

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Ponuka výkonov pre partnerov vybraných českých a
slovenských futbalových klubov Synot ligy a Fortuna ligy v
období ekonomickej krízy**

Diplomová práca

Vedúci diplomové práce:

doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracoval:

Milan Lajčín

Praha, apríl 2015

Prehlasujem, že som záverečnú diplomovú prácu spracoval samostatne a že som uviedol všetky použité informačné zdroje a literatúru. Táto práca ani jej podstatná časť nebola predložená k získaniu iného alebo rovnakého akademického titulu.

V Prahe, dňa

Podpis diplomanta

.....

Evidenčný list

Súhlasím so zapožičaním svojej diplomovej práce k študijným účelom. Užívateľ svojim podpisom potvrdzuje, že túto diplomovú prácu použil k štúdiu a prehlasuje, že ju uvedie medzi použitými prameňmi.

Meno a priezvisko:

Fakulta/katedra:

Dátum vypožičania:

Podpis:

Rád by som sa poďakoval doc. Ing. Eve Čáslavovej, CSc. za odborné vedenie, sprostredkovanie kontaktov a za užitočné rady pri písaní tejto diplomovej práce. Taktiež chcem poďakovať zástupcom jednotlivých futbalových klubov za poskytnutie potrebných informácií o fungovaní klubov, vďaka čomu som mohol zrealizovať kvalitatívny výskum. Konkrétne ide o zástupcu marketingového oddelenia Sparty Praha Mgr. Tomáša Křivdu, riaditeľa Bohemians Praha 1905 JUDr. Ladislava Valáška, marketingového predstaviťa AS Trenčín Mgr. Igora Schlesingera, dvoch zástupcov marketingového oddelenia FC Spartak Trnava PhDr. Mareka Ondrejku a Mgr. Mariána Černého a zástupcu marketingovej agentúry UFA Sports Slovakia Mateja Valdnera.

Abstrakt

- Názov:** Ponuka výkonov pre partnerov vybraných českých a slovenských futbalových klubov Synot ligy a Fortuna ligy v období ekonomickej krízy
- Ciele:** Cieľom diplomovej práce je na základe analýzy futbalového marketingového prostredia v Česku a na Slovensku a na základe analýzy súčasných ponúk pre partnerov českých a slovenských futbalových klubov zistiť slabé miesta a nedostatky v sponzorských vzťahoch. Výsledky analytickej časti budú slúžiť k vytvoreniu návrhu implementácie sponzorskej činnosti futbalových klubov Synot ligy a Fortuna ligy, vrátane využitia príležitostí, ktoré súčasná situácia ekonomickej krízy ponúka a to vzhľadom k odlišnostiam Česka a Slovenska.
- Metódy:** V práci som využil v rámci kvalitatívneho výskumu deskriptívnu prípadovú štúdiu, interview, pozorovanie, SWOT analýzu, analýzu dokumentov a komparatívnu analýzu. Metódy som aplikoval v rozbere jednotlivých futbalových klubov, zatiaľ čo SWOT analýzu som využil aj pri spracovávaní návrhov. Komparatívna analýza mi slúžila na porovnanie marketingového prostredia vybraných futbalových klubov.
- Výsledky:** Získané údaje z výskumu mi pomohli identifikovať aspekty marketingového prostredia, v ktorých majú jednotlivé futbalové kluby rezervy. Okrem konkrétnych návrhov spolupráce so sponzormi sa mi podarilo pre vybrané kluby navrhnúť aj hospitality program a rozdelenie partnerov do jednotlivých kategórií.
- Kľúčové slová:** futbal, športový marketing, športová reklama, sponzoring, sponzorský balíček

Abstract

- Title:** Achievements offer for partners of selected Czech and Slovak football clubs of Synot liga and Fortuna liga during economic crisis
- Objectives:** The aim of this thesis is on the basis of analysis of the football marketing environment in Czech republic and in Slovakia and on the basis of analysis of the current offers for partners of Czech and Slovak football clubs to identify weaknesses and shortcomings in sponsorship relations. Results of analytical part will be used to create proposal implementation of sponsor activities of football clubs of Synot liga and Fortuna liga, including utilize of opportunities, that the current situation of economic crisis offers, due to differences of the Czech republic and Slovakia.
- Methods:** In qualitative research of thesis I used descriptive case study, interview, observation, SWOT analysis, document analysis and comparative analysis. I applied these methods in the analysis of various football clubs, while I also used SWOT analysis in the processing of proposals. I used comparative analysis to compare marketing environment in selected football clubs.
- Results:** The data obtained from research helped me identify aspects of the marketing environment, in which individual football clubs have shortcomings. In addition to the specific proposals of cooperation with sponsors I managed to propose a hospitality program and sponsor distribution in each category for selected clubs.
- Keywords:** football, sports marketing, sports advertisement, sponsorship, sponsorship package

OBSAH

1 ÚVOD.....	11
2 CIEĽ A ÚLOHY PRÁCE.....	14
2.1 Cieľ práce.....	14
2.2 Úlohy práce.....	14
3 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	15
3.1 Športový marketing.....	15
3.2 Sponzorovanie v športe.....	17
3.2.1 Súčasný pohľad na sponzorovanie.....	18
3.2.2 Formy sponzorovania v športe.....	20
3.2.3 Typy sponzorovania v športe	23
3.2.4 Ponuka výkonov sponzorovaného ako protihodnota pre partnerov.....	24
3.2.4.1 Ponuka pre sponzora zo strany športového klubu	24
3.2.4.2 Sponzorský balíček	27
3.2.4.3 Ponukový list reklám	30
3.3 Podstata fungovania vzťahu medzi partnerom a športovým subjektom.....	31
3.3.1 Hľadisko sponzora	31
3.3.2 Hľadisko sponzorovaného	33
3.3.3 Výhody sponzoringu pre sponzora a pre sponzorovaného	33
3.4 Reklama v športe	34
3.4.1 Funkcie športovej reklamy.....	35
3.4.2 Druhy športovej reklamy z hľadiska ich uplatnení.....	36
4 METODIKA PRÁCE	41
4.1 Realizovaný výskum.....	41
4.1.1 Kvalitatívny výskum.....	41
4.2 Výskumný súbor	41
4.3 Výskumné metódy	42

4.3.1 Deskriptívna prípadová štúdia	43
4.3.2 Interview	44
4.3.3 Pozorovanie	45
4.3.4 SWOT analýza	46
4.3.5 Analýza dokumentov	47
4.3.6 Komparatívna analýza	47
5 ANALYTICKÁ ČASŤ	49
5.1 Marketing vo futbale v Českej republike.....	49
5.1.1 Marketingová agentúra STES a. s.....	49
5.2 Marketing vo futbale na Slovensku	49
5.2.1 Únia ligových klubov.....	50
5.2.2 Marketingová agentúra UFA Sports Slovakia s. r. o.	50
5.3 Charakteristika vybraných futbalových klubov Synot ligy	51
5.3.1 AC Sparta Praha, a. s.	51
5.3.1.1 Hospodárenie klubu	52
5.3.1.2 Generali Arena	54
5.3.1.3 SWOT analýza marketingovej komunikácie klubu AC Sparta Praha	54
5.3.2 Bohemians Praha 1905, a. s.	57
5.3.2.1 Hospodárenie klubu	59
5.3.2.2 Ďolíček.....	59
5.3.2.3 SWOT analýza marketingovej komunikácie klubu Bohemians Praha 1905	60
5.4 Charakteristika vybraných futbalových klubov Fortuna ligy	62
5.4.1 FC Spartak Trnava, a. s.....	62
5.4.1.1 Hospodárenie klubu	64
5.4.1.2 Štadión Antona Malatinského/City Arena.....	65
5.4.1.3 SWOT analýza marketingovej komunikácie klubu FC Spartak Trnava. 65	

5.4.2 AS Trenčín, a. s.....	67
5.4.2.1 Hospodárenie klubu a rozpočet.....	68
5.4.2.2 Štadión AS Trenčín.....	70
5.4.2.3 SWOT analýza marketingovej komunikácie AS Trenčín.....	70
5.5 Ponuka výkonov pre partnerov futbalových klubov Synot ligy	72
5.5.1 AC Sparta Praha.....	72
5.5.2 Bohemians Praha 1905	76
5.6 Ponuka výkonov pre partnerov futbalových klubov Fortuna ligy	80
5.6.1 FC Spartak Trnava	80
5.6.2 AS Trenčín.....	83
6 POROVNANIE PONÚK VÝKONOV VYBRANÝCH KLUBOV FORTUNA LIGY A SYNOT LIGY	86
6.1 Porovnanie ponúk športových produktov	86
6.2 Porovnanie ponúk reklamných produktov	86
6.3 Porovnanie ponúk spoločenských činností a hospitality programov klubov.....	88
6.4 Porovnanie imidž klubov a vybraných líg	88
6.5 Porovnanie Synot ligy a Fortuna ligy v európskom kontexte.....	91
7 NÁVRH IMPLEMENTÁCIE SPONZORSKEJ ČINNOSTI FUTBALOVÝCH KLUBOV	93
7.1 AC Sparta Praha.....	93
7.1.1 Návrhy na zlepšenie ponuky športových produktov.....	93
7.1.2 Návrhy na zlepšenie ponuky reklamných produktov	94
7.1.3 Návrhy na zlepšenie ponuky spoločenských činností (charitatívne podujatie) a hospitality.....	96
7.1.4 Návrhy na zlepšenie imidž športovej organizácie	97
7.2 Bohemians Praha 1905	98
7.2.1 Návrhy na zlepšenie ponuky športových produktov.....	98
7.2.2 Návrhy na zlepšenie ponuky reklamných produktov	100

7.2.3 Návrhy na zlepšenie ponuky spoločenských činností a hospitality	101
7.2.4 Návrhy na zlepšenie imidž športovej organizácie	102
7.3 FC Spartak Trnava	102
7.3.1 Návrhy na zlepšenie ponuky športových produktov.....	103
7.3.2 Návrhy na zlepšenie ponuky reklamných produktov	103
7.3.3 Návrhy na zlepšenie ponuky spoločenských činností a hospitality.....	105
7.3.4 Návrhy na zlepšenie imidž športovej organizácie	106
7.4 AS Trenčín.....	107
7.4.1 Návrhy na zlepšenie ponuky športových produktov.....	107
7.4.2 Návrhy na zlepšenie ponuky reklamných produktov	109
7.4.3 Návrhy na zlepšenie ponuky spoločenských činností a hospitality.....	110
7.4.4 Návrhy na zlepšenie imidž športovej organizácie	111
7.5 Návrh rozdelenia partnerov do jednotlivých úrovní.....	112
8 ZÁVER	114
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	117
ZOZNAM OBRÁZKOV	123
ZOZNAM GRAFOV	124
ZOZNAM TABULIEK	125
ZOZNAM PRÍLOH.....	126

1 ÚVOD

Šport je v súčasnosti z pomedzi všetkých odvetví azda najatraktívnejší, čo sa týka možnosti propagácie pre sponzorov. Medzi športy s najväčším potenciálom patrí, v súčasnosti najpopulárnejší a globálne rozšírený, futbal. V posledných desaťročiach sa totiž dostal na najvyššiu úroveň profesionality. Potvrzuje to aj svetový šampionát v Brazílii 2014, ktorý pritiahol záujem rekordného počtu divákov, množstva sponzorov, médií, ale tiež laickej verejnosti.

Športové udalosti, kluby a samotní športovci sú pre lokálne, ale aj globálne spoločnosti veľkou príležitosťou na zvýšenie povedomia o značke. Vzhľadom na komunikačné ciele firiem ich možno prezentovať prostredníctvom rôznych foriem, ktoré sa v spolupráci s futbalovými klubmi ponúkajú. Už to nie je len statický reklamný banner, ktorý bol populárny v Česku a na Slovensku ešte donedávna. Moderné futbalové kluby by sa mali snažiť aktivovať partnerstvo skrz rôzne spoločenské akcie pre divákov, či pre samotných partnerov, ktoré vytvárajú pozitívnejšie vnímanie všetkých zúčastnených strán. Okrem toho, klubom sa naskytujú príležitosti v podobe najmodernejších technológií a hospitality programov, ktoré sú vo väčšine českých a slovenských klubov značne limitované súčasnou infraštruktúrou štadiónov. Keďže výška príjmov z merchandisingu, či vstupného ani zďaleka nedosahuje v týchto dvoch krajinách taký podiel z celkového množstva získaných financií, ako v prípade európskych veľkoklubov, východisko musia hľadať niekde inde. Ako najlepšia, no nie najjednoduchšia cesta na získanie ďalších finančných prostriedkov sa javí budovanie dobrých vzťahov s partnermi. Navyše touto cestou je možné získať aj nefinančnú podporu v podobe materiálneho zabezpečenia, či poskytovania služieb.

Na rozdiel od iných športových odvetví má futbal v Česku a na Slovensku pomerne dobrú východiskovú pozíciu. Ide o najpopulárnejší a najsledovanejší šport v oboch krajinách, čo klubom umožňuje ľahšie nadväzovanie kontaktov s potenciálnymi partnermi. Avšak spoločnosti z mimošportového prostredia často nevidia za marketingom ideálnu príležitosť zviditeľnenia. Sponzoring je pre nich neriešenou otázkou a ak sa aj pre sponzoring športového klubu rozhodnú, nevedia ako efektívnu spoluprácu realizovať. Neprospievajú tomu pribúdajúce podozrenia na manipulovanie zápasov ani súčasné postavenie futbalu v Česku a na Slovensku v porovnaní s najpopulárnejšími futbalovými ligami Európy.

Na marketingové prostredie a imidž futbalu musíme v týchto dvoch krajinách, aj napriek bývalému Československému štátu, nazerať odlišne. Slovenská futbalová reprezentácia síce dokázala svojimi úspechmi zlepšiť vnímanie v očiach verejnosti, no ligový futbal stále hľadá cestu, ako sa stať atraktívnym nielen pre divákov, ale aj pre sponzorov. Navyše marketingová komunikácia niektorých slovenských futbalových klubov najvyššej súťaže je na pomerne nízkej úrovni, čo v spojení s dopadom hospodárskej krízy rozhodne nikomu neprospieva. K nie príliš pozitívnemu vnímaniu slovenského futbalu prispieva aj súčasná infraštruktúra futbalových štadiónov. Tá vo väčšine prípadov nespĺňa ani základné kvalitatívne požiadavky UEFA. Od toho sa odvíja aj ponuka protivýkonov zo strany dvanástich klubov najvyššej súťaže, ktorá je v tomto smere značne obmedzená. Jednou z príležitostí by mohla byť schválená štátna dotácia pokrývajúca časť nákladov na rekonštrukciu dvadsaťjeden slovenských futbalových štadiónov. Modernizácia všetkých vybraných štadiónov je však otázkou viac ako desiatich rokov.

Ani v Českej republike to futbalové kluby v posledných dvoch desaťročiach nemali príliš jednoduché. Za poprednými európskymi futbalovými klubmi ešte stále zaostávajú. Divácka návštevnosť zápasov, ktorá je pre sponzora taktiež dôležitá, sa v českej Synot lige (v sezóne 2013/14 Gambrinus liga) pohybuje na vyššej úrovni, ako je tomu v slovenskej Fortuna lige (v sezóne 2013/14 Corgoň liga). Preto futbal ako taký je považovaný partnermi českých futbalových klubov za o niečo atraktívnejší. Avšak, nie je tomu tak v prípade všetkých klubov. Infraštruktúra štadiónov väčšiny futbalových klubov najvyššej českej súťaže nespĺňa, s výnimkou hŕstky klubov, základné požiadavky UEFA pre zorganizovanie pohárového zápasu medzinárodného charakteru. Okrem toho, podobne ako na Slovensku, súčasnú pozíciu tamojšieho futbalu do značnej miery poškodili korupčné aféry. Šestnásť klubov najvyššej českej súťaže sa musí o to viac snažiť poskytnúť partnerom protivýkony a protislužby na najvyššej možnej úrovni. Zároveň tak musia budovať vzájomné vzťahy a snažiť sa aktivovať súčasné a budúce potenciálne partnerstvá prostredníctvom novodobých a kreatívnych aktivít.

Vypracované návrhy na zlepšenie súčasnej ponuky a návrhy na celkové zlepšenie spolupráce medzi klubom a jeho partnermi môžu v konečnom dôsledku slúžiť futbalovým klubom ako inšpirácia k vypracovaniu ideálnej ponuky pre budúceho

partnera, prípadne ako impulz k otvoreniu sa novým myšlienkam pri vytváraní ponukového listu reklám.

2 CIEĽ A ÚLOHY PRÁCE

2.1 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe analýzy futbalového marketingového prostredia v Česku a na Slovensku a na základe analýzy súčasných ponúk pre partnerov českých a slovenských futbalových klubov zistiť slabé miesta a nedostatky v sponzorských vzťahoch. Výsledky analytickej časti budú slúžiť k vytvoreniu návrhu implementácie sponzorskej činnosti futbalových klubov Synot ligy a Fortuna ligy, vrátane využitia príležitostí, ktoré súčasná situácia ekonomickej krízy ponúka a to vzhľadom k odlišnostiam Česka a Slovenska.

2.2 Úlohy práce

K naplneniu vyššie uvedeného cieľa som si stanovil nasledovné úlohy:

- podať všeobecný teoretický prehľad o základných pojmoch ako sponzorovanie v športe, marketing v športe a podobne;
- na základe rozhovorov s marketingovými predstaviteľmi klubov a analýzy interných dokumentov definovať východiskovú situáciu klubov;
- charakterizovať súčasné ponuky výkonov vybraných klubov voči svojim partnerom;
- vyzistiť možnosti a limitujúce faktory jednotlivých futbalových klubov pre prezentáciu partnerov;
- na základe komparácie porovnať futbalový marketing v Česku a na Slovensku;
- po preštudovaní príslušných materiálov navrhnúť implementáciu sponzorskej činnosti vybraných futbalových klubov.

3 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

3.1 Športový marketing

Pojem športového marketingu je možno chápať rôzne. Pred tým, ako prejdeme k definícii, je nutné vnímať rozdiel medzi „marketingom športu” a „marketingom prostredníctvom športu”. V polovici osemdesiatych rokov minulého storočia tieto pojmy výstižne definoval Mullin (1985), podľa ktorého sa „marketing športu” vzťahuje na výrobu a predaj tovaru a služieb priamo konečným užívateľom, teda športovým účastníkom a divákom. Na druhej strane, podstatu „marketingu prostredníctvom športu” tvoria spoločnosti spájajúce sa s účastníkmi športu a so športovými divákmi s cieľom zasiahnuť svojich vlastných spotrebiteľov. Dnešné pojmá športový marketing vzniklo v období sedemdesiatych rokov minulého storočia v USA (Sluka, 2007). To vnieslo do problematiky marketingu v športe celkom nové svetlo. Odborníci po celom svete prichádzali postupne s novými pohľadmi na túto problematiku.

Podľa Mullina, Hardyho a Suttona (2007) pozostáva športový marketing z veľkého množstva aktivít, ktoré slúžia na uspokojovanie potrieb a prání „spotrebiteľov športu“ prostredníctvom procesu výmeny. Športový marketing rozdeľujú do dvoch kategórií: marketing športových produktov a služieb, ktoré priamo pôsobia na spotrebiteľa športu a marketing iných spotrebiteľských a priemyselných produktov, prezentovaných prostredníctvom propagácie v športe. Športový marketing ako športový produkt popisujú americkí autori Pitts a Stotlar (1996), ktorí ho chápu ho ako proces navrhovania a realizácie všetkých aktivít potrebných pre produkciu, oceňovanie, propagáciu a tiež distribúciu športového produktu. Týmito aktivitami musia byť uspokojené potreby aj prania zákazníkov, aby boli dosiahnuté ciele organizácie.

Zákazníkom alebo konzumentom športu môžu byť dve skupiny ľudí – športoví diváci a účastníci športu. Športovými divákmi môžu byť návštevníci športových podujatí, televízni diváci, rádioví poslucháči alebo čitatelia novín (Brooks, 1994). Ich pôžitkom je zábava, potreba niekam patriť, či príležitosť komunikovať bez obmedzení. V kontraste s tým sú účastníci športu, ktorí sa priamo zúčastňujú daného športu. Pre každú túto skupinu je uplatňovaná iná stratégia. Zlepšenie zdravia a kondície, hrdosti, rozvoja pohybových schopností a ovládania stresu je základ pre realizovanie

športových výkonov. Športovci sú totiž súčasťou fitness klubov, vysokoškolských klubov, či špeciálnych udalostí, ako sú napríklad basketbalové turnaje (Melnick, 1993).

V Českej republike sa športový marketing presadzuje od roku 1989, kedy v tejto krajine nastali okrem politických zmien aj zmeny v hospodárstve. Do úvahy treba brať najmä rozdielnosť medzi ziskovými a neziskovými (podnikateľskými, komerčnými) organizáciami. Medzi tie najzákladnejšie rozdiely patrí odlišné poslanie, odlišné typy organizácií, majetkové pomery, získavanie zdrojov a zákazníkov. To sa následne odzrkadľuje v odlišnostiach vo filozofii a stratégii realizácie marketingových aktivít (Duben, 1996).

Prvá publikácia, ktorá sa tejto problematike venovala v Českej republike, bola monografia Evy Čáslavovej (2000), pričom podrobnejšie rozpracovanie ponúkajú jej ďalšie publikácie.

Počas posledných desiatich rokov je význam a aplikácia marketingu v športe evidentná. Jeho prejavy sú v športovom prostredí čoraz výraznejšie. Marketing sa uplatňuje najmä v organizáciách vyrábajúcich športovú obuv, textilné výrobky pre šport, ale tiež u marketingových agentúr, ktoré môžu pripravovať a vyhodnocovať sponzorské projekty pre firmy podporujúce šport, športové osobnosti, či samotné športové organizácie (Čáslavová, 2009). Vzhľadom k týmto skutočnostiam definuje Čáslavová (2006) niekoľko pozitív a negatív (tabuľka 1), ktoré prináša marketing telesnej výchovy a športu.

Tabuľka 1 Čo prináša marketing telesnej výchovy a športu?

Pozitíva	Negatíva
Ujasňuje, komu je určená ponuka športových produktov: členom, divákom, sponzorom, štátu.	Financie diktujú, čo má šport robiť.
Diferencuje ponuku športových produktov na činnosti, ktoré môžu priniesť finančný efekt a ktoré nie.	Pozícia financií nerešpektuje športovú odbornosť.
Zvažuje propagáciu športu.	Marketing vedie ku gigantomanii športu, zmluvná viazanosť na sponzorov obmedzuje slobodnú voľbu (napríklad vo výbere náradia a náčinia, v osobnostných právach športovca).
Určuje proporcionalitu a prioritu dosiahnutia cieľov v rovine cieľov ekonomických, športových a sociálnych.	Dosiahnutie určitej úrovne športového výkonu môže viesť k používaniu zakázaných podporných prostriedkov.
Získava doplnkové finančné zdroje, ktoré umožňujú rozvoj neziskových aktivít.	Show (zameraná napríklad na reklamu).

Zdroj: Čáslavová (2006)

3.2 Sponzorovanie v športe

Sponzorovanie ako také existovalo už pred viac ako tritisíc rokmi. Jeho pôvod sa datuje do obdobia, kedy sa v Grécku a Ríme začalo podporovať umenie a športové podujatia. V starých gréckych časoch bolo bežné, že bohatí ľudia platili za umenie, infraštruktúru (výstavbu budov alebo lodí) a športových udalostí, ako napríklad Olympijské hry. Tými najhlavnejšími dôvodmi, prečo dochádzalo k sponzorovaniu, bolo získanie osobného uznania a dobrej povesti medzi gréckou komunitou. Neskôr boli tieto aktivity definované prostredníctvom latinského slova „sponsoris“, čo môžeme voľne preložiť ako „robiť dobro“. Táto základná charakteristika zostala v platnosti dodnes. Zmenilo sa však to, ako je sponzorovanie plánované, realizované a merané (Cotting, 2012).

Podstatou každého sponzorského „obchodu“ je výmena služieb (Meenaghan, 1983; Bruhn, 1987; Sleight, 1989). Medzi kým môže táto výmena prebiehať, vysvetľujú Farrelly a Quester (2005). V sponzorskom vzťahu vystupuje hneď niekoľko zainteresovaných strán. Ide o sponzora, športový subjekt, spotrebiteľa, fanúšikov, prípadne médiá. Sponzoring nie je len akási „diskrétna výmena“. Sponzoring zahŕňa množstvo interakcií vychádzajúcich zo vzťahov. Hneď ako sponzorský poplatok prechádza od sponzora na športový subjekt, táto výmena, respektíve transfer sa stáva oveľa ľahšie definovateľný, rovnako ako aj očakávania partnerov pri vytváraní tejto hodnoty. Definovanie sponzoringu ako vzťahu môže objasniť rozsah výmeny a tiež kľúčové úlohy a povinnosti medzi partnermi. Meenaghan (1983) vymedzuje sponzorovanie ako poskytovanie finančnej podpory alebo pomoci prostredníctvom služieb skrz obchodnú spoločnosť za účelom dosiahnutia obchodných cieľov.

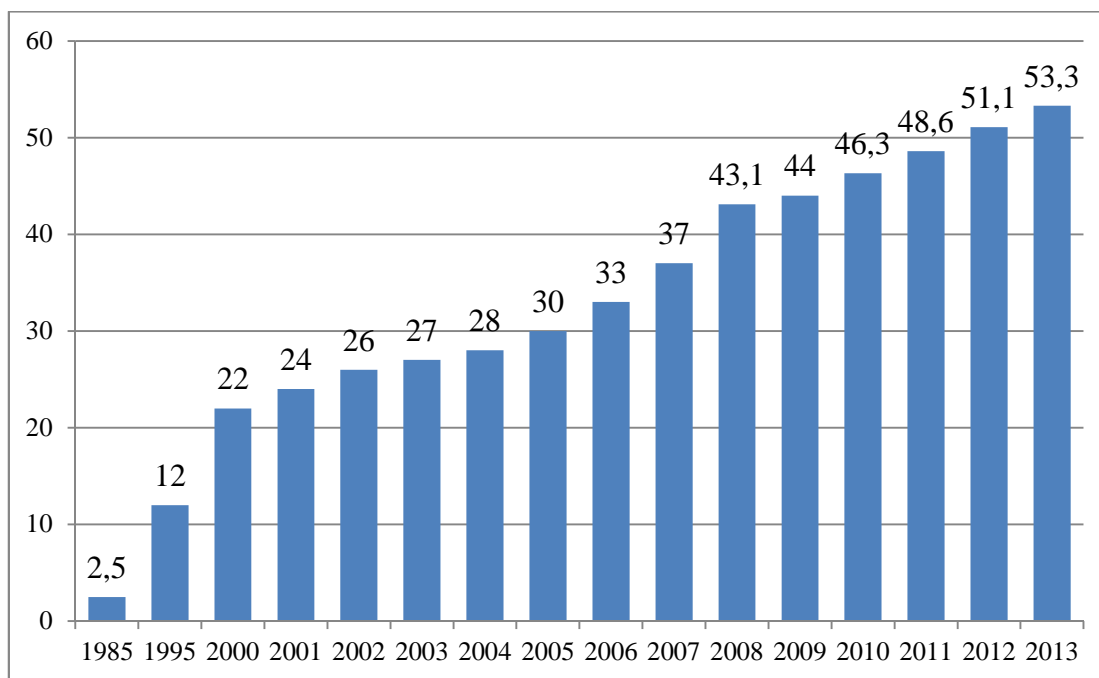
Pre účely práce pokladám za najvýstižnejšiu definíciu vyjadrenie McCarvilla a Copelanda (1994), ktorí definujú športové sponzorovanie vzájomnými vzťahmi medzi organizátormi, športovými organizáciami a inými sprostredkovateľmi. Tieto vzťahy sú založené na princípe maximalizovania odmien a minimalizovania rizík pre všetky zúčastnené strany.

3.2.1 Súčasný pohľad na sponzorovanie

Korene toho, čo je dnes považované za sponzorovanie siaha do ďalekej histórie. Avšak dnešný komerčný sponzoring sa začal vyvíjať až od polovice šesťdesiatych rokov minulého storočia (Meenaghan, 1991). Podľa Aakera a Joachimsthalera (2000) bol anglický futbalový tím Nottingham Forest sponzorovaný značkou Bovril už v roku 1898. Zmieňujú sa aj o spoločnosti Gillette, ktorá začala sponzorovať baseball v roku 1910, kým Coca-Cola sa spojila s Olympijskými hrami v roku 1928. Toho roku bola na tomto podujatí viditeľná aj spoločnosť adidas, ktorá sponzorovala jednotlivých športovcov.

Najviac finančných prostriedkov začalo prúdiť do športu až koncom minulého tisícročia. Od roku 1985 bol prírastok výdavkov na sponzoring zreteľný. Najväčší nárast sponzorovania evidujeme v období posledných tridsiatich rokov. Toto obdobie prehľadne ilustruje graf 1.

Graf 1 Celosvetové výdaje na sponzoring v rokoch 1985–2013 v miliardách amerických dolárov



Zdroj: vlastné spracovanie (Cotting, 2012)

Je evidentné, že od roku 1985 sa výdavky na sponzorovanie každoročne zvyšujú. V poslednom zaznamenanom roku sa zvýšili o 4,2 %, kým v predchádzajúcich troch rokoch bol nárast vždy väčší ako päť percent.

Ako uvádza Cotting (2012), v polovici osemdesiatych rokov bolo po celom svete rozdelených na sponzoring zhruba 2,5 mld. amerických dolárov. Hranica 10 mld. bola dosiahnutá v roku 1993, kým 20 mld. hranica bola pokorená o sedem rokov neskôr. 40 mld. amerických dolárov sa podarilo dosiahnuť v roku 2008 a to najmä vďaka dvom veľkým športovým podujatiam. V Pekingu sa totiž konali Olympijské hry a Rakúsko a Švajčiarsko hostilo druhé najväčšie futbalové podujatie medzinárodného charakteru Majstrovstvá Európy. O štyri roky neskôr sa hodnota vyšplhala na 50 mld., čo sa podarilo opäť vďaka dvom veľkým športovým podujatiam. Konkrétne išlo o Olympijské hry v Londýne a európsky futbalový šampionát v Poľsku a na Ukrajine.

Pre lepšiu predstavu uvádzam v tabuľke 2 porovnanie štyroch najväčších športových podujatí. Najväčší rekord zlomili v rámci vybraných podujatí Letné olympijské hry v Londýne a svojimi príjmami zo sponzoringu prispeli do celosvetových tabuliek naozaj výrazne.

Tabuľka 2 Sponzorské príjmy z najväčších športových podujatí v amerických dolároch

	Majstrovstvá sveta vo futbale 2006	Majstrovstvá sveta vo futbale 2010	Zimné Olympijské hry 2010	Letné Olympijské hry 2012
Sponzorské príjmy	578,3 mil.	1,1 mld.	712,5 mil.	1–2 mld.

Zdroj: vlastné spracovanie (Cotting, 2012)

3.2.2 Formy sponzorovania v športe

Marshall a Cook (1992) uvádzajú niekoľko platforiem, v rámci ktorých môže byť sponzorovanie realizované:

- sponzorovanie podujatí;
- sponzorovanie líg;
- sponzorovanie zväzov, respektíve asociácií;
- sponzorovanie tímov;
- sponzorovanie samotných športovcov.

Autori však neprezentovali úplný prehľad všetkých možných foriem, v rámci ktorých môže byť sponzorovanie realizované. Irwin, Sutton a McCarthy (2002) síce nevymedzujú sponzorovanie súťaží (líg), no okrem ostatných zmienených foriem uvádzajú:

- sponzorovanie športových prenosov;
- sponzorovanie športových zariadení;
- sponzorovanie špecifických športov.

Pelsmacker, Geuens a Van Bergh (2003) vo svojej práci uvádzajú, že sponzorovanie je spojené s určitým podujatím. Konkrétne, firmy sponzorujú futbalové súťaže, tímy, športovcov, dresy alebo lopty, golfové turnaje, či konkrétne športy (lyžovanie, basketbal). Okrem toho dávajú do pozornosti tiež sponzorovanie športových programov, či športového vysielania.

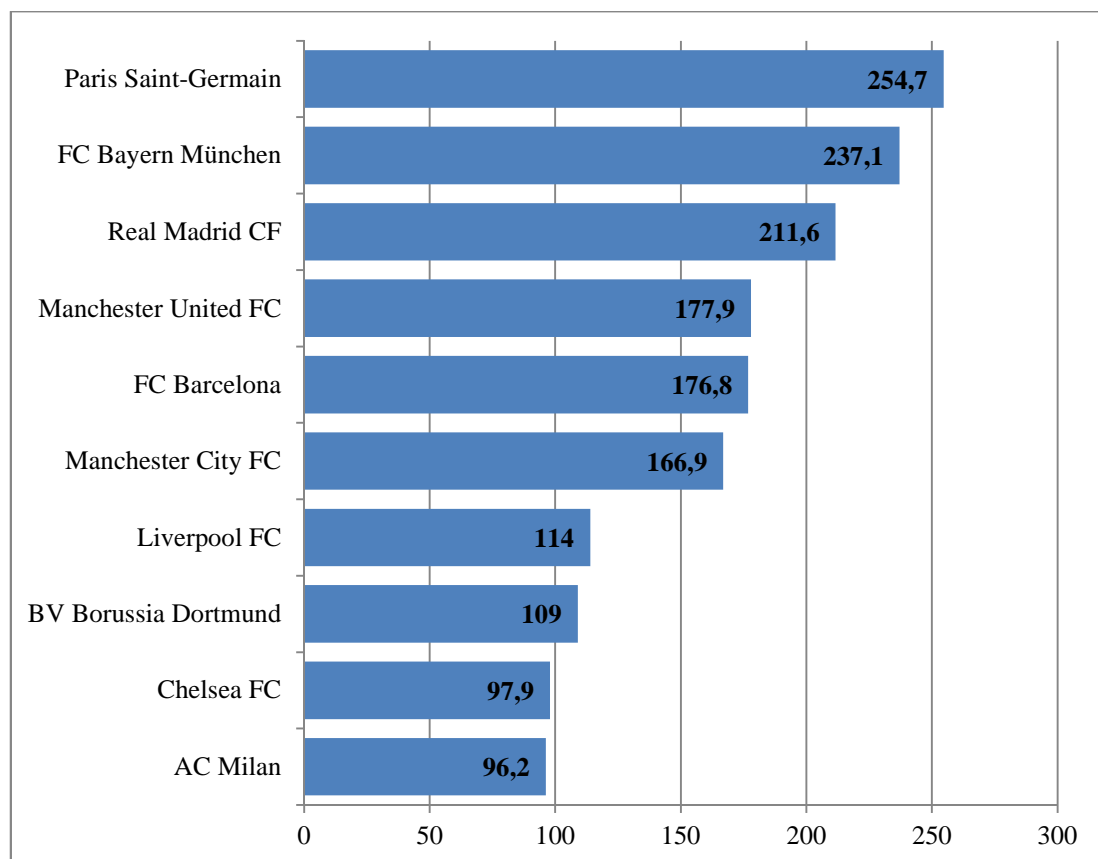
O formách, ktoré Marshall a Cook (1992) pokladajú za dôležité, detailnejšie uvažuje Čáslavová (2009), podľa ktorej:

- *Sponzorovanie jednotlivých športovcov:* je rozšírené najmä vo vrcholovom športe. Športovci sú gestormi kvality a úspechov aktuálnych výrobkov a tiež služieb podnikateľa. So športovcom sa uzatvára sponzorská zmluva, ktorá obsahuje okrem práva na reklamu prostredníctvom vyobrazenia športovca na svojich produktoch aj iné opatrenia na podporu predaja, ako autogramiády, rôzne akcie pre spotrebiteľa, hry o zisk, či predvádzanie výrobkov. Športovcovi sa dostane mnohokrát mimo finančnej podpory aj inej materiálnej pomoci v podobe športového oblečenia, náčinia, či automobilu.
- *Sponzorovanie športových tímov:* sa v poslednom období presadzuje aj vo výkonnostnom športe a športe pre všetkých. Sponzor v takom prípade poskytuje peňažné prostriedky, športové vybavenie, ubytovacie služby, dopravu alebo motorové vozidlá. Na druhej strane, sponzorovaný tím môže ponúknuť reklamu na drese, reklamu prostredníctvom inzerátu, či prostriedky podpory predaja ako napríklad autogramiády.
- *Sponzorovanie športových akcií:* má omnoho viac možností, ktoré je možno ponúknuť sponzorovi. Existuje príležitosť využiť reklamné možnosti ako je programový zošit, vstupenky, reklamy počas prestávok, či uvádzanie titulu „hlavný sponzor akcie“. Ponuka sa môže vzťahovať na rôzne manažérske námety. Či už sa jedná o V.I.P. akcie, špeciálnu propagáciu podľa obchodných priorít alebo výrobnú orientáciu sponzora. Protivýkony, ktoré uchádzač o sponzorovanie navrhuje bývajú často spracované v takzvaných sponzorských balíčkoch, o ktorých viac pojednáva ďalšia časť práce.
- *Sponzorovanie športových klubov:* prináša z pomedzi všetkých foriem najširšie možnosti z hľadiska činností, ktoré je možno ponúknuť sponzorovi. Športový klub totiž mnohokrát disponuje športovcami, športovými družstvami, profesionálnymi oddeleniami a taktiež organizuje športové akcie. Skrz mnoho ponúkaných protivýkonov môže klub ponúkať produkty, ktoré vznikajú v rámci jeho športovej činnosti. Jedná sa napríklad o ponuku rôznych telovýchovných služieb, športových akcií (majstrovské súťaže), rôzne druhy činností (rehabilitácie) a zvláštne akcie (sústredenia). Športový klub môže ponúkať aj ďalšie produkty a služby, ktoré sa nevzťahujú priamo k športu. Môže ísť o sprostredkovateľské služby, ubytovacie služby, či prevádzka cestovnej kancelárie.

- *Sponzorovanie ligových súťaží:* sa dostáva v posledných rokoch výrazne do popredia. V Českej republike je to najmä v prípade futbalu a ľadového hokeja. Firma, ktorá sa stane partnerom súťaže, má svoje firemné označenie v názve súťaže (napríklad Gambrinus liga) a má možnosť využívať multifunkčné prezentácie na štadiónoch klubov, ktoré sa zúčastňujú tejto súťaže. Reklama a PR má dopad na priameho diváka a tiež na verejnosť sledujúcu masmédiá.

Ako príklad sponzorovania športových klubov, v tomto prípade futbalových klubov, uvádzam graf 2, ktorý znázorňuje komerčné príjmy najlepších európskych futbalových klubov v sezóne 2012/13. Skresľujúcim faktorom môže byť skutočnosť, že tieto príjmy zahŕňajú okrem príjmov od sponzorov aj príjmy z merchandisingu.

Graf 2 Príjmy z komerčných aktivít európskych futbalových klubov v sezóne 2012/13 v miliónoch eur



Zdroj: vlastné spracovanie (Deloitte, 2014)

3.2.3 Typy sponzorovania v športe

Zahraniční autori rozlišujú veľkú variabilitu úrovní sponzorovania. Solomon (2002) sa zmieňuje o nasledovných úrovniach sponzorovania:

- „Titulárny sponzor“;
- „Hlavný sponzor“;
- „Oficiálny sponzor“;
- „Vedľajší sponzor“ a iní;
- „Sponzor na základe licencie“.

V praxi sa môžeme stretnúť s tromi úrovňami sponzorovania. Tou prvou je exkluzívne sponzorovanie, kedy sú všetky navrhnuté protivýkony prijaté sponzorom. Druhým je hlavné sponzorovanie, v rámci ktorého sponzor prijíma len najdrahšie a najatraktívnejšie protivýkony. A poslednou možnosťou je kooperačné sponzorovanie, kedy sa jednotlivé protivýkony rozdelia medzi väčšie množstvo rôznych firiem (Foret, 2008).

Novotný (2011) rozdeľuje sponzorovanie vo svojej publikácii podľa štyroch kritérií. Pre potreby tejto kapitoly je dôležitá najmä klasifikácia podľa podielu sponzora na celkovom objeme príspevku. Autor rozoznáva tri skupiny sponzorov:

- „Titulárny sponzor“ – firma je spojená s názvom sponzorovanej aktivity;
- „Spolusponzor“ – v rámci sponzorovanej aktivity existuje niekoľko sponzorov, ktorí majú v rámci porovnateľnej ceny podobné práva;
- „Sponzor“ – dodávateľ, ktorý na úkor peňazí dodáva sponzorovanému určité hotové výrobky.

Podľa môjho názoru najvýstižnejšie vystihuje súčasné pojmá sponzorovania nie len v domácom, ale aj svetovom kontexte publikácia Čáslavovej (2009). Sponzor môže získať vo vzťahu k sponzorovanému:

- titul „Generálneho sponzora“;
- titul „Hlavného sponzora“;
- titul „Oficiálneho dodávateľa“;
- titul „Mediálneho partnera“;
- titul „Partnera“;
- status „Oficiálneho produktu“;

- právo na využitie mena (názvu) sponzora v názve športovej akcie alebo ligovej súťaže;
- právo na využitie mena sponzora v názve športovej arény;
- právo na využitie mena sponzora v názve športového tímu;
- právo na využitie mena alebo súčasného sponzorovania pre udeľovanie cien, trofejí na závodoch a súťažiach;
- právo na využitie mena sponzora v súvisiacej alebo podriadenej akcii.

3.2.4 Ponuka výkonov sponzorovaného ako protihodnota pre partnerov

Partneri tímu, na rozdiel od firiem, ktoré sa prezentujú iba prostredníctvom billboardov, očakávajú od svojich investícií oveľa viac, ako len samotnú vizibilitu. Sponzor zároveň dúfa, že priaznivci tímu sa stotožnia s charakteristikami firmy alebo značky v spojení s hráčmi tímu, ktorí predstavujú akési „psychologické spojenie“. Sponzor tak môže fanúšikom prostredníctvom športovcov alebo takzvaných „športových hrdinov“ sprostredkovať rôzne správy. Skrz športovcov sa divákovi prezentujú jedinečné signály, ktoré napomáhajú ich identifikácii so sponzorom a taktiež umožňujú lepšie zapamätanie názvu sponzora (Bennett, 1999).

Čáslavová (2009) považuje za dôležité pripraviť ponuku protivýkonov sponzorovaného pre sponzora ešte pred tým, ako sa podarí získať záujem sponzora. Športový manažér môže ponuku realizovať prostredníctvom takzvaných „sponzorských balíčkov“. Ide o návrh protivýkonov, ktoré organizácia (spolok, klub a iné), zastúpená športovým manažérom, dokáže bezprostredne ponúknuť. Môže ísť o celkové sponzorovanie, sponzorovanie športovej akcie, prípadne sponzorovanie športového družstva. Na základe sponzorských balíčkov si manažér môže vybudovať profesionalitu vzájomného kontaktu. Ponuka pre sponzora môže byť pripravená aj formou ponukových listov reklám, ktoré sú súčasťou mnohých futbalových a hokejových klubov v Českej republike.

3.2.4.1 Ponuka pre sponzora zo strany športového klubu

Klub musí pri vytváraní ponuky pre sponzora prihliadať na niekoľko činiteľov. Čáslavová (2009) zdôrazňuje potrebu informácií o požadovanej peňažnej čiastke,

predpokladanej dĺžke spolupráce, postavení športového klubu respektíve telovýchovnej jednoty a dôležitú úlohu hrá tiež výkonnosť, či atraktívnosť konkrétneho športu. Oblasť športu pre všetkých musí často riešiť problém, čo vlastne sponzorovi ponúknuť. Pri príprave ponuky pre sponzora je potrebné vopred sa oboznámiť s informáciami o vybranej firme, s ktorou klub môže rozvinúť spoluprácu. Podľa toho sa následne zostavuje ponuka a komentár, súčasťou ktorého môžu byť aj zistené informácie, ktorými môže športový manažér takticky zapôsobiť.

Súčasťou ponuky pre sponzora môžu byť podľa Čáslavovej (2009) nasledujúce produkty:

- *Ponuka športových produktov* ako napríklad:
 - ponuka kondičných cvičení (patrí sem aj forma kolektívneho členstva v športovom spolku);
 - ponuka klubových priestorov pre športovú činnosť zamestnancov sponzora, často v neatraktívnych časoch;
 - najrôznejšie športové akcie, od majstrovstiev skrz prebory až po mládežnícke súťaže, ktoré sa môžu využiť na propagáciu výrobkov a služieb sponzora prostredníctvom vyvesenia reklamných nosičov;
 - ponuka výkonov športového tímu alebo jednotlivých športovcov, ktoré môžu slúžiť ako propagačné činnosti tam, kde existuje vzťah medzi výrobkom respektíve službou firmy a športovým prostredím, prípadne nositeľia reklamy sponzora na športovom odevu, či oblečení;
 - akcie typu ponúk prednášok a seminárov, inštruktáže s odbornou telovýchovnou problematikou pre sponzorov, ponuka rehabilitačných služieb.
- *Ponuka reklamných produktov* – je súčasťou sponzorských zmlúv, pričom je tvorená najčastejšie ponúkanými protivýkonmi pre sponzorov. Patrí sem reklama na drese a športovom oblečení, reklama na štartovných číslach, reklama na mantineli, na športovom náradí, či na výsledkových tabuliach. Klasické reklamné prostriedky, ako plagáty, reklamné tabule a letáky je možné umiestniť tiež do zariadení, na klubové športoviská, do hál, či na klubový autobus. Marketingová komunikácia môže byť uskutočňovaná aj prostredníctvom menších propagačných prostriedkov: vstupenky, vlajočky, inzertné stránky, či menšie formáty v programe. Pre športového manažéra je nesmierne dôležité

poznať efekt jednotlivých reklamných prostriedkov, aby mohol využiť argumenty pri rokovaniach so sponzormi. Môže ísť napríklad o kvantitatívne pôsobenie reklamy na štartových číslach, efekt sledovania reklamy na časomiere a mnoho iných. Ďalej sem patrí druhotný efekt pôsobnosti reklám v médiách, ako je televízia, či rozhlas. V prípade športových akcií sem tiež zaraďujeme presné kvantifikovateľnú účinnosť sledovania zadaných reklamačných služieb od sponzora.

- *Ponuka spoločenských činností až po ciele programy V.I.P. a programy hospitality* sú nesmierne dôležité pre dobrú spoluprácu so sponzorom. Spoločenské činnosti podnecujú trvalejšiu spoluprácu medzi klubom a sponzorom. Každý klub si uvedomuje, že podpisom zmluvy spolupráca nekončí. Preto môže v tomto úseku sponzorovi ponúknuť účasť na oslavách činnosti športového klubu, či iných významných akciách sezóny. Sponzor tiež môže získať prednostné právo prenájmu lôží, business seaty, parkovacie priestory, špeciálne V.I.P. priestory na športoviskách alebo sprostredkovateľskú činnosť. Ciele programy V.I.P. a programy hospitality sú spájané so spracovaním ponuky „na mieru“. Preto vyžaduje prísne individuálny prístup, prehľad svetových trendov športového marketingu a množstvo vlastných životných skúseností. Súčasťou programu hospitality môžu byť:
 - vstupenky na akciu – ponuka lôží, vybrané sedadlá, rezervácia konkrétnych miest, prípadne jednotné vstupné;
 - V.I.P. vstupenky/preukazy na občerstvenie alebo na vstup do tlačových boxov;
 - stretnutia so športovcami, celebritami, či účastníkmi športových akcií;
 - doprava v rámci usporiadanej akcie, administratíva, či sprievod;
 - vývoj interaktívneho programu hospitality, ktorý zodpovedá záujmom cieľového trhu sponzorov;
 - catering so špeciálnou koncepciou.
- *Ponuka imidž športu a športového klubu* tvorí kategóriu abstraktných produktov. Každé športové odvetvie má špecifický imidž, preto je treba rozlišovať imidž športového odvetvia vo všeobecnosti a imidž športového odvetvia v konkrétnej oblasti, či regióne. Súčasťou tohto produktu môže byť tradícia, rozsiahle pôsobenie na populáciu, modernosť, aktivita všetkých vekových skupín, zdravotný prínos, pohyb v prírodnom prostredí a iné.

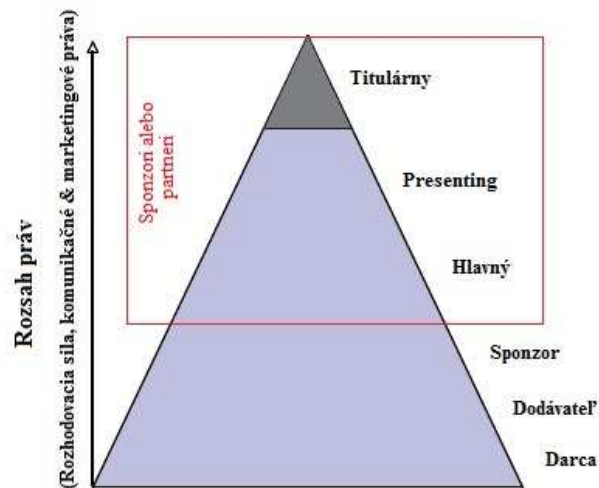
3.2.4.2 Sponzorský balíček

Meenaghan (1994) vymedzuje sponzorský balíček z pohľadu športových podujatí. Podľa tohto autora si zadávateľ môže zakúpiť rôzne práva samotného podujatia alebo kategórie práv (napríklad oficiálny nealkoholický nápoj), práva na umiestňovanie reklamy, práva na špecificky dizajnované emblémy a logá, právo používať titul „oficiálny“, práva na reklamu, propagačné a publikačné inklúzie, prípadne prednostné právo. Tieto práva sa líšia v závislosti od toho, aké veľké je organizované podujatie, akú má povahu a aké sú špecifiká zmluvy.

Sponzorský balíček sa netýka len športových podujatí. Podľa Čáslavovej (2009) sa vytvárajú aj na propagáciu športových klubov, pričom ide o písomný dokument doložený určitými cenami. Okrem toho, že ide o taktický dokument, vedenie telovýchovného spolku, respektíve športového klubu musí vopred o sponzorovaní dôkladne premýšľať a zároveň si musí byť vedomé svojich pozitívnych stránok a zvláštností, ktoré následne odzrkadlí v navrhovaných cenách. V rámci určovania hodnoty cien balíčkov nie sú žiadne cenové rozmedzia. Trendom je, že sa jednotlivé sponzorské balíčky vytvárajú priamo na „mieru“ konkrétnemu partnerovi.

Aby bol sponzor počas športového podujatia spokojný, je potrebné vytvoriť inovatívny a kreatívny sponzorský balíček. Sponzorovi je ponúkaná možnosť stať sa súčasťou tohto podujatia, prípadne má možnosť vlastniť špecifický sponzorský balíček. Balíček musí tvoriť akýsi zoznam všetkých pozitív a výhod spoločnosti, z ktorého je vopred jasné, aké práva a výhody získa partner v rámci konkrétnej kategórie. Na obrázku 1 je v podobe pyramídy zachytených päť úrovní partnerstva, ktoré môže sponzorovaný ponúknuť. Najvyššiu hodnotu má „Titulárne partnerstvo“, nasledované statusom „Presenting partnera“ a „Hlavného partnera“ (Cotting, 2012).

Obrázok 1 Rozsah práv sponzorov podľa úrovne



Zdroj: vlastné spracovanie (Cotting, 2012)

V rámci sponzorského balíčka môžu byť podľa Cottinga (2012) sponzorovi ponúkané: propagačné práva, prístup k divákovi, vizibilita, pôsobenie prostredníctvom reklamy, širší dosah a spätná väzba, incentívy alebo vlastné platformy v podobe organizovania rôznych podujatí. Okrem toho môže sponzor ponúkať nasledovné príležitosti a služby:

- predaj práv na podujatia a príležitosti prezentácie vzoriek;
- merchandising;
- šírenie informácií a ponúk medzi členmi organizácie;
- reklamy a logo v médiách, letáky, digitálna reklama;
- prezentácia v rámci V.I.P. a prostredníctvom dobrovoľníkov;
- propagácia v spojení s ďalšími sponzormi;
- prepojenie s lídrami, či predstaviteľmi vlády;
- miesto pre uvedenie produktu na trh, obchodné stimuly;
- prístup k vytváraniu zážitku;
- poskytovanie redakčného obsahu na webových stránkach a v publikáciách spoločnosti;
- prístup k podujatiam, parkovisku, merchandisingovým zľavám pre špecifickú skupinu zákazníkov sponzora;
- V.I.P. vstupy a hospitality programy pre špeciálnych hostí;
- logo v printových médiách, vonkajšia a televízna reklama;

- reklamný čas počas vysielanej akcie;
- prístup k výskumom pred a po akcii a iným mediálnym údajom;
- výroba značkových vecí pre sponzora;
- logistická pomoc, vrátane technickej a tvorivej odbornej pomoci vrátane dočasnej dostupnosti pracovníkov pre hospitality programy a mnoho iného.

Podľa Čáslavovej (2009) sa ceny sponzorských balíčkov menia v závislosti od veľkosti spolku, podujatia alebo rozsahu zúčastnených partnerov. Pri tvorbe ceny stále platí „cit pre vec“ a „ochota platiť“.

Jediné zlaté pravidlo podľa Cottinga (2012) neexistuje. Na základe praktických skúseností sa jedine môžeme rozhodnúť pre niektorú z piatich cenových stratégií:

1. Byť lacnejší ako vlastnícke právo – všeobecne platí, že poplatok sponzora za partnerstvo by mal byť menší, ako keby mal propagáciu robiť sám. „Titulárny sponzor“ by nikdy nemal platiť viac ako polovicu toho, čo by zaplatil ako vlastník. Podobne tak „Hlavný sponzor“ by nemal platiť viac ako dvadsaťpäť percent nákladov.
2. Cena balíčka sa určuje na základne podnikateľského plánu a rozpočtu – ide o najčastejšie aplikovanú stratégiu. Do ceny sú zahrnuté mimo nákladov aj plánované výnosy z cateringu, predaja lístkov, televíznych práv, či merchandisingu. Následne sa môžu ceny nastaviť podľa predchádzajúceho modelu. Za predpokladu, že rozpočet stotisíc amerických dolárov pokryje všetky náklady, hierarchicky by to mohlo vyzerat' nasledovne:
 - hlavní sponzori: každý 40 000 USD;
 - kooperatívni sponzori: každý 10 000 USD;
 - dodávatelia: každý 2 000 USD;
 - celkom: 210 000 USD.
3. Cenová stratégia vychádzajúca z minimálneho sponzorského príspevku a z trhových ukazovateľov – veľká časť sponzorského poplatku bude použitá na zrealizovanie sľúbenej propagácie, ale tiež na predaj, servis a administratívu samotného partnerstva. Rozdiel medzi týmito nákladmi a prijatými financiami je zisk, ktorý môže byť ďalej použitý. Vo všeobecnosti platí, že celkové náklady na zrealizovanie partnerstva a servis partnerovi musí byť dvakrát väčší ako samotný sponzorský príspevok.

4. Ekvivalent metódy príležitostných nákladov – spočíva v tom, že sponzorovaný musí vedieť, aké sú možnosti sponzora utrátiť jeho peniaze v rámci reklamy. Spoločnosť by si mala klásť nasledujúce otázky:
- a) Koľko televíznych reklám by mohli kúpiť za vynaložené investície?
 - b) Koľko strán v novinách či časopisoch by mohli kúpiť?
 - c) Koľko tridsaťsekundových spotov by mohli kúpiť v rádiu?
 - d) Koľko prostriedkov na zobrazenie by mohli kúpiť na internete?
 - e) Koľko plagátov by mohli kúpiť?
5. Externé ocenenie – hodnota ponúk sponzora sa určí prostredníctvom externej spoločnosti. Do úvahy je nutné brať:
- Hodnotu hmotného prospechu – kvantitatívny prínos sponzorského balíčka v podobe inzercie, či loga na vstupenke.
 - Hodnotu nehmotného prospechu – kvalitatívny prínos, ktorý poskytujú jednotlivé produkty, ako napríklad vypožičaný imidž a divácka lojalita. Okrem toho sem patria aj práva na používanie loga v reklame, na obaloch propagačných materiálov, či právo niesť názov „Oficiálny partner“, „Oficiálny produkt“ a podobne. Ak spoločnosť súhlasí so zmluvou o sponzovaní, robí to aj preto, že chce získať prístup k rôznym nehmotným prospechom.
 - Geografický dosah/efekt – reflektuje veľkosť a hodnotu trhu, v ktorom je sponzorovaný aktívny a sponzovanie je efektívne.
 - Cost-benefit korelácia – sponzovanie musí preukázať, že korelácia medzi nákladmi a prínosmi je medzi 1 až 1,5. To znamená, že na každý investovaný dolár by sa malo sponzorovanému vrátiť reklamná hodnota vo výške minimálne 1,50 doláru.

3.2.4.3 Ponukový list reklám

Podľa Čáslavovej (2009) je súčasťou ponukového listu reklám:

- list marketingového manažéra – oslovenie partnerov, vyhodnotenie úvodnej časti sezóny, úspechy a podobne;
- fakty potvrdzujúce účinnosť reklám:

- prezentácia klubu v masmédiách vrátane časového rozsahu (televízia, rozhlas, tlač);
- fakty o diváckej návštevnosti zápasov a kapacite štadióna;
- odohrané či plánované významné turnaje;
- ponuka reklamných plôch vrátane grafických nákresov, či konkrétnych fotografií;
- cenníky reklamných plôch;
- ponuka ďalšej spolupráce, čo sa týka PR a V.I.P.

Následne je možné z tohto ponukového listu vybrať konkrétne reklamy, o ktoré má daný partner záujem.

3.3 Podstata fungovania vzťahu medzi partnerom a športovým subjektom

Vzťah medzi sponzorom a sponzorovaným analyzovalo už mnoho autorov. Kladný vzťah je všeobecne pokladaný za alfu a omegu efektívneho fungovania spolupráce. Bývalý marketingový riaditeľ spoločnosti Coca-Cola Sergio Zyman (2002) zdôrazňuje rastúci význam športového sponzoringu ako nástroja marketingovej komunikácie. Podľa jeho názoru nedostatok súčinnosti medzi partnerom a sponzorovaným výrazne limituje návratnosť investícií. Podľa Durdovej (2012) sa mimo sponzorského vzťahu používajú aj pojmy ako reklamné alebo kooperatívne partnerstvo, ktoré by malo byť založené na obojstranne známych cieľoch, vzájomne prospešných prínosoch, či mravno-etických princípoch.

Zyman (2002) zastáva názor, že za problémami vo vzťahoch stojí pojem sponzorovanie. Vyjadruje totiž jednostranný vzťah, v ktorom sponzor ponúka finančnú pomoc sprevádzanú filantropizmom aj napriek jeho komerčnému využitiu.

3.3.1 Hľadisko sponzora

V rámci vzťahu sponzor – sponzorovaný vystupuje sponzor ako ten, kto očakáva za svoje peniaze od sponzorovaného vecné prostriedky alebo služby. Tým sa myslí napríklad šírenie reklamy, ktorá sa týka buď samotného podniku alebo jeho produktov (Durdová, 2009). Pri skúmaní spoločností sa musí mnohokrát zohľadňovať aj veľkosť

firmy. Tá sa posudzuje podľa počtu zamestnancov, veľkosti obratu a rozvahy (Kraft, Bednářová, Kocourek, 2011). Detailné informácie zhrňuje tabuľka 3.

Tabuľka 3 Všeobecné kritéria veľkosti firiem

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Obrat (v mil. eur)	Rozvaha (v mil. eur)
Veľký	Viac ako 250	Viac ako 50	Viac ako 43
Stredný	Menej než 250	Menej než 50	Menej než 43
Malý	Menej než 50	Menej než 10	Menej než 10
Mikro	Menej než 10	Menej než 2	Menej než 2

Zdroj: Kraft, Bednářová, Kocourek (2011)

Malé firmy v českých podmienkach na základe výskumu realizovaného na 82 podnikoch uvádzali za hlavný cieľ sponzoringu zviditeľnenie svojho podniku. Bohužiaľ, v mnohých prípadoch nemali predstavu, akým spôsobom to uskutočniť a niektoré firmy dokonca nevedeli, že majú nejakú reklamu na ihriskách futbalových klubov. Veľké firmy preferovali ciele korešpondujúce s ich marketingovými stratégiami. Najpreferovanejším cieľom sponzoringu bolo v ich prípade zvýšenie lojálnosti ku značke, kým na druhom mieste bolo zvýšenie povedomia o firme. Ďalšiu priečku obsadila zmena, respektíve posilnenie imidž firmy (Čáslavová, 2009).

Podľa prieskumu, ktorý bol realizovaný taktiež v Českej republike (Sasínková, 2007), medzi hlavné dôvody sponzorovania firiem patrí nasledovné:

- zvýšenie imidž, povedomia o spoločnosti, lacná forma zviditeľnenia, či budovanie značky;
- od veľkej firmy sa sponzorovanie očakáva;
- forma propagácie, ktorá osloví široké spektrum potenciálnych zákazníkov.

Jurak, Bednarik a Kovač (2009) skúmali v slovinskom prostredí 494 podnikov, aby zistili, aké sú marketingové ciele firiem v spojení so sponzorovaním športu. Veľké firmy preferujú ciele spojené so zapojením do spoločenského prostredia, ciele spojené s komunikáciou, s verejnosťou a tiež so zvýšením známosti mena podniku. Na prvom mieste absentujú rýdzo obchodné ciele, ktoré sú na najvyššom stupni medzi stredne veľkými a malými firmami. Veľkú rolu tu hrá tiež zapojenie firiem do sociálneho prostredia a spoločenská zodpovednosť. I keď tú najdôležitejšiu úlohu tvoria marketingové a komunikačné ciele.

Čáslavová, Dvořák a Voráček (2014) spracovali výskum sto firiem pôsobiacich v Českej republike, ktoré sa realizujú v športe. Firmy využívajú športový sponzoring ako marketingový a komunikačný nástroj k naplneniu obchodných cieľov. Výsledky ukázali, že spoločnosti prikladajú najväčší význam pri rozhodovaní o sponzoringu rastu povedomia o spoločnosti. Na druhom mieste sa umiestnilo vytváranie pozitívneho firemného goodwill, pričom hneď za ním sa umiestnil rast povedomia o produktoch alebo službách spoločnosti.

3.3.2 Hľadisko sponzorovaného

Na opačnom protipóle je podľa Durdovej (2009) sponzorovaný. Či už ide o športový klub, organizáciu alebo jedinca, všetci by mali využívať získané prostriedky alebo služby od sponzora k naplneniu vlastných cieľov (športových, ekonomických a sociálnych).

V českom prostredí pôsobí mnoho miestnych a lokálnych podnikateľov, ktorí vo väčšine prípadov nedokážu motivovať potenciálnych sponzorov. Ich vopred pripravená ponuka protivýkonov poskytovaná sponzorovi nespĺňa často najzákladnejšie kritéria. Sami nad sebou tak potom plačú, že sa nedokážu vynásť a vypadajú ako „chudáci“. Mimo vonkajšie podmienky tu hrá dôležitú úlohu sortiment a kvalita ponuky uchádzača hľadajúceho sponzora. U zodpovedného manažéra sa predpokladá dokonalý prehľad o tejto problematike a schopnosť realizovať svoje poznatky v praxi (Čáslavová, 2009).

3.3.3 Výhody sponzoringu pre sponzora a pre sponzorovaného

S rozhodovaním spoločnosti o partnerstve s niektorým športovým klubom súvisí aj pojem brand equity. Aaker (1991) ho vymedzuje ako kombináciu imidžu a povesti, ktorá môže pridať pozitívnemu vnímaniu produktu alebo službe v očiach zákazníka. Ide teda o hodnotu produktu vnímanú zákazníkom, ktorá by bola identická aj bez názvu značky.

Bharadwaj, Varadarajan a Fahy (1993) načrtli štyri pozitívne hodnoty značky, ktoré sú využívané aj v rámci sponzoringu:

- pomáha firme odlíšiť svoje výrobky od výrobkov konkurentov;

- slúži ako zástupca kvality a vytvára pozitívny obraz v mysliach spotrebiteľov;
- zabraňuje poklesu podielu na trhu počas rôznych cenových a propagačných vojen;
- bráni poklesu podielu na trhu tým, že dáva firme čas reagovať na hrozby z prostredia.

3.4 Reklama v športe

V rámci chápania reklamy a sponzorovania je nesmierne dôležité rozumieť základným rozdielom, ktoré z týchto dvoch pojmov plynú. Preto na úvod tejto sekcie predkladám definície reklamy a sponzorovania vo všeobecnosti. Crimmins a Horn (1996) definujú sponzorovanie ako nástroj, ktorý často nepriamo ovplyvňuje zákazníkovo vnímanie značky, zatiaľ čo tradičné reklamné médiá sú spojené s priamym ovplyvnením zákazníkovo vnímania. Ďalšie rozdiely vymedzujú Erdogan a Kitchen (1998), podľa ktorých je reklama pod úplnou kontrolou subjektu. Ten zaplatí za viditeľnú a priamu reklamu, pričom o tom, ako a kedy bude zverejnená rozhoduje samotná firma. Sponzorovanie je menej zamerané na konkrétny produkt a sponzor nemá nad ním takú veľkú kontrolu. Preto je skôr nepriame a implicitné. Zároveň k tomu, aby bolo efektívnejšie musí byť sprevádzané inými komunikačnými aktivitami.

Vo všeobecnosti môžeme reklamu definovať ako platenú, neosobnú formu komunikácie skrz rozličné médiá a to prostredníctvom obchodných spoločností, neziskových organizácií, či jednotlivcov, ktorí sú zasiahnutí reklamnou správou. Subjekt sa snaží informovať alebo presvedčiť člena konkrétnej cieľovej skupiny. Médiami môžu byť noviny, televízia, rádiá, magazíny, billboardy, videoprezentácie a mnoho iných masovokomunikačných prostriedkov, ktorých cieľom je umiestniť produkt alebo službu do výhodnej pozície s vysokou vizibilitou (Boone, Kurtz, 1992). V športe ide podľa Shilburyho, Quicka a Westerbeeka (1998) o priemysel, v ktorom sa pohybuje nespočetne veľa miliárd dolárov a hlavným účelom reklamy je vyvolávať v spotrebiteľoch pozitívne reakcie na výrobky a služby.

Vonkajšiu reklamu môžeme realizovať aj prostredníctvom reklamy na štadióne, kde môže byť prezentovaná prostredníctvom plagátov, bulletinov, či elektronických displejov (Sandage, Rotzoll, Fryburger, 1983). Reklama na športovom zariadení je

podľa Schlossberga (1991) pre účastníkov športovej akcie veľmi zaujímavá. Fanúšikovia strávia na štadiónoch aj viac ako dve hodiny a zároveň mnoho z nich navštívi svoj obľúbený tím aj niekoľkokrát za sezónu, čím sa vizibilita samotnej reklamy zvyšuje. Je to niečo podobné, ako keď na letisku pôsobia na recipienta rovnaké reklamy počas niekoľkých dní. Reklamná správa v športových arénach má vďaka špecifickému citovému účinku unikátne postavenie. Jednou z hlavných pohnútok pre umiestnenie reklamy je nádej, že sa inzerentom podarí preniesť vzrušenie a prepojenie fanúšikov s domácim tímom na výrobok alebo organizáciu.

3.4.1 Funkcie športovej reklamy

Je zrejmé, že reklama smeruje k tomu, aby pomohla konečnému predaju produktov. No nie každá môže byť navrhnutá tak, aby priniesla okamžité zvýšenie predaja. Okamžité predajné výsledky sú síce merateľné, no v konečnom dôsledku sú len neúplným kritériom účinnosti reklamy. Inými slovami, na efekty väčšiny reklám musíme nahliadať v dlhodobom horizonte. Niektorí môžu namietat, že v prípade všetkých reklám musíme čakať, kým zistíme či kampaň zvýši alebo nezvýši povedomie. Avšak efekty reklamy sú v dlhodobom horizonte sprevádzané čiastkovým plnením cieľov, ktoré nakoniec vedú ku konečným predajným výsledkom. Tento celý proces musí byť meraný tak, aby posudzoval komplexné hodnotenie efektívnosti reklamy (Lavidge, Steiner, 1961).

Podľa Lavidgeho a Steinera (1961) má reklama tri hlavné funkcie. V prvom rade za účelom získania lepšieho povedomia a poznania musíme mať informácie alebo nápady. Obľubu a preferencie získame prostredníctvom ďalšej funkcie spojenej so získaním priazne a pocitov k produktu. Nakoniec musíme získať presvedčenie a to skrz aktivitu podnecujúcu kladné rozhodnutie o kúpe produktu.

Čáslavovej (2000) ponímanie funkcií je veľmi obdobné, no vo svojej publikácii im dáva ucelenejší charakter. V začiatkoch existencie produktu je dôležitá informačná funkcia, ktorá stimuluje primárnu ponuku a informuje o:

- novom produkte;
- zmene ceny;
- spôsobe používania produktu;
- novom používaní už známeho produktu;

- nových službách, respektíve o doplnkových službách alebo poskytovanom servise.

Ďalšou funkciou je podľa Čáslavovej (2000) funkcia presvedčovacia, ktorá má najväčší význam v prostredí intenzívnej konkurencie. Pôsobí na vytváranie dopytu po produkte konkrétneho výrobcu, čo nazývame aj ako takzvaný selektívny dopyt. Zmyslom tejto funkcie je:

- posilnenie preferencie tovaru určitej firmy;
- snaha o získanie zákazníkov konkurenta;
- zmiernenie obáv zákazníka v súvislosti s používaním produktu;
- posilnenie imidžu firmy v zákazníčkovej mysli;
- zmena imidžu produktu;
- tlak na okamžitý nákup.

Funkcia upozorňovacia hrá dôležitú úlohu v štádiu zrelosti produktu, pričom jej hlavnou úlohou je pripomenúť zákazníkovi výrobok alebo službu, ktorú poznal už skôr (Čáslavová, 2000).

3.4.2 Druhy športovej reklamy z hľadiska ich uplatnení

Šport je oblasť špecifická a preto je nutné využívať v rámci jednotlivých komunikačných stratégií špecifické formy, či druhy športovej reklamy. Durdová (2012) vymedzuje celú radu možností prezentácie sponzora:

- reklama na dresoch a športových odevoch;
- reklama na štartových číslach;
- reklama na mantineli/páse, na palubovke, na ľadovej ploche;
- reklama na športovom náradí;
- reklama na výsledkových tabuliach a ukazovateľoch;
- reklama na vstupenkách, plagátoch so športovým programom, s fotografiami športovcov;
- reklama na propagačnom materiáli (plagáty, transparenty, bulletiny, ročenky a podobne);
- reklama na videozáznamoch, fotografiách;
- reklama na billboardoch, videotabuliach a pútačoch;

- masmédiá, internet, virtuálna reklama.

Úvodných päť druhov reklám detailnejšie popisuje Čáslavová (2009):

Reklama na dresoch a športových odevoch:

- Funkcia – zvyšuje úroveň oboznámenia potenciálneho zákazníka s firmou, jej produktom, akciou, prípadne posilňuje známosť akcie, respektíve produktu. Zároveň môže informovať o zmene imidžu firmy, či produktov.
- Spôsob znázornenia – text alebo motív, ako názov produktu, firmy, či logo umiestnené na drese alebo športovom odevu.
- Pôsobenie na potenciálneho zákazníka – táto reklama pôsobí na diváka v rámci jednotlivých druhov športu rôzne dlhý časový úsek. Ten je daný časovým limitom tréningu, závodu, zápasu, turnaja, či exhibície.
- Účinnosť pôsobenia – zvyšuje sa v prípade, že športová akcia je vysielaná v televíznom priamom prenose alebo zázname. Podpornú funkciu má prípadné interview alebo fotografie v novinách a časopisoch.
- Spôsob prezentácie – počas každého vystupovania pred verejnosťou. Takouto udalosťou je športová akcia, tréning, rozhovor, či reklamné vystúpenie.
- Konečný efekt – úspech reklamy závisí na niekoľkých faktoroch. Okrem obsahu a veľkosti nápisu závisí na logu a symboloch, ktoré sú umiestnené na dresoch a športových odevoch (každá športová federácia vydáva predpisy obmedzujúce tieto priestory), na rýchlosti pohybu športovcov a na výskyte v televíznom prenose.

Reklama na štartových číslach:

- Funkcia – rovnaká ako v prípade predchádzajúcej reklamy.
- Spôsob znázornenia – text alebo motív na štartových číslach, pričom rozhodnutie o spôsobe spadá pod rozhodovaciu právomoc usporiadateľov závodu, zápasu alebo exhibície.
- Pôsobenie na potenciálneho zákazníka – je podobné ako v prípade reklamy na dresoch a športových odevoch. S tým rozdielom, že v niektorých športoch sa štartové čísla nepoužívajú. Pôsobenie je najmä počas športovej akcie, no tiež pri rozhovoroch a na fotografiách, kde hrá dôležitú úlohu uhol záberu.
- Spôsob prezentácie – pri závodoch, zápasoch a turnajoch, pri ktorých sa používajú štartové čísla.

- Konečný efekt – úspešnosť tejto reklamy závisí od veľkosti reklamy, ktorá je obmedzená veľkosťou štartového čísla (riadi sa pravidlami príslušného športu). Taktiež závisí od rýchlosti pohybu športovca a jeho výskytu v televíznom prenose. V tomto prípade odpadá individualizácia reklamy podporujúca športové osobnosti ako jednotlivcov.

Reklama na mantineli:

- Funkcia – rovnaká ako u predošlých.
- Spôsob znázornenia – text alebo motív na mantineloch alebo reklamnom páse vo forme názvu produktu, firmy, firemného symbolu, loga, či sloganu. Najmodernejšou podobou sú videopásky s pohyblivou reklamou alebo pásky, kde je možnosť pravidelne meniť väčší počet reklám.
- Pôsobenie na potenciálneho zákazníka – priamo upozorňuje divákov zúčastnených na závode, zápase, turnaji, či exhibícii. Počas televízneho prenosu závisí od početnosti záberov na konkrétne reklamy. Jej účinnosť sa zvyšuje pri poskytnutom interview s mantinelom v pozadí.
- Spôsob prezentácie – pri športových akciách, ako sú turnaje, závody, zápasy, či exhibície. Podobne ako v prípade predchádzajúcich reklám, účinnosť zvyšuje priamy televízny prenos alebo jeho záznam.
- Konečný efekt – závisí na veľkosti reklamy umiestnenej na mantineli, respektíve reklamnom páse. Klub sa dohaduje so sponzorom na cenovej hladine, ktorá je vyššia u miest, ktoré majú v televíznom prenose najvyššiu frekvenciu výskytu. Ďalej závisí na intenzite vybavovania reklamy v mysli potenciálneho zákazníka a na jej ohlase. To sa týka najmä známych značiek a firiem. Ak dôjde k situácii, že na jednom mieste sú prítomné dve značky s porovnateľnými produktmi, zákazník si vždy vybaví tú známejšiu.

Reklama na športovom náčiní a náradí:

- Funkcia – zvyšuje úroveň oboznámenia potenciálneho zákazníka so športovou značkou, športovým produktom, či firmou, prípadne posilňuje povedomie značky alebo produktu.
- Spôsob znázornenia – text alebo motív na športovom náradí a náčiní vo forme značky, loga firmy a podobne.
- Pôsobenie na potenciálneho zákazníka – opäť ide o kombináciu priameho pôsobenia na divákov počas športovej udalosti s televíznym priamym prenosom

alebo záznamom, preto závisí na početnosti záberov. V prípade tejto reklamy je text reklamných nápisov väčšinou veľmi drobný a preto sa účinnosť zvyšuje prostredníctvom priblíženia produktu v televíznom prenose. Takýmto príkladom je nastavovanie lyží pred objektívom kamier po skončení závodu alebo oceňovanie športovcov na stupňoch víťazov.

- Spôsob prezentácie – závisí na forme športovej akcie a účasti televízie v priamom prenose alebo zázname.
- Konečný efekt – úspešnosť tejto reklamy závisí na type náradia a náčinia (môže byť zvýraznená spojením s osobnosťou športovca), či veľkosťou nápisu. V prípade tejto reklamy môžeme hovoriť o reklame samotného výrobcu alebo tiež produktu iných športových odvetví, akým je napríklad automobilový šport.

Reklama na výsledkových tabuliach a ukazovateľoch:

- Funkcia – podobne ako predchádzajúca reklama má funkciu presvedčovaciu a upozorňovaciu.
- Spôsob znázornenia – text na výsledkových tabuliach a ukazovateľoch vo forme názvu produktu, značky firmy a iné.
- Pôsobenie na potenciálneho zákazníka – je považované za takmer vynútené pritiahnutie pozornosti divákov. Tí sú totiž „nútení“ sledovať prezentované výsledky, čas a stav. Pôsobenie sa opäť násobí početnosťou záberov v televíznych prenosoch.
- Spôsob prezentácie – počas všetkých športových akcií, kde sa používajú tabule, ukazovatele, či v priamych prenosoch alebo televíznych záznamoch.
- Konečný efekt – slúži najmä uvedeným značkám a produktom, prípadne dostatočne známym a populárnym firmám.

Durdová (2009) vymedzuje reklamu na vstupenkách, na plagátoch so športovým programom, či s fotografiami športovcov ako veľmi častú a účinnú formu propagácie sponzora, ktorá pôsobí na širokú verejnosť. Reklama na propagačných materiáloch pomáha sponzorovi budovať povedomie medzi širokým okruhom potenciálnych zákazníkov a zoznámiť ich nielen s podnikom, ale aj s jeho výrobkami. Ďalším účinným druhom reklamy je využitie videozáznamov, šotov zo súťažných zápasov alebo zo života klubu. Reklama na billboardoch, videotabuliach a pútačoch je charakteristická tým, že dokáže pôsobiť na diváka dlhodobo. Inou formou je internet, ktorý využíva najmodernejšiu výpočtovú techniku, pričom jeho účinnosť je možné

odvodiť od návštevnosti serveru užívateľmi internetu. Najdrahšou reklamou je televízny prenos, ale aj napriek tomu je najvyhľadávanejší. Okrem iného hrá dôležitú úlohu aj celoštátny a regionálny rozhlas, respektíve tlač. Pomerne novým fenoménom je virtuálna reklama, ktorá je čoraz efektívnejším prostriedkom najmä vďaka modernizácii techniky a technológií.

Nielen športovým klubom tak vznikajú nekonečné možnosti pri tvorbe marketingových stratégií. Santomier, Shuart a Costabiei (2012) hovoria o takzvaných nových médiách, ktoré dokážu vďaka širokopásmovému pripojeniu dostať obsah správy k zákazníkovi za extrémne krátky čas. Typickým príkladom úspešnej marketingovej komunikácie prostredníctvom nových médií je Manchester United, ktorý má v súčasnosti v Ázii viac fanúšikov ako v Európe a USA dohromady. Jednou z moderných technológií, ktorá sa každoročne míľovými krokmi posúva ďalej sú mobilné technológie. V krajinách ako Brazília, Čína a India mnoho konzumentov športu nemá pevnú linku, no využíva služby mobilných telefónov. Títo zákazníci platia za vysielanie a získavanie bezprostredných informácií o športových udalostiach prostredníctvom svojich smartfónov. Mobilní operátori, ako Verizon, AT&T, Vodafone, Orange a iní tak získavajú vďaka športu nemalé finančné prostriedky. Mobilní operátori ponúkajú mimo vysielania prenosov športových udalostí, SMS a MMS služieb, aj zvonenia na mobil, tapety, interaktívne hry, nákup lístkov, hlasovania, súťaže, čím dochádza k interaktívnemu prepojeniu konzumenta reklamy a sponzora.

Pred futbalovými Majstrovstvami sveta 2006 v Nemecku, talianska mobilná spoločnosť 3 Italia sa stala prvou, ktorá využila technológiu DVB-H na vysielanie priameho prenosu futbalového zápasu cez mobilné zariadenie. Vďaka získaniu licencie tak dokázali odvysielať všetky zápasy talianskeho tímu zo svetového šampionátu na mobilnom zariadení (Santomier, Shuart a Costabiei, 2012).

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Realizovaný výskum

Pri získavaní náležitých informácií som využil kvalitatívny výskum, pričom pre potreby analytickej časti som využíval kombináciu rôznych ďalších metód. Kontinuálne pozorovanie prostredia jednotlivých klubov mi pomohlo nahliadnuť do vnútorných štruktúr fungovania vybraných klubov. Na základe osobných rozhovorov s predstaviteľmi jednotlivých klubov sa mi podarilo dostať aj k dôvernejším interným materiálom, ktoré som mohol ďalšími analýzami spracovávať a analyzovať. SWOT analýzou som formuloval silné a slabé stránky marketingovej komunikácie vybraných subjektov a taktiež ich príležitosti a hrozby. Táto analýza mi do značnej miery pomohla vypracovať návrh implementácie sponzorskej činnosti futbalových klubov vrátane využitia príležitostí, ktoré súčasná situácia ekonomickej krízy ponúka.

4.1.1 Kvalitatívny výskum

Keďže moja diplomová práca vykazuje kvalitatívny charakter, bolo nevyhnuté využiť kvalitatívne metódy adekvátne k povahe kvalitatívneho výskumu. Creswell (1998, s. 12) definuje kvalitatívny výskum ako: „Proces hľadania porozumenia, založený na rôznych metodologických tradíciách skúmania daného sociálneho alebo ľudského problému. Výskumník vytvára komplexný holistický obraz, analyzuje rôzne typy textov, informuje o názoroch účastníkov výskumu a realizuje skúmanie v prirodzených podmienkach.“

Podstatou mojej práce bolo porozumenie súčasnej situácii a marketingovému potenciálu futbalových klubov vo vzťahu k partnerom. Komplexný obraz tejto problematiky som spracovával prostredníctvom kvalitatívneho šetrenia získaných informácií.

4.2 Výskumný súbor

Väčšinu výskumných metód som aplikoval a smeroval na marketingových manažérov jednotlivých klubov, respektíve marketingových riaditeľov a ich asistentov,

prípadne zástupcov ďalších oddelení spadajúcich do štruktúry vybraných klubov. Mimo futbalových klubov som musel v Českej republike a na Slovensku osloviť aj zástupcov vybraných marketingových agentúr. Konkrétne v Českej republike išlo o agentúru STES a. s., kým na Slovensku prebiehala komunikácia so zástupcom marketingovej agentúry UFA Sports Slovakia s. r. o. Oslovenie týchto agentúr bolo žiaduce najmä z dôvodu ich úzkej spolupráce s najvyššími ligovými súťažami v Českej republike a na Slovensku.

Na začiatku som prostredníctvom emailovej komunikácie oslovil všetkých dvadsaťosem klubov pôsobiacich v najvyšších súťažiach Synot ligy a Fortuna ligy. Obzvlášť na Slovensku sa väčšina klubov poskytnutiu náležitých informácií a údajov stranila. Následne som väčšinu klubov, ktoré neprejavili žiadnu spätnú väzbu, oslovil telefonicky. I keď ochota, respektíve neochota klubov k spolupráci naplnila moje očakávania, nie všetky kluby mi sprístupnili porovnateľné informácie. Z Českej republiky sa mi nakoniec podarilo naplniť obojstranné záujmy v prípade klubov:

- AC Sparta Praha a
- FK Bohemians Praha 1905.

Zo Slovenskej republiky u klubov:

- FC Spartak Trnava a
- AS Trenčín.

Rozhovory so zástupcami klubov som realizoval v priebehu sezóny 2014/15. Pre lepšiu dostupnosť som so slovenskými klubmi osobne komunikoval od júla do októbra, kým u českých klubov som realizoval osobné stretnutia od októbra do februára. Zástupcovia klubov boli s danou problematikou vopred písomne oboznámení, pričom ďalšie informačné korektúry a zmeny som uskutočňoval prostredníctvom následnej emailovej komunikácie.

4.3 Výskumné metódy

Vo svojej práci som použil výskumné metódy adekvátne k riešenej problematike. Aplikovanými metódami boli:

- deskriptívna prípadová štúdia;
- interview;

- pozorovanie;
- SWOT analýza;
- analýza dokumentov a
- komparatívna analýza.

4.3.1 Deskriptívna prípadová štúdia

Vo Veľkom sociologickom slovníku uvádza Vodáková (1996) pod pojmom prípadovej štúdie výskumný prístup a spôsob analýzy, ktorej podstatou je zameranie sa na jeden sociálny objekt, ktorý je sledovaný a spracovávaný ako celok z rôznych relevantných aspektov v súlade s jeho jedinečnosťou a komplexnosťou. Objektom, jednotkou alebo prípadom môže byť typický alebo špecifický jednotlivec, rodina, inštitúcia, pracovná alebo záujmová skupina, organizácia, lokálna komunita, etnická alebo iná prirodzená skupina, či historická udalosť.

Fuchsová (2006) rozdeľuje prípadovú štúdiu podľa prístupu na ilustratívnu, deskriptívnu (kompletný popis fenoménu), exploratórnu (jej účelom je preskúmanie neznámej štruktúry prípadu a pôsobenie vzťahov, ďalej definovanie hypotéz, otázok, či navrhovanie teórií a pripravenie pôdy pre ďalší výskum), explanatórnu (vysvetľuje prípad, čím rozvádza jednotlivé príčinné reťazce, pričom pomocou nejakej teórie dokáže prípad identifikovať), testovaciu (prostredníctvom navrhutej teórie zdôvodňuje mechanizmy, ktoré môže následne identifikovať, no hlavný dôraz sa kladie na testovanie adekvátnosti teórie) a evaluačnú (pomocou určitých hodnotových kritérií hodnotí nejaký program alebo intervencie).

Ďalšie rozdelenie prípadových štúdií prezentuje Hendl (1997). Zmieňuje osobnú prípadovú štúdiu, štúdium komunity, štúdium sociálnych skupín, štúdium organizácií a inštitúcií, štúdium udalostí, rolí a vzťahov.

Pre potreby mojej diplomovej práce som využil deskriptívnu prípadovú štúdiu, ktorá poskytuje kompletný popis fenoménu. Objektom skúmania boli totiž vybrané futbalové kluby, ktoré som nepriamo pozoroval už pred začiatkom realizácie samotného výskumu. Základ ich fungovania, historický kontext a podstatu spolupráce s ich súčasnými a potenciálnymi partnermi som odzrkadlil v komplexnom popise. Aj vďaka tomu som bol schopný dospieť k ucelene skoncipovanému riešeniu daného problému.

Futbalové kluby vystupujú v Českej republike aj na Slovensku ako športové organizácie s vlastnou právnou subjektivitou. Vo väčšine prípadov ako akciové spoločnosti. V rámci zhromažďovania veľkého množstva informácií som tak využil deskriptívnu prípadovú štúdiu zameranú na štúdium organizácií a inštitúcií.

4.3.2 Interview

Interview je podľa Kutnohorskej (2009) prirodzený prostriedok ľudskej komunikácie, ktorý je jeden z najstarších a najčastejšie používaných spôsobov získavania informácií. Zároveň tak patrí medzi najzložitejšie a najvýhodnejšie techniky získavania kvalitatívnych dát. Pre jeho efektívnosť musí mať jedinec dostatočne rozvinuté nielen sociálne zručnosti a citlivosť, ale tiež pozorovanie kultivácie schopností. Všetky tieto faktory je nutné vzájomne zjednotiť a až následne z nich môžeme vytážiť pre výskum maximum.

Hendl (2008) vymedzuje pojem „rozhovor pomocou návodu“ ako vopred pripravený zoznam otázok alebo tém, ktoré je nutné počas rozhovoru prebrať. Vďaka návodu sa podarí pozorovateľovi dostať ku všetkým dôležitým témam, pričom je len na ňom, v akom poradí získa zaujímavé informácie potrebné pre vyriešenie daného problému. Otázky, ako aj časové možnosti si môže voľne prispôbovať. Veľkou výhodou je, že tento druh rozhovoru môže byť realizovaný aj štruktúrovanejšie, čím sa uľahčí následné porovnanie.

Disman (1993) sa zmieňuje o možnosti vedenia telefonického rozhovoru. Ide o typ zberu informácií, ktorý je lacnejší ako rozhovor face to face. Zároveň tu nedochádza k nepríjemnému fenoménu v podobe vynechávania niektorých otázok. K vyhnutiu sa možným problémom často slúži správa, v ktorej sa osoby vopred dohodnú na plánovanom telefonickom rozhovore.

Rozhovor realizovaný s marketingovým predstaviteľom klubu je podľa Hendla (2005) vymedzovaný ako rozhovor s expertom. Ten sa uplatňuje pri štúdiu znalostí profesionálov, napríklad skúmanie rozhodovacích postupov v študovanej oblasti. Po zachytení obsahu je hlavnou úlohou znalosti človeka analyzovať, pretože daná osoba je v špecifickej oblasti expertom a tieto poznatky môžeme následne využiť pre iné ciele.

Pri príprave rozhovorov som postupoval podľa metodiky Hendla (2008), pričom dôsledná príprava na rozhovory so zástupcami vybraných klubov mi významne pomohla orientovať sa v získaných informáciách pri spracovávaní a analyzovaní problematiky. Získavané informácie som začleňoval do vopred pripravenej štruktúry, ktorá mala rysy súčasného zoskupenia analytickej časti mojej diplomovej práce. Ďalšie doplňujúce materiály či informácie som získaval buď prostredníctvom telefonických rozhovorov so zástupcami futbalových klubov a marketingových agentúr, prípadne prostredníctvom ďalšej emailovej komunikácie. V prípade klubov AS Trenčín a Bohemians Praha si zainteresované osoby vyžiadali možnosť následnej kontroly predkladaných informácií.

4.3.3 Pozorovanie

V prípade pozorovania ide o azda najprirodzenejšiu výskumnú metódu, pri ktorej používame svoje zmysly na zistenie určitých vlastností a znakov. Nejde ani tak o bežné pozorovanie vecí a dejov z každodenného života, ale skôr o pozorovanie toho, čo sa deje mimovoľne. V rámci vedeckého výskumu hovoríme o objektívnom, zámernom, cieľavedomom, plánovitom a systematickom pozorovaní, ktorého najdôležitejšími vlastnosťami sú presnosť a spoľahlivosť (Švec, 1998).

Zúčastneným pozorovaním majú americkí autori na mysli spôsob, pri ktorom sa pozorovateľ zúčastňuje každodenného života ľudí, ktorých študuje. Činí tak buď v úlohe zjavného alebo skrytého pozorovateľa pozorujúceho veci, ktoré sa dejú, načúvajúceho tomu, čo sa hovorí, respektíve pýtajúceho sa zainteresovaných ľudí a to všetko po určitý časový úsek (Florence, 1940).

Systematicky realizované pozorovanie som uskutočňoval počas celého výskumného obdobia. Vzhľadom k povahe zúčastneného pozorovania som bol nútený byť fyzicky prítomný v štruktúrach štadióna a taktiež som absolvoval osobné stretnutia s vybranými predstaviteľmi klubov. Pomohlo mi to oboznámiť sa so súčasnými podmienkami fungovania marketingových oddelení, ale aj klubu ako celku. Sprístupnené mi boli aj priestory jednotlivých futbalových štadiónov, vďaka čomu som sa dopracoval k odhaleniu nedostatkov v podobe nevyužitých reklamných plôch. Tie som následne využil aj pri zostavovaní kreatívnych návrhov pre vybrané futbalové kluby.

4.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza má síce svoj pôvod v roku 1960 (Learned a kol., 1965), no jej účel je využívaný dodnes. Podľa Dysona (2004) slúži na identifikáciu silných a slabých stránok organizácie spolu s príležitosťami a hrozbami prostredia. Hneď ako sa tieto faktory podarí identifikovať sú vyvíjané stratégie, ktorých základom môžu byť silné stránky, eliminovanie slabých stránok, využitie príležitostí alebo odolávanie hrozbám. Silné a slabé stránky považujeme za obraz interných atribútov prostredia organizácie, kým príležitosti a hrozby sú obrazom externých atribútov. Interné atribúty v podobe silných a slabých stránok pokrývajú všetky aspekty týkajúce sa organizácie, ako napríklad personál, vybavenie, lokalita, produkty a služby. Externé atribúty zastúpené príležitosťami a hrozbami reflektujú politické, ekonomické, sociálne, technické a konkurenčné prostredie.

V rámci celého procesu analyzovania východiskového stavu futbalových klubov sa mi využiteľné príležitosti podarilo premietnuť do jednotlivých návrhov protivýkonov sponzorom, ktoré sú kluby schopné ponúknuť. Silné stránky mi slúžili ako základ pre vypracovávanie návrhov, ktorými som sa snažil využiť potenciál vybraných klubov. V prípade slabých stránok sa kluby snažia jednotlivé nepriaznivé faktory eliminovať. Niektoré z nich majú dlhodobejší charakter a na ich odstránenie rozsah mojej práce nepostačuje. Podobne tak aj využívanie príležitostí závisí od mnohých ovplyvniteľných a ťažšie ovplyvniteľných faktorov. Mojou úlohou bolo využiť súčasných a iných potenciálnych partnerov pre zatraktívnenie a zefektívnenie spolupráce, ktorá by viedla k lepšiemu využitiu príležitostí. Poradiť si s hrozbami nie je pre kluby jednoduché. Hrozby tu vždy boli a budú, no v mojej práci som sa snažil o vypracovanie návrhov, ktoré budú realizovateľné aj za podmienok vyššieho rizika ovplyvneného hrozbami.

Samotná analýza mi slúžila tiež k načrtnutiu limitujúcich faktorov sponzorovania futbalových klubov v Českej republike a na Slovensku. Tie som bral do úvahy pri začiatočnom spracovávaní návrhov. Mohol som tak jednoducho vyselektovať návrhy, ktoré sú v kluboch realizovateľné a ktoré nie.

4.3.5 Analýza dokumentov

Podľa Hendla (2008) je táto metóda široko využívaná nielen v kvantitatívnom, ale aj kvalitatívnom výskume. Všetko napísané, respektíve nejakým spôsobom zaznamenané môže byť podrobené analýze z rôznych hľadísk. Takýmito dokumentmi sú knihy, novinové články, záznamy prejavov funkcionárov, denníky, plagáty, obrazy a podobne. Vo všeobecnosti môžeme za dokumenty považovať všetky stopy ľudskej existencie. Autor ďalej uvádza, že analýza dokumentov sa využíva tiež pri holistickom prístupe, kedy nám skúmanie dokumentov pomáha rekonštruovať nejaké udalosti. Okrem toho sa využíva v situáciách, pri ktorých výskumník nemá prístup k informáciám prostredníctvom pozorovania, dopytovania alebo merania.

Analýza dokumentov bola pri spracovávaní obsahu mojej diplomovej práce nesmierne dôležitá pre takmer každú kapitolu. V teoretickej časti som využíval mnoho zahraničných kníh, monografií, odborných publikácií, či odborných časopisov. Pre potreby analytickej práce som využíval rôzne klubové tlačoviny, publikácie venované problematike vybraných futbalových klubov, plagáty a rôzne ďalšie interné dokumenty klubov a marketingových agentúr, ku ktorým laická verejnosť nemá prístup. V časti návrhov som využil zahraničné ponukové listy reklám popredných futbalových klubov a iných športových klubov ako inšpiráciu, ktorá ma priviedla k ďalším zaujímavým a kreatívnym nápadom.

4.3.6 Komparatívna analýza

Podľa Hrocha (1985) musí výskumník na počiatku komparatívnej analýzy čeliť vyjasneniu niekoľkých otázok:

1. čo najpresnejšie definovanie objektu komparácie;
2. určenie cieľov aplikácie komparatívnej analýzy;
3. stanovenie kritérií, hľadísk, „rozmerov“, prostredníctvom ktorých bude možné objekty komparácie analyzovať;
4. ujasnenie si postupu komparácie z hľadiska časovej chronológie.

Objektmi skúmania individuálnych odlišností boli vybrané futbalové kluby, ale tiež Česká republika a Slovensko v kontexte športového rozvoja. Získané údaje mi slúžili ako vstupné zdroje informácií k zrealizovaniu komparatívnej analýzy,

ktorej cieľom bolo objasniť základné nedostatky a prednosti vybraných futbalových klubov a národných líg. Strategické smerovanie športu týchto dvoch štátov sa aj napriek pomerne dlhoročnému spoločnému fungovaniu začalo od roku 1993 značne rozchádzať. Preto som musel brať do úvahy historický kontext futbalu od počiatku samostatných republík. Následne som analyzoval a porovnával prístup k marketingu v jednotlivých kluboch a taktiež v marketingových agentúrach vybraných futbalových súťaží. Do analýzy boli tak zaradené okrem interných dokumentov futbalových klubov aj interné materiály týkajúce sa najvyšších futbalových súťaží, výsledky pozorovania infraštruktúry futbalových štadiónov a iné voľne dostupné a ťažšie prístupné informácie.

5 ANALYTICKÁ ČASŤ

5.1 Marketing vo futbale v Českej republike

Za organizáciu profesionálneho futbalu v Českej republike stojí Fotbalová asociace České republiky (ďalej len „FAČR“), ktorá vystupovala v právnych vzťahoch do roku 2011 ako Českomoravský futbalový svaz. V súčasnosti má asociácia podľa najnovších informácií zhruba 300 000 členov. Vlastníkom televíznych aj marketingových práv je FAČR, ktorá ich následne deleguje na marketingovú agentúru STES a. s.

5.1.1 Marketingová agentúra STES a. s.

Spoločnosť STES a. s. vystupuje ako marketingový partner FAČR od roku 2009. V súčinnosti s jednotlivými médiami zabezpečuje mediálne pokrytie a zmluvné zaistenie partnerov. Jej hlavnými úlohami je pokryť dve oblasti (STES – Czech football marketing, 2013):

- zaistiť masívnu, širokú a dostatočnú prezentáciu futbalu v čo najväčšom počte médií;
- zaistiť čo najširšiu prezentáciu hlavných obchodných partnerov vybraných súťaží (reprezentácia Českej republiky, SYNOT liga, Pohár FAČR, Superpohár FAČR).

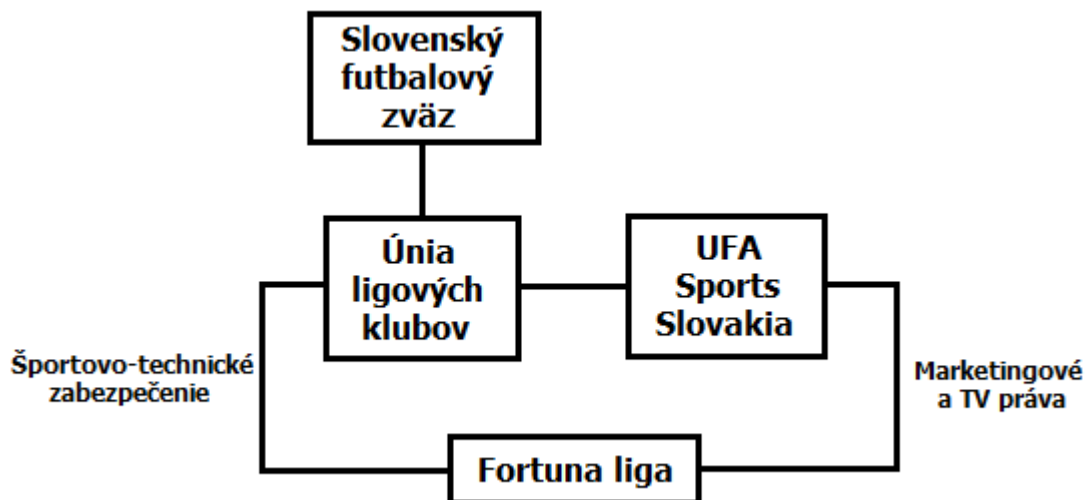
V rámci mediálneho prostredia zaisťuje, mimo kľúčovej mediálnej zmluvy s televíznou stanicou, spoluprácu s rozhlasovými stanicami, tlačou, internetovými servermi a s outdoorovou reklamou (STES – Czech football marketing, 2013).

5.2 Marketing vo futbale na Slovensku

Na Slovensku organizuje futbal Slovenský futbalový zväz (ďalej len „SFZ“), ktorý je členom UEFA od roku 1993, respektíve členom FIFA od roku 1994. S počtom členov 427 102 je najväčšou organizáciou na Slovensku (SFZ, 2011). Zjavne však ide o neaktualizované údaje, ktoré skutočnosť o počte členov výrazne skresľujú. SFZ je vlastníkom marketingových a televíznych práv, ktoré v roku 2009 delegoval na Úniu

ligových klubov (ďalej len „ÚLK“). Tá prebrala zodpovednosť za riadenie najvyššej futbalovej súťaže, v súčasnosti Fortuna liga. Ďalším dôležitým subjektom je v tejto štruktúre marketingová agentúra UFA Sports Slovakia s. r. o., ktorá je exkluzívnym partnerom ÚLK pre komercializáciu marketingových a televíznych práv. Prehľadná štruktúra vzťahov medzi jednotlivými subjektmi je zobrazená na obrázku 2.

Obrázok 2 Organizačná štruktúra v nadväznosti na zabezpečenie Fortuna ligy



Zdroj: vlastné spracovanie

5.2.1 Únia ligových klubov

ÚLK vznikla v roku 2009 ako záujmové združenie právnických osôb, pričom jej poslaním je zastrešovať riadenie Fortuna ligy po športovo-technickej a marketingovej stránke. Ide o autonómnu organizáciu futbalových klubov s vlastnou právnou subjektivitou a vnútornou štruktúrou, ktorá je riadnou členskou organizáciou SFZ. Najvyšším orgánom ÚLK je prezídium, ktoré je tvorené dvanástimi zástupcami klubov Fortuna ligy. Post prezidenta zastáva od júla 2014 Ivan Kozák (Fortuna liga, 2012).

5.2.2 Marketingová agentúra UFA Sports Slovakia s. r. o.

Nemecká marketingová agentúra UFA Sports sídliaca v Hamburgu sa realizuje mimo slovenského futbalu aj v Nemecku a Španielsku. Od roku 2009 bola partnerom SFZ, no po odčlenení ÚLK od SFZ pôsobila samostatne ako partner oboch subjektov. V roku 2011 so SFZ ukončila spoluprácu a v súčasnej dobe vystupuje ako exkluzívny

partner ÚLK. Pre najvyššiu súťaž zabezpečuje predaj práv agentúram, televíziám a sponzorom, implementáciu predaných práv, aby sa reklamy Fortuny na ihrisku naozaj objavili a servis voči partnerom v podobe dokumentácie a poradenstva. Zápasy Fortuna ligy vysiela v súčasnosti súkromná športová televízia DIGI Sport.

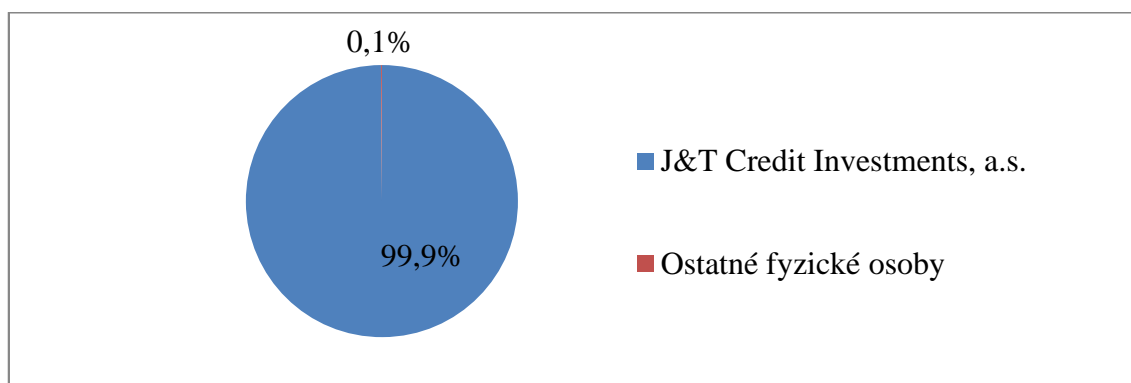
Nový partner ligy Fortuna, televízna spoločnosť RTVS a spoločnosť adidas si prostredníctvom spolupráce s UFA Sports nárokuje na množstvo reklamných plôch: reklamné panely na štadióne, reklama na drese, reklama na akreditačných kartách, kulisy pre tlačovú konferenciu, permanentné vstupenky, V.I.P. preukazy, plagáty, bulletiny, klubové sponzorské steny, vstupenky a internetové stránky klubov. Marketingový manažér spoločnosti UFA Sports Slovakia Matej Valdner mi sprístupnil grafické dizajny jednotlivých reklamných plôch pre Fortuna ligu, ktoré sú zverejnené v prílohe 1.

5.3 Charakteristika vybraných futbalových klubov Synot ligy

5.3.1 AC Sparta Praha, a. s.

AC Sparta Praha, a. s. (ďalej len „Sparta Praha“) vystupuje v právnych vzťahoch ako akciová spoločnosť, pričom na vrchole jej organizačnej štruktúry je predseda predstavenstva a hlavný predstaviteľ 99,9 percentného akcionára spoločnosti J&T Credit Investments, a. s. Daniel Křetínský. Športový, komerčný a finančný riaditeľ zodpovedajú za jednotlivé oddelenia. Hierarchické usporiadanie vzťahov zobrazuje príloha 2. Pre potreby práce je dôležitý najmä komerčný úsek, súčasťou ktorého je marketing, ticketing, PR, starostlivosť o sponzorov a správa štadióna. Akcionársku štruktúru zobrazuje graf 3.

Graf 3 Podiel akcionárov klubu AC Sparta Praha, a. s.



Zdroj: vlastné spracovanie

Sparta Praha je najpopulárnejším a najviac mediálne sledovaným futbalovým klubom Českej republiky, pričom o silnú podporu sa môže opierať vo všetkých regiónoch tohto územia. Tomuto klubu patrí najväčší mediálny priestor z pomedzi všetkých futbalových klubov v Českej republike a to vo všetkých typoch médií, v televíznych formátoch aj v tlačených médiách. Od jeho založenia v roku 1983 získal už tridsaťšesť majstrovských titulov, čím si vytvoril nedostihnuteľný rekord. Jeho pravidelné účasti v UEFA Champions League a UEFA Europa League vytvárajú vynikajúce príležitosti pre reklamnú prezentáciu na európskej scéne. Medzi najvýznamnejšie úspechy, ktoré klub v novom tisícročí dosiahol patria postupy do osemfinále Ligy majstrov v sezónach 1999/00, 2001/02 a 2003/04. Od tohto obdobia sa ďalej ako do základnej skupiny nedostal. Historicky najúspešnejší český klub láka na štadión viac ako dvestopäťdesiat tisíc fanúšikov ročne, pričom v sezóne 2013/14 sa priemerná zápasová návštevnosť pohybovala nad úrovňou jedenásť tisíc fanúšikov. Tabuľku návštevnosti najvyššej českej futbalovej súťaže zo sezóny 2013/14 uvádzam v prílohe 3. V rámci percentuálneho využitia súčasnej kapacity štadióna mu patrila až piata priečka.

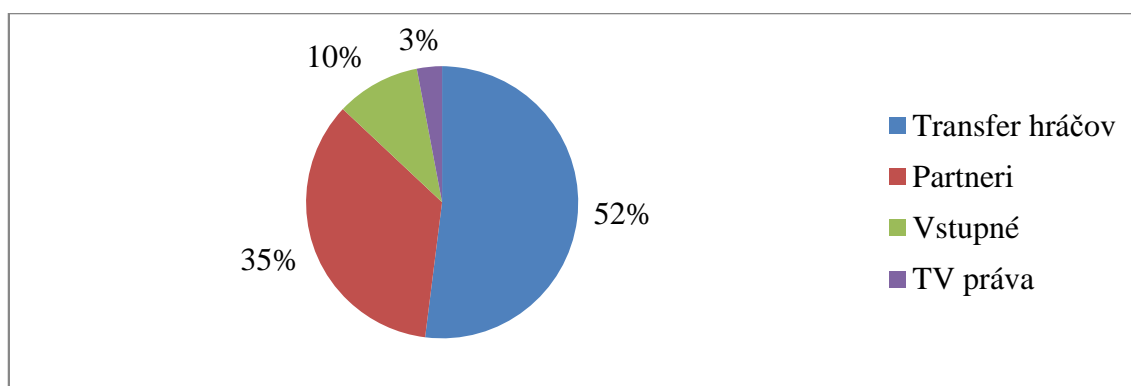
5.3.1.1 Hospodárenie klubu

Klub Sparta Praha mal zo všetkých klubov na území Česka a Slovenska najvyšší rozpočet, ktorý činil pre sezónu 2013/14 zhruba 350 až 400 mil. Kč. Čo je však veľkým problémom, klub nemal kladný hospodársky výsledok v ani jednom účtovnom roku

od príchodu nového majiteľa v roku 2004. Výška dlhu sa tak vyšplhala na viac ako 1 mld. Kč.

Štruktúra celkových príjmov bola z väčšej polovice tvorená finančnými prostriedkami získanými z prestupov. Podľa výročnej správy AC Sparta Praha klub získal od sponzorov a z predaja televíznych práv v sezóne 2012/13 viac ako 125 mil. Kč. Príjmy z európskych pohárov činili v zmienenej sezóne takmer 70 mil. Kč, kým tržby zo vstupného dosiahli hodnotu 51 mil. Kč. Na grafe 4 vidieť percentuálne zastúpenie jednotlivých zložiek príjmov.

Graf 4 Príjmy klubu AC Sparta Praha, a. s. v sezóne 2013/14 vyjadrené v percentách



Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročnej správy AC Sparta Praha za obdobie 1.7.2012 až 30.6.2013

Celkovo tak príjmy činili viac ako 256 mil. Kč, kým výška nákladov sa vyšplhala na približne 446 mil. Kč. V súhrne tak klub dosiahol stratu v hodnote 190 mil. Kč.

Klub má rozdelené svoje sponzorské portfólio na osem úrovní partnerstva. „Generálny sponzor“, ktorý zatiaľ na dresoch chýba, by mal klubu poskytnúť finančné plnenie vo výške viac ako 25 mil. Kč. „Platinum partneri“ Generali, Nike, iDNES.cz, či Synot poskytujú finančnú čiastku v hodnote od 15 do 20 mil. Kč, kým „Gold partner“ musí investovať minimálne 10 mil. Kč. Ďalšími úrovňami sú „Silver partneri“, „Team partneri“, „Service partneri“, „Media partneri“ a „Club partneri“, ktorí sú zaradení do tejto úrovne na základe účasti v jednej z úrovní hospitality programu. Je dôležité zmieniť skutočnosť, že klub za posledných päť rokov vymenil len jednu tretinu všetkých sponzorov, čo potvrdzujú aj stabilné partnerstvá so spoločnosťami Nike (viac ako 17 rokov) a viac ako osemročné partnerstvá so spoločnosťami AVE, T-Mobile,

Rádio Impuls, či Fortuna. Manažment klubu sa snaží udržať maximálnu možnú exkluzivitu súčasných partnerov a aj preto vyberá ďalších partnerov z rozličných priemyselných oblastí pokrývajúcich čo najširší okruh. Všetky kategórie partnerov tohto klubu zobrazuje príloha 4.

5.3.1.2 Generali Arena

Počiatky tohto štadióna siahajú do roku 1921, no súčasnú podobu nadobudol až v roku 1994. Moderné technológie sa stali jeho súčasťou v rokoch 2010 a 2011. Celá protiľahlá tribúna bola pokrytá vyhrievaním infračervenými žiaričmi. Rok predtým pribudli na štadióne nové LED obrazovky a zároveň boli odstránené bariéry medzi fanúšikmi a ihriskom. To všetko v spolupráci so spoločnosťou Generali, ktorá v roku 2009 nahradila spoločnosť AXA medzi „Platinovými partnermi“, ako aj v názve štadióna. V súčasnosti je štadión vo vlastníctve dcérskej spoločnosti klubu ACS Properties. Využitelné priestory pre prezentáciu partnerov sú aj vo futbalovom centre mládeže AC Sparta Praha, ktoré ponúka mnoho ďalších príležitostí propagácie partnerov.

5.3.1.3 SWOT analýza marketingovej komunikácie klubu AC Sparta Praha

V spolupráci s marketingovým manažérom klubu Tomášom Křivdom som analyzoval činnosť klubu prostredníctvom SWOT analýzy zobrazenej v tabuľke 4.

Tabuľka 4 SWOT analýza marketingovej komunikácie klubu AC Sparta Praha

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Štadión vlastnený klubom, • vybavenie V.I.P. priestorov v konkurencii českých futbalových klubov, • atraktívne priestory štadióna využiteľné pre partnerov, • silný imidž založený na tradícii a úspechoch, • vizibilita partnerov na európskej futbalovej scéne, • zastúpenie veľkého množstva priemyselných oblastí v sponzorskom portfóliu, • detailne spracovaný hospitality program, • početný kvalifikovaný personál marketingového oddelenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imidž a prestíž domácej súťaže, • V.I.P. priestory v konkurencii európskych futbalových klubov, • absencia kategórie partnerov mládeže, • vysoká závislosť diváckej návštevnosti na výsledkoch klubu.
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Reklamné plochy v tréningovom centre na Strahove, • osobnostné práva súčasných a bývalých športovcov klubu, • grafické spracovanie hospitality programov na oficiálnych stránkach klubu, • nový „Generálny partner“, • iné atraktívne spôsoby aktivácie partnerstiev, • využitie autobusu ako služby pre partnerov, • športovo-charitatívne podujatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imidž klubu poškodený fanúšikmi, • imidž klubu poškodený korupčnými škandálmi, • poškodenie imidž futbalu v Českej republike, • absencia vizibility partnerov na európskej futbalovej scéne.

Zdroj: vlastné spracovanie

V rámci **silných stránok** marketingovej komunikácie AC Sparta Praha sa zmieňujem najmä o štadióne vo vlastníctve klubu, pričom vďaka jeho niekoľkým rekonštrukciám klub dokáže ponúknuť partnerom mimo moderných V.I.P. priestorov aj priestory s trofejami klubu a rehabilitačné priestory. V.I.P. priestory sú aj napriek nedávnej rekonštrukcii silnou stránkou najmä v porovnaní s ďalšími českými futbalovými klubmi. Pri oslovovaní partnerov má pozitívny efekt na imidž klubu veľké množstvo úspechov a taktiež pozitívne vnímanie značky verejnosťou. Klub sa každoročne zúčastňuje jednej z európskych súťaží, čo zvyšuje vizibilitu partnerov aj na európskej futbalovej scéne. A aj napriek viacerým sklamaniam sú v tomto smere spolu s klubom Viktoria Plzeň oveľa úspešnejší ako ostatné české, či slovenské futbalové kluby. Ďalšou silnou stránkou marketingovej komunikácie tohto klubu je sponzorské portfólio, ktoré je zastúpené všetkými dôležitými priemyselnými odvetvami. Klub má omnoho viac možností vytvoriť atraktívne podujatia. Kvalifikovaní a kreatívni zamestnanci marketingového oddelenia zostavili prehľadný a atraktívny hospitality program, ktorý je možné podľa požiadaviek partnera upravovať.

Slabými stránkami marketingovej komunikácie klubu je nízka atraktivita domácej súťaže v porovnaní so zahraničím. Zahraničná konkurencia futbalovo vyspelých štátov je na tom lepšie aj čo sa týka V.I.P. priestorov. Na českej futbalovej scéne sa partneri s vytvorenými podmienkami uspokojia, no v európskych pohároch nájdeme množstvo klubov, pre ktoré by bola podobná kvalita služieb poskytovaná partnerom neakceptovateľná. Medzi jednotlivými partnerskými úrovňami absentuje úroveň partnerov mládeže, ktorá by vymedzovala skupinu partnerov zameraných na podporu mládežníckych kategórií. Pri jednaní s partnermi hrá dôležitú rolu aj zápasová návštevnosť, ktorú výrazne ovplyvňujú mimo atraktivity súpera aj výsledky „A“ mužstva. Medzi umiestnením klubu na konci sezóny a priemernou zápasovou návštevnosťou sezóny existuje totiž veľmi vysoká súvislosť.

Medzi hlavné **príležitosti** patrí využitie reklamných plôch v tréningovom centre na Strahove. Okrem toho klub vlastní niekoľko hráčov (David Lafata, Václav Kadlec), ktorí majú obrovský potenciál využitia osobnostných práv. Podobne tak môže klub pracovať aj s bývalými hráčmi klubu. Ďalšou príležitosťou je spracovať graficky atraktívny hospitality program a to spolu s video prezentáciami všetkých jeho úrovní. Nový „Generálny partner“ otvára množstvo ďalších príležitostí. Významnou príležitosťou je športovo-charitatívne podujatie, ktoré by sa pod záštitou klubu mohlo

stať každoročne mediálne prezentovanou udalosťou. Partneri by tiež mohli využívať klubový autobus v rámci protislužieb poskytovaných klubom.

Hrozbami, ktoré by mohli poškodiť značku Sparta Praha sú nedisciplinovaní fanúšikovia, korupčné škandály, či nižšia atraktivita futbalu na úkor iných športových odvetví. Inou hrozbou je neúčast' klubu v európskych pohároch, čo by výrazne obmedzilo možnosť prezentácie súčasných partnerov v zahraničí.

5.3.2 Bohemians Praha 1905, a. s.

Klub Bohemians Praha 1905 (ďalej len „Bohemians Praha“) je svojou filozofiou jedinečný. Fanúšikovia klubu sú totiž súčasťou organizačnej štruktúry klubu. Klub funguje ako akciová spoločnosť s orgánmi valnej hromady, predstavenstva a dozornej rady, pričom v rámci predstavenstva a dozornej rady majú zastúpenie medzi zamestnancami aj zmiernení fanúšikovia. Konkrétne v prevádzkovom a obchodnom úseku, vo funkcii manažéra pre komunikáciu s fanúšikmi, či zamestnanca vo fanshope. Najvyššiu funkciu z pomedzi fanúšikov zastáva podpredseda predstavenstva Vladislav Suchý.

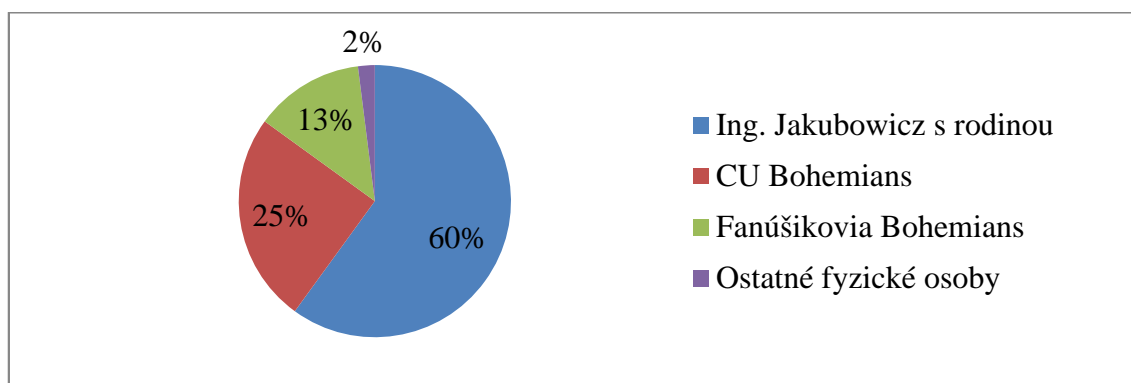
Ďalším významným článkom v štruktúre klubu, ktorú prehľadne zobrazuje príloha 5, je jeho riaditeľ, pod ktorým sú hierarchicky usporiadané nasledujúce úseky:

- športový úsek (športový riaditeľ, športový manažér, hlavný tréner a realizačný tím, hráčsky káder „A“ mužstva a juniorky);
- technicko-prevádzkový úsek (technický riaditeľ, bezpečnostný manažér, správcovia, ďalší pomocný personál);
- obchodno-marketingový a PR úsek (obchodný manažér, marketingový manažér, manažér pre komunikáciu s fanúšikmi, tlačový hovorca, fanshop);
- ekonomický úsek (účtovník, ekonóm).

Mládež má na starosti spolok CU Bohemians, ktorý zabezpečuje mimo športovej stránky aj jej finančné zabezpečenie.

Štruktúra akcionárov klubu je tvorená hneď niekoľkými subjektmi, ktoré prehľadne zobrazuje graf 5.

Graf 5 Podiel akcionárov klubu Bohemians Praha 1905, a. s.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe rozhovoru s predstaviteľom klubu Bohemians Praha

Klub Bohemians Praha je jedným zo štyroch pražských klubov pôsobiacich v Synot lige. Rok 2015 je preň jubilejný. Oslavuje totiž už svoje stodesiate narodeniny. Medzi jeho najväčšie úspechy patrí majstrovský titul z roku 1983, víťazstvo v českom pohári v roku 1982 a účasť v semifinále vtedajšieho Pohára UEFA taktiež v roku 1983. Prezidentom klubu je v súčasnosti ikona československého futbalu Antonín Panenka. Hoci je klub v posledných ôsmich sezónach pomerne stabilným účastníkom najvyššej súťaže, dve sezóny tohto obdobia musel odohrať v druhej najvyššej súťaži. Podľa slov riaditeľa klubu Ladislava Valáška je základnou filozofiou klubu fair play a futbal pre fanúšikov. Partneri podporujú klub aj v dobe, keď sa mu po športovej stránke príliš nedarí. A taktiež platí, že fanúšikovia budú mať pochopenie, pokiaľ by klub zostúpil do nižšej súťaže. Faktorom, ktorý tu hrá dôležitú rolu je ich trinásť percentný podiel na akciách klubu. Práve oni pomohli klubu finančnou zbierkou, keď finančné problémy v roku 2005 viedli takmer k zániku klubu. Podarilo sa tak naplniť obsah hesla „Vždycky jsme s vámi“. V uplynulej sezóne patrila klubu s priemernou zápasovou návštevnosťou 4 199 divákov deviata priečka. Je nutné poznamenať, že návštevnosť klubu do značnej miery obmedzuje súčasná kapacita štadióna Ďolíček, ktorá činí päťtisíc miest. Veď v sezóne 2013/14 si klub vyslúžil s priemernou vyťaženosťou štadióna 84 % druhé miesto.

5.3.2.1 Hospodárenie klubu

Klub Bohemians Praha vzhľadom k rozpočtu pre sezónu 2014/15, ktorý bol stanovený vo výške 50–55 mil. Kč, nepatrí medzi najbohatšie kluby Synot ligy. Navyše posledné sezóny sa hospodársky výsledok nedarilo udržať na vyrovnanej úrovni. Podľa výročnej správy 2013/2014 bol jeho hospodársky výsledok v poslednom účtovnom roku záporný s hodnotou 550 tisíc Kč. Hospodárenie klubu je vedené politikou úspornosti a hospodárnosti. Pomerne úspešne sa darí vyrovnávať staré dlhy a straty z minulých období, pričom v porovnaní s inými pražskými klubmi sa tieto čísla pohybujú na mnohonásobne nižšej úrovni.

V súčasnosti klub rozdeľuje viac ako osemdesiat partnerov do štyroch úrovní podľa plnenia, ktoré im konkrétny partner poskytuje. Všetkých partnerov uvádzam v prílohe 6. Ide o úrovne:

- „Generálny partner“;
- „Hlavní partneri“;
- „Mediální partneri“;
- „Oficiální partneri“.

„Generálnym partnerom“ je spoločnosť Barvy a Laky Hostivař, ktorá poskytuje klubu finančnú čiastku v rozmedzí 3–5 mil. Kč. V sponzorskom portfóliu je zastúpená už viac ako desať rokov. Mimo „Hlavných partnerov“ adidas a Lion Sport, „Mediálnych partnerov“ a „Oficiálnych partnerov“, klub umožňuje získať aj status „Match partnera“. Ten je najčastejšie využívaný radnicou Prahy 10, ktorá na vybrané zápasy poskytuje darčkové koše. Podobné partnerstvá sa stali pre klub ešte dôležitejšie, keď v roku 2013 ukončili spoluprácu so stávkovou spoločnosťou Fortuna. Preto sa klub snaží so súčasnými partnermi budovať dlhodobé partnerstvá s čo najdlhšou životnosťou. Zväčša ide o malé a stredné podniky, z ktorých po sezóne odchádza približne jedna tretina.

5.3.2.2 Ďolíček

Súčasný štadión s oficiálnym názvom Ďolíček a pozemok pod ním nie sú vo vlastníctve klubu, ako je to v prípade Sparty Praha, či Teplíc. Spoločnosť Bohemians Real odkúpila v roku 2007 sto percentný podiel štadióna, pričom v súčasnosti jedná

o predaji štadióna s mestskou časťou Praha 10. Štadión s kapacitou päťtisíc miest na sedenie spĺňa štandardy pre usporiadanie majstrovského zápasu Synot ligy a taktiež reprezentačných zápasov pre kategóriu U21. Z hľadiska technického vybavenia a infraštruktúry je štadión zastaraný. Chýbajú v ňom modernejšie V.I.P. priestory a tiež zastrešenie všetkých tribún. Pozitívnymi aspektmi je úžasná atmosféra počas domácich zápasov a to najmä vďaka umiestneniu tribún tesne pri hracej ploche. V súvislosti so špecifickou atmosférou na štadióne sa hovorí aj o takzvanom „genius loci“ a o skutočnosti, že štadión je považovaný fanúšikmi za „rodinné striebro“ a symbol Prahy 10. Dopravná dostupnosť je pre obyvateľov Prahy bezproblémová. Pre klub je veľmi náročné zabezpečiť dostatočné množstvo parkovacích kapacít v okolí štadióna.

5.3.2.3 SWOT analýza marketingovej komunikácie klubu Bohemians Praha 1905

Na základe rozhovorov s riaditeľom klubu sa mi podarilo zostaviť SWOT analýzu vychádzajúcu zo súčasného stavu marketingovej komunikácie klubu. Prehľadné zobrazenie znázorňuje tabuľka 5.

Tabuľka 5 SWOT analýza marketingovej komunikácie klubu Bohemians Praha 1905

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Silný imidž založený na tradícii, • silná podpora partnerov mládeže, • zastúpenie fanúšikov v štruktúrach klubu, • veľká variabilita priemyselných oblastí v sponzorskom portfóliu, • osobnostné práva legend klubu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastaraná infraštruktúra štadióna, • V.I.P. priestory, catering a služby pre partnerov, • imidž klubu poškodený spormi z minulosti, • absencia kvalitného tréningového centra, • absencia hospitality programu, • štadión vo vlastníctve inej súkromnej spoločnosti.
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Imidž klubu posilnený vyhratými spormi, • rekonštrukcia futbalového štadióna, • LED panely, • atraktívnejšie formy spolupráce s partnermi súčasného portfólia, • rehabilitačné priestory a priestory posilňovne, • reklamný priestor na vychádzkových súpravách. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poškodenie imidž klubu prehratými spormi, • poškodenie imidž futbalu korupčnými škandálmi, • nedostatočná komunikácia skrz sociálne siete.

Zdroj: vlastné spracovanie

Silnou stránkou, ktorú klub využíva pri komunikácii so súčasnými a potenciálnymi partnermi je imidž klubu vychádzajúci z dlhoročnej tradície klubu. Mimo toho sa klubu darí dlhodobo vychovávať kvalitných mládežníckych reprezentantov, čo mu prinieslo hneď niekoľko stabilných partnerstiev. Zastúpenie fanúšikov na radnici Praha 10 hrá významnú rolu pri prerozdeľovaní finančných prostriedkov na šport, obzvlášť na chod klubu. Dôvera od mesta je ďalším silným faktorom posilňujúcim imidž klubu. I keď klub nemá vo svojom sponzorskom portfóliu mnoho veľkých firiem, zastúpenie v ňom majú takmer všetky priemyselné oblasti. Vďaka tomu sa mu ponúka nespočetné množstvo príležitostí pri vytváraní atraktívnych

podujatí. Využitie osobnostných práv legend klubu, akým je napríklad Antonín Panenka, má obrovský potenciál.

Slabou stránkou klubu je zastaraná infraštruktúra súčasného futbalového štadióna, ktorá je spojená s obmedzenými možnosťami poskytovania služieb pre partnerov. V.I.P. priestory a ďalšie služby poskytované partnerom počas zápasu nie sú vyhovujúce pre klub hrajúci najvyššiu českú futbalovú ligu. Imidž klubu rozhodne neposilňujú spory z minulosti. Pre mládež nie je dostupné kvalitné tréningové centrum využiteľné pre prezentáciu partnerov mládeže a rovnako tak absentuje aj spracovaný hospitality program prezentovaný na oficiálnej webovej stránke klubu. Klubu tiež nenahráva skutočnosť, že štadión je v súčasnosti vo vlastníctve súkromnej spoločnosti Bohemians Real, ktorá vedie rokovania o predaji štadióna mestu.

Ťažko ovplyvniteľnou **príležitosťou** sú vyhraté spory, ktoré by v prípade úspechu výrazne posilnili značku Bohemians Praha 1905. S tým je spojená aj rekonštrukcia súčasného štadióna. Tá by priniesla množstvo nových príležitostí prezentácie partnerov. Väčšiu finančnú podporu od partnerov by klub mohol využiť na nákup LED panelov a taktiež vytvorenie rôznych atraktívnych foriem spolupráce s partnermi súčasného portfólia. V súčasnosti klub disponuje rehabilitačnými priestormi a priestormi posilňovne. Partnerom však žiadnu z týchto málo využívaných miestností neposkytuje. Príležitosť využitia reklamných plôch ponúkajú aj vychádzkové súpravy hráčov a realizačného tímu.

Najväčšími **hrozbami** sú prehraté spory, ktoré by mohli v najhoršom prípade znamenať úplný zánik klubu. Podobne by tak pozíciu klubu pri jednaní s partnermi neposilnili ani korupčné škandály. Inou hrozbou je podcenenie sociálnych sietí a ich nedostatočné využívanie pre prezentáciu partnerov.

5.4 Charakteristika vybraných futbalových klubov Fortuna ligy

5.4.1 FC Spartak Trnava, a. s.

Členom predstavenstva akciovej spoločnosti FC Spartak Trnava, a. s. (ďalej len „Spartak Trnava“) je generálny manažér Viktor Blažek, ktorý má na starosti nielen obchodné a marketingové záležitosti, ale aj komunikáciu s fanúšikmi, s bezpečnostnými zložkami a so zastrešujúcimi organizáciami. Na marketingovo-komunikačnom oddelení

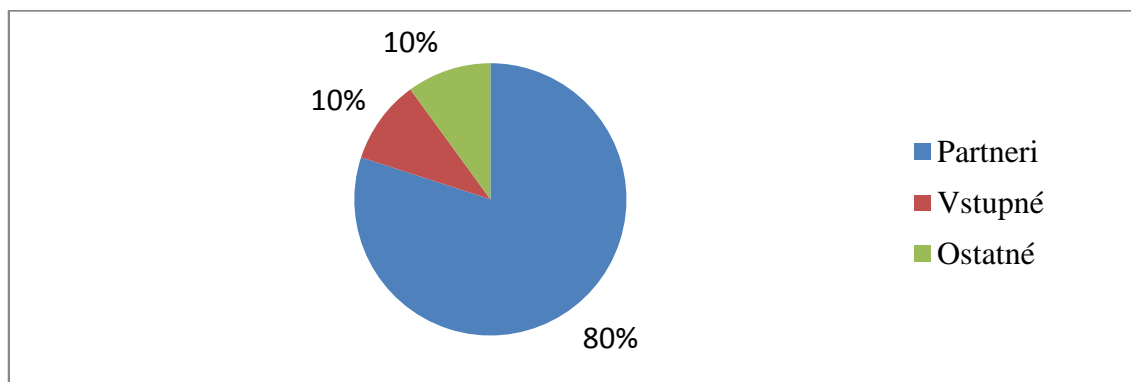
participujú dvaja ľudia. Marek Ondrejka je PR a event manažérom, zatiaľ čo Marián Černý má na starosti marketing klubu. Ich činnosti sa však často prelínajú. Športový úsek má na starosti bývalý hráč klubu a dlhoročný reprezentant Slovenskej republiky Miroslav Karhan, ktorý zastrešuje „A“ mužstvo, „B“ mužstvo a mládež. Hlavnými akcionármi klubu sú Vladimír Poór a Miroslav Náhlik. No detailné percentuálne akcionárske zastúpenie mi nebolo sprístupnené. Ostatné prvky organizačnej štruktúry zobrazuje príloha 7.

Klub FC Spartak Trnava, a. s. oslávil v roku 2013 už svoje 90. narodeniny. Patrí tak medzi najstaršie a najúspešnejšie kluby Československa, keďže práve počas tejto éry dokázal získať päť majstrovských titulov a pripísal si účasť v semifinále vtedajšieho Európskeho pohára majstrov. Neskôr sa klubu podarilo vyhrať ešte niekoľko triumfov v národnom pohári. No posledný úspech sa datuje do roku 1998. A to aj napriek tomu, že od roku 1993 pôsobí Spartak Trnava v najvyššej súťaži, s výnimkou jednej sezóny, pravidelne. Druhé miesto obsadili v období samostatného Slovenska trikrát, kým na tretej priečke sa ocitli už päťkrát. Podľa slov marketingových predstaviteľov klubu je hlavnou filozofiou klubu vychádzať z hráčov pôsobiacich na Slovensku doplnených o talentovaných odchovancov. Mimo tejto skutočnosti má klub oproti ostatným futbalovým klubom obrovskú konkurenčnú výhodu v podobe najväčšej fanúšikovskej základne. Návštevnosť sa v Trnave dlhoročne pohybuje, s výnimkou niekoľkých ročníkov, na najvyššej úrovni z pomedzi všetkých účastníkov najvyššej súťaže. Futbalový štadión, na ktorom klub hrával viac ako deväťdesiat rokov už súčasným kritériám nevyhovoval a tak sa investori rozhodli vybudovať nový multifunkčný štadión. Nový štadión s kapacitou devätnásťtisíc miest slúžiaci aj pre účely reprezentácie „A“ tímu Slovenskej republiky má plánované dokončenie na august 2015. Primárne bude slúžiť domácomu klubu Spartak Trnava, ktorému by mal prinavrátiť fanúšikov na štadión, podobne ako tomu bolo v roku 1997, kedy sa priemerná zápasová návštevnosť pohybovala nad úrovňou štrnásťtisíc. Pre porovnanie, v sezóne 2012/13, v čase tesne pred začiatkom búracích prác, dosahovala hodnota priemernej zápasovej návštevnosti tesne nad štyritisíc. V čase rekonštrukcie sa fanúšikovia musia uspokojiť s dočasným riešením, ktoré im poskytuje tribúna s kapacitou tritisíc.

5.4.1.1 Hospodárenie klubu

Klub Spartak Trnava vstupoval do sezóny 2014/15 s rozpočtom zhruba 2,5 mil. eur (69,3 mil. Kč), pričom jeho príjmy boli tvorené z najväčšej časti finančnými prostriedkami prijatými od sponzorov. Na grafe 6 je možné vidieť ďalšie kategórie príjmov, ako vstupné, ktoré činilo v sezóne 2013/14 zhruba 200 tisíc eur (5,5 mil. Kč) a ostatné príjmy (príjmy z predaja televíznych práv, odmeny za umiestnenie v lige, príjmy za merchandising). Keďže si klub nevybojoval účasť v európskych súťažiach UEFA, príjmy z tohto zdroja boli nulové.

Graf 6 Príjmy klubu FC Spartak Trnava, a. s. v sezóne 2013/14 vyjadrené v percentách



Zdroj: vlastné spracovanie na základe rozhovoru s predstaviteľom Spartaku Trnava

Zaujímavosťou je, že klub nemá rozdelených partnerov do jednotlivých úrovní. Ako zobrazuje aj príloha 8, mimo štyroch „Generálnych partnerov“ existuje 38 partnerov, ktorí sa nachádzajú na jednej úrovni. Jedným z „Generálnych partnerov“ je spoločnosť ŽOS TRADE, a. s., ktorej logo zdobilo dresy Spartaku Trnava ešte na začiatku sezóny 2014/15. „Štafetu“ prevzala spoločnosť Škoda Transportation, a. s. Významným „Generálnym partnerom“ je aj spoločnosť Respect, ktorá je viac ako deväťdesiatpercentným investorom mládeže klubu, zatiaľ čo ďalší „Generálny partner“ City-Arena je významným investorom budovaného futbalového štadióna. Spoločnosti Respect, City-Arena a ŽOS TRADE sú vlastnené členmi klubu, čím vytvárajú prakticky nerozlučiteľné spojenia s klubom. Spoločnosť AEN je najčastejšie využívaná ako „Match partner“ vybraných zápasov, v rámci ktorých poskytuje podporu vo forme bártrových balíčkov.

5.4.1.2 Štadión Antona Malatinského/City Arena

Štadión bol postavený v roku 1921. No po dlhých rokoch sa súčasné vedenie rozhodlo pre rekonštrukciu respektíve výstavbu novej multifunkčnej futbalovej arény s názvom City Arena. Počas rekonštrukcie je kapacita znížená z pôvodných 18 448 na 3 350 miest. City Arena s kapacitou devätnásťtisíc miest bola projektovaná podľa parametrov a požiadaviek UEFA a FIFA. V súvislosti s vlastníckymi pomermi štadióna sa za posledné obdobie mnoho zmenilo. Kým pôvodný štadión patril mestu, nová City Arena je vo vlastníctve hlavného investora City-Arena, a. s. Avšak len do ukončenia jej výstavby. Po dostavbe bude opäť vo vlastníctve mesta, ktoré bude budovu prenajímať akciovej spoločnosti City-Arena úplne zdarma po dobu tridsiatich rokov. Štadión tak bude využívaný zdarma aj futbalovým klubom Spartak Trnava. Štadión bude rozdelený na dve zóny. Nekomerčnú, ktorej hlavným ťažiskom bude futbalový štadión určený pre športové účely a komerčnú zónu pozostávajúcu z obchodného centra a iných obchodných priestorov. Každá z týchto zón bude mať iného prevádzkovateľa. Zatiaľ čo prevádzkovateľom nekomerčnej zóny bude City-Arena, a. s., komerčnú zónu bude mať na starosti ich dcérska spoločnosť City-Arena PLUS, a. s. Po dostavbe tohto luxusného štadióna sa klubu otvoria omnoho širšie možnosti prezentácie partnerov a aktivácie partnerstiev, ako tomu bolo doteraz.

5.4.1.3 SWOT analýza marketingovej komunikácie klubu FC Spartak Trnava

K identifikovaniu jednotlivých zložiek SWOT analýzy, ktoré zobrazuje tabuľka 6, som využil informácie získané z osobných skúseností a z osobných rozhovorov s marketingovými predstaviteľmi klubu Mariánom Černým a Marekom Ondrejkom.

Tabuľka 6 SWOT analýza marketingovej komunikácie klubu Spartak Trnava

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Silný imidž klubu založený na tradícii, • štadión v dlhodobom užívaní klubu, • silná spádová oblasť veľkých firiem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejasné rozdelenie partnerov do kategórií, • slabé využívanie sociálnych sietí, • nedostatočné personálne obsadenie marketingového oddelenia, • obmedzené možnosti rekonštruovaného štadióna, • nízky počet priemyselných oblastí zastúpených v sponzorskom portfóliu, • imidž futbalu na Slovensku, • absencia hospitality programu.
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Reklamné plochy na novom štadióne, • služby pre partnerov na novom štadióne, • atraktívne športovo-charitatívne podujatie, • atraktívne podujatia organizované v spolupráci s novými partnermi, • kvalitne spracovaný hospitality program, • využitie osobnostných práv športovcov a legend klubu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imidž klubu poškodený fanúšikmi, • imidž futbalu poškodený korupčnými aférami, • pokles mediálneho záujmu o aktivity klubu, • neúspešné rokovania s ďalšími partnermi.

Zdroj: vlastné spracovanie

Silná stránka, na ktorú môže klub v súčasnosti spoliehať je jeho imidž spájaný s históriou a tradíciou. Pri jednaní s novými partnermi sa tak môže odkázať nielen na nový futbalový štadión, ale aj na lojalitu fanúšikov spojenú s tradičným slovenským futbalovým klubom. Futbalový štadión nie je vo vlastníctve klubu. No na základe uzatvorenej zmluvy o prenájme s mestom má nárok na slobodné využívanie všetkých reklamných plôch štadióna. Čo ešte viac posilňuje pozíciu klubu je spádová oblasť trnavského kraja, v ktorej sa nachádza, po hlavnom meste Slovenska, najviac veľkých firiem.

Slabou stránkou marketingovej komunikácie klubu je hneď niekoľko vážnych nedostatkov. Klub nerozdeľuje partnerov do žiadnych úrovní, čo narušuje kategorizáciu vzťahov klubu a partnerov. V dôsledku nízkeho počtu zamestnancov v marketingovom oddelení sa vynára množstvo ďalších slabých stránok. Klub nedokáže nadviazať spoluprácu so spoločnosťami z ďalších priemyselných oblastí a taktiež mu robí problém efektívne využívať sociálne siete. Doposiaľ nebol vypracovaný žiadny hospitality program, ktorý by poskytoval partnerom aspoň čiastočné výhody. Je pravda, že klub výrazne obmedzuje rekonštrukcia futbalového štadióna, no hospitality program by mal poskytovať výhody partnerom aj v týchto podmienkach. Ďalším limitujúcim faktorom pri vyjednávaní nových kontraktov je imidž slovenského futbalu.

Najviac **príležitostí** ponúka zrekonštruovaný štadión City Arena, vďaka ktorému bude môcť klub využiť veľké množstvo nových reklamných plôch a moderné V.I.P. priestory. S novými partnermi, ktorí budú súčasťou komerčnej zóny nového futbalového štadióna, bude môcť zorganizovať rôzne formy atraktívnych podujatí. Nutnosťou bude vypracovanie hospitality programu. Klub môže využiť aj veľký potenciál bývalých hráčov a legiend klubu, ktorých osobnostné práva môžu byť pri komunikácii skrz rôzne podujatia veľmi prestížnou záležitosťou. Jednou z veľkých príležitostí je športovo-charitatívne podujatie organizované v historickej časti mesta. Podobné podujatie by otvorilo klubu mnoho ďalších príležitostí aktivácie partnerstiev.

Hrozbou, ktorá sprevádza klub už dlhé roky sú nedisciplinovaní fanúšikovia. V prípade dlhodobého pretrvávania tohto problému to môže klub pri nadväzovaní nových kontraktov do značnej miery limitovať. Podobne ako u ostatných klubov by mali na klub negatívny vplyv aj hroziace korupčné aféry. Pokiaľ sa klubu nepodarí dlhodobo podnieť rast mediálneho záujmu o aktivity klubu, môže to mať negatívny dopad aj na ďalšie rokovania s partnermi. Aj napriek tomu, v akej spádovej oblasti sa klub nachádza, doposiaľ nedokázal vybudovať adekvátnu kvantitu a kvalitu sponzorského portfólia. Ďalšie neúspešné rokovania tak môžu byť pre klub veľkou hrozbou.

5.4.2 AS Trenčín, a. s.

Najvyšším orgánom akciovej spoločnosti AS Trenčín je štatutárny orgán predstavenstvo, ktorého hlavným predstaviteľom je generálny riaditeľ Róbert Rybníček.

Ten zodpovedá za ďalšie oddelenia, ktorými sú v štruktúre klubu marketingové a ekonomické oddelenie. Relatívne nezávisle pracujúcimi sú kompetentné osoby vo funkciách technického manažéra, manažéra mládeže, technického riaditeľa mládeže a asistentky generálneho riaditeľa. Celá štruktúra je prehľadne zobrazená v prílohe 9. Zatiaľ čo technický manažér má na starosti „A“ tím, technický riaditeľ mládeže spolu s manažérom mládeže zodpovedajú za činnosť a fungovanie mládeže. Pre potreby tejto práce je rozhodujúce marketingové oddelenie, ktoré je tvorené marketing & sales manažérom, PR manažérom, event manažérom a office manažérom. Kontrolnú funkciu plní trojčlenná dozorná rada.

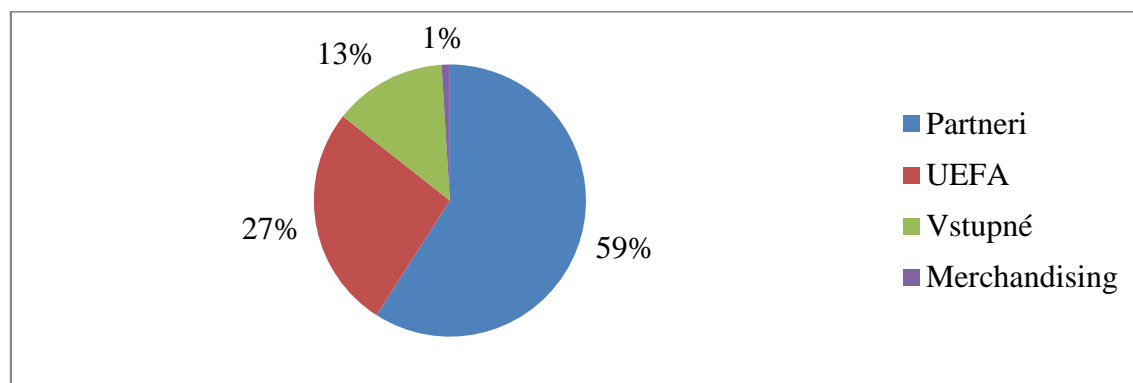
Klub z krajského mesta na Považí je druhým najmladším z pomedzi všetkých účastníkov Fortuna ligy. Keďže sa jeho založenie datuje do roku 1992, jeho najväčšie úspechy sa dostavili až v posledných sezónach. Po víťazstve druhej najvyššej futbalovej súťaže v sezóne 2010/11 a následnom postupe do najvyššej súťaže bolo ich najväčším úspechom druhé miesto v sezóne 2013/14 a následná účasť v Európskej lige. Cesta k vybudovaniu pozície jedného z najlepších slovenských klubov začala už v roku 2007, keď do klubu vstúpili holandskí akcionári. Tí odkúpili 80 % akcií. V dôsledku kapitálovej účasti nových zahraničných majiteľov a tiež vďaka významnému spojeniu s holandským klubom Ajax Amsterdam vypracovali celkom novú stratégiu. Kvalitným skautingom sa snažia pritiahnúť do tímu, na slovenské pomery, nadpriemerných zahraničných futbalistov, ktorí by mali v spojení s výchovou mladých talentov vytvoriť konkurenčne schopný tím. Jedným z čiastkových klubových úspechov bol v sezóne 2013/14 triumf v súťaži o najlepší Útvar talentovanej mládeže. Aj napriek nie príliš modernej infraštruktúre tak boli za prácu s mladými futbalistami odmenení. Čo sa týka záujmu o futbal v tomto regióne, vďaka kvalitnému marketingu sa každú sezónu darí prilákať na štadión čoraz viac divákov. Od roku 2010 sa priemerná zápasová návštevnosť na štadióne AS Trenčín takmer strojnásobila.

5.4.2.1 Hospodárenie klubu a rozpočet

Klub síce nepatrí medzi najbohatšie kluby na Slovensku, no s rozpočtom 1,6 mil. eur (cca 44 mil. Kč) sa zaraďuje medzi finančne zabezpečenejšie kluby. Veľkým pozitívom je skutočnosť, že v sezóne 2013/14 sa klubu podarilo udržať platovú bilanciu v kladných číslach. Hodnota zisku dosahovala úroveň približne 270 tisíc eur

(takmer 7,5 mil. Kč). Na základe informácií, ktoré mi boli poskytnuté, som zostavil graf 7 odzrkadľujúci podiel jednotlivých kategórií príjmov na celkových príjmoch. Najvyššiu čiastku tvoria príjmy od partnerov, ktorí navýšia rozpočet klubu o zhruba 400 tisíc eur ročne (11 mil. Kč). K tomu poskytujú bártrové plnenie v hodnote približne 200 tisíc eur (5,5 mil. Kč). Ďalším nemenej významným príjmom sú príjmy z európskych súťaží organizovanými UEFA. AS Trenčín sa totiž v sezóne 2012/13 aj 2013/14 dostal do tretieho predkola tejto súťaže. Zabezpečil si tak sezónny príjem vo výške asi 270 tisíc eur (7,5 mil. Kč). Čo sa týka príjmov zo vstupného a príjmov z predaja propagačných materiálov klubu, príjmy z týchto oblastí nie sú nijak výrazné. Príjmy zo vstupného síce tvoria trinásťpercentný podiel v rámci príjmov zobrazených na grafe 7, no omnoho významnejšou zložkou sú príjmy za transfer hráčov. V posledné sezóny bola práve táto variabilná zložka príjmov jedným z najvýznamnejších zdrojov klubu. Veď v posledných rokoch odišlo z klubu do najvyšších súťaží v Holandsku, Turecku, Belgicku, či Nórsku hneď niekoľko kvalitných hráčov.

Graf 7 Príjmy klubu AS Trenčín, a. s. v sezóne 2013/14 vyjadrené v percentách



Zdroj: vlastné spracovanie na základe rozhovoru s predstaviteľom AS Trenčín

Klub rozdeľuje partnerov do piatich úrovní, pričom najväčším podielom je v sponzorskom portfóliu zastúpený potravinársky priemysel. Všetkých partnerov zobrazuje príloha 10. „Generálnym partnerom“ je spoločnosť AEGON, ktorá figuruje v ich sponzorskom portfóliu od sezóny 2011/12. V rovnakom období získali aj „Technického partnera“ Nike. Do úrovne „Zlatých partnerov“ spadajú tri spoločnosti a mesto Trenčín, ktoré poskytuje klubu finančnú čiastku v hodnote viac ako 20 tisíc eur (cca 550 tisíc Kč) ročne. Ďalšou úrovňou sú „Strieborní partneri“, ktorých poskytnutý sponzorský príspevok sa pohybuje na úrovni od 8 tisíc eur (220 tisíc Kč) do 10 tisíc eur

(277 tisíc Kč) ročne. „Bronzoví partneri“ poskytujú od 4 tisíc eur (110 tisíc Kč) do 7 tisíc eur (194 tisíc Kč) ročne. Ostatné úrovne partnerstva sú špecifické svojou povahou. Ide o mediálnych partnerov, dodávateľov, partnerov mládeže a partnerov ligy.

5.4.2.2 Štadión AS Trenčín

Súčasný futbalový štadión klubu sa nachádza v rozsiahlej rekonštrukcii, ktorá začala v januári roku 2015. Štadión je stále vo vlastníctve mesta, s ktorým má klub uzatvorenú zmluvu o výpožičke. Rekonštrukcia zapríčiní zníženie kapacity v období prestavby z pôvodných štyritisíc tristo na tritisíc miest. Jednania o kúpe pozemku pod štadiónom sú stále v riešení a preto otázka, či štadión s kapacitou 10 500 miest bude dobudovaný v plánovanom termíne v roku 2017, je otázne. Finančné prostriedky zo schválenej dotácie od vlády vo výške 2,4 mil. eur (66,5 mil. Kč) v spojení so súkromnými zdrojmi a zdrojmi mesta by mali celkové náklady pokryť. Novovybudované priestory otvoria klubu širšie možnosti prezentácie partnerov. Dost' pravdepodobné je aj využitie súčasného „Generálneho partnera“ v „name rights“ nového futbalového štadióna.

5.4.2.3 SWOT analýza marketingovej komunikácie AS Trenčín

V spolupráci s marketingovými zástupcami klubu som zostavil SWOT analýzu, ktorú znázorňuje tabuľka 7.

Tabuľka 7 SWOT analýza marketingovej komunikácie klubu AS Trenčín

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Imidž klubu založený na prosperite, • kreatívne marketingové oddelenie, • atraktívne podujatia organizované v spolupráci so súčasným portfóliom sponzorov, • osobnostné práva športovcov, • športovo-charitatívne podujatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastarané priestory štadióna a V.I.P. priestorov, • štadión vo vlastníctve mesta, • absencia hospitality programu, • nízka variabilita produktov merchandisingu (vyrábaných v spolupráci s partnermi), • nízka variabilita priemyselných oblastí v sponzorskom portfóliu.
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Atraktívne formy spolupráce s ďalšími potenciálnymi partnermi, • využitie hracej plochy v rámci služieb pre partnerov, • rehabilitačné priestory a priestory posilňovne, • nadviazanie spolupráce s ďalšími mediálnymi partnermi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod holandských majiteľov ako primárneho finančného zdroja, • problémy s výstavbou nového futbalového štadióna, • imidž futbalu poškodený korupčnými aférami, • neúspešné rokovania s potenciálnymi partnermi.

Zdroj: vlastné spracovanie

Silnou stránkou klubu je aj napriek jeho krátkej histórii jeho jasná vízia a prosperita. Počas menej ako piatich rokov sa totiž dokázal zaradiť medzi elitné slovenské futbalové kluby. Mladý, no kreatívny personál marketingového oddelenia dokáže zorganizovať s partnermi súčasného sponzorského portfólia množstvo atraktívnych podujatí. Veď sa mu podarilo vybudovať jedno z najväčších stabilných a mediálne prezentovaných športovo-charitatívnych podujatí na Slovensku. Spojenie s holandským klubom Ajax Amsterdam dodáva manažérom klubu pri vyjednávaní so sponzormi veľkú psychologickú výhodu. Kluboví skauti zároveň dokážu do klubu priviesť atraktívne zahraničné posily, ktorých osobnostné práva sú využívané počas mnohých podujatí.

Slabou stránkou je zastaraný futbalový štadión, ktorý je navyše vo vlastníctve mesta. Výrazne obmedzené možnosti má klub aj pri poskytovaní služieb partnerom vo svojich V.I.P. priestoroch. Za slabú stránku mimo absencie hospitality programu považujem aj nízku variabilitu produktov merchandisingu, ktorú klub ponúka v spolupráci s partnermi. Nízka variabilita priemyselných oblastí v sponzorskom portfóliu klubu je ďalším významným nedostatkom.

Na druhej strane má klub **príležitosť** získať partnerov aj z ďalších, ešte neobsadených, prípadne málo zastúpených priemyselných oblastí. Veľký potenciál ponúkajú mediálni partneri, s ktorými klub mnoho aktivít doposiaľ nepodnikol. Atraktívnejšie formy spolupráce a služby poskytované partnerom môžu podnietiť k spolupráci ďalšie firmy. Klub disponuje rehabilitačnými priestormi a priestormi posilňovne, ktoré môžu byť poskytované v rámci služieb pre partnerov.

Hrozbou môže byť vysoká závislosť fungovania klubu na holandskom kapitále. Prípadný odchod holandských majiteľov z klubu môže spôsobiť stratu psychologickéj výhody a poškodenie jeho imidž pri jednaní s partnermi. Stále nie je isté, či výstavba nového štadióna začne. V prípade zotrvania na starom futbalovom štadióne budú limity prezentovania partnerov a poskytovania služieb naďalej aktuálne. Imidž slovenského futbalu poškodeného ďalšími korupčnými aférami by mal negatívny vplyv aj na imidž klubu. S tým môžu súvisieť aj neúspešné jednanie s novými partnermi.

5.5 Ponuka výkonov pre partnerov futbalových klubov Synot ligy

5.5.1 AC Sparta Praha

Klub ponúka v rámci všetkých úrovní nadštandardné reklamné plnenia pre jednotlivé úrovne partnerstiev. Štadión poskytuje priestor pre obrovské množstvo reklamných plôch a podobne tak aj hospitality programy ponúkajú omnoho širšie možnosti ako je tomu v ostatných futbalových kluboch v Česku a na Slovensku. Veľkú časť reklamných možností je možno vidieť v prílohe 11.

Mimo bežných protivýkonov a služieb, ktoré dokáže partnerom ponúknuť takmer každý klub, Sparta Praha využíva aj „name rights“ futbalového štadióna a pre „Match partnera“ má pripravený prispôsobiteľný sponzorský balíček. Ten pozostáva z nasledovného:

- šesť lístkov kategórie V.I.P. Polster, vstup do V.I.P. budovy klubu, luxusné miesta na štadióne a catering;
- tridsať vstupeniek na zápasy Sparty Praha;
- 6 minút na reklamných LED paneloch okolo celého ihriska;
- celá reklamná strana A5 v klubovom magazíne „Sparta do toho!“;
- distribúcia letákov v klubových V.I.P. priestoroch;
- televízny spot na LED obrazovkách v klubových V.I.P. priestoroch;
- reklamné bannery na klubových oficiálnych stránkach www.sparta.cz;
- inzercia na konkrétny zápas (tlačené médiá MF Dnes, Metro; rádiá Impuls, Evropa 2, Radio City, Express radio a internetové portály idnes.cz, sparta.cz);
- klubové dresy podpísané od hráčov, ktorí v danom zápase nastúpili.

V ďalšej časti rozdeľujem jednotlivé reklamné plnenia, podobne ako v teoretickej časti podľa Čáslavovej (2009), do štyroch kategórií.

A. Ponuka športových produktov a produktov voľne pridružených k športu

Priestory klubového štadióna sú dostupné pre usporiadanie množstva aktivít pre partnerov, pričom svojich športovcov využíva najmä v súvislosti s rôznymi spoločenskými akciami. Medzi príklady športových produktov, ktoré klub ponúka patrí:

- product placement v Generali Arene, kde partner môže umiestniť plagáty, svoje produkty, či poskytovať služby;
- aktivity partnerov na podporu predaja v Generali Arene vo forme distribúcie zľavových kupónov, či iných špeciálnych ponúk.

B. Ponuka reklamných produktov

V rámci reklamných produktov rozdeľujem jednotlivé protivýkony do troch kategórií: reklama na drese a vybavení, reklama okolo hracej plochy a na štadióne, a ostatné reklamné možnosti. Reklamný priestor na dresoch je v súčasnosti obsadený partnerom úrovne „Gold partner“. V našich zemepisných šírkach nie je príliš bežné, aby sa na reklamnej ploche dresu vyhradenej pre „Generálneho partnera“ objavil partner nižšej úrovne. Ide však len o dočasné riešenie absencie finančných prostriedkov od „Generálneho partnera“. V sezóne 2009/10 klub uviedol ako prvý v Českej republike

nový koncept digitalizovaného štadióna, ktorý pozostáva z celej rady digitálnych reklamných panelov v dĺžke až 270 m a dvoch veľkoplošných obrazoviek. V tejto kategórii je potrebné zmieniť množstvo ďalších reklamných plôch.

a) Reklama na drese a vybavení:

- logo partnera na hrudi; vyhradené pre „Generálneho partnera“.

b) Reklama okolo hracej plochy a na štadióne:

- LED panely okolo celého ihriska;
- umiestnenie 3D panelov vedľa oboch brán na hracej ploche;
- statické reklamné panely v druhom rade v zábere televíznych kamier v rozmeroch 6x1 m;
- otočné panely v druhom rade záberu televíznych kamier v rozmeroch 6x0,8 m;
- pevný panel/plachta na zábradlí druhého poschodia štadióna;
- pevný panel vedľa svetelnej tabule;
- vonkajšia reklamná plocha do ulice Milady Horákové;
- billboard na plášti štadióna do ulice Milady Horákové;
- iné netradičné pútače v okolí štadióna.

c) Ostatné reklamné možnosti:

- logo umiestnené na spoločnom paneli sponzorov – V.I.P. parking zóna pred hlavnou budovou, recepcia, malé a veľké tlačové stredisko, vchod do press room, mix zóna;
- logo na autobuse A-tímu a na sprievodnej dodávke kustóda A-tímu;
- umiestnenie loga na zápasovej vstupenke;
- logo na veľkoplošnej svetelnej tabuli (10 s., x-krát/zápas);
- vysielanie televízneho spotu vo vnútornom televíznom okruhu (30 s., x-krát/zápas);
- rozhlasová reklama v priebehu vysielania Rádia Sparta (30 s., x-krát/zápas);
- reklamné plochy vo futbalovom centre mládeže:
 - pevné panely okolo každého z ôsmich ihrísk v rozmeroch 6x1 m,
 - billboard v rozmeroch 5,1x2 m,
 - logo umiestnené na spoločnom paneli sponzorov v recepcii;
- logo na oficiálnej webovej stránke www.sparta.cz v sekcii „Partneri“;
- reklamný priestor v rámci bannerového systému www.sparta.cz;

- inzercia v magazíne „Sparta, do toho!“ vo formáte A5.

C. Ponuka spoločenských činností až po cieleňé programy V.I.P. a programy hospitality

Ponuka spoločenských činností pre partnerov je veľmi bohatá. V ďalšej časti zmieňujem niekoľko príkladov promo akcií pre partnerov a fanúšikov.

- Firemný turnaj reklamného partnera, ktorý spočíva v stretnutí klientov alebo obchodných partnerov v prostredí tréningového centra za účasti spartánskej legendy a niektorého z hráčov „A“ tímu. Dostupné sú tri ihriská a zázemie pre catering.
- Modelová tréningová jednotka Sparty Praha v tréningovom centre pre zamestnancov, či obchodných partnerov s možnosťou zapojenia jednej osoby do tréningovej jednotky vedenej niektorým z členov realizačného tímu.
- Účasť hráčov v priestoroch sídla partnera v podobe autogramiády, či rôznych futbalových súťaží o spartánské ceny.
- Vianočné večierky, golfový turnaj, výjazdy na zápasy UEFA.

Sparta Praha ako jeden z mála klubov rozdeľuje hospitality programy do štyroch kategórií (V.I.P. Club, V.I.P. Polster, V.I.P. Lounge, V.I.P. Skybox), pričom každá z nich ponúka mimo parkovacích kariet rôzne ďalšie partnerské výhody.

- V.I.P. Club – zahŕňa V.I.P. vstupenky do vyhrievaného stanu počas zápasov Gambrinus ligy, Pohára Českej pošty a tiež na predkolá Ligy majstrov alebo Európskej ligy. Existuje aj možnosť rezervácie miest na základnú skupinu súťaží UEFA, či špeciálne zľavy na tieto miesta. Ďalej je možno využiť cateringový servis šesťdesiat minút pred zahájením zápasu, v priebehu a šesťdesiat minút po ukončení zápasu. Logo spoločnosti môže byť umiestnené na tabuli sponzorov v stane V.I.P. Club a na stránke www.sparta.cz v sekcii „Club partner“. Po ukončení sezóny je naplánovaný pre partnerov záverečný večierok.
- V.I.P. Polster – čo sa týka V.I.P. vstupeniek, mimo výhod v kategórii V.I.P. Club, partner získava miesta na sedenie na základnú skupinu súťaží UEFA a špeciálne zľavy na prikúpenie ďalších miest. Ďalšou pridanou hodnotou je prístup do všetkých V.I.P. priestorov hlavnej budovy Generali Areny, kde je

možnosť využiť cateringové služby v rovnakých časoch ako V.I.P. Club. Mimo webovej stránky, logo spoločnosti môže byť umiestnené aj na tabuli sponzorov vo V.I.P. zóne hlavnej budovy. Partner sa môže zúčastniť večierku po ukončení jesennej aj jarnej časti futbalovej sezóny.

- V.I.P. Lounge – počas zápasov je k dispozícii uzavretý Skybox s nonstop starostlivosťou hostesky počas rovnakých zápasov ako u V.I.P. Polster.
- V.I.P. Skybox – skybox umiestnený na najvyššom poschodí štadióna medzi trofejami, ktorý je využiteľný aj pri zápasoch „A“ tímu reprezentácie Českej republiky konaných v Generali Arene. Partner je navyše obsluhovaný hosteskami pri svojom vlastnom stolíku. Ďalšie plnenia sú rovnaké, ako u predošlých kategórií.

D. Ponuka imidž futbalového klubu

Imidž Sparty Praha je založený najmä na jej historických úspechoch, ale tiež na súčasnej dominancii v českom futbale. To všetko nielen po športovej, finančnej a spoločenskej stránke, ale aj marketingovej.

5.5.2 Bohemians Praha 1905

Klub ponúka svojim partnerom v ponukovom liste veľké množstvo reklamných možností, ktoré sú čiastočne prepojené s jednotlivými úrovňami partnerstva. Príkladom je „Generálny partner“, ktorý prezentuje produkt REMAL na dresoch klubu. Grafické spracovanie možno vidieť v prílohe 12. V predchádzajúcej časti práce bola zmienená možnosť zisku statusu „Match partner“, pričom klub dohaduje podmienky tohto partnerstva primárne individuálne. Zväčša ide o bártrové plnenie. V rámci jednotlivých kategórií popisujem súčasnú ponuku výkonov klubu voči partnerom.

A. Ponuka športových produktov a produktov voľne pridružených k športu

Klub má možnosť ponúkať svoje priestory, napríklad v menej atraktívnych časoch mimo konania športových zápasov. Iným produktom sú samotní hráči a vnútorné priestory štadióna. To čo klub dokáže ponúknuť partnerom v tejto kategórii je:

- využitie osobnostných práv športovcov pri propagácii partnera, či ako nositeľov reklamy;
- právo na používanie statusu „Generálny partner klubu Bohemians Praha 1905“ pre vlastné komerčné aktivity;
- semináre alebo besedy s Antonínom Panenkom;
- umožnenie partnerom vlastnú prezentáciu počas domácich zápasov klubu vo forme vopred pripravených podujatí, či možnosť distribúcie letákov prostredníctvom pokladní alebo fanshopu;
- možnosť prehliadky štadióna pre partnerov aj v rámci verejnosti neprístupnej časti.

B. Ponuka reklamných produktov

Keďže súčasné finančné možnosti nedovoľujú dodatočné investície do reklamných plôch, s výnimkou niekoľkých LED panelov je väčšina tvorená statickými reklamnými bannermi. Grafický dizajn reklamy okolo hracej plochy a na štadióne zobrazuje obrázok 3.

a) Reklama na drese a vybavení:

- logo partnera na prednej strane dresu, pod logom „Generálneho partnera“;
- logo partnera na zadnej strane dresu, nad alebo pod hráčskym číslom;
- logo partnera na trenírkach vzadu v hornej časti, respektíve vzadu v dolnej časti.

b) Reklama okolo hracej plochy a na štadióne:

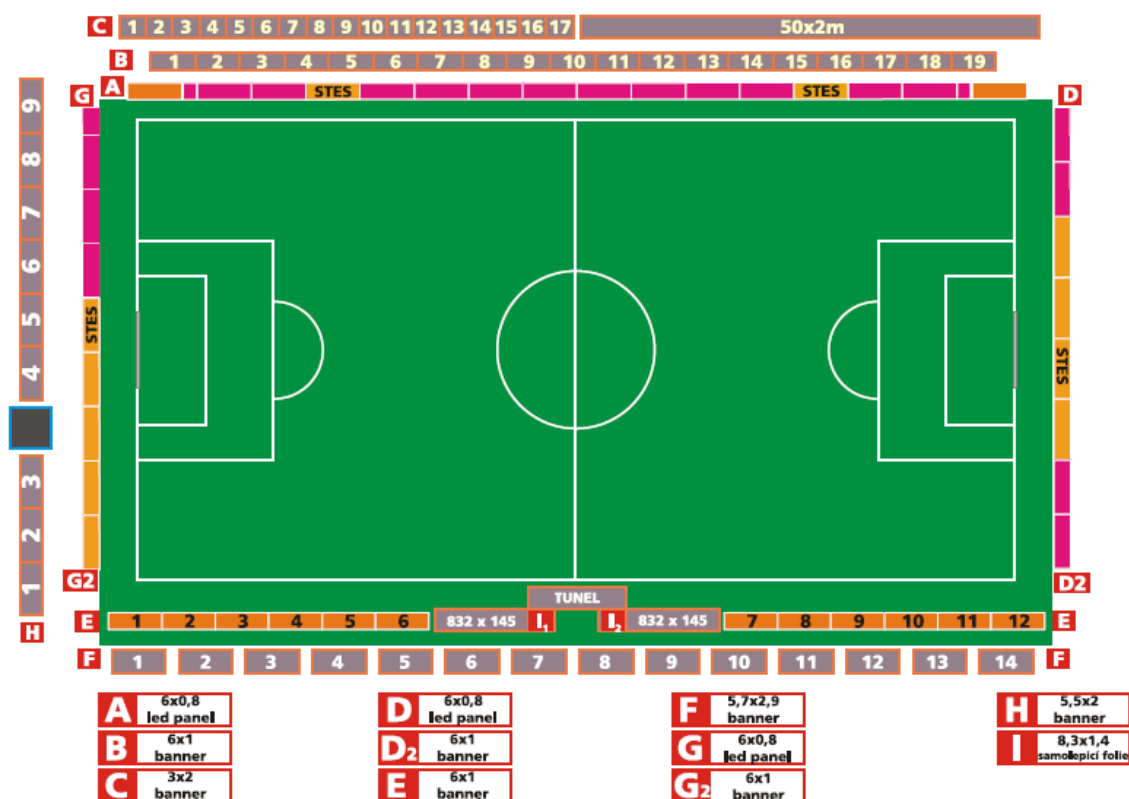
- LED panely oproti hlavnej tribúne vo veľkosti 6x0,8 m. V tejto časti štadióna má na dva reklamné panely nárok agentúra STES, a. s., pričom od sezóny 2014/15 zobrazuje na reklamných banneroch, podobne ako v ostatných futbalových kluboch najvyššej súťaže, nového „Generálneho partnera“ ligy holding Synot;
- LED panely za oboma bránami na hracej ploche vo veľkosti 6x1 m, kde má za každou bránou zastúpenie marketingová agentúra STES, a. s. v podobe jedného banneru. Opäť ide o povinné reklamné plnenie každého futbalového klubu najvyššej súťaže;
- 3D panely vedľa oboch brán;
- statické reklamné plochy v hľadisku nad jednotlivými tribúnami:

- štrnásť statických reklamných plôch nad hlavnou tribúnou vo veľkosti 5,7x2,9 m,
- nad blokmi B vo veľkosti 5,5x2 m,
- oproti hlavnej tribúne vo veľkosti 3x2 m,
- plagát oproti hlavnej tribúne vo veľkosti 50x2 m;
- statické reklamné plochy v druhom rade záberu kamier oproti hlavnej tribúne vo veľkosti 6x1 m;
- statické reklamné plochy na striedačkách pod hlavnou tribúnou vo veľkosti 5,5x2 m;
- dve reklamné plochy vo forme samolepiacich fólií v hráčskom tuneli;
- reklamná plocha vo forme podlahovej grafiky;
- vonkajšia reklamná plocha využiteľná ako reklamná plachta, respektíve premietacie plátno v rozmeroch 12x12 m;
- vonkajšia statická reklamná plocha smerovaná do ulice v rozmeroch 5,7x2,9 m.

c) Ostatné reklamné možnosti:

- prezentácia partnerov a inzercia v klubovom magazíne Klokan, ktorý spolu s magazínom Sparty Praha patrí k najlepším v lige;
- umiestnenie loga na autobuse slúžiacom na prepravu „A“ tímu;
- umiestnenie loga na zápasovej vstupenke;
- umiestnenie loga na prvkoch corporate identity (logo-board v miestnostiach V.I.P., v press centre a na všetkých tlačovinách klubu);
- umiestnenie loga na oficiálnej webovej stránke klubu.

Obrázok 3 Reklamné plochy futbalového štadióna Ďolíček okolo ihriska



Zdroj: interné materiály klubu Bohemians Praha

Reklamné možnosti na prvkoch corporate identity sú závislé od úrovne partnerstva, pričom „Generálni partneri“ a „Hlavní partneri“ majú svoje logá umiestnené na všetkých prvkoch corporate identity. Webová stránka klubu tiež známa ako „Virtuálny d'olíček“ patrí medzi najlepšie medzi klubmi Synot ligy. Vynikajúcim spôsobom funguje najmä jej multimedialná prezentácia a prepojenie na ostatné sociálne siete.

C. Ponuka spoločenských činností až po cieleňé programy V.I.P. a programy hospitality

Klub sa snaží aktivovať partnerstvá najmä prostredníctvom spoločenských činností, keďže možnosti realizácie hospitality a V.I.P. programov sú technickým vybavením štadióna výrazne obmedzené. Táto kategória zahŕňa nasledovné plnenia:

- vstupenky na domáce zápasy Bohemians Praha;
- V.I.P. vstupenky na domáce zápasy Bohemians Praha;
- vstup do V.I.P. boxov zahrňujúci catering pre partnerov;

- možnosť aktivovať partnerstvo skrz detské dni, rôzne promo akcie pre firmy, akcie pre divákov („Vánoce s klokanem“, „Léto s klokanem“, „Miss klokan“, medzipolčasové súťaže počas majstrovských zápasov);
- firemné akcie (bowlingové a tenisové turnaje).

Jednotlivé plnenia sú rozdelené podľa toho, do ktorej úrovne hospitality programu partner spadá. Klub vymedzil tri kategórie hospitality programu: „Platinum“, „Gold“ a „Silver“. Okrem toho klub využíva video projekcie a iné akcie so zapojením súčasných hráčov a trénerov, ale tiež bývalých hráčov na čele s Antonínom Panenkom. Populárnymi osobnosťami z umeleckého sveta, ktoré klub v komunikácii s fanúšikmi využíva sú herci Ivan Trojan a Karel Šíp, spevák Petr Janda a mnoho iných.

D. Ponuka imidž futbalového klubu

V súvislosti s imidž klubu je dôležité zdôrazniť skutočnosť, že fanúšikovia spätí s klubom výrazne dotvárajú imidž klubu a prispievajú k jeho pozitívnemu vnímaniu celou verejnosťou. O vzniku politickej strany „Desítka pro domácí“ sa v jej začiatkoch písalo v takmer všetkých médiách. Príklad uvádzam v prílohe 13.

5.6 Ponuka výkonov pre partnerov futbalových klubov Fortuna ligy

5.6.1 FC Spartak Trnava

Ako bolo zmienené skôr, výstavba nového štadióna výrazne narušuje súčasné reklamné možnosti prezentovania partnerov. Aj z toho dôvodu sa budem zmieňovať o protivýkonoch, ktoré klub dokáže ponúknuť v týchto obmedzených podmienkach. Príloha 14 zobrazuje reklamné plochy City Areny a aj reklamné plochy dostupné počas rekonštrukcie štadióna.

Klub nemal dostupný v dobe konania interview žiadny ponukový list reklám a preto som nasledovné údaje spracovával podľa konkrétnej ponuky reklamných možností pre vybraného partnera, ktorá mi bola sprístupnená.

A. Ponuka športových produktov a produktov voľne pridružených k športu

Osobnostné práva športovcov sú v súčasnosti to najatraktívnejšie čo klub dokáže v tejto kategórii ponúknuť. Klub začal ponúkať v komerčnej zóne na novovybudovanom štadióne zvýhodnené podmienky prenájmu priestorov pre zriadenie pobočky, prípadne obchodnej kancelárie partnera. Stávkové kancelárie tu majú možnosť rozmiestniť stávkové terminály.

B. Ponuka reklamných produktov

Reklamný priestor na drese je obsadený „Generálnym partnerom“ Škoda Transportation, pričom v rámci priestoru na drese má zabezpečenú exkluzivitu. Statické reklamné bannery boli rozmiestnené okolo ihriska s dočasným umiestnením na okolitom oplotení. Jednotlivé reklamné plnenia rozpisujem do detailov v nasledujúcom texte.

a) Reklama na drese a vybavení:

- logo partnera na hrudi určené pre „Generálneho partnera“;
- logo partnera na klubovom oblečení „A“ mužstva, juniorského tímu, prípadne mládežníckych tímov.

b) Reklama okolo hracej plochy a na štadióne:

- statické reklamné plochy oproti hlavnej tribúne;
- statické reklamné plochy za oboma bránami s vymedzeným priestorom pre spoločnosti Fortuna a RTVS ako v prípade ostatných prvoligových slovenských futbalových klubov;
- statické reklamné plochy v druhom rade záberu kamier.

c) Ostatné reklamné možnosti:

- statické reklamné plochy v tréningovom centre;
- prezentácia partnerov a inzercia v klubovom bulletine „Bílí anjel“;
- umiestnenie loga partnera v klubovej ročenke a v iných klubových tlačovinách;
- umiestnenie loga na zápasovej vstupenke;
- umiestnenie loga na oficiálnej webovej stránke klubu;

- propagácia partnera na oficiálnych sociálnych sieťach počas spoločných kampaní a podujatí;
- propagácia partnera na jedinej oficiálnej klubovej televízii v rámci celej Slovenskej republiky formou reklamných spotov partnera;
- umiestnenie loga na autobuse slúžiacom na prepravu tímu na zápasy.

C. Ponuka spoločenských činností až po ciele programy V.I.P. a programy hospitality

Vzhľadom na takmer úplnú nemožnosť poskytovať výhody hospitality programu sa klub zamerával na ponuku účasti na spoločenských činnostiach a rôznych ďalších podujatí. V rámci hospitality programu je klub schopný poskytnúť len V.I.P. vstupenky na domáce zápasy klubu, pričom partnerom je počas zápasu k dispozícii ľahké občerstvenie. Partneri majú mnoho možností zapojenia sa do rôznych podujatí:

- prezentovanie partnera ako sponzora podujatí zameraných na budovanie pozitívneho vzťahu k športu zo strany divákov a mládeže a jednotlivých podujatí zameraných na boj proti drogám;
- reprezentačný ples;
- športovo-charitatívne podujatie s názvom „Bottega“, ktoré pozostáva z moderovaného oficiálneho tréningu „A“ mužstva, darovania krvi, či dobročinnnej dražby;
- charitatívne podujatia v spolupráci s UNICEF;
- charitatívna akcia „Olympic casino“, ktorej sa zúčastňujú hráči Spartaku Trnava aj samotná verejnosť.

D. Ponuka imidž futbalového klubu

Spartak Trnava ako jeden z najstarších slovenských klubov dosiahol vo svojej histórii viacero významných športových úspechov, vďaka čomu sa fanúšikovia dokážu ľahšie stotožniť s jeho filozofiou. Na druhej strane, dlhodobým problémom je mediálna prezentácia fanúšikov Trnavy ako vyvrheľov spoločnosti a chuligánov, voči ktorým treba zabezpečiť tie najprísnejšie bezpečnostné opatrenia. Na druhej strane dokážu vytvoriť najbúrlivejšiu atmosféru z pomedzi všetkých klubových fanúšikov Synot ligy.

5.6.2 AS Trenčín

Podobne ako v prípade klubu Spartak Trnava, aj tu výstavba nového štadióna výrazne narušuje reklamné možnosti prezentácie partnerov. V prípade tohto klubu sa budem zmieňovať o protivýkonoch, ktoré klub ponúkal partnerom tesne pred začiatkom búracích prác. Reklamné plochy v prílohe 15 sú práve z tohto obdobia.

Na rozdiel od prostredia českého futbalu, získanie statusu „Match partner“ nie je na Slovensku tak prestížnou záležitosťou. A aj z toho dôvodu klub podobnú príležitosť nevyužíva. Na druhej strane, marketingové oddelenie neustále pripravuje nové spoločenské aktivity a akcie, ktoré dokážu nevídaným spôsobom zapojiť partnera do komunikácie s verejnosťou.

A. Ponuka športových produktov a produktov voľne pridružených k športu

Táto kategória ponúka hneď niekoľko možností aktivácie partnerstiev. Medzi hlavné patrí:

- účasť hráčov „A“ mužstva na akciách obchodného partnera;
- prezentácia produktov spoločnosti na akciách AS Trenčín;
- semináre s vybranými hráčmi klubu;
- právo na používanie statusu „Generálny partner klubu AS Trenčín“ pre vlastné komerčné aktivity.

B. Ponuka reklamných produktov

Čo sa týka kategórie športových produktov, marketingové oddelenie mi poskytlo len všeobecné informácie o umiestnení jednotlivých reklamných plôch. Pre potreby mojej práce ich rozdeľujem do troch kategórií.

a) Reklama na drese a vybavení:

- logo partnera na hrudi, ktorému je zabezpečená exkluzivita;
- logo partnera na zadnej strane dresu pod hráčskym číslom;
- logo partnera na hrudi tréningového oblečenia;
- logo partnera na vychádzkovom oblečení.

b) Reklama okolo hracej plochy a na štadióne:

- LED panely oproti hlavnej tribúne. V tejto časti štadióna má na reklamný panel nárok agentúra UFA Sports, ktorá od sezóny 2014/15 zobrazuje na reklamných banneroch nového „Generálneho partnera ligy“ Fortunu;
- statické reklamné bannery za oboma bránami na hracej ploche, pričom Fortuna má za každou bránou zastúpenie v podobe jedného statického banneru a televízna spoločnosť RTVS má v protiľahlých rohoch ihriska po jednom statickom reklamnom banneri;
- dva statické reklamné bannery spoločnosti Fortuna pod hlavnou tribúnou;
- statické reklamné plochy v hľadisku:
 - nad hlavnou tribúnou,
 - oproti hlavnej tribúne;
- bigboard „Generálneho partnera“ umiestnený za jednou z brán na trávinatej ploche;
- statické reklamné plochy na striedačkách pod hlavnou tribúnou;
- reklamné plochy pre „Generálneho partnera“ vo forme vlajkových krídel, takzvané beach flag;
- 13 vonkajších statických reklamných plôch smerovaných do ulice Mládežnícka.

c) Ostatné reklamné možnosti:

- prezentácia partnerov a inzercia v zápasovom bulletine AS Trenčín;
- umiestnenie loga na zápasovej vstupenke;
- umiestnenie loga na autobuse prepravujúcom „A“ tím;
- umiestnenie loga na prvkoch corporate identity (oficiálne tlačoviny klubu, napríklad billboardy, citylighty, plagáty);
- umiestnenie loga na oficiálnej webovej stránke klubu;
- aktivácia partnerstva prostredníctvom súťaží na sociálnej sieti Facebook, či prostredníctvom podpory partnerských webových stránok;
- umiestnenie loga v reklamnom odkaze vo videách klubového YouTube kanálu „AS Trenčín“ a iných promo videách na tomto kanáli.

C. Ponuka spoločenských činností až po ciele programy V.I.P. a programy hospitality

Klub je v porovnaní s ostatnými klubmi najvyššej slovenskej súťaže omnoho kreatívnejší. V tejto časti sa zmienim o niekoľkých športovo-spoločenských podujatiach, ktoré klub organizuje. Okrem iného klub ponúka v ponukovom liste reklám aj hospitality program, ktorého súčasťou sú:

- V.I.P. vstupy pre partnera a jeho obchodných partnerov;
- permanentky pre zamestnancov partnera;
- vstupenky na zápasy Európskej ligy;
- V.I.P. pozvania na všetky športovo-spoločenské podujatia organizované klubom.

Klub sa podieľa na niekoľkých projektoch, z ktorých je mnoho mediálne prezentovaných. Medzi tie najväčšie patrí projekt „Hviezdy deťom“, ktorý každoročne láka obrovský záujem verejnosti. Projekt „Trenčín žije futbalom“ spočíva v zapojení fanúšikov skrz spoluprácu s vybranými barmi, obchodnými centrami, čerpacími stanicami, či hotelmi. Medzi ďalšie projekty patrí „Cyklus projekcií Futbal na filmovom plátne“, ktorý bol realizovaný v spolupráci s Artkinom Metro. „AStn párty“ cieľ nielen na partnerov, ale aj na ďalšie osoby spriaznené s klubom. Pre vybraných partnerov sú v rámci hospitality programu dostupné aj stretnutia s hráčmi tímu.

D. Ponuka imidž futbalového klubu

Klub sa snaží prezentovať nielen ako futbalový klub, ale aj ako organizácia, ktorá je spoločným menovateľom v regióne. V rámci svojej stratégie chce zapojiť aj seniorov, handicapovaných a mladých ľudí do veľkého spoločenstva s názvom „My sme Trenčania.“

6 POROVNANIE PONÚK VÝKONOV VYBRANÝCH KLUBOV FORTUNA LIGY A SYNOT LIGY

Ponuky jednotlivých klubov voči sponzorom sú závislé od množstva faktorov, čo potvrdzujú aj zostavené SWOT analýzy a ďalšie získané informácie z interných zdrojov vybraných klubov. Sparta Praha ako klub s najväčším finančným kapitálom a najúspešnejší klub dokáže ponúknuť partnerom mnohokrát atraktívnejšie reklamné plnenia, ako ostatné slovenské a české kluby. Mimo týchto skutočností hrá najmä v prípade reklamných produktov významnú rolu súčasné technologické vybavenie štadiónov. Ponuka spoločenských činností je závislá na spádovej oblasti, v ktorej klub pôsobí. V prípade Trenčína, ktorý počtom obyvateľov presahuje hodnotu päťdesiatpäťtisíc, je ešte dôležitejšie jeho blízke okolie a pôsobnosť lokálnych firiem. U pražských klubov je situácia odlišná. V porovnaní s mestom Trnava je kvantita firiem pôsobiacich na území Prahy omnoho vyššia. Otázkou je, ako veľmi je marketingový tím klubu kreatívny a efektívny pri vymýšľaní podujatí v spolupráci s partnermi.

6.1 Porovnanie ponúk športových produktov klubov

V tejto kategórii si všetky kluby počínajú veľmi obdobne. Všetci využívajú svojich hráčov ako nositeľov reklamy a pokiaľ to dovoľuje infraštruktúra štadióna, pre partnerov sú dostupné aj rôzne možnosti spolupráce v rámci týchto priestorov. Najširšie možnosti dokážu v súčasnej situácii ponúknuť kluby Sparta Praha a Bohemians Praha. Svojim partnerom umožňujú propagovať svoje produkty v priestoroch štadióna, kde sa môže realizovať partner aj prostredníctvom rôznych podujatí. AS Trenčín nemá dostatočne kvalitné zázemie, aby sa v tejto kategórii mohol realizovať. Preto sa snaží túto indispozíciu regulovať využívaním svojich hráčov počas kreatívnych podujatí organizovaných spolu s partnermi.

6.2 Porovnanie ponúk reklamných produktov klubov

Využitie futbalových dresov a prechodného oblečenia ako reklamné plochy pre prezentáciu partnerov je u jednotlivých klubov odlišné. Sparta Praha a Spartak Trnava sa snaží pre svojich „Generálnych partnerov“, respektíve partnerov najvyššej

úrovne zachovať exkluzivitu. Obaja totiž umožňujú, mimo „Technického partnera“ (Nike, adidas), umiestniť na dres len logo partnera najvyššej úrovne. Kým Spartak Trnava má na hrudi dresu logo spoločnosti Škoda Transportation, Sparta Praha zvolila dočasné riešenie v podobe spolupráce s jedným z „Gold partnerov“. Na svojich dresoch propaguje totiž produkt Blesk energie. Naproti tomu AS Trenčín a Bohemians Praha ponúkajú na svojich dresoch hneď niekoľko reklamných plôch. I medzi týmito klubmi však existuje rozdiel. AS Trenčín zachováva exkluzivitu spoločnosti AEGON na prednej strane dresu. Logá ďalších partnerov pokrývajú zadnú časť dresu a rukáv. Bohemians Praha má v súčasnosti obsadený reklamný priestor len na prednej strane dresu. No vo svojej ponuke umožňuje partnerom vyberať reklamné plochy na ďalších šiestich miestach dresu. V prípade obsadenia týchto reklamných priestorov tak exkluzivita jednotlivých partnerov bude najnižšia z pomedzi vybraných klubov.

Veľké rozdiely vznikajú aj v prípade využitia reklamných priestorov na štadióne. Sparta Praha má v súčasnosti najväčšie možnosti využitia svojho štadióna a to aj napriek tomu, že priestory štadióna nepatria k najmodernejším v Českej republike. Veľkou výhodou je, že štadión je majetkom klubu. V podmienkach českého a slovenského futbalu to nie je príliš obvyklé. Okrem toho klub vlastní aj najmodernejšie tréningové centrum na Strahove, ktoré je tvorené ôsmimi futbalovými ihriskami. V týchto priestoroch sú prezentovaní najmä partneri mládeže. Pozemok pod štadiónom Spartaku Trnava je síce vo vlastníctve mesta, no najbližších tridsať rokov ho bude mať v prenájme akciová spoločnosť City-Arena, ktorej vlastníci majú významný podiel aj v manažmente klubu Spartaku Trnava. Štadión je vo vlastníctve spoločnosti, ktorá si reklamné plochy môže umiestňovať podľa vlastného uváženia. Bohemians Praha nemá vlastníctvo štadióna stále doriešené a preto je v nezávideniahodnej situácii. V súčasnosti vedenie klubu verí v pozitívne výhľady do budúcnosti a vyriešenie dlhotrvajúcich sporov s vlastníctvom štadióna. V prípade doriešenia by klub získal „voľnú ruku“ pri rozhodovaní o využití štadióna. V poslednom období sa podarilo klubu AS Trenčín aj vďaka svojim verným fanúšikom pokročiť v rokovaní o odkúpení štadióna. Štadión ako aj pozemok je vo vlastníctve mesta a tak začať prestavbu štadióna nebolo jednoduché. Klubu sa napokon podarilo s mestom Trenčín dohodnúť aspoň na zmluve o výpožičke, vďaka ktorej mohol začať rekonštrukciu súčasného štadióna.

6.3 Porovnanie ponúk spoločenských činností a hospitality programov klubov

V rámci ponúkaných spoločenských činností nevznikajú veľké rozdiely. Spoločenské činnosti sú do značnej miery závislé od sponzorského portfólia, s ktorým klub dokáže nadviazať kreatívnu spoluprácu. Sparta Praha, ako jeden z mála českých futbalových klubov, dokáže vypracovať pre partnerov veľmi kreatívne projekty a kampane. Bohemians Praha má určité rezervy, no podobne ako Spartak Trnava dokáže pripraviť rôzne akcie, ktoré tiež dokážu zapojiť partnerov. V súčasnosti je AS Trenčín považovaný za najkreatívnejší z pomedzi slovenských futbalových klubov. Marketingovému oddeleniu sa už mnohokrát podarilo usporiadať rôzne typy športových a nešportových akcií, či medializované charitatívne podujatia.

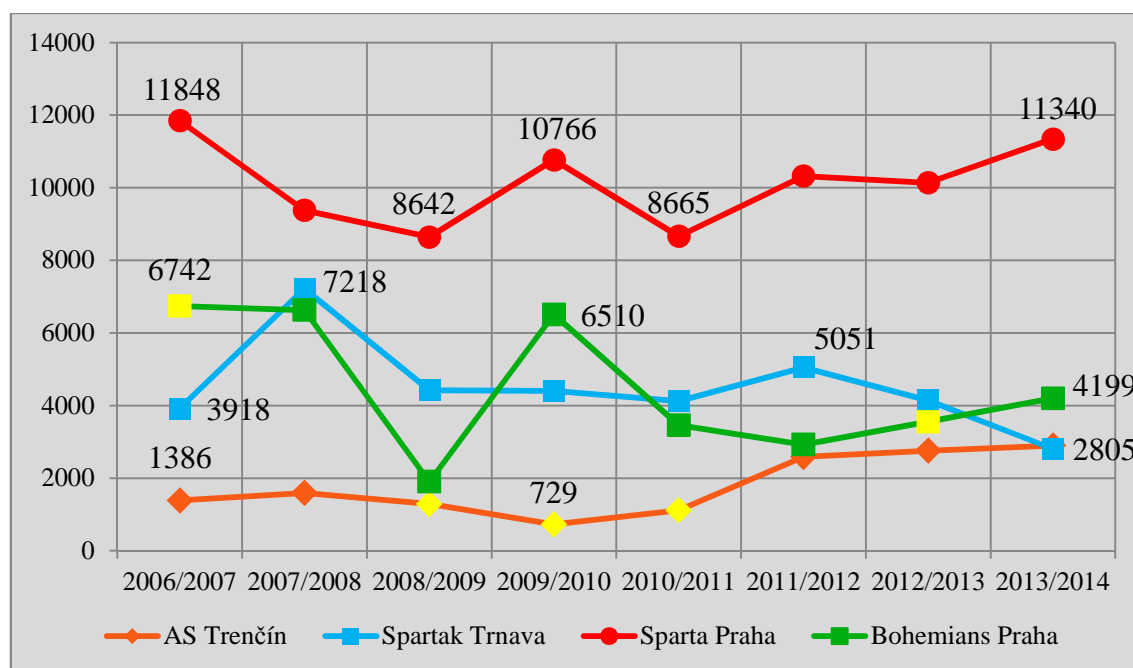
Veľké odlišnosti vznikajú v hospitality programoch. V tejto podkategórii má Sparta Praha oproti ostatným klubom výrazne navrch. V rámci jej štyroch kategórií hospitality programu dokáže poskytovať partnerom mimo iného parkovacie miesta, ktoré u klubov Bohemians Praha, AS Trenčín a Spartak Trnava absentujú. Bohemians Praha nedokáže poskytnúť partnerom modernejšie priestory, ktoré by ich dopyt po kvalite uspokojili. Kluby AS Trenčín a Spartak Trnava doposiaľ poskytovali partnerom v priestoroch V.I.P. len základné služby. Viac ako len bežné občerstvenie a V.I.P. vstupenky im budú môcť ponúknuť po dostavbe svojich futbalových štadiónov. Kým v Trnave bude stáť štadión s najmodernejšími V.I.P. priestormi už na konci roka 2015, v Trenčíne by sa malo podariť vybudovať V.I.P. priestory aspoň na úrovni súčasných V.I.P. priestorov Sparty Praha do konca roka 2017.

6.4 Porovnanie imidž klubov a vybraných líg

Imidž vybraných klubov je z rôznych uhlov pohľadu odlišný. Sparta Praha patrí dlhodobo medzi najúspešnejšie kluby Českej republiky, dosahuje najvyššiu priemernú zápasovú návštevnosť a taktiež sa môže oprieť o investora, ktorý zabezpečuje klubu dlhodobú finančnú stabilitu. Bohemians Praha sa výkonnostne pohybuje zväčša v druhej polovici tabuľky a hoci má jedných z najvernejších fanúšikov v republike, kapacita štadióna nedovoľuje vyššiu návštevnosť ako päťtisíc. Potenciálnych partnerov negatívne ovplyvňujú aj nevyjasnené spory z minulosti. V úplne odlišnej situácii sú

slovenské futbalové kluby. Spartak Trnava sa síce, podobne ako Sparta Praha, môže oprieť o spoľahlivého investora. No trnavský klub za najlepšími stále zaostáva. Neúčast' v európskych súťažiach UEFA hrá pri rozhodovaní partnerov o podpore významnú rolu. Na druhej strane sa klub môže oprieť o najpočetnejšiu základňu fanúšikov, ktorým bude už onedlho slúžiť najmodernejší futbalový štadión na Slovensku. AS Trenčín, ako jeden z najmladších futbalových klubov nemá takú bohatú históriu, o ktorú by sa fanúšikovia mohli oprieť. Holandskí investori poskytujú silný základ pre vybudovanie konkurencieschopného a na európskej scéne úspešného klubu. Ako zobrazuje aj graf 8, klubu sa podarilo zvýšiť návštevnosť v posledných sezónach viac ako trojnásobne. V prípade úspešného dokončenia výstavby futbalového štadióna a športových úspechov môže klub pozitívne vnímanie ešte viac posilniť.

Graf 8 Porovnanie vývoja návštevnosti vo vybraných českých a slovenských futbalových kluboch



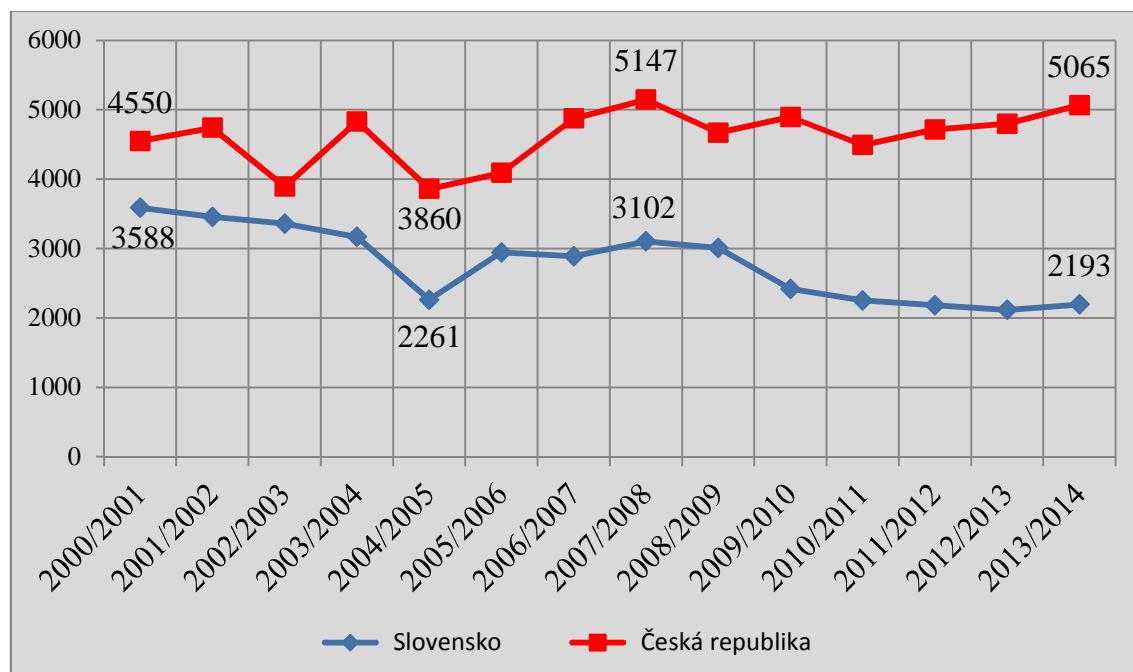
Zdroj: vlastné spracovanie

Poznámka: žltou farbou sú vyznačené sezóny, kedy hral klub druhú najvyššiu súťaž

Čo sa týka mediálneho záujmu a priemernej zápasovej návštevnosti, medzi Fortuna ligou a Synot ligou existujú veľké rozdiely. Ako ukazuje aj graf 9, návštevnosť sa v Českej republike pohybuje na viac ako dvojnásobne vyššej úrovni ako na Slovensku. Návštevnosť českej najvyššej súťaže sa darí v dlhodobom horizonte

pomerne úspešne zvyšovať. V slovenskej Fortuna lige však posledné obdobie nejaví znaky prosperity.

Graf 9 Návštevnosť futbalových zápasov v Česku a na Slovensku od roku 2000



Zdroj: vlastné spracovanie

Prehľadné spracovanie vybraných charakteristík porovnávam v tabuľke 8. Pojednáva o základných rozdieloch medzi vybranými klubmi.

Tabuľka 8 Porovnanie vybraných charakteristík medzi analyzovanými klubmi

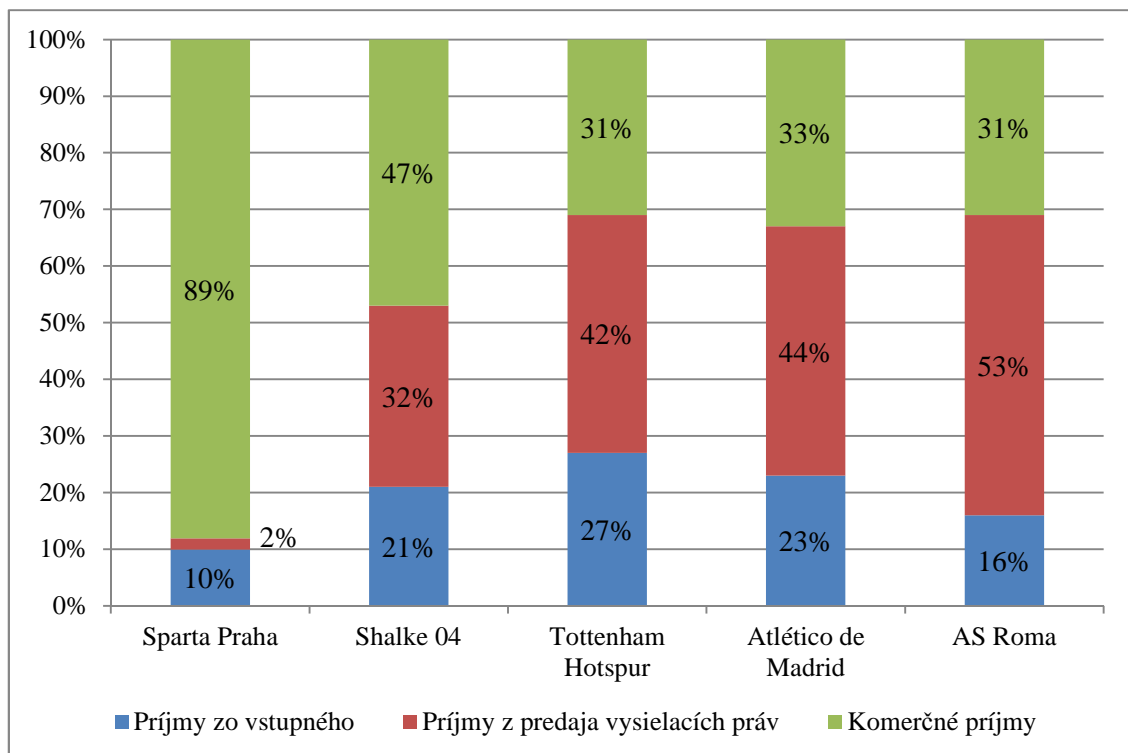
	AC Sparta Praha	Bohemians Praha 1905	FC Spartak Trnava	AS Trenčín
Rok založenia klubu	1893	1905	1923	1992
Rozpočet na sezónu 2014/2015 (mil. Kč)	350–400	50–55	69,3	44
Priemerná zápasová návštevnosť (2013/2014)	11 340	4 199	2 805	2 899
Počet partnerov	76	90	42	45
Vlastníctvo štadióna	Klub	Mesto	a. s. vlastnená majiteľmi klubu	Mesto
Marketingová agentúra	STES	STES	UFA Sports	UFA Sports

Zdroj: vlastné spracovanie

6.5 Porovnanie Synot ligy a Fortuna ligy v európskom kontexte

Pre porovnanie s poprednými európskymi futbalovými klubmi som si vybral z hľadiska dostupnosti klub AC Sparta Praha. Na základe prehľadne spracovanej výročnej správy zo sezóny 2013/14 sa mi podarilo zostaviť graf 10.

Graf 10 Porovnanie štruktúry príjmov medzi vybranými európskymi futbalovými klubmi



Zdroj: vlastné spracovanie, Deloitte Football Money League 2014

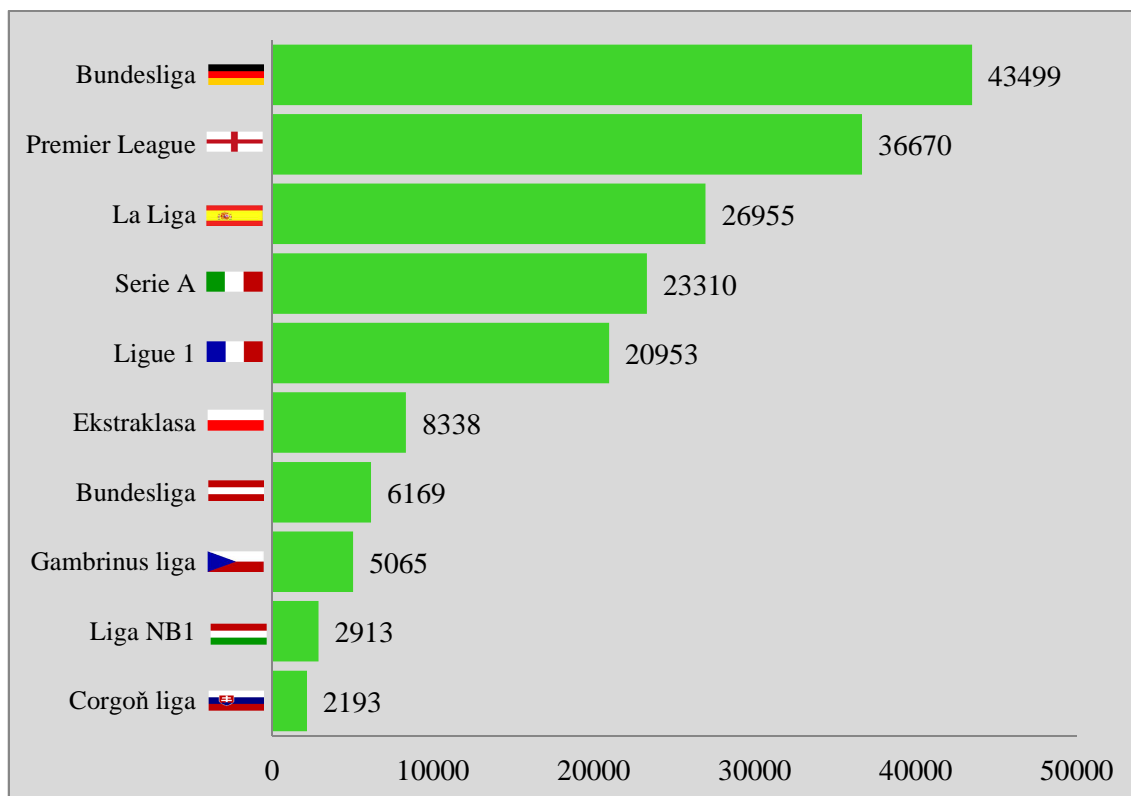
Štruktúra príjmov sa medzi zástupcom českej najvyššej súťaže a ďalšími zástupcami štyroch najvyšších európskych futbalových líg výrazne líši. Podobnou štruktúrou príjmov ako AC Sparta Praha disponuje aj mnoho ďalších českých a slovenských futbalových klubov. Z predaja vstupeniek a permanentiek má Sparta Praha zhruba desať percent celkových príjmov, do ktorých neboli započítané príjmy z transferov hráčov. Príjmy z vysielacích práv sú menej ako dve percentá, zatiaľ čo najväčšiu zložku príjmov tvoria príjmy od sponzorov (89 %). Podobne nízky podiel majú príjmy zo vstupného aj u zástupcu talianskej najvyššej súťaže AS Roma. Nižšie príjmy zo vstupného sú kompenzované vyššími príjmami z vysielacích práv. U nemeckého klubu Schalke 04 je možno vidieť vysoký podiel príjmov od sponzorov,

avšak vysoký podiel na celkových príjmoch majú aj príjmy z vysielacích práv a príjmy zo vstupného. Vybraní zástupcovia španielskej a anglickej najvyššej súťaže majú tvorené príjmy veľmi obdobne.

Čo je treba zdôrazniť, že trh v Česku a na Slovensku nie je ani zďaleka taký veľký, aby kluby mohli z príjmov z vysielacích práv vytážiť omnoho viac finančných prostriedkov. O to dôležitejšie je budovanie pozitívneho imidž oboch futbalových líg a taktiež imidž samotných futbalových klubov.

O nízkej atraktivite svedčí aj prehľad priemernej zápasovej návštevnosti vo vybraných európskych futbalových ligách, ktorý uvádzam v grafe 11. Dlhodobu je na najvyššej priečke nemecká Bundesliga. Českú Gambrinus ligu (názov najvyššej súťaže v sezóne 2013/14) predbehli v návštevnosti, s výnimkou Slovenska, všetky jej susediace krajiny. Slovensko zaostáva oproti európskej špičke ešte väčšmi. Česká najvyššia súťaž mala priemernú zápasovú návštevnosť v analyzovanej sezóne viac ako dvakrát väčšiu ako slovenská najvyššia súťaž.

Graf 11 Porovnanie priemernej zápasovej návštevnosti vo vybraných ligách v sezóne 2013/14



Zdroj: vlastné spracovanie

K vybraným klubom sa mi na základe zistených údajov podarilo spracovať návrhy vychádzajúce z analýzy súčasnej situácie. Ich prehľadný popis odzrkadľujem v ďalšej kapitole.

7 NÁVRH IMPLEMENTÁCIE SPONZORSKEJ ČINNOSTI FUTBALOVÝCH KLUBOV

7.1 AC Sparta Praha

Klub len nedávno zrekonštruoval V.I.P. priestory, ktoré mu priniesli širšie možnosti prezentácie partnerov. V ďalšej časti prezentujem niekoľko návrhov, ktoré by mohli byť klubom realizovateľné.

7.1.1 Návrhy na zlepšenie ponuky športových produktov

Priestory Generali Areny ponúkajú z pomedzi všetkých analyzovaných klubov najširšie možnosti. I keď aréna nie je najmodernejšia, vnútornú infraštruktúru je možné využiť hneď niekoľkými spôsobmi. V tejto kategórii prezentujem päť návrhov.

1. Navrhujem umožniť partnerom prehliadku vnútorných priestorov štadióna v čase tri hodiny pred zápasom, keď nie sú priestory využívané.

2. V.I.P. boxy, či iné priestory vyhradené pre partnerov navrhujem prenajímať partnerom za zvýhodnené ceny v časoch mimo dňa zápasu. Partnerom môžu ponúknuť miestnosti, ktoré budú slúžiť k jednaniam s ich významnými partnermi. Priestory klubu totiž posilňujú pozitívne vnímanie protistrany pri dohadovaní podmienok. Pri uzatváraní dôležitých kontraktov to môže firme pomôcť.

3. Klub disponuje priestormi, ktoré slúžia primárne na rehabilitáciu hráčom. Tieto priestory vrátane rehabilitačných služieb môžu slúžiť aj ako protislužba pre partnerov. Protislužba bude spočívať v odovzdaní ôsmich poukazov pre zamestnancov firmy. Následne môžu byť tieto poukazy jednorázovo využité k rehabilitáciám vo vopred dohodnutom termíne. Pre niektorých partnerov to môže byť znamenitejšia odmena ako lístky na samotný futbalový zápas.

4. Klub využíva moderný autobus najmä na prepravu „A“ tímu. Mojim návrhom je využitie autobusu aj pre aktivity smerované k partnerom. Konkrétne by išlo o návštevu pivného múzea v Prahe 1, ktoré je vzdialené od Generali Areny menej ako 2 km. S vybraným partnerom, ktorého sídlo je vzdialené niekoľko kilometrov od Prahy, absolvuje deň, ktorý môže niesť názov napríklad „SpartaBus Day“. Deň začne tak, že zamestnanci partnerskej spoločnosti budú vyzdvihnutí v sídle spoločnosti jedným zo zástupcov klubu Sparta Praha. Od tohto miesta budú prepravení k Generali Arene, kde sa stretnú s hráčmi „A“ tímu. Ich ďalšia cesta bude smerovať do zmieného múzea pív. Tam bude pripravená ochutnávka pív a tiež ľahké občerstvenie. Po ukončení celej akcie budú zamestnanci partnera prepravení späť k sídlu spoločnosti.

5. Klub môže pripraviť v spolupráci so spoločnosťou McDonald's akciu pre divákov. Každý z fanúšikov, ktorý sa zúčastní piatich domácich zápasov klubu Sparta Praha v rade a prinesie tieto lístky do niektorej z pobočiek McDonaldu, automaticky získa späťdesiatkorunový poukaz na nákup akéhokoľvek občerstvenia v tomto zariadení.

7.1.2 Návrhy na zlepšenie ponuky reklamných produktov

Klub sa snaží pre najvýznamnejšieho partnera udržať na svojich dresoch exkluzivitu a z toho dôvodu moje návrhy smerujem do reklamných plôch na štadióne a ostatných reklamných plôch.

1. Na úvod navrhujem v tejto kategórii využiť reklamnú plochu na podlahe, ktorá slúži ako prístupová cesta k pokladniám od ulice Milady Horákové. Pri konaní jednotlivých futbalových zápasov sa totiž práve v tomto priestore pohybuje najviac futbalových fanúšikov a teda potenciálnych cieľových skupín. Na toto miesto navrhujem umiestniť podlahovú grafiku, podobne ako je tomu v klube Bohemians Praha. Prechod je veľmi široký a tak navrhujem umiestniť reklamnú plochu o šírke 4 m tiahnucu sa pozdĺž celého priestoru, popri stenách štadióna.

2. Uplynulú sezónu pokrývali hornú časť striedačiek motívy klubu Sparta Praha. Od novej sezóny zostali prázdne a preto odporúčam využiť striedačky ako reklamné plochy pre jedného z partnerov. Vizibilita tejto reklamy je pomerne vysoká aj počas zápasov vysielaných v televízii. Grafické zobrazenie týchto plôch ponúka obrázok 4.

3. Ďalším návrhom sú vlajkové krídla, takzvané beach flag, ktoré budú podobne ako pri zápasoch AS Trenčín využívané pri nástupe hráčov na hraciu plochu. Tieto reklamné nosiče je možno využiť najmä pre nového „Generálneho partnera“.

4. Klub často využíva svoje tréningové centrum na štadióne Strahov aj pre účely priateľských zápasov. Za jednotlivými bránami však nevyužíva priestor, ktorý je počas zápasov, ale aj počas televíznych záznamov jednou z najatraktívnejších plôch. Reklamné plochy zobrazuje obrázok 5.

5. Ďalším návrhom je v spolupráci so spoločnosťou Nike vytvoriť video využívajúce najmodernejšie technologické prostriedky (napríklad digitálna kamera GoPro). Do tejto kampane budú vybraní traja hráči „A“ mužstva, u ktorých budú pred kamerami a prostredníctvom moderných technológií testované najrôznejšie zručnosti (napríklad rýchlosť, výška výskoku, sila strely). Vo videu budú výsledky detailne popísané a analyzované odborníkmi. Video aktívne podporí vizibilitu oboch značiek.

Obrázok 4 Statické reklamné plochy na striedačkách pod hlavnou tribúnou Generali Areny



Zdroj: sparta.cz, vlastné spracovanie

Obrázok 5 Priestor pre umiestnenie reklamy za bránou jedného z ihrísk v tréningovom centre na Strahove



Zdroj: vlastné spracovanie

7.1.3 Návrhy na zlepšenie ponuky spoločenských činností (charitatívne podujatie) a hospitality

1. Hospitality program je klubom spracovaný veľmi detailne a presvedčivo. Navrhujem však zmenu v prípade časového rozhrania, kedy má partner oprávnený vstup do priestorov Generali Areny. Predĺženie času z jednej hodiny na dve môže klub využiť na prezentáciu priestorov štadióna, prehliadku trofejí získaných klubom a tiež na stretnutia s hráčmi.

2. Klubu tiež navrhujem vytvoriť celodňové športovo-charitatívne podujatie, ktoré sa stane každoročne opakujúcou sa udalosťou. Názov podujatia by mohol byť napríklad „Svetlo deťom“. Akcia by primárne slúžila ako charitatívna zbierka pre deti v núdzi. Cieľovou skupinou podujatia by neboli len fanúšikovia klubu, ale najmä obyvatelia Prahy 1. Podujatie tohto charakteru významne posilní imidž klubu. Preto navrhujem dočasné ihrisko s umelou trávou umiestniť práve do lokality Praha 1 – Ovocný trh. Za najvhodnejší dátum považujem posledný júnový týždeň, pretože práve v tomto období budú populárni hokejisti z NHL a taktiež futbalisti popredných európskych futbalových klubov k dispozícii. Účastníkmi podujatia budú, mimo mladých futbalistov Sparty, české futbalové a hokejové hviezdy súčasnosti. Niet pochyb o tom, že podujatie bude divácky atraktívne. Myslím si totiž, že podobné podujatie v Prahe počas roka absentuje. Minihrisko ako aj celé podujatie bude využité ako prostriedok k propagácii veľkého množstva partnerov.

3. Na štadióne Sparty Praha existujú dva zápasy s najväčším potenciálom vypredania celej kapacity. Ide o zápasy: Sparta Praha – Viktoria Plzeň a Sparta Praha – Slavia Praha. V spolupráci so spoločnosťou Nike alebo iným partnerom môže klub zrealizovať nasledovný projekt. Klub si ponechá napríklad dvesto kusov vstupeniek, ktoré budú vopred z predaja stiahnuté. Po tom ako klub vyhlási absolútne vypredanie všetkých vstupeniek, príde so súťažou pre fanúšikov. Vo vybranom termíne budú tieto vstupenky k dispozícii v jednej z pobočiek Nike tým, ktorí ako prví zrealizujú nákup s minimálnou hodnotou 150 Kč. Do obchodu to pritiahne veľký počet záujemcov, ktorí sa budú okrem iného zaujímať aj o produkty Nike, prípadne sa budú môcť stretnúť s vybranými hráčmi „A“ tímu Sparty Praha.

4. Sparta Praha má v súčasnosti štyri kategórie hospitality programu. Pre všetky tieto kategórie navrhujem možnosť získať klubovú kartu, na základe ktorej si môžu partneri uplatniť desaťpercentnú zľavu vo všetkých oficiálnych fanshopoch klubu.

5. Do V.I.P. boxov ďalej navrhujem umiestnenie stávkových terminálov spoločnosti Fortuna, ktorá je jediným „Betting partnerom“ klubu. Zástupcovia partnerov, ktorí budú využívať V.I.P. priestory klubu počas zápasu tak budú môcť tipovať online prostredníctvom terminálov.

6. Do rúk partnerov by som zveril rozhodovanie o „mužovi zápasu“. Aktuálny partner zápasu bude môcť rozhodnúť o víťazovi tejto ankety, pričom jeho odmenou bude podpísaný dres vybraného hráča.

7. Posledným návrhom v tejto kategórii je nielen atraktívnejšie grafické spracovanie hospitality programov, ale najmä video zábery z každého jedného V.I.P. boxu prislúchajúcemu určitej kategórii programu. Partner si už pri návšteve webovej stránky klubu bude môcť vytvoriť predstavu o pohľade na futbalový trávnik.

7.1.4 Návrhy na zlepšenie imidž športovej organizácie

Klub sa v súčasnosti nachádza v kontexte českého futbalu na vrchole. V sezóne 2013/14 sa mu podarilo získať ligový majstrovský titul aj titul v domácom pohári, čo prilákalo na domáce zápasy v priemere o takmer tritisíc fanúšikov viac ako v sezóne 2010/11. No aj napriek tomu klub bojuje s dlhmi, ktoré ho prenasledujú od vstupu Daniela Křetinského do manažmentu klubu. Po strate „Generálneho partnera“ Fortuna

sa adekvátnu náhradu doposiaľ nepodarilo nájsť. Sezónu 2014/15 tak museli začať bez „Generálneho partnera“. Pri snahe o vyrovnaný rozpočet táto skutočnosť klubu rozhodne nepomohla. Navyše prestupová politika klubu nejaví takmer žiadne znaky úspornosti.

Pre zlepšenie vnímania značky AC Sparta Praha navrhujem ustáliť prestupovú politiku hráčov. Vedenie sa za posledné obdobie dopustilo hneď niekoľkých chýb pri rozhodovaní o nákupe nových hráčov. Finančné dlhy by určite neboli také vysoké, ak by klub investoval do rozvoja mládežníckej akadémie, ktorá má v Českej republike obrovský potenciál. Výrazne posilniť imidž klubu môže aj využitie príležitosti zmienenej vo SWOT analýze. A teda výraznejšie presadenie sa na európskej scéne. Klubu to prinesie väčší mediálny záujem nielen v tuzemsku.

7.2 Bohemians Praha 1905

Čo sa týka súčasných reklamných plôch na štadióne, vršovický klub nemá najlepšie podmienky pre prezentáciu partnerov. Pre zefektívnenie aktivácie jednotlivých partnerstiev preto navrhmem realizovateľné projekty, ktoré zužitkujú doposiaľ nevyužitú reklamné plochy.

7.2.1 Návrhy na zlepšenie ponuky športových produktov

V tejto kategórii navrhujem využitie spolupráce s potenciálnymi budúcimi partnermi, ale aj s partnermi, ktorí už v sponzorskom portfóliu figurujú. Klub môže poskytovať nasledovné spôsoby aktivácie partnerstiev.

1. Klub môže zorganizovať mládežnícky turnaj v kategórii staršieho dorastu s medzinárodnou účasťou tímov zo Slovenska, Nemecka, Rakúska, či Poľska. Turnaj sa bude odohrávať v prípravnom období medzi sezónami, pričom by niesol názov „Generálneho sponzora“. Klub môže pre toto medzinárodné podujatie nájsť tiež úplne nového sponzora, prípadne využiť jedného zo súčasných partnerov. V spolupráci so spoločnosťou Lion Sport by mohli vytvoriť turnaj s názvom „Lion Sport Cup“.
2. Ďalším návrhom je v tejto kategórii využitie súčasných rehabilitačných priestorov a priestorov posilňovne. Klub môže v menej atraktívnych časoch, kedy hráči tieto

priestory nevyužívajú, poskytnúť partnerom možnosť využitia vírivých bazénov, sauny, či priestorov na cvičenie.

3. Nezabudnuteľné okamihy môžu zažiť aj deti partnerov. Tri domáce zápasy sezóny budú môcť nastupovať v sprievode hráčov. Inou možnosťou pre deti partnerov je podávanie lôpt, ktoré je inak primárne určené pre mládežnícke kategórie Sparty Praha.

4. V spolupráci s hotelom Villa navrhujem vytvoriť súťaž, ktorá bude spočívať v predzápasovom tipovaní na celkovú návštevnosť daného zápasu. Diváci budú môcť svoje tipy vhodiť najneskôr desať minút pred začiatkom zápasu do zberných miest pred vstupmi na jednotlivé tribúny. Tip, ktorý bude reálnemu číslu najbližšie získa niekoľkodňový pobyt aj s príslušnými službami v danom hoteli. Z obchodného názvu partnera môže vychádzať aj názov súťaže, ktorá sa môže volať napríklad „Villa sázka“.

5. Klub by mohol tiež zatriktívniť polčasové súťaže pre divákov. Navrhujem vytvoriť polčasovú súťaž, ktorá bude niesť meno sponzora Aquara. Názov by mohol byť napríklad „Vystřílej si sto litrů“, pričom na jednej z brán bude zavesená plachta s logom „Generálneho partnera“ akcie Aquara, ako zobrazuje obrázok 6. Súťaž bude prebiehať nasledovne. Pred začiatkom zápasu vhodí moderátor do hľadiska pätnásť reklamných predmetov klubu, v ktorých budú zabalené tri pozvánky na polčasovú súťaž. Traja súťažiaci budú následne súťažiť, kto trafí niektorú z častí konštrukcie brány. Strieľať na bránu budú z hranice šestnástich metrov výhradne nohou. Komu sa to z troch pokusov podarí najviac krát, získa od sponzora sto litrov vody Aquara.

Obrázok 6 Grafické spracovanie reklamnej plochy počas súťaže „Vystřílej si sto litrů“



Zdroj: bohemians.cz, vlastné spracovanie

7.2.2 Návrhy na zlepšenie ponuky reklamných produktov

Klub ponúka až na niekoľko výnimiek identické reklamné plochy ako ostatné futbalové kluby v Česku a na Slovensku. No možnosť využitia väčšieho množstva reklamných plôch a taktiež modernejších technológií tu stále existuje.

1. Klub ponúka na svojich dresoch takmer všetky reklamné plochy a preto je v tejto kategórii jediným návrhom využitie reklamného priestoru na vychádzkových a tréningových súpravách. V súčasnosti klub disponuje súpravami od spoločnosti adidas, ktoré disponujú množstvom priestoru napríklad pre logo „Generálneho partnera“ Barvy a Laky Hostivař. Návrh je možné vidieť na obrázku 7.

Obrázok 7 Návrh využitia reklamných plôch na prechodnej bunde klubu Bohemians Praha 1905



Zdroj: adidasmania.cz, vlastné spracovanie

2. Ďalším návrhom sú vlajkové krídla, ktoré budú pri nástupe hráčov pod hlavnou tribúnou prezentovať „Generálneho partnera“ alebo jedného z „Hlavných partnerov“.

3. V spolupráci s „Mediálnym partnerom“ Rádio Impuls môže klub vytvoriť fanúšikovsku hymnu, ktorá sa stane hitom nielen na internete, ale aj medzi fanúšikmi klubu povzbudzujúcimi svojich hráčov počas zápasov.

4. Hospitality program najvyššej kategórie môže byť doplnený o malú pozornosť klubu partnerom, ktorí dostanú malý suvení. Tým bude reklamný predmet s logom klubu.

5. Partneri so športovým zameraním, napríklad Lion Sport, zástupca potravinárskeho priemyslu Dacaffé alebo zástupca stavebného priemyslu ATEX by mohli byť využití pre spoluprácu v nasledovnom projekte. Jeden z partnerov poskytne zľavové kupóny do výšky napríklad 10 % na nákup akéhokoľvek tovaru, ktoré sa stanú súčasťou vstupenky. Iným variantom je, že kupóny budú vložené do magazínu Klokan.

6. Vysokú viditeľnosť má aj takzvaný reklamný koberec, ktorý bude umiestnený pod hlavnú tribúnu pri nástupe hráčov. Počas nástupu budú hráči prechádzať po tomto koberci, pričom jeho reklamná plocha bude využiteľná najmä „Generálnym partnerom“. Viditeľnosť tejto reklamnej plochy je síce krátkotrvajúca, no vďaka svojmu umiestneniu zasahuje omnoho väčšie množstvo divákov ako väčšina reklamných plôch.

7.2.3 Návrhy na zlepšenie ponuky spoločenských činností a hospitality

V tejto kategórii navrhujem zapojenie zamestnancov do atraktívnych aktivít a tiež využitie priestorov partnera pre prezentáciu dobrého mena klubu.

1. Navrhujem vytvorenie modelovaného tréningu „A“ tímu pod vedením niektorého z kondičných trénerov klubu na štadióne Ďolíček. Tréningovej jednotky sa môže zúčastniť jeden zamestnanec partnerskej firmy, pričom po absolvovaní tréningovej jednotky dostane symbolickú odmenu „Certifikát profesionálneho futbalistu Bohemians Praha 1905“.

2. Ďalším návrhom je usporiadanie autogramiády v priestoroch predajne Lion Sport v obchodnom centre Eden. Ten, kto sa zúčastní súťaží prebiehajúcich počas tejto akcie bude môcť získať vstupenky na najbližší domáci zápas klubu. Výhercovia súťaže v šikovnosti s loptou môžu byť odmenení zľavovými poukazmi na nákup tovaru v danej predajni.

3. Klub by mal usporiadať ples, na ktorom budú prítomní mimo členov klubu aj partneri. Vybraní zástupcovia partnerov budú môcť na tomto podujatí odovzdať sponzorské ceny pre najlepšieho hráča sezóny, najsympatickejšieho hráča sezóny a najbojovnejšieho hráča sezóny, ktorí budú vybraní v hlasovaní fanúšikov.

4. Spoločnosť spolupracuje so spoločnosťou Dacaffé, ktorá dodáva kávu, kávovary a rôzne iné doplnky priamo do kancelárie. V spolupráci s týmto partnerom by klub mohol vyhlásiť súťaž, ktorej výhercovi prinesú kávu do kancelárie vybraní hráči

„A“ tímu Bohemians Praha. Neobvyklá obsluha prinesie kávu vo vybraný deň náhodne vybraným zákazníkom úplne zdarma. Zvýšenie pozitívneho vnímania značky bude zjavné u oboch spoločností. Navyše spoločnosť Dacaffé sa bude musieť popasovať aj so zvýšeným množstvom objednávok.

5. Podobne ako v prípade Sparty Praha, aj tu navrhujem vydávať členom hospitality programov klubové karty, na základe ktorých si budú môcť uplatniť desaťpercentnú zľavu na produkty klubového fanshopu.

6. Taktiež navrhujem preniesť zodpovednosť za výber hráča zápasu na partnerov, ktorí svojim výberom získajú možnosť stretnutia s hráčom a tiež pamätnú fotografiu s vybraným hráčom.

7. Klub by mal ďalej prostredníctvom emailovej komunikácie kontaktovať partnerov, s ktorými sa jeho spolupráca za posledné obdobie príliš nerozvinula. Partnerom by mal poskytovať informácie o možných zľavách vo fanshope, o najbližšom domácom zápase klubu a o možnosti zakúpiť zápasové vstupenky s cenovým zvýhodnením.

7.2.4 Návrhy na zlepšenie imidž športovej organizácie

Klub sa snaží vyriešiť niekoľko sporov z minulého obdobia, čo jeho imidž rozhodne neposilňuje. A aj keď fanúšikovia stoja za klubom, výrazne trpí dôvera partnerov. Budúcnosť klubu je závislá od mnohých ťažko ovplyvniteľných faktorov, ktoré môžu byť voči plánom klubu deštruktívne.

Je veľkým pozitívom, že klub udržiava pomerne stabilnú vyrovnanosť hospodárskeho výsledku. Ako jeden z mála klubov tak môže pôsobiť na partnerov v tomto smere transparentne. Ak sa klubu podarí dotiahnuť dlhotrvajúce spory do úspešného konca, v súvislosti s vlastníctvom štadióna sa klubu otvoria nové príležitosti.

7.3 FC Spartak Trnava

Po dostavbe City Areny bude klub disponovať mnohonásobne širšími možnosťami pre prezentáciu partnerov. Preto v ďalšej časti prezentujem návrhy vychádzajúce z novej infraštruktúry štadióna. Status „Match partnera“ nebol takmer

vôbec využívaný a preto navrhujem zintenzívniť úsilie manažérov pri vyhľadávaní lokálnych spoločností potenciálne využiteľných pre vybrané futbalové zápasy.

7.3.1 Návrhy na zlepšenie ponuky športových produktov

V tejto kategórii môže klub ponúknuť celú radu športových produktov.

1. Priestory posilňovne a rehabilitačných priestorov navrhujem poskytovať v menej atraktívnych časoch zamestnancom partnerov.

2. Podobne ako v prípade Sparty Praha, mimo hracích dní navrhujem prenajímať partnerom V.I.P. boxy. Partneri môžu priestory využiť na zjednávanie nových kontraktov s významnými partnermi, či na rôzne podnikové mítingy.

3. V rámci vypracovania hospitality programu navrhujem sprístupniť, pre verejnosť nedostupné, priestory štadióna zamestnancom partnerov napríklad dve hodiny pred zápasom. Zástupcovia partnera budú sprevádzaní priestormi štadióna, kde sa stretnú aj s hráčmi „A“ mužstva. S vybranými hráčmi sa budú môcť odfotografovať, pričom za odmenu dostanú pamätnú fotografiu.

4. Partneri podporujúci kluby budú mať možnosť získania zľavových kupónov. Partneri, ktorí klub podporujú viac ako tri roky získajú pätnásťpercentné zľavy do vybraných obchodov City Areny, pričom ich budú môcť uplatniť podľa nasledovného harmonogramu:

- prvý až tretí mesiac v roku: zľavy do obchodov ponúkajúcich produkty v oblasti domácnosti, elektroniky a módnych doplnkov;
- štvrtý až šiesty mesiac v roku: zľavy do všetkých športových obchodov;
- siedmi až deviaty mesiac v roku: zľavy do všetkých gastronomických podnikov;
- desiaty až dvanásť mesiac v roku: zľavy do všetkých obchodov zameraných na oblečenie a obuv (mimo športových obchodov).

7.3.2 Návrhy na zlepšenie ponuky reklamných produktov

Spartak Trnava sa podobne ako aj Sparta Praha snaží zachovať tradičnosť futbalových dresov, ktoré vyobrazujú na hrudi len jedného „Generálneho partnera“. Týmto spôsobom mu tak zaisťujú exkluzivitu. Obrázok 8 vyobrazuje návrh

rozmiestnenia reklamných panelov, ktoré by mali pokrývať vnútornú stranu protiľahlej tribúny. Reklamné plochy by mohli byť nasledovné:

- LED panely za bránami;
- umiestnenie 3D panelov vedľa oboch brán na hracej ploche v počte dvoch kusov;
- statické reklamné panely v druhom rade v zábere televíznych kamier;
- statické reklamné plochy v hľadisku nad protiľahlou tribúnou;
- statické reklamné plochy na striedačkách;
- statické reklamné plochy pod hlavnou tribúnou;
- statické reklamné plochy na hlavnej tribúne
- vonkajšie reklamné plochy do ulice;
- logo na veľkoplošnej svetelnej tabuli;
- vysielanie televízneho spotu na veľkoplošnej svetelnej tabuli;
- rozhlasová reklama v priebehu zápasu, ktorá bude zabezpečovaná novovytvoreným rádiom Spartak;
- vlajkové krídla;
- reklamná plocha vo forme koberca dostupná pre „Generálneho partnera“ Škoda Transportation.

Obrázok 8 Rozmiestnenie reklamných panelov na západnej tribúne City Areny



Zdroj: cityarenatrnava.com, vlastné spracovanie

Poznámka: žltou farbou sú vyznačené statické reklamné plochy, LED panely sú vyznačené svetlo červenou farbou

Jednotlivé reklamné plochy na hlavnej tribúne a taktiež za jednou z brán detailne zobrazuje obrázok 9.

Obrázok 9 Rozmiestnenie reklamných panelov na hlavnej tribúne City Areny



Zdroj: cityarenatrnava.com, vlastné spracovanie

Poznámka: žltou farbou sú vyznačené statické reklamné plochy, LED panely sú vyznačené svetlo červenou farbou

7.3.3 Návrhy na zlepšenie ponuky spoločenských činností a hospitality

Táto kategória otvára klubu najväčšie možnosti z pomedzi všetkých analyzovaných klubov. Moderné V.I.P. priestory, moderná aréna v spojení s obchodným centrom umožňuje efektívne využiť potenciál klubu. Moje návrhy sú nasledovné:

1. V rámci spoločenských činností klub môže zrealizovať autogramiády v priestoroch obchodného centra City Areny u niektorého zo svojich partnerov.
2. Usporiadanie futbalového turnaja medzi partnermi. Každý z vybraných partnerov si vytvorí tím zo šiestich zamestnancov, pričom do každého jedného tímu sa zapojí aj jeden z hráčov „A“ tímu Spartaka Trnava. Hrať sa bude na vyznačenom ihrisku s rozmermi 40x15 metrov. Víťaz turnaja bude odmenený „pohárom Bílých Andelov“.

3. Ďalej navrhujem usporiadať výjazd na atraktívny európsky futbalový zápas Ligy majstrov/Európskej ligy. Zájazd absolvuje reklamný partner spolu s „A“ tímom. Tohto zájazdu sa budú môcť zúčastniť dvaja zamestnanci spoločnosti, ktorá bude vybraná na základe zlosovania z pomedzi všetkých partnerských spoločností. Losovať výhercu bude jedna z legend klubu. Vybraní zamestnanci budú mať zabezpečenú leteckú prepravu do vybranej destinácie spolu s tímom, nocľah v štvorhviezdičkovom hoteli s raňajkami, vstupenky na zápas a turistického sprievodcu. Počas viacdenných výletov si partneri môžu vo svojom biznise rozširovať kontakty.

4. Pre partnerov v najvyšších kategóriách hospitality programu navrhujem klubové karty, vďaka ktorým si zamestnanci partnera môžu uplatniť desaťpercentnú zľavu vo fanshope klubu.

5. Moderné V.I.P. priestory umožnia, podobne ako v Generali Arene, umiestniť stávkové terminály priamo k partnerom. Zástupcovia partnera si tak budú môcť kedykoľvek staviť na zápasy v pohodlí luxusných kresiel.

6. V.I.P. priestory budú rozmiestnené pozdĺž hlavnej tribúny a taktiež v rohoch protiľahlej tribúny. Preto navrhujem klubu zostaviť dokonalé digitálne spracovanie pohľadu z každého V.I.P. priestoru prislúchajúcemu určitej kategórii. Rozhodne by mal byť vytvorený balíček hospitality programov v elektronickej forme a taktiež by mali byť vytvorené video prezentácie jednotlivých kategórií hospitality programu. Partnerom to uľahčí rozhodovanie pri výbere „správnej“ hospitality kategórie.

7. Podobne ako v prípade ostatných klubov, aj tu existuje možnosť využitia zúčastnených zamestnancov partnerských spoločností, ako osoby, ktoré rozhodnú o najlepšom hráčovi daného zápasu. Malo by ísť o zápasového partnera, ktorý získa za odmenu podpísaný dres a taktiež možnosť osobného stretnutia s vybraným hráčom.

7.3.4 Návrhy na zlepšenie imidž športovej organizácie

Klub má bezpochyby najpočetnejšiu fanúšikovskú základňu z pomedzi všetkých slovenských futbalových klubov. V súvislosti so skutočnosťou, že klub stavia nový futbalový štadión je spojený rast mediálneho záujmu. To výrazne posilňuje imidž klubu v očiach partnerov aj celej verejnosti. Čo by sa mal klub snažiť napraviť je renomé trnavských fanúšikov. Tí totiž nie sú vnímaní spoločnosťou príliš pozitívne. Ak sa klubu

podarí zlepšiť komunikáciu so svojimi fanúšikmi, nakloní si na svoju stranu aj množstvo ďalších potenciálnych partnerov. Už samotná vizibilita reklamných plôch City Areny bude niekoľkonásobne vyššia ako na iných futbalových štadiónoch. Mimo domácich zápasov sa tu totiž odohrajú aj vybrané reprezentačné zápasy a moderné vybavenie štadióna môže slúžiť pre veľké množstvo ďalších aktivít.

Ďalším návrhom je umožniť praxovať v klube študentom posledných ročníkov magisterského štúdia Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulty masmediálnej komunikácie. Tí by mohli priniesť do klubu nové myšlienky a kreatívne myslenie.

7.4 AS Trenčín

Starý štadión klubu nepatrí medzi najmodernejšie a aj z toho dôvodu klub nemohol poskytovať sponzorom služby v adekvátnej kvalite. Pre partnerov však nemal vypracovaný žiadny hospitality program. Partneri tak stratili možnosť získať informácie inak ako na osobnom stretnutí. Celá táto spolupráca bola pripravovaná ad hoc. Podľa môjho názoru je potrebné vypracovať sponzorský balíček, ktorý by zahŕňal výpis všetkých možných reklamných plnení, ktoré klub dokáže partnerovi ponúknuť.

7.4.1 Návrhy na zlepšenie ponuky športových produktov

1. Klub hrá svoje domáce zápasy na ploche pokrytej umelou trávou a preto môže túto plochu zvýhodnene prenajímať súčasným partnerom pre ich vlastné komerčné účely.
2. Je pravdepodobné, že klub sa bude zúčastňovať európskych pohárov aj v nasledujúcich sezónach. Preto navrhujem umožniť deťom partnerov sprevádzať hráčov „A“ tímu pri nástupe na hraciu plochu. Počas troch domácich zápasov sezóny budú pomocníkmi, ktorí budú podávať lopty. Pre deti, ktoré nie sú súčasťou mládežníckych kategórií klubu to bude určite veľký zážitok.
3. Klub ďalej môže poskytovať rehabilitačné priestory a priestory posilňovne aj pre potreby partnerov. Po predchádzajúcej dohode môžu partneri v nevyužitých časoch využívať tieto priestory na základe klubovej karty, ktorú budú mať k dispozícii. „Generálny partner“ aj „Hlavný partner“ dostane po desať klubových kariet.

4. Klubu navrhujem zorganizovať súťaž v spolupráci s hotelom Elizabeth. Tá bude spočívať v hlasovaní divákov na presný výsledok konkrétneho zápasu. Pri vstupe na tribúny budú k dispozícii zberné miesta, kde budú diváci môcť vhodiť svoje tipy. Učiniť tak môžu najneskôr päť minút pred začiatkom domáceho zápasu. V prípade viac úspešných tipov bude zlosovaný výherca, ktorý bude odmenený ubytovaním v luxusnom hoteli Elizabeth. Obdobným spôsobom môže fungovať aj súťaž, v ktorej by fanúšikovia tipovali tabuľkové umiestnenie klubu AS Trenčín na konci sezóny. Akcia sa môže volať napríklad „Elizabeth tip“. Fanúšikovia sa o celej súťaži dozvedia prostredníctvom sociálnych sietí, či reklamných kampaní na billboardoch v meste.

5. Klub by sa mal podieľať tiež na zatraktívnení zápasu polčasovými súťažami. Jedným z návrhov je vytvoriť súťaž s názvom „Vystrieľaj si sto litrov“. V spolupráci so spoločnosťou CocaCola tak klub vytvorí súťaž pre divákov. Jej logo bude na reklamnej plachte umiestnenej na jednej z brán. V nej budú štyri otvory, do ktorých sa budú musieť vybraní súťažiaci trafiť s loptou. Pred začiatkom zápasu hodí moderátor do hľadiska pätnásť reklamných predmetov klubu, v ktorých budú zabalené tri pozvánky na polčasovú súťaž. Traja súťažiaci budú následne súťažiť, komu sa podarí z troch pokusov trafiť niektorý z otvorov najviac krát. Strieľať na bránu budú z hranice jedenástich metrov výhradne nohou. Kto bude najúspešnejší, získa od sponzora sto litrov vody Aquara.

Obrázok 10 Grafické spracovanie reklamnej plochy počas súťaže „Vystrieľaj si sto litrov“



Zdroj: interné materiály klubu, vlastné spracovanie

7.4.2 Návrhy na zlepšenie ponuky reklamných produktov

1. 3D bannery umiestnené vedľa oboch brán. Tieto reklamné plochy nie sú klubom aj napriek vysokej vizibilite využívané.

2. Spolupráca s „Generálnym partnerom“ klubu AEGON sa javí ako strategicky dlhodobo nastavený projekt. Z tohto dôvodu navrhujem v spolupráci so zmienou spoločnosťou vytvoriť niekoľko produktov merchandisingu, ktoré budú predávané v klubovom fanshope. Rozmanitosť produktov, ktoré klub v súčasnosti ponúka, nie je príliš veľká. Klub môže vyrábať napríklad aróma visačky vo forme dresov do auta. Môj návrh zobrazuje obrázok 11.

3. Klub nemá v súčasnosti žiadneho mediálneho partnera z pomedzi rádii. Preto navrhujem osloviť spoločnosť Rádio Expres, ktorá sa dlhodobo podieľa na vytváraní nových songov. Na základe tejto spolupráce klub môže vytvoriť atraktívnu klubovú hymnu.

4. Pri nástupe hráčov navrhujem umiestniť na hraciu plochu okrem vlajkových krídel aj koberec, ktorý bude využitý jedným z hlavných partnerov. Koberec bude slúžiť ako statická reklamná plocha počas nástupu hráčov na hraciu plochu.

5. Najjednoduchším a nie príliš nákladným reklamným využitím sú zľavové kupóny na využitie hotelových a ďalších služieb vložené do klubového magazínu „My sme Trenčania“. Klub spolupracuje s hotelom Elizabeth, hotelom Pod hradom a tiež s veľkým množstvom partnerov zabezpečujúcich občerstvenie ako Country Pub, McDonald's alebo Coffee Sheep. Všetci títo partneri sú potenciálne využiteľní pre danú aktivitu.

Obrázok 11 Grafické spracovanie aróma visačky AS Trenčín do auta



Zdroj: astrencin.cz, vlastné spracovanie

7.4.3 Návrhy na zlepšenie ponuky spoločenských činností a hospitality

V rámci spoločenských činností možno uplatniť obdobné návrhy ako v prípade predchádzajúcich klubov.

1. Navrhujem zorganizovať turnaj medzi lokálnymi spoločnosťami so zapojením hráčov „A“ mužstva. Víťazný tím by získal symbolickú odmenu vo forme certifikátu „Aj my sme Trenčania“;
2. Modelovaný tréning bude vedený skúsenými trénermi vyškolenými v holandskom klube Ajax Amsterdam. Partner môže využiť jedného svojho zamestnanca, ktorý sa zúčastní danej tréningovej jednotky. Po absolvovaní takto zorganizovaného tréningu zamestnanec získa symbolickú odmenu vo forme certifikátu s názvom „Absolvoval tréning pod vedením trénerov Ajaxu Amsterdam“;
3. Autogramiádu navrhujem zorganizovať v spolupráci so spoločnosťou McDonald's situovanou v blízkosti najväčšieho trenčianskeho obchodného centra Laugaricio.
4. Klub v spolupráci s Artkinom Metro realizoval už niekoľko projektov. Ďalším projektom môže byť vysielanie kvalifikačného zápasu reprezentácie Slovenskej republiky v kine spojené s účasťou hráčov „A“ tímu AS Trenčín a diskusiou. Udalosť bude primárne určená pre deti partnerov, ktoré sa budú môcť zúčastniť v sprievode rodičov.

5. Partner, ktorý získal klubovú kartu si bude môcť uplatniť desať percentnú zľavu na nákup tovaru v klubovom fanshope. Tú majú možnosť získať partneri spolupracujúci s klubom skrz niektorú kategóriu hospitality programu.

Hospitality program navrhujem zostaviť nasledovne:

- vstupenky na zápasy Fortuna ligy, ligového pohára a súťaží UEFA;
- V.I.P. klubové sedadlá dostupné pre všetky vybrané súťaže;
- cateringový servis zabezpečený prostredníctvom švédsky stolov šesťdesiat minút pred zápasom, počas zápasu a šesťdesiat minút po zápase;
- V.I.P. parkovacie karty;
- vstup do hlavnej budovy štadióna a V.I.P. priestorov vyhradených pre partnerov;
- logo spoločnosti na tabuli sponzorov v hlavnej budove vo V.I.P. zóne;
- logo spoločnosti na webovej stránke klubu v novej sekcii „Club Partner“;
- možnosť distribúcie letákov v klubových V.I.P. priestoroch;
- zaistenie účasti na významných podujatiach organizovaných klubom – večierky, plesy, neformálne stretnutia pri športových turnajoch a podobne, sponzorské ceny budú môcť odovzdať najlepším hráčom uplynulej sezóny na záverečnom plese sezóny;
- stretnutia s najvyššími predstaviteľmi ostatných partnerov a s hráčmi „A“ mužstva;
- drobná pozornosť vo forme produktu s logom klubu;
- partner môže vybrať najlepšieho hráča, s ktorým sa následne stretne a bude mu odovzdaný jeho podpísaný dres;
- u najvyššej kategórie hospitality programu sa partner môže stretnúť s hráčmi „A“ tímu, s ktorými sa môže odfotografovať. Pamätnú fotografiu a zarámovaný futbalový dres podpísaný od všetkých hráčov dostane ako odmenu za vernosť.

V poznámke bude uvedené, že balíček je možné pre každého partnera upraviť podľa individuálnych požiadaviek.

7.4.4 Návrhy na zlepšenie imidž športovej organizácie

AS Trenčín spravil v posledných rokoch obrovský krok vpred. Inovatívne marketingové stratégie, kvalitný dlhodobý budovaný káder v spojení so spoľahlivými

holandskými majiteľmi tvorí jeden súdržný celok, ktorý je verejnosťou vnímaný veľmi pozitívne. Klub si musí súčasne smerovanie udržať a aj vďaka výstavbe nového štadióna môže v „očiach“ sponzorov stúpnuť o ďalšiu úroveň vyššie. Klub však pôsobí z pomedzi analyzovaných klubov na najmenšom trhu. Preto je nesmierne dôležité, aby v blízkej budúcnosti rozvíjal spoluprácu aj s ďalšími partnermi. Z radov nielen lokálne pôsobiacich spoločností.

7.5 Návrh rozdelenia partnerov do jednotlivých úrovní

Vzhľadom k analyzovaniu štruktúr rozdelenia partnerov u jednotlivých klubov navrhujem vytvoriť prehľadnejšiu štruktúru, ktorá bude využiteľná českými aj slovenskými futbalovými klubmi. Súčasnú rozdelenie partnerov najmä v klube Spartak Trnava je nevyhovujúca. Podobne tak navrhujem vytvoriť prehľadnejšiu a atraktívnejšiu štruktúru rozdelenia partnerov u klubu Bohemians Praha. Rozdelenie partnerov do jednotlivých úrovní u Sparty Praha a AS Trenčín sa stretáva len s miernymi nedostatkami.

Prioritné rozdelenie úrovni partnerov, ktoré navrhujem, by mohlo vypadáť nasledovne:

- „Generálny partner“;
- „Platinoví partneri“;
- „Zlatí partneri“;
- „Strieborní partneri“;
- „Oficiálni partneri“;
- „Oficiálni dodávatelia“;
- „Partneri mládeže“;
- „Mediálni partneri“.

Štruktúra, ktorú navrhujem je veľmi podobná štruktúre rozdelenia partnerov klubu Sparta Praha. Úroveň „Platinových partnerov“ som zaradil do štruktúry z toho dôvodu, pretože tento názov pôsobí voči ostatným úrovniam znamenitejším dojmom. Zmena nastala aj v úrovni „Team partners“, ktorú som premenoval na úroveň „Oficiálnych partnerov“. Nový názov totiž lepšie vystihuje skutočnosť, že partneri sú pre klub nemenej dôležití. Úroveň, ktorá by podľa môjho názoru nemala v sponzorskom portfóliu chýbať je úroveň „Partnerov mládeže“.

Bohemians Praha má o niekoľko viac partnerov ako Sparta Praha a aj z toho dôvodu je nutné súčasnú štruktúru rozdelenia partnerov prepracovať a doplniť o úroveň „Oficiálnych dodávateľov“ a „Partnerov mládeže“. Pre tento klub navrhujem osobitné rozdelenie najprestížnejších partnerov, ktorí budú rozdelení do úrovní „Generálneho partnera“, „Prémiových partnerov“, „Hlavných partnerov“, „Oficiálnych partnerov“, „Oficiálnych dodávateľov“, „Partnerov mládeže“ a „Mediálnych partnerov“. U klubu AS Trenčín navrhujem postupovať podľa pôvodného návrhu. Zároveň tiež navrhujem zrušiť úrovne „Technického partnera“ a „Partnerov ligy“, ktoré môžu byť začlenené do úrovne „Platinových partnerov“. Klub Spartak Trnava sa doposiaľ zaobišiel aj bez špecifického rozdelenia partnerov do jednotlivých úrovní. No aj tomuto klubu navrhujem v rámci väčšej prehľadnosti postupovať podľa môjho prioritného návrhu.

8 ZÁVER

Každý jeden klub musí svoju ponuku neustále obohacovať o nové protislužby, pretože len vďaka tomu zostane na trhu športových subjektov konkurencieschopný. Potenciálni partneri sa dnes môžu okrem futbalu rozhodnúť pre akýkoľvek iný šport. Do popredia sa totiž dostáva hneď niekoľko významných športových odvetví, ktoré sa podobne ako futbal snažia získať čo najväčšiu podporu od sponzorov. K tomu aby mohli byť v tomto konkurenčnom boji úspešní, musia okrem správne nastavenej komunikačnej stratégie oslovovať partnerov aj skrz kreatívne formy spolupráce. Len tak sa im môže podariť rozvinúť dlhodobé kontrakty, ktoré budú prospešné pre obe strany. Dôležitú úlohu pri vypracovávaní ponukového listu reklám hrajú aj možnosti poskytovania reklamných plôch na štadióne závislé na technickom zázemí a infraštruktúre štadióna.

Tento dlhodobý proces nie je ani zďaleka tak jednoduchý. Vytvorenie ponukového listu reklám je dobrým základom pre oslovenie potenciálneho partnera. Kluby si však musia uvedomiť, že tým najdôležitejším aspektom pri nadväzovaní spolupráce je samotné oslovenie partnera. Dokázať mu ponúknuť služby alebo produkty, ktoré budú pre neho hodnotné. K tomu je potreba realizovať hĺbkové analýzy všetkých potenciálnych partnerov, s ktorými by klub mohol v budúcnosti vytvoriť projekty podporujúce imidž oboch zainteresovaných strán. V Česku a na Slovensku je bežnou praxou, že kluby uzatvárajú partnerstvá so spoločnosťami, ktoré im nemajú čo priniesť, prípadne nedokážu prostredníctvom tejto spolupráce hlbšie zasiahnuť cieľové skupiny oboch subjektov.

Na základe analýzy súčasného marketingového prostredia futbalových klubov Synot ligy a Fortuna ligy sa osvedčilo, že súčasné finančné podmienky a kontext futbalu nedovoľujú konkurovať vyspelejším európskym futbalovým krajinám. Na druhej strane väčšinové personálne obsadenie klubov nedokáže s výnimkou niekoľkých klubov ponúknuť partnerom atraktívnejšiu formu spolupráce. V Českej republike som analyzoval dva pražské futbalové kluby, čo do určitej miery zamedzuje objektívnemu zhodnoteniu Synot ligy ako celku. Navyše ide o dlhodobo úspešné kluby. Do budúca by preto bolo vhodné získať informácie aj z iných menej úspešných klubov, ktorých marketingový potenciál nie je taký veľký. Podobné úskalia som musel prekonávať aj pri analyzovaní slovenskej Fortuna ligy, v prípade ktorej som spracovával informácie

o momentálne dvoch veľmi úspešných slovenských futbalových kluboch. Dôležitými faktormi pri spracovávaní problematiky mojej diplomovej práce boli aj rekonštruované futbalové štadióny v Trnave, Trenčíne a čiastočné rekonštrukcie V.I.P. priestorov u klubu AC Sparta Praha.

Nie je žiadnym prekvapením, že z pomedzi všetkých tímov dokáže najlepšie možnosti spolupráce poskytnúť AC Sparta Praha, ktorej marketingové oddelenie by malo zvýšiť snahu o získanie „Generálneho partnera“. To im umožní využiť celú šírku svojich protivýkonov. Vzhľadom k jej dlhodobému strategickému fungovaniu navrhujem zvýšiť efektivitu spolupráce so súčasným sponzorským portfóliom. Klub totiž disponuje na české a slovenské pomery nadštandardným vybavením. Mimo moderných LED panelov, V.I.P. priestorov vlastní aj najmodernejšie tréningové centrum. Potenciál reklamných priestorov v tomto centre nie je ani zďaleka využívaný naplno. Je to spojené s absenciou „Generálneho partnera“. Preto začiatok spolupráce s novým „Generálnym partnerom“ by malo vedenie povzbudiť k väčšej angažovanosti nielen pri organizovaní podujatí pre partnerov, ale tiež by sa malo snažiť väčšmi využiť dostupné priestory pre reklamu.

Bohemians Praha 1905 sa musí v každom prípade vyrovnat' s jej spormi z minulosti. Tie totiž ohrozujú nielen jej existenciu, ale aj vzťahy so sponzormi. Zastaraná infraštruktúra štadióna taktiež pozitívnemu vnímaniu klubu príliš nenahráva. O to väčšie úsilie musí vedenie klubu vyvinúť, aby prilákalo do klubu partnerov aj z ďalších priemyselných oblastí. V tom mu môžu pomôcť aj moje návrhy na využitie ďalších reklamných plôch a taktiež podujatí na podporu spolupráce nielen so súčasným sponzorským portfóliom. Medzi jej partnermi nájdeme mnoho takých, ktorých cieľové skupiny korešpondujú s cieľovými skupinami futbalového klubu. Aktivovať partnerstvá by nemala jednorazová aktivita, ale práve naopak. Klub musí v spolupráci s partnermi vytvoriť kompaktný systém realizácie projektov.

AS Trenčín dokáže ako jeden z mála slovenských futbalových klubov zrealizovať atraktívne formy spolupráce s mnohými partnermi. Rekonštrukcia štadióna však jeho reklamné možnosti výrazne limituje. V najbližšom období by sa mal klub zamerať na podujatia organizované mimo samotných ligových futbalových zápasov. Klub spolupracuje s veľkým množstvom partnerov, ktorých môže využiť pri vytváraní vlastných atraktívnych kampaní. V prípade niektorých priemyselných odvetví stále zostáva veľký nevyužitý priestor. Väčšiu aktivitu pri hľadaní partnerov navrhujem

v mediálnej oblasti, v ktorej klub doposiaľ mnoho partnerstiev nenadviazal. Mediálna prezentácia futbalu v tomto meste je o to viac dôležitá, že klub nemá tak bohatú históriu ako napríklad Spartak Trnava. Úspechy na európskej scéne a zjednotenie fanúšikov v celom Trenčianskom kraji mu v tom môžu pomôcť.

Naopak FC Spartak Trnava ako jeden z najstarších slovenských futbalových klubov ani zďaleka plnohodnotne nevyužíva svoj historický a fanúšikovský potenciál. Spolupráca s existujúcim portfóliom bola v posledných rokoch na veľmi nízkej úrovni, čo sa odrazilo aj v absencii atraktívnejších podujatí. To by mal byť pre vedenie trnavského klubu jasný varovný signál. V spojení s výstavbou nového štadióna sa klubu otvárajú široké možnosti prezentácie partnerov. Či už ide o statické reklamné plochy na modernom futbalovom štadióne alebo V.I.P. priestory a služby, ktoré môžu partneri využívať. Je však nutné vopred pripraviť atraktívne reklamné plnenia, ktoré prinesú partnerom nielen množstvo výhod, ale aj mnoho nezabudnuteľných zážitkov. K tomu potrebujú rozšíriť personálne obsadenie marketingového oddelenia. V súčasnosti je priam nemožné dvomi ľuďmi plnohodnotne obhospodarovať všetky úlohy spadajúce do oblasti marketingu. Aj preto nie je žiadnym prekvapením, že klub doposiaľ stále nespracoval ucelenú formu hospitality programu.

Prehľadné a výstižné zoradenie partnerov do skupín ďaleko lepšie reflektuje spoluprácu subjektov v pozícii partnerov. Preto považujem za nesmierne dôležité rozdeliť partnerov do niekoľkých kategórií s čo najvýstižnejším názvom či popisom.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. AAKER, David, A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press. 1991. p. 224. ISBN 0-0290-0101-3.
2. AAKER, David, A. a JOACHIMSTHALER, Erich. *Brand Leadership*. New York: The Free Press. 2000. p. 351. ISBN 0-6848-3924-5
3. ADAM, Petr. [online]. 2010 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://sport.lidovky.cz/fanousci-bohemians-a-slavie-miri-do-politiky-maji-spolecny-cil-pbz-/fotbal.aspx?c=A100803_201018_ln-sport-fotbal_ant>.
4. BENNETT, Roger. Sports sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing*. 1999, 33 (3/4), p. 291-313. ISSN 0309-0566 .
5. BHARADWAJ, Sundar, G., VARADARAJAN, Rajan, P. a FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*. 1993, vol. 57, p. 83-9. ISSN 0022-2429.
6. BOONE, Louis, E. a KURTZ, David, L. *Contemporary marketing*. 7. ed. Orlando: Dryden. 1992. p. 683. ISBN 0-03-054018-6.
7. BROOKS, Christine. M. *Sports marketing: Competitive business strategies for sports*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1994. p. 352. ISBN 0-13-835893-1.
8. BRUHN, Manfred. *Sponsoring – Unternehmen als Mäzene und Sponsoren*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler. 1987. s. 501. ISBN 3-409-23913-8.
9. COTTING, Patrick. FIFA/CIES Programme in sport management: module SPONSORSHIP. [online]. 2012, issue 2. [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: <http://www.cies-uni.org/sites/default/files/documents/downloads/sponsorship_EN.pdf>.
10. CRESWELL, John, W. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications. 1998. p. 403. ISBN 0-7619-0143-4.
11. CRIMMINS, James a HORN, Martin. Sponsorship: From management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research*. 1996, 36 (4), p. 11-21. ISSN 0021-8499.

12. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 134 s. ISBN 80-7219-010-5.
13. ČÁSLAVOVÁ, Eva. Sportovní marketing přitahuje firmy i jednotlivce. *Marketing magazine*. 11, 2006, ročník 10, s. 6-8. ISSN 1211-7315.
14. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing*. 1. vyd. Praha: Olympia, a. s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
15. ČÁSLAVOVÁ, Eva, DVOŘÁK, Josef a VORÁČEK, Josef. Attitudes of companies to sport sponsorship in the Czech republic during the economic crisis. *AUC Kinanthropologica*. 2014, vol. 50 (1), p. 55–70. ISSN 1212-1428.
16. DELOITTE. All to play for Football Money League. [online]. 2014, Manchester: Sports Business Group. [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: <<https://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-deloitte-sbg-dfml-2014.pdf>>.
17. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. 1993. 374 s. ISBN 80-7184-141-2.
18. DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia. 1996. 218 s. ISBN 80-85963-19-1.
19. DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. 2009. 88 s. ISBN 978-80-248-0827-7.
20. DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. 2012. 270 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
21. DYSON, Robert, G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*. 2004, vol. 152, issue 3, p. 631-640. ISSN 0377-2217.
22. ERDOGAN, Zafer. B. a KITCHEN, P. S. The interaction Between Advertising and Sponsorship: Uncasy Alliance or Strategic Symbiosis. In: KITCHEN, P.J. et al. *The Changing World of Corporate and Marketing Communication: Towards the Next Millennia, Proceedings of the 3rd Annual Conference of the Global Institute for*

- Corporate and Marketing Communication*. Glasgow: Strathclyde Graduate Business School, 1998, p. 144-155. ISSN 0263-4503.
23. FARRELLY, Francis a QUESTER, Pascale. Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*. 2005, 34(3), p. 211-220. ISSN 0019-8501.
24. FLORENCE, Kluckhohn, R. The Participant Observer Technique in Small Communities. *American Journal of Sociology*. 1940, 45, p. 331-343.
25. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Computer Press. 2008. 454 s. ISBN 80-251-1041-9.
26. Fortuna liga [online]. 2012 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <<http://www.fortunaliga.sk/ulk/18/profil>>.
27. FUCHSOVÁ, Katarína. Case Study – Prípadová štúdia ako (nielen) kvalitatívna (nielen) výskumná stratégia. In: FRANKOVSKÝ, Miroslav a KENTOŠ, Michal. *Psychológia práce a organizácie*. Košice: SAV, 2006. s. 32-37. ISBN 80-969628-0-9.
28. HENDL, Jan. *Úvod do kvalitatívneho výskumu*. Praha: Karolinum. 1997. 243 s. ISBN 80-7184-549-3.
29. HENDL, Jan. *Kvalitatívny výskum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
30. HENDL, Jan. *Kvalitatívny výskum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. 2008. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
31. HORÁK, Jan. [online]. 2010 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://prazsky.denik.cz/zpravy_region/do-voleb-miri-obcanska-sdruzeni20100712.html>.
32. HROCH, Miroslav. *Úvod do studia dějepisu*. Praha: SPN, 1985. 304 s.
33. IRWIN, Richard, L. SUTTON, William, A. a MCCARTHY, Larry, M. *Sport promotion and sales management*. Campaign: Human Kinetics. 2002. p. 457. ISBN 0-7360-0320-7.

34. JURAK, Gregor, BEDNARIK, Jakob a KOVAČ, Marjeta. The sponsorship potential of Slovenian sport. Ljubljana: *AUC Kinanthropologica*. 2009, 45 (1), p. 95–113. ISSN 1212-1428.
35. KRAFT, Jiří, BEDNÁŘOVÁ, Pavla a KOCOUREK, Aleš. *Ekonomie I*. 6. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2011. 209 s. ISBN 978-80-7372-705-5.
36. KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2713-4.
37. LAVIDGE, Robert, J. a STEINER, Gary, A. A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing*. 1961, vol. 25, issue 6, p. 59-62. ISSN 0022-2429.
38. LEARNED, Edmund, P. a kol. *Business Policy: Text and Cases*. Irwin: Homewood, IL. 1965. p. 1068.
39. MARSHALL, David, W. a COOK, Gary. The corporate (sports) sponsor. *International Journal of Advertising*. 1992, 11(4), p. 307-324. ISSN 0021-8499.
40. MCCARVILLE, Ronald a COPELAND, Robert. Understanding sport sponsorship through exchange theory. *Journal of Sport Management*. 1994, vol. 8 (2), p. 102-114. ISSN 0888-4773.
41. MEENAGHAN, John, A. Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*. 1983, 17(7), p. 5-73. ISSN 0309-0566.
42. MEENAGHAN, Tony. Sponsorship – Legitimising the Medium. *European Journal of Marketing*. 1991, 25(11), p. 5-10. ISSN 0309-0566.
43. MEENAGHAN, Tony. Ambush Marketing: Immoral or Imaginative Practice. *Journal of Advertising Research*. 1994, vol. 34, p. 77-88. ISSN 0021-8499.
44. MELNICK, Merrill, J. Searching for sociability in the stands: A theory of sports spectating. *Journal of Sport Management*. 1993, 7, p. 44-60. ISSN 0888-4773.
45. MULLIN, Bernard. Characteristics of sport marketing. In: LEWIS, G. APPENZELLER, H. a kol. *Successful sport management*. Charlottesville, VA: Michie. 1985. p. 101-123.

46. MULLIN, Bernard, J. HARDY, Stephen a SUTTON, William, A. *Sports Marketing*. 3.vyd. United States: Human Kinetics. 2007. 539 s. ISBN 0-7360-6052-9.
47. NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
48. PELSMACKER, De Patrick, GEUENS, Maggie a VAN den BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
49. PITTS, Brenda, G. a STOTLAR, David, Kent. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology. 1996, p. 290. ISBN 18-856-9302-8.
50. SANDAGE, Charles, H. ROTZOLL, Kim, B. a FRYBURGER, Vernon, R. *Advertising theory and practice*. 11. ed. Irwin: Homewood, IL. 1983. p. 509. ISBN 978-0-256-02851-5.
51. SANTOMIER, James, SHUART, Joshua a COSTABIEI, Artur. New Media and International Sport. In: LI, Ming, MACINTOSH, Eric, W. a BRAVO, Gonzalo, A. *International sport management*. Champaign, IL: Human Kinetics. 2012, p. 410-424. ISBN 0-7360-8273-5.
52. SASÍNKOVÁ, Martina. *Analýza metod měření sponzoringu* : Bakalárska práca. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2007. 75 l., 9 l. příl. Vedúcou bakalárskej práce Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
53. SCHLOSSBERG, Howard. Sports marketing. *Journal of Promotion Management*. vol. 1, no. 1, 1991, p. 119-122. ISSN 1049-6491.
54. SFZ [online]. 2011 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <<http://www.futbalsfz.sk/sfz.html>>.
55. SHILBURY, David, QUICK, Shayne a WESTERBEEK, Hans. *Strategic Sport Marketing*. Australia: Allen & Unwin. 1998. p. 320. ISBN 1-86448-461-6.
56. SLEIGHT, Steve. *Sponsorship: what it is and how to use it*. McGraw Hill: Maidenhead. 1989. p. 294. ISBN 0-07707-084-4.
57. SLUKA, Tomáš. *Profesionální sportovec: právní a ekonomické aspekty*. 1. vyd. Praha: Havlíček Brain Team. 2007. 199 s. ISBN 978-80-903609-5-2.

58. SOLOMON, Jerry. *An insider's guide to managing sporting events*. Champaign: Human Kinetics. 2002. p. 210. ISBN 0-7360-3108-1.
59. STES – Czech football marketing [online]. 2013 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <<http://www.stes.cz/O-nas/Profil-spolecnosti/7-4.article.aspx>>.
60. ŠVEC, Štefan a kol. *Metodológia vied o výchove*. Bratislava: Iris. 1998. 303 s. ISBN 80-88778-73-5.
61. VODÁKOVÁ, Alena a PETRUSEK, Miloslav. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. 1996. 747 s. ISBN 80-7184-311-3.
62. ZYMAN, Sergio. *The end of advertising as we know it*. New Jersey: John Wiley. 2002. p. 239. ISBN 0-4712-2581-9.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Rozsah práv sponzorov podľa úrovne

Obrázok 2: Organizačná štruktúra v nadväznosti na zabezpečenie Fortuna ligy

Obrázok 3: Reklamné plochy futbalového štadióna Ďolíček okolo ihriska

Obrázok 4: Statické reklamné plochy na striedačkách pod hlavnou tribúnou Generali Areny

Obrázok 5: Priestor pre umiestnenie reklamy za bránou jedného z ihrísk v tréningovom centre na Strahove

Obrázok 6: Grafické spracovanie reklamnej plochy počas súťaže „Vystřílejši sto litrů“

Obrázok 7: Návrh využitia reklamných plôch na prechodnej bunde klubu Bohemians Praha 1905

Obrázok 8: Rozmiestnenie reklamných panelov na západnej tribúne City Areny

Obrázok 9: Rozmiestnenie reklamných panelov na hlavnej tribúne City Areny

Obrázok 10: Grafické spracovanie reklamnej plochy počas súťaže „Vystřel'aj si 100 litrov“

Obrázok 11: Grafické spracovanie aróma visačky AS Trenčín do auta

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Celosvetové výdaje na sponzoring v rokoch 1985–2013 v miliardách amerických dolárov

Graf 2: Príjmy z komerčných aktivít európskych futbalových klubov v sezóne 2012/13 v miliónoch eur

Graf 3: Podiel akcionárov klubu AC Sparta Praha, a. s.

Graf 4: Príjmy klubu AC Sparta Praha, a. s. v sezóne 2013/14 vyjadrené v percentách

Graf 5: Podiel akcionárov klubu Bohemians Praha 1905, a. s.

Graf 6: Príjmy klubu FC Spartak Trnava, a. s. v sezóne 2013/14 vyjadrené v percentách

Graf 7: Príjmy klubu AS Trenčín, a. s. v sezóne 2013/14 vyjadrené v percentách

Graf 8: Porovnanie vývoja návštevnosti vo vybraných českých a slovenských futbalových kluboch

Graf 9: Návštevnosť futbalových zápasov v Česku a na Slovensku od roku 2000

Graf 10: Porovnanie štruktúry príjmov medzi vybranými európskymi futbalovými klubmi

Graf 11: Porovnanie priemernej zápasovej návštevnosti vo vybraných ligách v sezóne 2013/14

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Čo prináša marketing telesnej výchovy a športu?

Tabuľka 2: Sponzorské príjmy z najväčších športových podujatí v amerických dolároch

Tabuľka 3: Všeobecné kritéria veľkosti firiem

Tabuľka 4: SWOT analýza klubu Sparta Praha

Tabuľka 5: SWOT analýza klubu Bohemians Praha

Tabuľka 6: SWOT analýza klubu Sparta Trnava

Tabuľka 7: SWOT analýza klubu AS Trenčín

Tabuľka 8: Porovnanie vybraných charakteristík medzi analyzovanými klubmi

ZOZNAM PRÍLOH

- Príloha 1: Použitie vybraných reklamných plôch partnermi Fortuna ligy
- Príloha 2: Organizačná štruktúra klubu Sparta Praha
- Príloha 3: Tabuľka návštevnosti najvyššej českej futbalovej súťaže v sezóne 2013/14
- Príloha 4: Rozdelenie partnerov klubu AC Sparta Praha do jednotlivých kategórií
- Príloha 5 : Organizačná štruktúra klubu Bohemians Praha 1905
- Príloha 6: Rozdelenie partnerov do jednotlivých kategórií klubu Bohemians Praha 1905
- Príloha 7: Organizačná štruktúra klubu Spartak Trnava
- Príloha 8: Partneri klubu Spartak Trnava
- Príloha 9: Organizačná štruktúra klubu AS Trenčín
- Príloha 10: Rozdelenie partnerov do jednotlivých kategórií klubu AS Trenčín
- Príloha 11: Reklamné plochy klubu Sparta Praha
- Príloha 12: Reklamné plochy klubu Bohemians Praha
- Príloha 13: Príklady článkov zaoberajúcich sa vznikom politickej strany „Desítka pro domácí“
- Príloha 14: Reklamné plochy klubu Spartak Trnava
- Príloha 15: Reklamné plochy klubu AS Trenčín