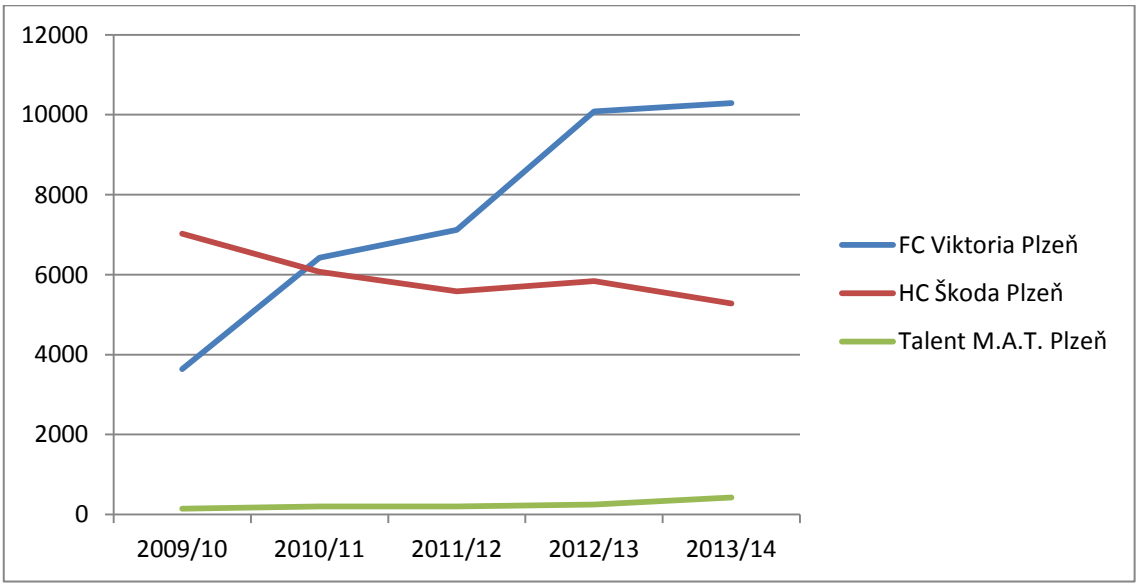
V ČR jsou sportovní fanoušci hodně ovlivněni úspěchem. V případě, kdy se klubu nedaří, přestávají chodit na stadiony. Plzeň není výjimkou.

Tabulka č. 28: Návštěvnost jednotlivých mužstev v Plzni

Návštěvnost	**2009/10**	**2010/11**	**2011/12**	**2012/13**	**2013/14**
FC Viktoria Plzeň	3638	6421	7121	10084	10287
HC Škoda Plzeň	7020	6068	5584	5838	5279
Talent M.A.T. Plzeň	150	200	200	250	425

Zdroj: www.fcviktoria.cz, www.hcskoda.cz, www.talentplzeň.cz

Graf č. 7: Návštěvnost jednotlivých mužstev v Plzni



Zdroj: www.fcviktoria.cz, www.hcskoda.cz, www.talentplzeň.cz

Tabulka č. 29: Umístění jednotlivých mužstev v Plzni

Umístění	**2009/10**	**2010/11**	**2011/12**	**2012/13**	**2013/14**
FC Viktoria Plzeň	5.	1.	3.	1.	2.
HC Škoda Plzeň	5.	9.	3.	1.	5.
Talent M.A.T. Plzeň	8.	5.	7.	6.	1.

Zdroj: www.fcviktoria.cz, www.hcskoda.cz, www.talentplzeň.cz

Z tabulek můžeme vidět, že fotbalovému klubu se zvedala návštěvnost s větším počtem úspěchu. Tým vyhrál za poslední 4 roky 2krát ligu a dostal se dokonce 2krát do nejprestižnější soutěže Ligy Mistrů.

U hokeje je to trochu složitější. Hokejový klub zdražil vstupenky a to se projevilo na návštěvnosti. Tým hraje stále v horní části tabulce. U hokeje se hraje

stylem základní část + play-off, tak můžeme sezonu dělit na 2 části. Nemusí se týmu dařit celou sezonu, ale v případě, že se jim bude dařit v play-off, můžou vyhrát celou soutěž.

V házené se Plzeňský klub nejdříve pohyboval v horní polovině tabulky, než se podařilo tým sladit a získat titul. Boj o titul se projevil i v návštěvnosti, která se zvedla.

7.3.2.3 Místo (dostupnost)

FC Viktoria Plzeň má stadion blízko centra a je snadné se na domácí utkání dostat, jak autem, tak veřejnou dopravou nebo vlakem. 300 metrů od stadionu se nachází tramvajová zastávka i autobusová zastávka pro veřejnou dopravu. O něco dále je vlakové nádraží. Proto hodnocení pro FC Viktorii Plzeň je nadprůměrný.

U HC Škoda Plzeň je doprava daleko komplikovanější. Hlavně pro automobily, jelikož stadion je blízko obytné části, ulice jsou úzké a před každým zápasem stojí kolony směrem ke stadionu. Na stadion se dá dostat trolejbusem.

Házenkářský klub dopadl o něco lépe. Do haly je možné se dostat pomocí svého automobilu. Jezdí tam i autobusy, ale chybí tramvaje oproti fotbalovému klubu.

7.3.2.4 Parkování

U fotbalového stadionu je postaveno veliké parkovací centrum, kde je možné zaparkovat za určitý poplatek. Jinak v blízkosti stadionu je několik možností parkování, ale často je problém s nalezením místa.

S hokejem je to podobné. Hlavním rozdílem je cena za parkování. Všechny parkoviště jsou zadarmo, ale jejich hodně málo. Často se můžeme setkat, že auta stojí v místech, kde jsou místa vyhrazená pro pěší.

U házené je bezplatné parkoviště přímo u haly a není problém zde zaparkovat. Musíme však říct, že kdyby házenkářský zápas navštívilo daleko více diváků, problém se zaparkováním by nastal.

7.3.2.5 Propagace

FC Viktoria Plzeň má svoje webové stránky, které jsou obsáhlé a přehledné. V případě hledání informací, zde daný uživatel najde, co potřebuje. Stránky dobře

informují o následujících zápasech. Články a pozvánky na zápasy se v tisku velice objevují. Před každým zápasem je věnována Plzeňskému sportu jedna celá stránka. Při příjezdu do Plzně si můžeme všimnout billboardu, který láká na následující zápas.

HC Plzeň 1929 je na tom podobně jako fotbalový klub z Plzně. Stránky jsou přehledné a člověk zda najde, co potřebuje. Platí vše totéž jako u FC Viktoria Plzeň.

Talent M.A.T. Plzeň má své stránky zastaralé a jsou i nepřehledné. Nastává zde problém s nalezením potřebných informací. Informace o příštím zápase se těžko hledají. V Plzni po městě nic nezjistíme a v novinách je často jen zmínka.

7.3.2.6 Shrnutí

Následné hodnoty jsou vyjádřené ve scoring tabulce

Tabulka č. 30: Scoring model pro vybraná sportovní družstva v Plzni

Kritéria hodnocení	**Váha**	**Špatné**			**Střední**			**Dobré**			**Body**		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	B	C
Cena a stupeň komfortu	0,3										1,2	1,2	1,5
Úspěchy	0,3										2,7	2,1	2,1
Místo (Dostupnost)	0,2										1,6	1,2	1,4
Parkování	0,1										0,5	0,6	0,9
Propagace	0,1										0,9	0,9	0,5
Součet bodů	**1**										**6,9**	**6**	**6,4**

A (FC Viktoria Plzeň)

B (HC Plzeň 1929)

C (Talent M.A.T. Plzeň)

Zdroj: Husák (2014)

V ceně a stupni komfortu dopadl nejlépe sportovní klub Talent M.A.T. Plzeň, který získal 5 bodů. Sportovní kluby HC Plzeň 1929 a FC Viktoria Plzeň získaly o bod méně.

V úspěchu nejlépe dopadl fotbalový klub FC Viktoria Plzeň, který získal maximální počet bodů. Sportovní kluby HC Škoda Plzeň a Talent M.A.T. Plzeň získaly 7 bodů.

V dostupnosti dostal 8 bodů fotbalový klub FC Viktoria Plzeň. O 1 bod méně získal házenkářský klub Talent M.A.T. Plzeň. Nejhůře dopadl hokejový klub HC Škoda Plzeň, který dostal 6 bodů.

V parkování si nejlépe vedl házenkářský klub Talent M.A.T. Plzeň, který získal 9 bodů, což je maximální počet bodů. Hokejový klub HC Škoda Plzeň získal 6 bodů a o bod méně získal fotbalový klub FC Viktoria Plzeň.

V propagaci dopadly nejlépe 2 sportovní kluby a to HC Škoda Plzeň 1929 a FC Viktoria Plzeň. Házenkářský klub získal jenom 5 bodů.

Z tabulky je patrné, že konkurence je vyrovnaná a nikdo nemá převážnou převahu. Rozdíl od prvního k poslednímu činí 0,9. Nebylo potvrzeno podle předpokladů, že nejhůře dopadne Talent M.A.T. Plzeň, jelikož daný klub navštěvuje málo lidi a házená není nejpopulárnějším sportem v ČR.

8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza slouží k hodnocení interních a externích analýz. Ve své SWOT analýze zahrnuji analýzu zdrojů, konkurence a dalších poznatků, které jsem zjistil během svých studií literatury a dokumentů.

Tabulka č. 31: SWOT analýza – Silné stránky

Silné stránky	**Jak si je udržet**
Viktoria Plzeň je úspěšné mužstvo	Jestliže chce být fotbalové mužstvo úspěšné, musí mít finanční stabilitu a udržovat se v horních příčkách tabulky.
Moderní stadion	Stadion je nově zrekonstruovaný.
Zkušenosti v evropských soutěží	Zkušenosti lze využít v domácí soutěži. Díky těmto zkušenostem mužstvo může být úspěšné a tím se kvalifikovat do evropských soutěží.
Spolehlivé vedení	Současné vedení řídí fotbalový klub správným směrem. V následujícím období je potřeba pokračovat ve své sportovní a finanční strategii.
Pravidelná účast v Evropských soutěží	FC Viktoria Plzeň hraje pravidelně Evropské poháry a získává nemalé finanční odměny, které pomáhají k finanční stabilitě klubu.
Vysoká návštěvnost	S úspěchem přišlo i velké množství fanoušků, kteří podporují své mužstvo. Proto je potřeba si udržet nastávající strategii a být úspěšný.
Finanční stabilita	Klub se potýkal v roce 2009 s velkou zadlužeností a s finanční nestabilitou. S příchodem nového majitele nastala finanční stabilita a tzv. „zdravá ekonomie“

Zdroj: Husák (2014)

Tabulka č. 32: SWOT analýza – Slabé stránky

Slabé stránky	Jak je eliminovat
Stadion nepatří fotbalovému klubu	Fotbalový stadion je zmodernizovaný, ale nepatří klubu. Vlastníkem je město. Klub se může dostat do potíží v případě konfliktu s městem. Eliminovat danou hrozbu by šlo odkoupením části stadionu a podepsání dlouholeté smlouvy.
Spojování Plzně s předsedkyní komise rozhodčích FAČR Damkovou a s místopředsedou FAČR Berbrem	Plzeň je nejčastěji týmem, který kope penalty. Široká veřejnost si myslí, že Damková s Berbr ovlivňují rozhodčí v prospěch FC Viktoria Plzeň. Eliminovat danou hrozbu jde těžko.
Spojování Plzně s korupcí v kauze „kabela“, s kterou přišel pan Křetinský z klubu AC Sparta Praha	Kauza, kterou napovrch vynesl pan Křetinský z klubu AC Sparta Praha, kdy obvinil Plzeň z podplácení bez jakéhokoli důkazu. Pro klub to znamená nespokojenost sponzorů. Eliminovat danou hrozbu lze pomocí soudů. Následně požadovat omluvu od pana Křetinského.
Špatné zázemí pro mládež	Klub investuje velké částky do transferů hráčů, jelikož sám klub nedokáže vychovat vlastní hráče. Eliminovat lze zlepšením zázemí pro mládež prostřednictvím kvality.

Zdroj: Husák (2014)

Tabulka č. 33: SWOT analýza – Příležitosti

Příležitosti	Jak je využít
Pravidelné příjmy z kvalifikování se do evropských soutěží	Příjem z evropských soutěží napomáhá k finanční stabilitě klubů. Pro využití příležitostí je potřeba udržet kvalitu týmu a snažit se kvalifikovat do evropských soutěží.

Zdroj: Husák (2014)

Tabulka č. 34: SWOT analýza – Hrozby

Hrozby	**Jak je eliminovat**
Sestup do 2. ligy	Nejhorší možné riziko pro klub je sestup do druhé nejvyšší soutěže. Klubu by hrozila ztráta prestiže, sponzorů, fanoušků.
Spojení České fotbalové ligy a Slovenské fotbalové ligy	Liga by byla prestižnější, ale pro klub FC Viktoria Plzeň by cestování na Slovensko přineslo větší cestovní náklady.
Korupce v českém fotbale	Už se přihodilo, že v Českém fotbale došlo ke korupci různých mužstev. Klub byl suspendován hrát v evropských soutěžích, tím pádem je okamžitá ztráta velkých příjmu od UEFY a spoustu dalších negativ.
Velké množství zranění v klubu	Plzeň odehrála v sezoně 2013/2014 přes 50 zápasů a potýkala se s několika zraněnými. Snažit se eliminovat zranění můžeme širokým kádrem a dobrým kondičním trenérem.
Finanční hospodaření	Špatná finanční politika může vést ke krachu fotbalového klubu nebo dostat klub do potíží, jako fotbalový klub SK Slavia Praha, která špatně hospodařila, a hrozil jí sestup do třetí ligy. Eliminovat daný problém lze správnou finanční politikou.
Ztráta zájmu o fotbal	Ztráta zájmu o fotbal přichází v době velké korupce. Fanoušci přestávají věřit čisté hře a přestávají domácí fotbal sledovat.

Zdroj: Husák (2014)

9 NOVÁ MARKETINGOVÁ KONCEPCE

Pomocí analýz se nám podařilo zjistit nedostatky v interních a externích faktorech fotbalového klubu. Následně navrhnu novou marketingovou koncepci, která by měla plnit všechny správné parametry pro sportovní klub.

9.1 Cíle podnikání

- Úspěšný fotbalový klub
- Finanční stabilita
- Výchova talentů
- Sportovní konkurence s kluby z Evropy
- Dobrý vztah s fanoušky
- Spokojenost fanoušků

9.2 Marketingový mix

9.2.1 Produkt

FC Viktoria Plzeň jako sportovní klub nabízí sportovní události, které navštěvují diváci. Pro klub je důležité, aby při návštěvě utkání měl divák pohodlí. Rozhodující faktor stupně komfortu je i cena.

Nové návrhy v oblasti komfortu:

Výměna sedaček v sektorech, které nejsou určené pro vlajkonoše

- Jednalo by se o sektory, které jsou určeny pro sezení.
- Výměna sedaček za pohodlnější

Vyhřívané sedačky v první kategorii

- Vyhřívané sedačky pro sektory první kategorie
- Platí nejvyšší cenu, a proto potřebují nejvyšší kvalitu (nepočítáme VIP)

9.2.2 Cena

Cena u FC Viktoria Plzeň je přiměřená. Bylo zjištěno, že cena je nižší než na zápasy hokejové HC Škoda Plzeň. Dále bylo zjištěno, že zápasy FC Viktoria Plzeň navštěvuje stále více lidí. Klub by měl stanovit cenu tak, aby bylo vyprodáno i na méně zajímavé zápasy. Nejlépe, aby poptávka byla větší než nabídka, na všechny zápasy. Proto je potřeba vytvořit optimální podmínky při sledování fotbalu, které by odpovídaly přijatelné ceně za vstupenky.

Nové návrhy v oblasti ceny:

Sleva pro důchodce

- Jelikož důchody nejsou na vysoké úrovni, nižší cena může přimět důchodce ke koupi.
- Větší část diváků se skládá z lidí v důchodovém věku.

Rodinné vstupné

- Rodina si můžu udělat kulturní zážitek na fotbalové utkání.
- Pro rodinnou vstupenku stanovit zvýhodněnou cenu, která by přiměla rodinu ke koupi.
- Vstupenky by byly vyhrazeny na rodinný sektor na hlavní tribunu.

Fanoušci podporující klub na venkovních zápasech

- Klub nehraje utkání jenom na domácím hřišti, spousta nadšenců jezdí daleko, aby měli možnost vidět svůj tým při zápase na jiném stadionu.
- Je potřeba, aby si klub cenil věrných fanoušků.
- Umožnit fanouškům, kteří navštíví hostující zápasy, možnost slevy na domácí zápas. (V případě majitele permanentky sleva na suvenýry ve fanshopu).

Tabulka č. 35: Cena vstupenek

Kategorie	Cena
I. Kategorie	180 Kč
II. Kategorie	150 Kč
III. Kategorie	100 Kč
Rodinné vstupné – 1 dítě	350 Kč
Rodinné vstupné – 2 děti / další dítě	420 Kč / +70 Kč

Zdroj: Husák (2014)

Tabulka č. 36: Velikost slev na vstupenky

Typ	Sleva
Důchodci	50 %
Děti do 15 let	50 %
Fanoušci podporující klub na venkovních zápasech	10 %
Studenti	20 %

Zdroj: Husák (2014)

9.2.3 Místo

Byla zjištěna velmi dobrá úroveň ohledně dostupnosti, ale byl nalezen nedostatek. Např. FC Viktoria Plzeň hraje zápas v době, kdy MHD nejezdí tak často. Pro klub je důležité, aby se fanoušci dostali na stadion bez velkých komplikací. To samé platí i při odchodu ze stadionu.

Nové návrhy v oblasti místa:

Domluvit se s PMDP (Plzeňské městské dopravní podniky)

- Spousta lidí se na stadion dopravuje městskou hromadnou dopravou.
- Domluvit se s PMDP na častější provoz autobusů a tramvají hodinu před zápasem a hodinu po zápase.

9.2.4 Propagace

Propagace u FC Viktoria Plzeň byla zjištěna na výbornou. V moderní době se čím dál více využívá internet. Propagace u sportovního klubu není nikdy dost. Mnoho fanoušků chce vědět o svém oblíbeném klubu, co nejvíce informací. Rádi se s klubem ztotožňují.

Nové návrhy:

Propojení klubu se sloganem

- Vytvořit slogan spojující klub s fanoušky, kteří podporují klub ve všech zápasech.
- Příkladem návrhu sloganu „Měj červenomodré srdce a podpoř plzeňskou Viktorii“.
- Trika s nápisem sloganu, která se budou prodávat ve fanshopu.

Větší využiti sociálních sítí

- Velký počet fanoušků se sdružuje na oficiálních stránkách FC Viktoria Plzeň na facebooku, je potřeba udržovat neustálý kontakt s fanoušky.
- Nové informace, fotky z tréninku či jiné zajímavé věci kolem klubu denně aktualizovat.

9.2.5 Lidé

Bylo zjištěno, že klub investuje nemalé prostředky za přestupy hráčů, proto se klub dostává do červených čísel. Je potřeba, aby klub vychovával vlastní hráče a tím snížil finanční transfery za přestupy.

Nové návrhy:

Vytvořit základní zázemí pro mládež prostřednictvím akademie.

- Jednalo by se o akademii, která by sdružovala mládež ve věku 6 – 15 let. Děti by byly rozděleny do několika skupin podle věku. Každé skupině by byl následně přiřazen odborný trenér, který by stanovil jednotlivé tréninkové jednotky.

Získat mladé naděje do vedení klubu

- Získat studenty s výborným prospěchem z oborů sportovního managementu
- Umožnit jim praxi, při které si může klub proškolit daného jedince podle sebe a po škole lze vyškoleného jedince zaměstnat a začlenit do kolektivu pracovníků.

9.3 Konkurence

Konkurence mezi sportovními kluby v Plzni existuje. Podpora mezi jednotlivými kluby je slušná, ale mohla by být lepší. Proto se na ní zaměříme.

Většina fanoušků by se ráda zúčastnila všech třech zápasů, proto je potřeba zajistit jednotnou vstupenku a dopravu mezi jednotlivými zápasy.

Často se stává, že všechny tři sportovní kluby hrají v jeden den. Mohla by se vytvořit vstupenka, která by umožnila vstup na všechny tři utkání, která by byla levnější než součet jednotlivých vstupenek. K tomu by vstupenka znamenala možnost jet MHD zadarmo v den utkání.

Tabulka č. 37: Návrhy ceníku vstupenek na všechny tři zápasy

Místo sektorů	**Nejlepší místa**	**Místa na sezení**	**Domácí vlajkonoši**
Cena vstupenek	420 Kč	350 Kč	280 Kč

Zdroj: Husák (2014)

Následně pro lepší podporu mezi jednotlivými kluby by mohl vzniknout možný slogan „Jedno sportovní srdce, Plzeň fandí sportu“.

Následně vytvořit trička s daným motivem, které by se dala koupit ve fanshopech jednotlivých klubech.

10 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na marketingovou koncepci fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň. Práce je rozdělena na teoretickou část, analytickou část a praktickou část.

V teoretické části jsem popsal pomocí odborné literatury marketing, sportovní marketing, marketingovou koncepci a další věci ohledně možného fungování sportovní organizace ve sportu. Následně jsem představil fotbalový klub FC Viktoria Plzeň. Popsal jsem jeho historii, předmět podnikání a stadion DOOSAN Arena.

V analytické části jsem analyzoval interní a externí faktory.

Při interních faktorech jsem využil analýzu zdrojů, při které jsem analyzoval hmotné, lidské, finanční a nehmotné zdroje.

Při analýze zdrojů byl zjištěn nedostatek, kdy FC Viktoria Plzeň není majitelem stadionu a je zde jenom v pronájmu. Při analýze lidských zdrojů nebyl zjištěn žádný velký nedostatek. Při analýze finančních zdrojů vykazoval klub špatné hospodaření a následné zadlužení. Klub byl na tom špatně, ale po příchodu nového majitele se situace změnila a klub začal být finančně stabilní. Při analýze nehmotných zdrojů bylo zjištěno, že s růstem úspěchu roste i popularita klubu. V podobě většího množství zápasů v televizi atd.

Při externích faktorech jsem využil analýzu konkurence v Plzni, kde jsem analyzoval konkurenci mezi jednotlivý sportovními kluby.

Bylo zjištěno, že FC Viktoria Plzeň je oproti konkurenci ve výhodě s úspěchem, propagací a dostupností, ale zaostává v parkování a ve stupni komfortu spojené s cenou.

Ke shrnutí veškerých poznatků z provedených analýz klubu mi posloužila SWOT analýza, díky které jsem identifikoval silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí.

Díky analýzám jsem mohl stanovit marketingovou koncepci, která by měla vylepšit marketingové nedostatky fotbalového klubu.

Rád bych doufal, že moje návrhy a doporučení budou pro manažery klubu užitečné a jejich aplikace povede ke zlepšení stávající situace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná publikace:

1. COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 230 s. ISBN 80-71-69-641-2.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. Management *a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
4. HOCHMAN, P. *Stoletá cesta k titulu FC Viktoria Plzeň.* 1. vyd.. Plzeň: Starý most, 2011. 176 s. ISBN: 978-80-87338-12-4.
5. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
6. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. 1992, 364 s. ISBN 80-85424-83-5.
7. KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
8. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
9. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2000. 441 s. ISBN 0-88011-877-6.
10. PERRAULT, W. D., MCCARTHY, E. J. *Basic Marketing: A GlobalManagerial Approach*. Twelfth edition. United States of America: McGraw-Hill, 1996. 829 s. ISBN 0-256-13990-3.
11. PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology, 1996. 290 s. ISBN 1-885693-02-8.
12. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha : Prada Publishing, 1994. 403 s. ISBN: 80-85605-11-2.
13. SEDLÁČKOVÁ H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
14. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

15. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, ve vydavatelství Credit, 2003. 240 s. ISBN: 80-213-0922-9.

16. ZAMAZALOVÁ, M.. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

17. Česká televize – internetové vysílání [online]. © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani.

18. Český statistický úřad – informace v Plzeňském kraji [online]. © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/home.

19. FC Viktoria Plzeň – oficiální webová stránka [online]. © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: http://www.fcviktoria.cz.

20. FC Viktoria Plzeň – představení nového majitele [online]. © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: http://www.fcviktoria.cz/cs/viktoria-predstavila-noveho-majitele.

21. FC Viktoria Plzeň – výroční zprávy [online]. © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/113867/fc-viktoria-plzen-a-s.

22. FC Viktoria Plzeň – zveřejnění výroční zprávy za rok 2012/2013 [online]. © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: http://www.fcviktoria.cz/cs/viktoria-zverejnuje-podrobnosti-k-vyrocni-zprave-z.

23. Gambrinus liga – rozpis zápasů [online]. © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: http://www.gambrinusliga.cz/rozpis-zapasu.html.

24. HC Škoda Plzeň – oficiální webová stránka [online]. © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: http://www.hcskoda.cz.

25. Oficiální facebooková stránka FC Viktoria Plzeň © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: https://www.facebook.com/fcviktoria.cz?fref=ts.

26. Oficiální webové stránky UEFA – profil FC Viktoria Plzeň © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: http://www.uefa.com/search/index.html#FC Viktoria Plzeň.

27. Talent M.A.T. Plzeň – oficiální webová stránka [online]. © 2014 [cit. 2014-6-20]. Dostupné z: http://www.talentplzen.cz.

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Co přináší marketing tělesné kultuře a sportu?

Tabulka č. 2: Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí

Tabulka č. 3: Zákaznické užitky u 4P

Tabulka č. 4: Scoring model

Tabulka č. 5: Cena a stupeň komfortu

Tabulka č. 6: Úspěchy

Tabulka č. 7: Místo (dostupnost)

Tabulka č. 8: Parkování

Tabulka č. 9: Propagace

Tabulka č. 10: Přehled názvu klubu

Tabulka č. 11: Největší úspěchy FC Viktoria Plzeň

Tabulka č. 12: Aktiva – Dlouhodobý hmotný majetek

Tabulka č. 13: Scoring model k analýze hmotných zdrojů

Tabulka č. 14: Počet zaměstnanců a osobní náklady

Tabulka č. 15: Změny ve vedení klubu

Tabulka č. 16: Scoring model k analýze lidských zdrojů

Tabulka č. 17: Přehled vertikální struktury aktiv

Tabulka č. 18: Přehled vertikální struktury pasiv

Tabulka č. 19: Ukazatel likvidity

Tabulka č. 20: Ukazatel aktivity

Tabulka č. 21: Scoring model k analýze finančních zdrojů

Tabulka č. 22: Počet „FB“ fanoušků FC Viktoria Plzeň

Tabulka č. 23: Počet článku o fotbalovém klubu FC Viktoria Plzeň na webových stránkách www.uefa.com

Tabulka č. 24: Počet fotbalových přenosů s FC Viktoria Plzeň

Tabulka č. 25: Scoring model k analýze nehmotných zdrojů

Tabulka č. 26: Scoring model ke shrnutí

Tabulka č. 27: Cena vstupenek jednotlivých mužstev z Plzně

Tabulka č. 28: Návštěvnost jednotlivých mužstev v Plzni

Tabulka č. 29: Umístění jednotlivých mužstev v Plzni

Tabulka č. 30: Scoring model pro vybraná sportovní družstva v Plzni

Tabulka č. 31: SWOT analýza – Silné stránky

Tabulka č. 32: SWOT analýza – Slabé stránky

Tabulka č. 33: SWOT analýza – Příležitosti

Tabulka č. 34: SWOT analýza – Hrozby

Tabulka č. 35: Cena vstupenek

Tabulka č. 36: Velikost slev na vstupenky

Tabulka č. 37: Návrhy ceníku vstupenek na všechny tři zápasy

Seznam grafů

Graf č. 1: Organizační struktura FC Viktoria Plzeň

Graf č. 2: Přehled vertikální struktury aktiv

Graf č. 3: Přehled vertikální struktury pasiv

Graf č. 4: Ukazatel likvidity

Graf č. 5: Počet FB fanoušků FC Viktoria Plzeň

Graf č. 6: Počet fotbalových přenosů s FC Viktoria Plzeň

Graf č. 7: Návštěvnost jednotlivých mužstev v Plzni