

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**MARKETINGOVÝ MIX AC SPARTA PRAHA FUTSAL A
NÁVRHY NA JEHO ZLEPŠENÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce:

Doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

vypracoval:

Jan Pánek

Praha, 2015

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

V Praze, dne

.....

Jan Pánek

Evidenční list

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

Jméno a příjmení: fakulta / katedra: datum vypůjčení: podpis:

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu práce, Doc. RNDr. Bohumíru Štědroňovi, CSc. za odborné vedení, vstřícnost, cenné rady a připomínky, které mi pomohly k sepsání této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval řediteli klubu AC Sparta Praha futsal, z.s. JUDr. Jaroslavu Pytlounovi za cenné informace, bez nichž by tuto práci nebylo možné vytvořit.

Abstrakt

- Název:** Marketingový mix AC Sparta Praha futsal a návrhy na jeho zlepšení
- Cíle:** Cílem této bakalářské práce je analyzovat marketingový mix futsalového týmu AC Sparta Praha a ze získaných informací navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace a většímu zájmu ze strany veřejnosti.
- Metody:** V teoretické části byla využita analýza dokumentů. Základní informace o klubu, marketingovém mixu a informace potřebné k provedeným analýzám byly získány pomocí strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Podmínky prostředí klubu byly zjišťovány prostřednictvím vlastního pozorování při mistrovských utkáních „A“ mužstva, případovou studií a studiem dokumentů. K analyzování prostředí klubu byla použita PEST analýza a analýza zdrojů. SWOT analýza byla vytvořena za účelem shrnutí všech zjištěných poznatků.
- Výsledky:** Vyhodnocení ukazuje na ztrátový chod klubu AC Sparta Praha futsal a na nedostatky v marketingovém mixu, zejména v oblasti klubových suvenýrů, doprovodného programu a propagační činnosti.
- Klíčová slova:** futsal, rozhovor, sportovní marketing, SWOT analýza

ABSTRACT

Title: AC Sparta Praha futsal marketing mix and proposals for the improvement

Objectives: The main objective of this bachelor work was to examine a marketing mix of AC Sparta Prague futsal club and based on the acquired information propose measures which will lead to the improvement of the current situation as well as the bigger public interest.

Methods: In the theoretical part was an analysis of documents applied. A structured interview with open questions was used to acquire basic information about the club, the current marketing mix and the information needed for the executed analyses. Based on the observation of “A” team matches, the case study and the study of documents the survey of club environment conditions was conducted. PEST analysis and the analysis of sources were used for club environment analysis. SWOT analysis was created to sum up all found out information.

Results: Results have displayed unprofitable functioning of AC Sparta Prague futsal club and deficiencies in the marketing mix, primarily in a club merchandising, accompanying program and promotion.

Keywords: futsal, interview, sports marketing, SWOT analysis

OBSAH

1	ÚVOD.....	11
2	CÍL A ÚKOLY PRÁCE	13
2.1	Cíl.....	13
2.2	Úkoly.....	13
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
3.1	MARKETING.....	14
3.2	MARKETINGOVÝ MIX	14
3.2.1	Produkt.....	15
3.2.2	Cena	16
3.2.3	Distribuce.....	16
3.2.4	Propagace.....	16
3.2.5	Lidé	22
3.2.6	Proces.....	22
3.2.7	Prezentace	22
3.3	Marketing ve sportovním prostředí.....	22
3.4	Marketingový mix ve sportovním prostředí.....	23
3.4.1	Produkt ve sportovním prostředí.....	23
3.4.2	Cena ve sportovním prostředí	24
3.4.3	Distribuce ve sportovním prostředí.....	24
3.4.4	Propagace ve sportovním prostředí.....	24
3.4.5	Lidé ve sportovním prostředí.....	28
3.4.6	Proces ve sportovním prostředí.....	28
3.4.7	Prezentace ve sportovním prostředí	29
4	METODOLOGIE	30
4.1	Případové studie	30
4.2	Analýza dokumentů	30

4.3	Zúčastněné pozorování.....	31
4.4	Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami	31
4.5	PEST analýza	32
4.6	Analýza zdrojů	33
4.7	SWOT analýza	33
5	AC SPARTA PRAHA FUTSAL.....	35
5.1	Základní informace	35
5.2	Historie.....	36
5.3	Filosofie klubu	36
5.4	Cíle klubu	36
5.5	Právní forma klubu.....	37
5.6	Organizační struktura klubu.....	37
6	MARKETINGOVÝ MIX KLUBU	39
6.1	Futsalové utkání jako produkt.....	39
6.1.1	Sportovní výkony.....	39
6.1.2	Návštěvnost.....	40
6.1.3	Termíny utkání.....	40
6.1.4	Atmosféra a doprovodný program.....	40
6.1.5	Doplňkové služby a nabídka klubových suvenýrů	41
6.2	Cena futsalového utkání	41
6.3	Distribuce futsalového utkání	41
6.3.1	Aréna Sparta – Podvinný mlýn.....	42
6.3.2	Dostupnost haly	42
6.4	Propagace futsalového utkání	43
6.4.1	Internetové stránky	43
6.4.2	Sociální sítě a Youtube	43
6.4.3	Sponzoring	44

6.5	Lidé	45
6.6	Proces	46
6.7	Prezentace	46
7	ANALÝZA PROSTŘEDÍ KLUBU.....	47
7.1	Analýza vnějšího prostředí klubu.....	47
7.1.1	Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí klubu.....	47
7.2	Analýza vnitřního prostředí klubu	48
7.2.1	Vyhodnocení analýzy vnitřní prostředí klubu	48
8	SWOT ANALÝZA.....	50
9	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU	51
9.1	Produkt	51
9.1.1	Klubové suvenýry	51
9.1.2	Doprovodný program o přestávce.....	51
9.2	Cena.....	52
9.2.1	Ceny klubových suvenýrů	52
9.2.2	Výherní vstupenky	52
9.3	Distribuce	53
9.4	Propagace	53
9.4.1	Soutěže na sociálních sítích	53
9.4.2	Kanál Youtube	53
9.4.3	Rozdávání letáků.....	54
9.4.4	Venkovní reklama.....	54
9.5	Lidé, proces, prezentace	54
9.6	Kalkulace finanční náročnosti.....	54
10	ZÁVĚR	56
11	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58
11.1	Seznam literárních zdrojů.....	58

11.2	Seznam elektronických zdrojů	60
12	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ.....	63
13	SEZNAM PŘÍLOH.....	65
14	PŘÍLOHY	66

1 ÚVOD

Futsal je dynamický a mladý sport, který se těší stále většímu počtu diváků i sponzorů, i když v omezenější míře než např. florbal. Futsal těží z podobnosti s pravděpodobně nejoblíbenějším a nejmasovějším sportem u nás, tedy fotbalem. Oproti fotbalu se futsal hraje se čtyřmi hráči v poli a brankářem na obou stranách. Díky specifickým pravidlům (např. hraje se s tzv. „líným“ balonem, existuje pouze omezený počet faulů za poločas, apod.) je v porovnání s fotbalem více divácky atraktivní, a to zejména díky technické vyspělosti hráčů, větší akčnosti a také taktice, která rozhoduje zápasy.

Futsal již není jen sportem, kterému se věnují fotbalisté v zimě, když je venku chladno a nemohou hrát fotbal. V roce 2005 se na našem území konalo mistrovství Evropy, které mělo za cíl více ukázat futsal veřejnosti a vytvořit povědomí o tomto zajímavém sportu. S odstupem času se dá říci, že pořádání takovéto akce splnilo svůj účel. Hovoří o tom stoupající množství televizních přenosů ze zápasů české nejvyšší soutěže i národního týmu, pravidelná účast české reprezentace na vrcholných turnajích, ale i výborné zastoupení na klubové úrovni v UEFA Futsal Cup (obdobu fotbalové Ligy Mistrů) dlouholetým českým mistrem z Chrudimi. Právě úspěchy na mezinárodním poli lákají stále více aktivních hráčů, čímž se zvyšuje konkurence a kvalita v českém futsalovém prostředí.

Jak již bylo řečeno, futsal je stále mladý sport, který svým potenciálem přitahuje více společností, které touží po zviditelnění, viz společnost Chance, jakožto hlavní partner nejvyšší soutěže. Jednotlivé kluby potřebují pro své fungování k přilákání a navázání spolupráce se sponzory efektivně využívat marketing, resp. marketingový mix.

Právě efektivně vytvořený marketingový mix může přivést do ochozů diváky, kteří jsou zásadní nejen pro klub, ale i sponzory, kteří se mohou během zápasů fanouškům prezentovat nejrůznějšími způsoby.

Futsalová Sparta není v tomto ohledu výjimkou a snaží se o rozšíření své divácké základny. Kluby, jež nosí ve svém názvu „Sparta“ se těší velké oblibě fanoušků, např. klub fotbalový či hokejový. Z čehož plyne, že oproti jiným takto rychle se rozvíjejícím klubům, nemusí budovat zcela novou základnu fanoušků. A zároveň jakožto nositel známého a silného jména představuje velkou možnost pro sponzory. Díky tomu se může snáze dostat na úroveň zavedených klubů a lépe jim konkurovat.

Tato práce se bude věnovat analýze jednotlivých nástrojů marketingového mixu futsalového klubu AC Sparta Praha. V návaznosti na výsledky tohoto rozboru budou stanoveny návrhy, které by měly pomoci vylepšit marketingový mix klubu a zvýšit zájem u veřejnosti.

2 CÍL A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíl

Cílem této bakalářské práce je analyzovat marketingový mix futsalového týmu AC Sparta Praha a ze získaných informací navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace a většímu zájmu ze strany veřejnosti.

2.2 Úkoly

- Studium literatury vztahující se k tématu a následné vymezení teoretických východisek
- Rozhovor s ředitelem klubu AC Sparta Praha futsal
- Analýza klubových podmínek, vnějšího a vnitřního prostředí klubu
- SWOT analýza
- Stanovení návrhů pro vylepšení marketingového mixu klubu

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 MARKETING

Marketing v dnešní době definuje mnoho autorů. Jednu z nejzákladnějších definic poskytuje Kotler (2003), který marketing popisuje jako: „*sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.*“ [8, str. 24]

Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003) marketing definují takto: „*marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.*“ [19, str. 23]

Perreault (1996) navíc dělí marketing na mikro a makro. Mikro-marketing chápe jako výkon aktivit, které mají za cíl splnění cílů společnosti skrze předvídání potřeb zákazníků nebo klientů a vytváření toku takovýchto potřeby-uspokojujících produktů od výrobce ke konečnému uživateli. Makro-marketing definuje jako tok výrobků a služeb od výrobců ke konečným uživatelům v souladu s potřebami společnosti i v návaznosti na vztah nabídky a poptávky. [20]

Autor zde spatřuje rozdíl ve skutečnosti, zda výrobci respektují i reálnou situaci na trhu, tedy zmíněný vztah nabídky a poptávky. Což vede i k rozdílnému pojetí marketingu u podniků s rozdílnou velikostí a postavením na trhu.

Jinými slovy ze zmíněných definic také vychází, že se marketing snaží o to, aby se vyrobilo to, co se prodá, nikoliv, aby se prodalo, co se vyrobí.

Mezi zmíněnými pojetími marketingu se vyskytují odlišnosti, nicméně obecně lze o marketingu říci, že se jedná o jakýsi systém kroků, které je nutné učinit v logickém sledu, jinak nedojde k uspokojení potřeb na obou stranách, tedy jak na straně poptávky (zákazníci, klienti, spotřebitelé), tak na straně nabídky (výrobci, prodejci, distributoři). A právě na uspokojování potřeb je kladen největší důraz.

3.2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix představuje jednu ze základních a velmi často používaných forem realizace marketingových strategií. Jedná se o ucelenou koncepci nástrojů

marketingu. Kotler a Armstrong (2004) definují marketingový mix jako: „*soubor taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ [9, str. 105]

Jinými slovy marketingoví manažeři musí rozhodnout, s jakými produkty bude firma vstupovat na trh, jaká bude jejich cena, kde bude možnost pořízení těchto produktů a jak společnost bude na své produkty upozorňovat cílové zákazníky.

Obdobnou formulací také používá Čáslavová (2009): „*Marketingový mix je základní strategií marketingu, která kombinuje nástroje marketingu – produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion).*“ [1, str. 108]

K této definici je potřeba doplnit, že při konstrukci marketingové mixu se musí dbát na vyvážení všech zmíněných nástrojů. Při jejich nesprávném a neefektivním využití se strategie mine účinkem, nedojde ke splnění stanovených cílů a bude se pouze plýtvat penězi.

Odborná literatura se kromě základních 4P zmiňuje rovněž o dalších třech doplňujících nástrojích, které se objevují převážně v oblasti poskytování služeb a jimiž jsou lidé (people), proces (process) a prezentace (presentation). Dohromady se hovoří o 7P.

Následující podkapitoly se věnují všem sedmi nástrojům marketingového mixu.

3.2.1 Produkt

Produkt je hlavní složkou marketingového mixu. Zákazník na trhu hledá určitou funkci a užitek s ohledem na své požadavky, potřeby a touhy, jež se snaží uspokojit.

Kozel (2006) popisuje produkt nejen jako hmotný výrobek, ale také jako službu, osoby, místa, myšlenky a ideje. Jedná se tedy o veškerou nabídku, která se snaží uspokojovat určité potřeby. [13]

Velmi komplexní definici pojmu produkt poskytuje ve své publikaci autorka Horáková (1992): „*Produktem rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program, atd. V marketingu je produkt pojímán širěji než v běžném životě. Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi – tedy nejen zboží a služba*

samy o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další. Návrh, vývoj a zavádění spotřebitelsky atraktivního produktu jsou podstatnou součástí moderního marketingu.“
[6, str. 36]

Z uvedených definic vyplývá, že produkt lze pojímat velmi široce, protože je možné pod tento pojem zařadit vše obchodovatelné mající schopnost uspokojit potřeby zákazníků.

3.2.2 Cena

Cena je další podstatnou složkou marketingového mixu, kterou firma používá ke stanovení a dosažení vytyčených cílů.

Štědroň, Budiš a Štědroň (2009) definují cenu jako hodnotu nabízeného produktu. Cena představuje prvek marketingového mixu, který je možné nejrychleji měnit a stanovuje se na základě několika parametrů, např. na základě nákladů, poptávky či cen konkurence. [25]

Synek (1996) chápe cenu jako specifickou formu směnné hodnoty vyjádřenou v penězích jako všeobecném ekvivalentu. [24]

Cena znamená určité množství peněžních jednotek, kterých je jedinec ochotný se vzdát výměnou za užitek, který mu přináší vlastnictví nebo užívání daného produktu.

3.2.3 Distribuce

Součástí marketingového mixu je též distribuce, kterou Vochozka a Mulač (2012) vnímají jako cestu produktu od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. [28]

Autor Majaro (1996) ve své publikaci popisuje distribuci jako problematiku, jenž má za úkol zajistit, aby zákazník obdržel výrobek nebo službu tehdy, když si je chce koupit. Hlavním cílem je podle autora nutnost uspokojit zákazníka optimálním způsobem, který ekonomové charakterizují jako užitečnost místa a času. [15]

Jinými slovy distribuce představuje nástroj, který popisuje, jakým způsobem se výrobek dostane k zákazníkovi. Důraz je také kladen na správnost místa a času.

3.2.4 Propagace

Propagace, také marketingová komunikace nebo komunikační mix, všechny tyto pojmy znamenají totéž a zabývají se vztahem strany nabídky se stranou poptávky.

Stranou nabídky je tedy společnost, firma nebo značka. Na druhé straně poptávky se jedná převážně o zákazníky. Přičemž se nelze zaměřovat pouze na zákazníky stávající, ale také potenciální. Zároveň marketingová komunikace pamatuje i na velmi důležité vztahy s dodavateli, sponzory a partnery.

Pelsmacker (2003) říká: „*Všeobecně lze říci, že úkolem marketingové komunikace je sdělovat podstatu osobnosti značky a trvale udržovat partnerství mezi značkou a zákazníkem.*“ [19, str. 75]

Jinými slovy jde o ucelený systém, který má za úkol informovat, přesvědčovat, prohlubovat a upevňovat vztahy s cílovými skupinami.

Výsledná podoba komunikačního mixu opět závisí na mnoha faktorech, mimo jiné na druhu produktu, filosofii společnosti nebo finančních prostředcích. Marketingová komunikace využívá těchto nástrojů:

- Reklama,
- Osobní prodej,
- Public relations (PR),
- Přímý marketing,
- Opatření na podporu prodeje,
- Sponzoring.

3.2.4.1 Reklama

Reklama představuje důležitou složku propagace, se kterou se každý setkává dennodenně. Jedná se o nástroj, jež určitým specifickým způsobem působí na člověka a snaží se upoutat jeho pozornost.

Kozák (2009) říká: „*Reklama je náhrada osobního prodeje. Reklama má schopnost doručit stejné obchodní poselství tisícům nebo dokonce milionům zákazníků za zlomek nákladů a zlomek času, který by zabral osobní prodej.*“ [12, str. 15]

Autor tedy porovnává reklamu a osobní prodej, přičemž vidí jasné výhody reklamy. Především se jedná o velký dosah obchodního sdělení za relativně malé náklady, v porovnání právě s osobním prodejem.

Zákonná definice reklamy zní: „*Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské*

činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není dále stanoveno jinak.“ [35]

Tato definice poskytuje demonstrativní výčet způsobů, jakými lze více upoutat pozornost na značku či komoditu.

Reklama ve spojení s moderními technologiemi představuje silný nástroj propagace, který může razantně ovlivnit rozhodování lidí a to nejen při koupi výrobků a služeb. Nicméně v dnešní době se na trhu vyskytuje velké množství reklam a pro dosažení cíleného efektu je nutné být originální.

3.2.4.2 Osobní prodej

Osobní prodej představuje nejstarší formu komunikace, ve které dochází k přímému kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem, čímž se tento nástroj marketingového mixu odlišuje od ostatních nástrojů.

Hesková (2005) chápe osobní prodej jako pěstování obchodních vztahů mezi dvěma a více osobami, s cílem prodat nabízený produkt a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy.

Autorka následně dodává, že osobní prodej je pojem širší než prodej přímý a není omezen jen na prodej spotřebního zboží konečnému spotřebiteli. Zároveň autorka rozděluje osobní prodej následovně:

- pultový prodej
 - typický nebo maloobchodní;
- obchodní prodej
 - prodej zboží v supermarketech, hypermarketech apod.;
- prodej v terénu
 - metody přímého prodeje bez stacionární jednotky, rozdělený na oblast prodeje spotřebního zboží a oblast průmyslového prodeje;
- misionářský prodej
 - informování a přesvědčování nepřímých zákazníků – prostředníků.

Speciální formu osobního prodeje představuje také volný výběr zboží. [5]

V osobním prodeji nejde pouze o propagaci firmy a obohacení či rozšíření povědomí zákazníka, ale i o velmi prospěšné informace, které předává zákazník firmě.

Díky osobnímu prodeji může firma relativně snadno zjistit přání, touhy nebo očekávání klienta, případně pochopit jeho potřeby, na základě kterých se může vytvořit individuální nabídka, která více zapůsobí. Právě o získání si zákazníka na svou stranu, tedy o vytvoření loajality, by měla každá společnost usilovat.

Osobní prodej tedy představuje bezprostřední nástroj k realizaci propagace podniku nebo výrobků a služeb, jehož součástí je i budování vztahů, které povedou k vytvoření stálé klientské základny.

3.2.4.3 Public relations

Anglické spojení public relations se takto běžně používá i v našem prostředí. Doslovně by se dalo přeložit jako „veřejné vztahy“. Nicméně tato součást marketingové komunikace se stručně řečeno zabývá procesem, který má za úkol upravovat vztah veřejnosti ke značce.

Lesly (1995) o public relations říká, že jsou vědou a uměním, jež nám pomáhají chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění. [14]

Autor zde klade důraz na vědu a umění, čímž říká, že nejde o snadný proces, kterému by se mohl věnovat každý. Stejně jako u jiných povolání a profesí je i v případě formování veřejného mínění potřeba jistých schopností. Veřejné mínění totiž představuje velmi silnou hybnou sílu. Proto by žádná společnost působící na trhu neměla na vztahy s veřejností zapomínat.

Grunig a Hunt (1984) jednoduše popsali PR jako komunikaci mezi společností a veřejností. Zároveň podotýkají, že PR je korporátní činností a komunikace vyžaduje specifičnost. [3]

Specifičnost patří také k důležitým vlastnostem, na které je potřeba pamatovat, neboť na každém trhu mohou lidé reagovat jinak a nástroje, které účinkovaly na jednom trhu, se mohou na druhém ukázat, jako zcela zbytečné.

Úkolem PR by mělo být vytváření povědomí o značce, o jejím zaměření nebo o vizi. Zároveň by nemělo jít o jednostrannou záležitost, která by do světa vysílala pouze zprávy o značce. Společnost by se také měla snažit porozumět zákazníkovi, zajímat se o jeho potřeby, a tím si vybudovat u zákazníka loajalitu. Právě toto sepětí zákazníka se značkou svědčí o zákaznickově spokojenosti, která odkazuje i na kvalitu poskytovaných služeb.

3.2.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing, někdy také nazývaný direct marketing, chápou Jobber a Lancaster (2001) jako distribuci výrobků, informací a propagačních výhod, která je zaměřena na zákazníka skrze interaktivní komunikaci tak, že umožňuje měřit reakci. Pokrývá širokou škálu metod, např.:

- propagační a informační tiskoviny zasílané poštou,
- telemarketing,
- reklama s přímou odpovědí (inzeráty s kupony nebo „zavolejte ihned“),
- elektronická média (internet, interaktivní kabelová televize),
- katalogový marketing,
- letáky vkládané do časopisů,
- roznos letáků do schránek.

Cílem těchto metod je dosáhnout přímé reakce, která může mít jednu z následujících podob:

- nákup prostřednictvím telefonu nebo pošty,
- žádost o katalog nebo prodejní literaturu,
- souhlas s návštěvou místa/události (např. výstavy),
- žádost o předvedení výrobku,
- apod. [7]

Obecně se přímý marketing vyznačuje možností přesného zacílení na zákazníky, i bez detailní znalosti cílové skupiny, a cenové nenáročnosti. Nevýhodou zůstává nepřesnost kontaktních údajů nezbytných ke správnému přenosu firemních sdělení, např. změna telefonního čísla či bydliště. Přesto se však jedná o přímou formu komunikace se zákazníkem a díky již zmíněné cenové nenáročnosti je tento nástroj propagace hojně využíván.

3.2.4.5 Opatření na podporu prodeje

Opatření na podporu prodeje popisují Kotler a Armstrong (2004) jako komunikační akci, která má generovat dostatečný prodej u stávajících zákazníků a přilákat nové zákazníky za pomoci krátkodobých výhod. Hlavními charakteristikami podpory prodeje jsou omezenost v čase a prostoru, vyvolání okamžité nákupní reakce a nabídka vyššího zhodnocení peněz.

Autoři rovněž poukazují na rostoucí význam podpory prodeje, neboť v současnosti se na trhu pohybuje stále větší počet výrobců a značek, což vede nejen ke špatné orientaci zákazníků mezi produkty, ale také k nutnosti výrobců odlišit se od ostatních prostřednictvím reklamy. Podpora prodeje může být v tomto ohledu užitečným nástrojem pro získávání pozornosti cílových skupin a pro jejich „svedení“ k nákupu dané značky. [9]

Pod pojmem opatření na podporu prodeje se tedy skrývá postup, jenž má za cíl krátkodobé zvýšení prodeje a odlišení daného produktu od ostatních.

3.2.4.6 Sponzoring

Sponzoring představuje další, velmi užívaný, nástroj komunikační politiky.

Stoličný (2011) definuje sponzoring jako cílenou spolupráci mezi sponzorem a sponzorovaným, spočívající v tom, že sponzorovaný dostává smluvené peněžní platby, věcná věnování či služby a poskytuje protislужby. Výsledkem je zvýšení známosti sponzora, značky výrobku či zlepšení image. [23]

Novotný (2011) nevidí vstup určité firmy do sponzorského vztahu pouze jako reklamu, pouhé upozornění na existenci určitého výrobku či celé firmy, ale jako snahu dostat své jméno do povědomí veřejnosti ve spojení s činností či akcí, o niž jeví veřejnost zájem. Jde tedy o možnost komunikovat s vybranou skupinou veřejnosti, nejlépe shodnou skupinou, kterou si firma vybrala již během segmentace trhu. Zároveň autor podotýká, že sponzoring v současnosti představuje výraznou roli, neboť se jedná o mnohem efektivnější nástroj propagace než je reklama, s ohledem na porovnání nákladů a výnosů.

Pro lepší pochopení daného pojmu autor zdůrazňuje, že sponzorství není:

- dobročinný dar,
- velkodušnost podniků,
- filantropické gesto. [18]

Jinými slovy sponzoring představuje efektivní nástroj komunikačního mixu, který vytváří pro obě zúčastněné strany vztah, díky němuž mohou realizovat své plány. Sponzor získává možnost lépe zviditelnit svou značku a produkty u dříve vybrané skupiny zákazníků a sponzorovaný získává prostředky pro uskutečnění svých plánů na rozvoj.

3.2.5 Lidé

Personál hraje důležitou roli především v oblasti poskytování služeb. Kotler (2007) vidí zaměstnance jako nástroj, který zásadně ovlivňuje spokojenost zákazníků. Spolehlivost a schopnosti personálu od sebe odlišují jednotlivé podniky. Proto by měl každý podnik vybírat své zaměstnance důkladně a nezapomínat na interní marketing a pravidelná školení, která budou pomáhat ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. Nezbytné je také nasazení a výkon pracovníků, stejně jako nadšení a elegance. Všechny tyto atributy ovlivňují vztahy se zákazníky a úspěch organizace. [10]

3.2.6 Proces

Kotler (2007) o tomto nástroji říká, že se zabývá vytvořením takových podmínek pro zákazníky, aby došlo k co nejsnazšímu užívání dané služby. Jedná se tedy o poskytnutí co největšího pohodlí a rychlosti, k čemuž mohou dopomáhat např. moderní technologie. [10]

3.2.7 Prezentace

Kotler (2007) za prezentaci považuje především prostředí, ve kterém jsou služby poskytovány. Pozornost je věnována zejména vybavení interiérů, což má za cíl vytvoření dojmu u zákazníků, že se jim dostává špičkových služeb. S vybavením interiérů úzce souvisí údržba a čistota prostředí. [10]

3.3 Marketing ve sportovním prostředí

Základní výklad pojmu marketing je nastíněn v kapitole 3.1. Marketing ve sportovním prostředí představuje užší zaměření marketingu na specifickou oblast sportu.

Definici sportovního marketingu dávají ve své publikaci Mullin, Hardy a Sutton (2007), kteří tvrdí, že se sportovní marketing skládá ze všech aktivit, které umožňují zákazníkům ve sportu dosahovat svých potřeb a požadavků prostřednictvím výměnného procesu. Zároveň dělí sportovní marketing na dvě oblasti:

- marketing sportovních produktů a služeb určených výhradně pro zákazníky ve sportu;
- marketing ostatních zákazníků a průmyslových výrobků a služeb s využitím ve sportovním byznysu. [17]

3.4 Marketingový mix ve sportovním prostředí

Využití marketingového mixu je možné taktéž v oblasti sportu. S ohledem na individuální potřeby příslušné organizace je potřeba jednotlivé nástroje marketingového mixu patřičně vyvážit a případně modifikovat.

3.4.1 Produkt ve sportovním prostředí

Při definici sportovního produktu vycházejí autoři z obecnějšího vymezení produktu uvedené v kapitole 3.2.1.

Čáslavová (2009) definuje sportovní produkt jako: „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ [1, str. 116]

Mullin, Hardy a Sutton (2007) přicházejí s odlišným pohledem na sportovní produkt, neboť jej popisují jako soubor sestávající ze dvou složek. Těmito složkami jsou jádro a obal, přičemž obal obsahuje mnoho dalších komponentů, které nejsou s jádrem provázány. Jádro se skládá ze 4 složek:

- forma hry,
- hráči,
- sportovní výbava a výstroj,
- místo hry.

Obal neboli nadstavbu tvoří:

- video,
- hudba,
- statistiky,
- vstupenky,
- programy,
- maskoti. [17]

Sportovní produkt je potřeba vnímat jako různorodou množinu unikátních produktů poskytovaných různým skupinám zákazníků v oblasti tělesné výchovy a sportu.

3.4.2 Cena ve sportovním prostředí

Cena výrazným způsobem ovlivňuje chování zákazníka. Čáslavová (2009) ve své publikaci zdůrazňuje, že tvorba ceny je úzce spjata s druhem produkce, který sportovní organizace nabízí. Cena sportovních služeb se opírá o ekonomické kalkulace, na druhé straně např. transfery hráčů mohou být ovlivněny úsudkem představitelů poptávky. Při tvorbě ceny se bere v úvahu především průběh poptávky, velikost nákladů, informace o cenách konkurence a také jedinečnost nabízeného produktu. Krom zavedených metod cenové tvorby, závisí konečná cena produkce také na necenových nástrojích marketingu, např. balení nebo značka, které mají psychologický vliv. Sportovní organizace musí, obdobně jako jiné ekonomické subjekty, odhadnout kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit, zda se výrobu při dané ceně vyplatí realizovat či jaké budou nároky na výrobní kapacity. [1]

Z uvedené definice vyplývá, že cena ve sportovním prostředí představuje velmi proměnlivý nástroj. Výše ceny záleží především na druhu produktu.

3.4.3 Distribuce ve sportovním prostředí

Distribuce ve sportovním prostředí podle Čáslavové (2009) závisí na formě produktu, tedy jestli se jedná o produkt hmotný nebo nehmotný.

Hmotný produkt má fyzický rozměr. Takový produkt se vyrábí z pravidla masově a je potřeba jej dopravit do příslušné prodejny. Na druhé straně nehmotný produkt fyzický rozměr nemá a jedná se o produkty typu služeb či myšlenek. Sportovní služby si zákazník musí „prožít“, jelikož si je nelze osahat či očichat. [1]

3.4.4 Propagace ve sportovním prostředí

Durdová (2009) konstatuje, že hlavním cílem propagace ve sportovním prostředí je zvětšení angažovanosti zákazníků ve sportu prostřednictvím větší informovanosti. [2]

Propagace ve sportu využívá stejné nástroje popsané v kapitole 3.2.4, tedy především reklamu, PR, osobní prodej, opatření na podporu prodeje a sponzoring.

Čáslavová (2009) popisuje tyto nástroje propagace:

- reklama (viz následující podkapitola);

- public relations neboli publicita: rozhovory se sportovci a trenéry, kteří vystupují jako svědci a znalci kvality sportovního zboží, služeb i myšlenek ve sportu;
- opatření na podporu prodeje: hry o zisk s účastí sportovců, dny otevřených dveří ve fitklubech, slosování vstupenek na sportovní akce, atd.;
- osobní prodej: prodej V.I.P. servisu sponzorů prostřednictvím vybrané osoby (manažerem sportovního klubu), prodej služeb nově zřízeného sportovního centra prostřednictvím osobního vystupování jeho manažera. [1]

Obdobně jako u ostatních nástrojů marketingového mixu, také propagace závisí především na druhu produktu. Sportovní organizace danému produktu přizpůsobuje propagační nástroje a metody. Jiné nástroje se použijí při zavádění nového vybavení a jiné naopak při pozvání fanoušků na sportovní zápas.

3.4.4.1 Reklama ve sportovním prostředí

Spolu se sponzoringem patří reklama k nejdominantnějším a nejužívanějším nástrojům komunikačního mixu.

Otázkou umístění a nejčastějšího výskytu sportovní reklamy se zabývá Čáslavová (2009), která říká, že pojem sportovní reklama je vztahován k reklamě využívající specifických médií v oblasti sportu. [1, s. 168]

Zároveň podle autorky sportovní reklama plní 3 základní funkce:

- informační,
- přesvědčovací,
- upomínací.

Autorka dělí sportovní reklamu na:

- reklamu na dresech a sportovních oděvech,
- reklamu na sportovních číslech,
- reklamu na mantinelu,
- reklamu na sportovním nářadí a náčiní,
- reklamu na výsledkových tabulích.

Krom výše uvedených druhů sportovní reklamy je možné umístit reklamu na vstupenky či klubové předměty, např. hrníčky, klíčenky a jiné.

Autorka rovněž uvádí klady a zápory, které skýtají nosiče reklamy na sportovištích:

- klady najdeme v:
 - intenzivním zásahu přítomných diváků,
 - vhodné regionální zaměřitelnosti,
 - možnosti dostat se do masmédií při vrcholných sportovních soutěžích.
- zápory najdeme v:
 - nízké vypovídací schopnosti,
 - horší demografické zaměřitelnosti,
 - omezení tvaru reklamy,
 - nízké flexibilitě,
 - vysoké ceně. [1]

3.4.4.2 Sponzoring ve sportovním prostředí

Díky poznatkům z kapitoly zabývající se sponzoringem v obecné rovině lze zjednodušeně konstatovat, že se jedná o zvláštní druh partnerství výhodný pro obě zúčastněné strany. Následující autoři se poskytují podrobnější výklad na sponzoring ve sportovním prostředí.

Novotný (2011) chápe sponzorství ve sportu jako partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na straně druhé. Sponzor očekává za své peněžní a věcné prostředky a služby od sponzorovaného protislužby ve formě rozšíření reklamy, díky čemuž dojde k dosažení vytyčených komunikačních cílů podniku, jako např. jméno nebo image.

Autor dále uvádí možná kritéria, podle kterých lze sponzoring rozdělit, neboť možností sponzorství je velké množství. Závisí především na potřebách podniku a rozpočtu. Klasifikační kritéria mohou být:

- 1) Podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku
 - a. titulární sponzor – firma je spojena s názvem podporované aktivity,
 - b. spolusponzor – existuje několik sponzorů, kteří mají podobná práva za podobnou cenu,
 - c. sponzor – dodavatel, kdy firma raději než peníze dodá určité hotové výrobky.

- 2) Podle typu sponzora
 - a. sponzor se sportem úzce propojen prostřednictvím kategorie nabízených produktů a služeb,
 - b. sponzor nemá bezprostřední vztah ke sportu.
- 3) Podle specializace na určitý druh sportu či konkrétní klub
 - a. jednostranné,
 - b. mnohostranné.
- 4) Podle objektu sponzorství
 - a. sponzorství jednotlivců,
 - b. sponzorství sportovních kolektivů,
 - c. sponzorství sportovních akcí,
 - d. sponzorství sportovních institucí. [18]

Čáslavová (2009) ve své publikaci rovněž uvádí rozdělení sponzorství ve sportu:

- 1) Sponzorování jednotlivých sportovců
 - velmi časté ve vrcholovém sportu
 - sponzor poskytuje finanční a materiální podporu (oblečení, náčiní)
 - sponzorovaný dává možnost, aby jej sponzor vyobrazil na svých produktech, dále možnost autogramiád či předvádění výrobků;
- 2) Sponzorování sportovních týmů
 - používané ve výkonnostním sportu i sportu pro všechny
 - sponzor poskytuje finance, ubytovací služby, dopravu, apod.
 - sponzorovaný nabízí možnost reklamy sponzora na dresu, autogramiády (obdobné jako u sponzorování jednotlivců);
- 3) Sponzorování sportovních akcí
 - široké spektrum využití – nejčastěji formou tzv. „sponzorských balíčků“
 - sponzor poskytuje finanční a materiální pomoc
 - sponzorovaný nabízí širokou škálu možností (od vstupenek a programových sešitů až po V.I.P. akce);
- 4) Sponzorování sportovních klubů
 - forma s nejširší nabídkou pro sponzory
 - sponzor poskytuje finanční a materiální pomoc
 - sponzorovaný nabízí tělovýchovné služby, sportovní akce, různé druhy činností (např. rehabilitace) a zvláštní akce (např. soustředění);

5) Sponzorování ligových soutěží

- tato forma nabízí firmám možnost stát se partnerem celé soutěže
- sponzor poskytuje finanční a materiální pomoc
- sponzorovaný umožňuje multifunkční prezentaci na stadionech klubů zúčastněných v soutěži. [1]

Výše zmíněný sponzoring ligových soutěží se v posledních několika letech dostává více do popředí zájmu, neboť s oblíbeností a známostí sportu a jeho nejvyšší soutěže stoupá rovněž povědomí o partnerovi soutěže uvedeném v názvu, přičemž se nejedná pouze o dlouhodobě divácky nejatraktivnější sporty v ČR jako fotbal a hokej, ale také mladší sporty jako futsal nebo florbal.

Sponzoring v dnešní době hraje zásadní roli ve fungování klubů v jakémkoliv sportu napříč všemi výkonnostními úrovněmi a kategoriemi. Sponzor poskytuje prostředky nezbytné pro fungování sportovců a klubů a sponzorovaný poskytuje větší možnost zviditelnění svému partnerovi.

3.4.5 Lidé ve sportovním prostředí

Čáslavová (2009) ve své publikaci zdůrazňuje důležitost personálu, jakožto jednoho ze základních faktorů ovlivňujících spokojenost zákazníků. Právě kvůli personálu se zákazníci vracejí a personál tvoří také tvář značky. Hodnotí se především:

- vlídnost,
- zdvořilost,
- prezentovaná úroveň dovedností a znalostí,
- prospěšnost pro firmu.

Podle těchto kritérií se hodnotí kvalita podniku a podnik by měl dbát na pravidelný rozvoj personálu. [1]

3.4.6 Proces ve sportovním prostředí

Čáslavová (2009) říká, že proces je úzce spojen s lidským faktorem, který taktéž ovlivňuje vnímání podniku u zákazníků. V oblasti sportu se hledí především na:

- dobu obsluhy
 - tj. rozvrhy hodin sportovních zařízení;

- rychlost obsluhy
 - jedná se o obsloužení zákazníka v co nejkratším čase;
- dobu čekání
 - hodnotí se včasnost začátku;
- formu obsluhy
 - rozdělení cvičení na skupinová a individuální;
- komunikaci
 - jinými slovy za jak dlouho se zákazník do podniku dovolá. [1]

3.4.7 Prezentace ve sportovním prostředí

Čáslavová (2009) rozumí prezentací zaměřením na provozovnu, v níž má zákazník možnost získat sportovní produkty, a na image firmy. V tomto nástroji komunikačního mixu se bere v úvahu:

- velikost firmy
 - v souvislosti s počtem zákazníků a velikostí obrátu;
- vybavení provozovny
 - v návaznosti na její velikost;
- atmosféra působící na zákazníka;
- komfort provozovny;
- čistota
 - vysoká úroveň čistoty působí na zákazníka pozitivně. [1]

4 METODOLOGIE

Metody, jež byly v této práci využity:

- případové studie,
- analýza dokumentů,
- zúčastněné pozorování,
- strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami,
- PEST analýza,
- analýza zdrojů,
- SWOT analýza.

4.1 Případové studie

Švaříček (2007) popisuje případové studie jako jakýsi empirický design, jehož smyslem je podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo velmi malému počtu případů. Autor zároveň zdůrazňuje, že základem každého případového šetření musí být sběr skutečných dat vztahujících se k objektu výzkumu, tedy případu. [27]

Případová studie AC Sparta Praha futsal byla provedena za účelem zjištění vzájemných vztahů a probíhajících jevů uvnitř klubu.

4.2 Analýza dokumentů

Miovský (2006) nachází v analýze dokumentů širší a užší pojetí. V širším pojetí chápe analýzu dokumentů v oblasti kvalitativního výzkumu jako analýzu jakéhokoli materiálu, který je zdrojem informací relevantních cílům studie. Do tohoto vymezení patří materiál jakékoli povahy, který obsahuje určitá data, ať už se jedná o text, přepis rozhovoru, videozáznamy, malby nebo sošky. Užší pojetí analýzy dokumentů spočívá v analyzování již existujících materiálů, případně materiálů, které vznikají interakcí mezi výzkumníkem a účastníky výzkumu. Výzkumník tedy obvykle v procesu výzkumu nevytváří nové zdrojové materiály pro analýzu. [16]

V této práci byly využity informace z následujících zdrojů, a to jak tištěných, tak i internetových:

- stanovy AC Sparta Praha futsal, z.s.;
- výpis z rejstříku spolků;

- Rozpis mistrovských soutěží publikovaný Fotbalovou asociací ČR pro sezonu 2014/2015;
- internetové stránky
 - www.sparta-futsal.cz,
 - www.chancefutsalliga.cz,
 - www.fotbal.cz,
 - www.czso.cz.

4.3 Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování chápe Švaříček a Šedová (2007) jako: „*systematické a reflexivní sledování probíhajících aktivit přímo ve zkoumaném terénu s cílem objevit a reprezentovat sociální život a proces. Účelem tedy není jen samo pozorování, ale také nalezené zprostředkovat čtenáři.*“ [27, s. 143]

Hendl (2012) říká: „*zúčastněným pozorováním je možné popsat, co se děje, kdo nebo co se účastní dění, kdy a kde se věci dějí, jak se objevují a proč.*“ [4, s. 193].

Autor také podotýká, že pozorovatel nefunguje jako pasivní registrátor dat, který stojí mimo, nýbrž se sám účastní dění. Je tedy v osobním vztahu s pozorovanými, sbírá data, zatímco se účastní přirozeně se vyvíjejících situací.

Významným zdrojem dat bylo v této práci zúčastněné pozorování zápasů „A“ mužstva a prostředí klubu AC Sparta Praha futsal, které provedl sám autor. Účelem tohoto pozorování bylo zjištění, jak funguje klub, jeho jednotliví členové a zaměstnanci, a jak probíhá mistrovské utkání, jakožto hlavní produkt klubu.

4.4 Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami

Strukturovaný rozhovor, rovněž interview, s otevřenými otázkami Reichel (2009) nazývá též řízený a definuje ho jako rozhovor, v němž jsou již určeny otázky, které je třeba položit, tak i jejich pořadí. Otázky bývají většinou volné, často ovšem v předem určené, tedy závazné formulaci. [21]

Výhodou otevřených otázek je respondentova volnost odpovědí, jenž není nikterak limitován a může se tak plně vyjádřit k danému tématu. Díky tomu, že tazatel přichází k rozhovoru s již připravenými otázkami, se zároveň vyvaruje opomenutí některých potřebných otázek.

Rozhovor s ředitelem mužstva AC Sparta Praha futsal JUDr. Jaroslavem Pytlounem proběhl ve dne 15. 2. 2015.

Rozhovor se skládal z 35 otázek zaměřených na:

- historii klubu, filosofii a cíle klubu;
- právní formu klubu a organizační strukturu;
- služby pro hráče a trenéry;
- oblast marketingového mixu;
- PEST analýzu (viz kapitola 4.5);
- analýzu zdrojů (viz kapitola 4.6).

Příloha č. 1 obsahuje přepis celého rozhovoru, který byl zaznamenán na diktafon. Detaily k vybraným otázkám byly předmětem e-mailové korespondence.

4.5 PEST analýza

Dle Kováře (2008) představuje PEST analýza jednoduchý způsob k popisu vlivů externího okolí podniku, přičemž do tohoto modelu zařazuje pouze ty externí faktory, jež jsou pro zkoumaný objekt důležité. Autor tyto faktory řadí pod 4 hlavní záhlaví:

- politicko-právní faktory
 - legislativa monopolů, zákony na ochranu životního prostředí, daňová politika, stabilita vlády, apod.;
- ekonomické faktory
 - obchodní cykly, úrokové sazby, peněžní zásoby, inflace, apod.;
- sociálně-kulturní faktory
 - demografické podmínky, distribuce příjmů, změny životního stylu, postoj k práci a volnému času, apod.;
- technologické faktory
 - vládní výdaje na výzkum, nové objevy, výsledky vývoje, míra zastarávání, apod. [11]

V této práci byly informace potřebné pro analýzu vnějšího prostředí čerpány z rozhovoru a uvedených dokumentů. Průběh analýzy je zaznamenán v příloze č. 2. a výsledky zobrazuje tabulka č. 7, včetně posouzení vlivu jednotlivých faktorů působících na klub.

4.6 Analýza zdrojů

Dle autorek Růčkové a Roubíčkové (2012) vychází analýza zdrojů z myšlenky, že každý podnik disponuje určitým množstvím různých zdrojů, které využívá při své činnosti. Podnik lze tedy vnímat jako soubor zdrojů, na jejichž základě se budují kompetence, dle nichž se posléze vytváří strategie. Autorky zdůrazňují, že právě tyto zdroje jsou základem odlišnosti jednotlivých subjektů na trhu, a proto je v podstatě nemožné najít dva totožné podniky. Liší se zkušenostmi, podnikovou kulturou nebo schopnostmi zaměstnanců.

Autorky rozdělují podnikové zdroje na hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Přičemž hmotné zdroje jsou charakterizovány především strojovým vybavením, které slouží k zajištění reprodukce a také zjištění konkurenční výhody. Nehmotné zdroje obsahují patenty, výnosy z patentů, licence, apod. Lidské zdroje znamenají možnost firmy získat konkurenční výhodu díky vzdělanosti a výkonnosti zaměstnanců. Finanční zdroje jsou důležité z hlediska udržení funkčnosti podniku vzhledem k efektivnosti a platební schopnosti. [22]

Jinými slovy se analýza zdrojů zabývá vnitřním prostředím klubu. V této práci vycházela obdobně jako analýza vnějšího prostředí z informací získaných z rozhovoru a analýzy dokumentů. Příloha č. 3 obsahuje průběh této analýzy a její výsledky zaznamenává tabulka č. 8.

4.7 SWOT analýza

Šuleř (1995) definuje SWOT analýzu jako jednu z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku, která zahrnuje skoro všechny postupy strategické analýzy. SWOT analýzu management využívá nejen za účelem poznání interního fungování, ale i okolního prostředí.

SWOT analýza je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky neboli přednosti), Weaknesses (slabé stránky neboli nedostatky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o silné a slabé stránky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí.

Tato analýza je založena na předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozeb. Jednotlivé složky analýzy dle autora obsahují:

- silné stránky
 - pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurencí, např. dobré finanční vztahy nebo vlastnictví patentů;
- slabé stránky
 - negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti, např. absence nezbytných zdrojů nebo schopností;
- příležitosti
 - současné nebo budoucí podmínky, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace, např. rostoucí počet zákazníků nebo uvedení nových technologií;
- hrozby
 - současné nebo budoucí podmínky, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům, např. změna legislativních nařízení nebo vstup nového konkurenta na trh. [26]

SWOT analýza je uvedena v tabulce č. 9, přičemž se jedná o finální analýzu vycházející z předešlých analýz vnitřního a vnějšího prostředí klubu, díky níž bude možno navrhnout relevantní opatření pro budoucnost klubu.

5 AC SPARTA PRAHA FUTSAL

5.1 Základní informace

Základní informace charakterizující klub AC Sparta Praha futsal poskytuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Základní informace o klubu

Název klubu:	AC Sparta Praha futsal, z. s.
Sídlo:	Rybná 716/24, Praha 1, PSČ: 110 00
Datum založení:	jaro 2013
Oficiální internetové stránky klubu:	www.sparta-futsal.cz
Oficiální barvy klubu:	modrá, žlutá, červená (na dresech především rudá)

Zdroj: vlastní zpracování dle [40]

AC Sparta Praha futsal se skládá ze 3 mužstev a to „A“ týmu a juniorských týmů do 19-ti a 17-ti let. Všechna mužstva působí ve svých kategoriích v nejvyšší soutěži. Klub pro svá mistrovská utkání používá pronajatou halu, jejímž majitelem je Asociace klubů Sparta Praha. Klub svým členům poskytuje vybavení potřebné pro tréninky a zápasy, kromě futsalové obuvi a chráničů.

K základním informacím o klubu patří také logo.

Obrázek 1: Logo AC Sparta Praha futsal



Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

5.2 Historie

První myšlenky na vytvoření futsalového oddílu Sparta Praha se datují do roku 2006. K ideové podpoře ale nebyly uskutečněny žádné reálné kroky, a proto byl vznik klubu odložen.

Další jednání započala v roce 2011, kdy byl managementu Fotbalové Asociace ČR (dále jen „FAČR“), pod níž futsal spadá, představen projekt futsalové Sparty, který se setkal s pozitivními ohlasy. Svůj souhlas dala futsalovému oddílu také Asociace klubů Sparta Praha a tak již nic nebránilo vzniku nového futsalového klubu.

Prvotním záměrem vedení klubu bylo vstoupit do 2. nejvyšší soutěže. Avšak po výzvách vedení FAČR, které kladlo důraz na význam slavného jména „Sparta“ a zejména plán uskutečnit atraktivní derby Sparta – Slavia, se vedení klubu rozhodlo převzít prvoligovou licenci od klubu Torf Pardubice a od roku 2013 vstoupit přímo do nejvyšší soutěže.

První utkání týmu AC Sparta Praha futsal se uskutečnilo 17. září 2013 proti Slavii Praha. Zápas skončil vítězstvím Sparty v poměru 6:4. [40]

5.3 Filosofie klubu

Klub funguje na poloprofesionální bázi, tedy hráči mají kromě provozování futsalu vlastní zaměstnání, případně studují. Profil sportovní organizace spadá spíše do oblasti výkonnostního sportu.

V současné době je hlavní filosofií začlenění mladých hráčů do prvoligového mužstva, které povede k jeho stabilním výkonům, a zároveň vytvoření ekonomicky silného klubu, který se nemusí obávat zániku jako mnoho jiných futsalových klubů nedávné historie.

5.4 Cíle klubu

S uvedenou filosofií klubu velmi úzce souvisí cíle klubu. Ze sportovních cílů je hlavní již zmíněné zapojení mladých hráčů. Jedná se o cíl dlouhodobějšího rázu, neboť všichni v klubu jsou si vědomi, že tento proces není možné uskutečnit během několika dní či týdnů. Zároveň Sparta chce, aby se všechna mužstva, tedy od „A“ týmu až po

juniorský tým do 17 let, prezentovala atraktivní útočnou hrou, a proto se u všech mužstev prosazuje stejná herní taktika.

Hlavním cílem pro nejbližší měsíce je, podle slov ředitele klubu, získání hlavního partnera, který přinese do týmu velmi potřebné finance. Ředitel klubu ovšem zdůraznil, že v současnosti klub má pro fungování prostředky. Nicméně z dlouhodobějšího hlediska by bylo pro klub velmi problematické fungování bez hlavního partnera.

V neposlední řadě se klub snaží o přilákání více diváků do ochozů, nicméně podle slov ředitele klubu není tento cíl nutný za každou cenu, poněvadž klub má zájem pouze o slušné fanoušky, kteří se jdou na futsal pobavit, např. rodiny s dětmi.

5.5 Právní forma klubu

Právní forma klubu je po změně Občanského zákoníku, tedy od 1. ledna 2014, „z. s.“ neboli „zapsaný spolek“. Jedná se o klub neziskového charakteru, jehož hlavním záměrem není podnikatelská činnost, nýbrž společné sportovní cíle.

5.6 Organizační struktura klubu

Statutární orgán klubu tvoří předseda Spolku, dále pak první a druhý místopředseda. Předsedou klubu je pan Ing. Zdeněk Větrovský. Prvním místopředsedou je paní Drahomíra Pytlounová a pan Jaromír Řežábek zaujímá post druhého místopředsedy. Vedení klubu v této podobě působí od července 2014. [48]

Z formálního hlediska řídí klub všichni členové statutárního orgánu spolku, nicméně ve skutečnosti chod klubu zajišťuje spolu s panem Větrovským JUDr. Jaroslav Pytloun. Jelikož se stále jedná o mladý klub, není zde příliš propracovaná organizační struktura s jasně rozdělenými funkcemi. Zmínění pánové zajišťují veškeré záležitosti nutné k fungování klubu v nejvyšší soutěži. Jedná se především o:

- komunikaci s orgány FAČR a zástupci ostatních klubů;
- komunikaci s partnery;
- vyřizování administrativních úkolů, např.: přihlášky do soutěží, termínové listiny, registrace hráčů, apod.;
- zajišťování tréninkových a zápasových prostor;
- obstarávání vybavení pro jednotlivé týmy.

Předsedovi a řediteli klubu je přímo odpovědný trenér „A“ týmu David Frič, který je zároveň hráčem, provozní manažer Lukáš Václavík a vedoucí mládeže Radomil Klouček.

6 MARKETINGOVÝ MIX KLUBU

6.1 Futsalové utkání jako produkt

Pro sportovní kluby představuje základ marketingového mixu soutěžní utkání. Jedná se o produkt nehmotný, kdy jej diváci vyhledávají s vidinou a očekáváním zajímavého zážitku.

Divák při návštěvě futsalového zápasu očekává kvalitní sportovní výkony spojené s příjemnou atmosférou, ale i s nábojem a emocemi. K zápasům na nejvyšší úrovni patří také doplňkové služby a nabídka klubových suvenýrů. Dalším faktorem, který ovlivňuje divákovu ochotu přijít, je termín utkání.

6.1.1 Sportovní výkony

Futsalová soutěž se skládá ze základní části a play-off. Základní části se účastní 12 týmů, přičemž 8 nejlepších týmů se kvalifikuje do play-off, kde se hraje v definované struktuře na 3 vítězná utkání.

V minulé sezóně 2013/2014 se klub umístil na 7. místě v konečné tabulce Chance futsal ligy, poté co vypadl v play-off ve čtvrtfinálové sérii s týmem Balticflora Teplice v poměru 0:3 na zápasy. Nicméně s ohledem na fakt, že klub hrál play-off již ve své první sezóně se jedná o výborný výsledek.

Tabulka č. 2: Play-off 2013/2014

Čtvrtfinálová série v play-off 2013/2014			
Zápas	Domácí	Hosté	Skóre
1	Balticflora Teplice	Sparta Praha	4:0
2	Sparta Praha	Balticflora Teplice	2:3
3	Balticflora Teplice	Sparta Praha	2:1

Zdroj: vlastní zpracování dle [38]

V letošní sezóně se tým ukazuje v dobré formě a na konci základní části soutěže mu patřilo 4. místo. Podle vyjádření ředitele klubu byl předsezonní cíl skončit o stupínek lépe než vloni, ovšem s ohledem na výkony mužstva stoupá v klubu sebevědomí a všichni v klubu věří, že tým obsadí 4. příčku i v konečném pořadí.

6.1.2 Návštěvnost

Současná průměrná návštěva na domácí utkání Sparty se pohybuje okolo 150 diváků, přičemž hala disponuje 1100 místy. Dle slov ředitele klubu má Sparta nejnižší návštěvnost v celé soutěži.

Nízkou návštěvnost pochopitelně ovlivňuje fakt, že Sparta hraje druhou sezonu od svého založení a také hraje své zápasy v Praze, kde je nabídka kulturního vyžití veliká, oproti například Zruči nad Sázavou či Vysokému Mýtu.

Výjimku představuje derby Sparta – Slavia, které doprovází velký mediální zájem. Zápas je vysílán v televizi a cestu do hlediště si najdou také diváci, kteří chodí převážně na fotbalová utkání.

6.1.3 Termíny utkání

Obvyklým termínem pro domácí utkání Sparty je pátek případně středa večer, s výkopem ve 20:30. Hracími dny nejvyšší soutěže jsou i oba víkendové dny, a proto záleží hlavně na domluvě mezi jednotlivými týmy. Často se stává, že se kluby dohodnou na jiném termínu mimo zmíněné dny. Důvody mohou být různé, zranění většího počtu hráčů, účast některých týmů na mezinárodních turnajích nebo zájem o zápas ze strany televize. [41]

Podle slov ředitele klubu má Sparta zájem o přilákání do ochozů co nejvíce fanoušků, se zaměřením na rodiny s dětmi. Nicméně tomuto záměru odporuje čas výkopu, tj. ve 20:30, přičemž zápas obvykle trvá okolo dvou hodin. Z čehož vyplývá, že se diváci dostávají domů po 23 hodině, tedy ve velmi pozdní čas nejen pro děti. Nejnižší návštěvnost v lize tento argument podtrhuje.

6.1.4 Atmosféra a doprovodný program

Vzhledem k nízké návštěvnosti na utkání tvoří publikum především rodinní příslušníci hráčů a futsaloví nadšenci, kteří na zápasech vytváří povzbudivou přátelskou atmosféru. Stejně tak na zápasech nechybí dostatečné napětí a emoce, vše v mezích fair-play.

S kvalitní a přátelskou atmosférou bohužel ostře kontrastuje neexistující doprovodný program. Za náznak doprovodného programu by se dal považovat hlasatel předčítající sestavy a hudba, která hraje před zápasem a poločasové přestávce.

Dle slov ředitele klubu Sparta nevytváří při utkáních doprovodný program hlavně z finančních důvodů. Klub měl nabídky na taneční vystoupení o přestávce, ale rozhodl se je nevyužít, protože náklady na jedno vystoupení by pokryly peníze ze vstupného zhruba ze tří ligových zápasů.

6.1.5 Doplnkové služby a nabídka klubových suvenýrů

Během domácích mistrovských utkání mohou diváci využít z doplňkových služeb občerstvení, které se nachází vedle ochozů, a také několika automatů na chlazené nápoje nacházejících se u hlavního vchodu do haly.

Klub v současnosti nenabízí žádné klubové suvenýry, nicméně podle slov ředitele klubu se tomuto problému budou věnovat po vyřešení základních otázek týkajících se chodu klubu.

6.2 Cena futsalového utkání

V oblasti ceny futsalového utkání jsou relevantními body pro tuto práci tvorba ceny vstupenek na domácí utkání. Do úvahy také přichází tvorba cen klubových suvenýrů, nicméně na rozdíl od jiných týmů v Chance futsal lize Sparta zatím nemá klubové suvenýry.

Základní cena vstupného na domácí utkání je 50,- Kč. Z této ceny jsou následně vytvářeny slevy pro dámy, důchodce, studenty a děti mladší 15 let. Ke každé vstupence dostane divák zdarma program k zápasu obsahující stručné představení obou týmů, reportáž z posledního utkání Sparty, rozlosování nejbližších zápasů Chance futsal ligy včetně aktuální tabulky a také informace o juniorských družstvech Sparty. [29]

Cena sezónních vstupenek je 300,- Kč a platí také na zápasy play-off. Sezónní a jednorázová vstupenka na utkání spolu s programem jsou obsaženy v příloze č. 4.

Dle slov ředitele klubu je cena vstupného stanovena pouze podle cen vstupného ostatních klubů v soutěži. Jedná se o nejjednodušší metodu cenové tvorby.

6.3 Distribuce futsalového utkání

Zásadní položkou pro oblast distribuce futsalového utkání je samozřejmě prostor, kde tým hraje svá domácí utkání, tedy hala a její dostupnost pro fanoušky.

6.3.1 Aréna Sparta – Podvinný mlýn

AC Sparta Praha futsal využívá pro svá domácí utkání sportovní halu vlastněnou Asociací klubů Sparta Praha, základní informace jsou uvedeny v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Aréna Sparta – Podvinný mlýn

Aréna Sparta – Podvinný mlýn	
Adresa:	Podvinný mlýn 2131/11, Praha 9 – Libeň, 190 00
Hala funguje od r.:	2008
Kapacita haly:	1100 diváků
Hrací plocha:	40 x 20 metrů
Celková plocha:	44,8 x 25,8 metrů
Povrch:	Taraflex
Parkoviště v areálu:	Ano
Bezbariérový přístup:	Ano

Zdroj: vlastní zpracování dle [34]

Aréna Sparta krom hlavní haly obsahuje též 2 menší haly, posilovnu, salonky, kanceláře, restauraci a šatny. Menší hala Stolní tenis je umístěna v 2. nadzemním podlaží a zabírá plochu o rozměrech 24,9 x 14,3 metrů. Menší hala Judo je také umístěna v 2. nadzemním podlaží s rozměry 15,9 x 14,3 metrů.

K budově je také připojen venkovní areál obsahující travnaté hřiště určené pro rugby, 3 antuková tenisová hřiště a parkoviště s kapacitou až pro 100 aut. [43]

Podrobnější informace k hale a její využitelnosti jsou uvedeny v průběhu analýzy zdrojů v příloze č. 3.

6.3.2 Dostupnost haly

Hala se nachází v Praze 9 Libni nedaleko zastávek metra B Českomoravská a Palmovka, tudíž je dostupná i pro diváky, kteří se rozhodnou na utkání dopravit pomocí městské hromadné dopravy. Ze zastávky Českomoravská trvá cesta k hale přibližně 5 minut a ze zastávky Palmovka zhruba minut 7. Ještě blíže hale se nachází tramvajová zastávka Divadlo Gong, na které stává linka 16. Cesta z této zastávky trvá pěšky cca 3 minuty.

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole 6.3.1, disponuje hala v přílehlých prostorách 100 parkovacích míst a je tedy možné se na utkání dostavit i autem.

Mapu se zobrazením haly a její dostupnost obsahuje příloha č. 5.

6.4 Propagace futsalového utkání

Klub AC Sparta Praha futsal komunikuje se svými fanoušky a diváky především na internetu pomocí svých stránek, sociálních sítí a Youtube. Klub rovněž využívá možnosti sponzoringu.

6.4.1 Internetové stránky

Primárním komunikačním prostředkem jsou internetové stránky www.sparta-futsal.cz. Stránky klubu poskytují stručné informace o klubu, historii, soupisce „A“ mužstva a o blížících se zápasech. Na hlavní stránce se pravidelně objevují reportáže ze zápasů, rozhovory s hráči a další zajímavé informace, např. nominace některých hráčů do reprezentačních výběrů. Na stránkách je možné také najít odkaz na profil Sparty na Facebooku a na Twitteru, popřípadě na kanál Youtube.

6.4.2 Sociální sítě a Youtube

6.4.2.1 Facebook

Facebook představuje nejrozšířenější sociální síť na světě a jedná se největší fenomén současnosti v této oblasti. Slouží především ke komunikaci mezi uživateli, udržování vztahů, přenášení informací a zábavě.

Sparta využívá Facebook, neboť velká část divácké základny zde vlastní svůj účet. Profil AC Sparta Praha futsal v současnosti sleduje přes 1350 uživatelů, se kterými správci profilu komunikují prostřednictvím:

- zasílání pozvánek na blížící se utkání „A“ týmu (pozvánka na domácí utkání je obsažena v příloze č. 6),
- vkládání odkazů na novinky týkající se chodu klubu, jednotlivých týmů či hráčů,
- vkládání fotoreportů z jednotlivých utkání,
- vkládání internetových odkazů na video sestříhy ze zápasů.

Facebook slouží jako podpůrné médium k webovým stránkám, neboť profil Sparty především propaguje internetové stránky klubu. [32]

Profil je aktivní pouze v době konání zápasů a v mezidobí správci profilu mlčí. Na sociální síti by mělo jít především o neustálou aktivitu, kterou v případě profilu Sparty všichni fanoušci postrádají.

6.4.2.2 Twitter

Obdobně jako v případě Facebooku je klub aktivní i na Twitteru. Tato sociální síť se odlišuje od ostatních sociálních sítí tím, že je založena na tzv. tweetech, tedy sděleních s maximální délkou 140 znaků.

Klub touto formou komunikuje s fanoušky prostřednictvím informací o blížících se zápasech, konečných výsledcích ať už „A“ mužstva či juniorských výběrů nebo sdílením fotografií. [33]

6.4.2.3 Youtube

Krom zmíněných sociálních sítí je Sparta v omezené míře aktivní na kanálu Youtube. Jedná se o internetové stránky, jejichž podstata tkví ve sdílení videí, které může kdokoliv sledovat a následně hodnotit. Sparta si vytvořila svůj tzv. kanál za účelem vkládání sestřihů z vybraných zápasů.

6.4.3 Sponzoring

V současné době klub nemá hlavního sponzora. Nicméně podle slov ředitele klubu Sparta usilovně jedná s několika subjekty o spolupráci, přičemž by o hlavním sponzorovi mělo být jasno v nejbližších měsících, tj. v létě roku 2015.

6.4.3.1 Partneři

Klub nyní spolupracuje se 4 partnery. Jedná se o společnost Regionální stavební, Pyroprotect, Interbus a Johny sport.

Společnosti Regionální stavební a Pyroprotect zajišťují pořadatelskou službu a přípravu vstupenek, včetně zápasových programů. Na oplátku Sparta poskytuje zviditelnění ať již na hrací ploše, na vstupenkách a programech nebo na internetových stránkách.

Společnost Interbus zajišťuje dopravu na veškerá venkovní utkání spartánských mužstev po celé České republice. Podle slov ředitele klubu jde o velmi důležitého partnera, bez kterého by pro Spartu cestování představovalo značnou zátěž.

Společnost Johny sport zajišťuje pro Spartu potisk dresů, hlavně jména hráčů na dresech.

6.4.3.2 Reklamní plochy pro sponzory a partnery

Sparta jako protislužbu pro své partnery a sponzory nabízí následující reklamní plochy s cílem jejich zviditelnění prostřednictvím futsalu:

- reklama na internetu
 - propagace partnera na internetových stránkách a profilu Sparty na sociálních sítích;
- reklama na tiskovinách
 - možnost umístění loga partnera na doprovodné tiskoviny k jednotlivým zápasům, např. vstupenky, programy k utkáním či plakáty;
- reklama v televizním přenosu při vysílání Sparty
 - propagace partnera přímo v televizi, neb v případě televizního přenosu má klub právo na minutu vysílacího času pro své sponzory,
 - domácí tým má právo na 5 minut vysílacího času;
- reklama na bannerech
 - propagace partnera na přímo u hrací plochy prostřednictvím bannerů;
- reklama na dresech
 - Sparta nemá na dresech sponzora, nicméně podle slov ředitele klubu je možné v případě zájmu sponzora nabídnout také reklamu na dresech.

6.4.3.3 Finanční nabídka pro sponzory

Vedení klubu v současné době nedisponuje konkrétní nabídkou pro sponzory. Klub jedná se sponzory a vytváří nabídku až poté, co daný sponzor projeví zájem o spolupráci. Obdobně je to i s nabídkou pro potenciálního hlavního sponzora.

6.5 Lidé

Při mistrovských utkáních přichází diváci do styku především s paní na pokladně a personálem působícím u zmíněného občerstvení. Všechny personál působí velmi příjemně a vlídně, což přispívá k pozitivní atmosféře při zápasech.

6.6 Proces

Vzhledem k zmíněné nízké návštěvě na utkáních se ani u pokladny s jednou paní prodavačkou netvoří fronty. Obdobně je tomu i v případě bufetu. Přestože je bufet pouze jeden, tak všichni zaměstnanci pracují rychle a efektivně.

6.7 Prezentace

Hala na Podvinném mlýně byla dokončena v roce 2012, a proto disponuje moderním vybavením. Sedícím divákům poskytují komfort široké plastové sedačky. Veškeré prostory i toalety jsou pro diváky připraveny v skvělém stavu. Atmosférou během utkání se věnuje kapitola 6.1.4 Atmosféra a doprovodný program.

7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ KLUBU

7.1 Analýza vnějšího prostředí klubu

K rozboru zásadních faktorů vnějšího prostředí, které na klub působí a klub je zároveň nemůže ovlivnit, byla použita PEST analýza.

Průběh PEST analýzy je uveden v příloze č. 2.

7.1.1 Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí klubu

Hodnoceným kritériím, tedy jednotlivým faktorům byla přidělena váha, která v celkovém součtu dává dohromady hodnotu 1, přičemž větší číslo znamená větší váhu. Vliv jednotlivých faktorů byl posuzován na škále od 1 do 10, kde 1 znamená, že faktory skoro nemají vliv na fungování klubu. Naopak 10 znamená, že dané faktory mají na klub velmi podstatný vliv.

Tabulka č. 7: Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí klubu

Faktory	Váha	Vliv										Celkové body
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Politické	0,3	x										0,3
Ekonomické	0,4								x			3,2
Sociální	0,2					x						1,0
Technologické	0,1		x									0,2

Zdroj: vlastní zpracování

Politické faktory mají druhou největší váhu a velmi nízký vliv, protože na klub působí minimálně. Dotace a granty jsou udělovány nezávisle na stranické příslušnosti vedení Městské části, a tak i případná změna na těchto postech neovlivní chod klubu.

Ekonomickým faktorům je přisouzena největší váha a velký vliv, neboť zkoumané ukazatele, jako např. sazba DPH či ceny energií, mohou velmi výrazně ovlivnit chod klubu s ohledem na finanční zatížení klubového rozpočtu.

Sociální faktory mají váhu o hodnotě 0,2 a vliv na úrovni 5, protože popularita futbalu stále roste a dá se očekávat zvýšení počtu hráčů v mládežnických týmech a fanoušků při zápasech, což bude mít pozitivní vliv jak na klubové finance, tak na výsledný produkt, tedy jak na předváděné výkony, tak na atmosféru při utkáních.

Nejnižší váha byla přidělena technologickým faktorům, které mají v současné malý vliv na chod klubu. Vývoj v oblasti vybavení, především délka životnosti míčů, by mohla klubu ušetřit částečné výdaje.

Z výsledků vyplývá, že nejvíce bodů získaly ekonomické faktory, následovány faktory sociálními, které obdržely celkem 1,0 bodu. Politické faktory dosáhly 0,3 bodu a poslední faktory technologické mají 0,2 bodu.

7.2 Analýza vnitřního prostředí klubu

Analýza vnitřního prostředí klubu, též analýza zdrojů, byla realizována za účelem zhodnocení jednotlivých zdrojů v klubu a jejich potenciál do budoucna. Zároveň se jedná o věci, které může klub změnit nebo alespoň o změnu usilovat.

Klub pracuje s těmito zdroji:

- hmotné zdroje
 - Aréna Sparta - Podvinný mlýn, samostatné movité věci;
- nehmotné zdroje
 - pověst;
- lidské zdroje
 - výkonnost vedení a trenérů, budoucí vývoj členské základny (vedení klubu i hráčů);
- finanční zdroje
 - příjmy a výdaje klubu.

Průběh analýzy zdrojů je uveden v příloze č. 3

7.2.1 Vyhodnocení analýzy vnitřní prostředí klubu

Obdobně jako u analýzy vnějšího prostředí byla jednotlivým typům zdrojů přidělena váha, jež v celkovém součtu tvoří hodnotu 1, přičemž větší číslo znamená větší váhu. Stav zdrojů byl posuzován na škále 1 až 10, kdy 1 bod znamená velmi špatný stav a na druhé straně 10 znamená stav výborný. Výsledné číslo vznikne vynásobením váhy a stavu, z čehož vyplývá, že zdroj s nejvyšším počtem bodů je na tom nejlépe. Dále je také zobrazen předpokládaný vývoj jednotlivých zdrojů. Výsledky zaznamenává tabulka č. 8.

Tabulka č. 8: Vyhodnocení analýzy vnitřního prostředí klubu

Kritérium	Váha	Stav										Celkové body	Vývoj
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Hmotné zdroje	0,3								x			2,4	Stagnace
Nehmotné zdroje	0,15			x								0,45	Růst
Lidské zdroje	0,25						x					1,5	Růst
Finanční zdroje	0,3		x									0,6	Růst

Zdroj: vlastní zpracování

Hmotným zdrojům byla udělena největší váha, neb se spolu s finančními zdroji jedná o nejdůležitější složku týkající se fungování klubu. Vzhledem k zajištěným hracím prostorům a veškerému vybavení, které je dostačující, bylo uděleno 8 bodů.

Nehmotné zdroje mají stanovenou nejnižší váhu, protože nemají zásadní vliv na fungování klubu. Položce stav byly přiřazeny 3 body, neboť klub zatím funguje pouze z pověsti vytvořené jinými sportovními oddíly. Nicméně vzhledem k nastolené filosofii klubu jistě v nejbližší době dojde ke zlepšení pověsti.

Lidské zdroje mají váhu 0,25 z důvodu vyšší důležitosti hmotných a finančních zdrojů. Stav byl ohodnocen 6 body s ohledem na nepříliš propracovanou organizační strukturu klubu, kde chod klubu závisí pouze na 2 osobách a nerozdělených funkcích. Ovšem velmi dobře se jeví trenéři působící v klubu.

Finanční zdroje mají, jak již bylo zmíněno, nejvyšší váhu spolu s hmotnými zdroji, protože bez peněz by klub nemohl fungovat. Celkový stav finančních zdrojů je hodnocen jako špatný, tedy 2 body, neboť klub zatím nemá v podstatě žádné příjmy a jeho chod je výrazně ztrátový, přičemž je financován především z řad členů. Klub by měl urychleně pracovat na získání strategického partnera, jinak se zanedlouho dostane do složité finanční situace.

Nejlépe jsou hodnoceny hmotné zdroje s 2,4 bodu, dále pak lidské zdroje. S výrazným odstupem jsou finanční zdroje následovány zdroji nehmotnými. Kromě hmotných zdrojů se dá očekávat růst všech indikátorů, neboť se klub stále rozvíjí. Hmotné zdroje dosahují již nyní kvalitní úrovně, a proto se očekává setrvalý stav.

8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza v této práci představuje finální shrnutí poznatků o klubu AC Sparta Praha futsal vyplývajících ze všech dříve využitých nástrojů. Konstrukce této analýzy závisí zejména na výsledcích předešlých analýz.

Silné a slabé stránky vycházejí z analýzy vnitřního prostředí. Příležitosti a hrozby vycházejí z analýzy vnějšího prostředí

Z výsledné SWOT analýzy vychází poznatky, jež budou zohledněny při konstrukci návrhů pro zlepšení marketingového mixu.

Tabulka č. 9 představuje SWOT analýzu.

Tabulka č. 9: SWOT analýza AC Sparta Praha futsal

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• kvalitní sportovní výkony• poloha haly a její dostupnost• nabídka reklamních ploch• dobré jméno a pověst• trenérský tým „A“ mužstva	<ul style="list-style-type: none">• absence hlavního sponzora• absence klubových suvenýrů• absence doprovodného programu• činnost v oblasti propagace• kapacita haly pro tréninky
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• získání fanoušků a hráčů• vývoj v oblasti IT	<ul style="list-style-type: none">• špatná ekonomická situace• nezájem sponzorů• změna v oblasti dotací

Zdroj: vlastní zpracování

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU

Návrhy na zlepšení marketingového mixu jsou zkonstruovány na základě výsledků SWOT analýzy a také cílů klubu, o kterých hovořil ředitel Sparty. Primárně by tyto návrhy neměly představovat zátěž pro klubový rozpočet, měly by odrážet klubovou filosofii a pochopitelně vést ke zkvalitnění marketingové mixu.

9.1 Produkt

Vzhledem k neexistenci klubových suvenýrů je hlavní pozornost věnována právě tomuto problému. Další bod této části představuje doprovodný program o přestávce.

9.1.1 Klubové suvenýry

Klub na nejvyšší úrovni by měl disponovat alespoň základním portfoliem klubových suvenýrů. Klubová nabídka by měla obsahovat:

- šálu,
- dres (ať už se jmény a čísly hráčů „A“ týmu nebo bez),
- vlajku,
- kšiltovku,
- trumpetu,
- klíčenku.

Zavedení klubových suvenýrů představuje střední zátěž, přičemž z dlouhodobého hlediska by suvenýry neměly být pro klub ztrátové. Suvenýry by měly být moderně zpracované a obsahovat klubové logo, klubové barvy, případně poutavý popisek.

Základní portfolio suvenýrů je obsaženo v příloze č. 7.

9.1.2 Doprovodný program o přestávce

Finančně nenáročnou možností doprovodného programu je střelba na branku, v níž je natažena plachta s otvory, do nichž se soutěžící musí trefit z hranice pokutového území. Každý otvor by měl jinou hodnotu a soutěžící by měli každý 3 pokusy. Výběr soutěžících by probíhal formou hodu létajících talířů do publika. Následně by moderátor, vybraný z řad spolupracovníků, pozval soutěžící na hrací plochu a provedl

krátké interview (zeptal by se na jméno, věk, apod.). Soutěžící s největším počtem bodů získá drobné věcné ceny od sponzorů, které moderátor nezapomene zmínit, nebo některý z klubových suvenýrů, případně poukaz na jejich nákup.

Návrh plachty obsahuje příloha č. 8.

9.2 Cena

V souvislosti se zavedením nových klubových suvenýrů je v oblasti ceny zásadní právě otázka nákladů a ocenění těchto produktů. Co se týče cen vstupného, tak zde vedení neplánuje žádnou změnu, neboť ceny odpovídají cenám vstupného ostatních klubů. Ovšem v souvislosti se vstupenkami je možné uvažovat o zavedení výherních vstupenek.

9.2.1 Ceny klubových suvenýrů

Tabulka č. 10 obsahuje nákupní a prodejní cenu jednotlivých nově navržených klubových suvenýrů.

Tabulka č. 10: Ceny klubových suvenýrů

Předmět	Nákupní cena za kus (v Kč)	Prodejní cena za kus (v Kč)
šála	100,- Kč	220,- Kč
dres	270,- Kč	600,- Kč
vlajka	50,- Kč	149,- Kč
kšiltovka	80,- Kč	180,- Kč
trumpeta	40,- Kč	100,- Kč
klíčenka	25,- Kč	80,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

9.2.2 Výherní vstupenky

Před každým domácím utkáním by se na Facebookovém profilu klubu vyhlásila soutěž o vstupenky na blížící se utkání. Soutěž by spočívala v zodpovězení jednoduché otázky týkající se klubu, případně celé soutěže, např.: „Který hráč Sparty nastřílel v letošním ročníku nejvíce branek?“ Soutěžící by odpovídali pod příslušný příspěvek a ze správných odpovědí by vylosovaný vítěz obdržel vstupenku, kterou by si vyzvedl v den utkání na pokladně při zadání hesla, které by obdržel od zástupců klubu. Obdobně

je možné výherní vstupenku udělit vítězi soutěže z poločasové přestávky (viz kapitola 9.1.2).

Výherní vstupenky nepředstavují pro klub výraznou finanční zátěž a naopak mohou výherce motivovat k opakované návštěvě zápasů Sparty.

9.3 Distribuce

Zlepšení v oblasti distribuce by mělo být zejména zaměřeno oblast klubových suvenýrů. Přesněji se jedná o vybudování stánku, potažmo stolku, s klubovými suvenýry uvedenými v kapitole 9.1. Aréna Sparta disponuje velikými prostory u hlediště, kam by bylo možné stánek umístit tak, aby kolem něj fanoušci šli a sami si mohli dané suvenýry prohlédnout, čímž by se zvýšila pravděpodobnost jejich nákupu. Postavení stánku navíc nepředstavuje pro klub značnou finanční zátěž.

9.4 Propagace

V oblasti propagace je pozornost zaměřena především na oblast internetu, tedy činnost na sociálních sítích, vybudování vlastního kanálu na Youtube a činnost v oblasti PR.

9.4.1 Soutěže na sociálních sítích

Soutěže na sociálních sítích představují finančně nenáročnou možnost, jak více upozornit na klub a přilákat větší množství diváků do ochozů. Jednalo by se o vědomostní soutěže (viz kapitola 9.2), soutěže o nejlepší popis k fotografii, apod. Soutěže mohou být provozovány jak na Facebooku, tak na Twitteru. Navíc se v dnešní době dostávají do popředí další sociální sítě, a tedy není od věci být aktivní na všech, jelikož registrace nic nestojí.

Krom soutěží by také profily na sociálních sítích sloužili jako reklama na klubové suvenýry. Jednou až dvakrát za týden by se na profilech objevily fotografie klubových suvenýrů s odkazem na možnost jejich koupě u stánku při domácích utkáních.

9.4.2 Kanál Youtube

Klub si již vytvořil vlastní kanál na portálu Youtube, nicméně by měl rozšířit nabídku sdílených videí. Fanoušci by jistě ocenili videa z tréninků, ze zákulisí, případně rozhovory s trenéry a hráči. Stejně tak je možné vytvořit krátké profily hráčů „A“ týmu

či juniorky. Pověřenou osobou by byl správce profilů na sociálních sítích. Také tento návrh není finančně náročný.

9.4.3 Rozdávání letáků

Tento návrh by fungoval tím způsobem, že by najatí brigádníci nebo členové mládežnických výběrů rozdávali letáky, které by zvaly diváky na utkání Sparty. Rozdávání by se především odehrávalo ve stanicích metra v blízkosti haly, tedy u zastávek Českomoravská, Vysočanská a Palmovka, a také na přilehlých tramvajových zastávkách. Tento návrh je nákladnější, protože zahrnuje tisk letáků a také odměnu brigádníkům, nicméně v případě spolupráce se silným partnerem by tento návrh mohl najít uplatnění. Zpracování letáků by bylo shodné s pozvánkami na utkání sdílené na sociálních sítích (pozdávku na utkání obsahuje příloha č. 6).

9.4.4 Venkovní reklama

V případě již zmíněné spolupráce se silným partnerem, o němž se zmiňuje i ředitel klubu, by bylo možné pronajmout reklamní plochy pro vyvěšení plakátů či samolepek, např. v metru či zastávkách městské hromadné dopravy. S ohledem na finanční náročnost by bylo největší zacílení opět na oblast nedaleko haly. Šlo by obdobně jako v případě letáků o pozvánky na nejbližší domácí utkání Sparty.

9.5 Lidé, proces, prezentace

V této chvíli jsou všechny tyto nástroje na dobré úrovni a klub by se měl věnovat především návrhům v předešlých kapitolách.

9.6 Kalkulace finanční náročnosti

Velmi důležitým aspektem zavádění zmíněných návrhů je jejich finanční vyčíslení, které zobrazuje tabulka č. 11. Jedná se jak o návrhy cenově příznivé, tak i cenově náročnější, nicméně zásadní je skutečnost, že jejich zavedení není pro klub příliš časově náročné.

Tabulka č. 11: Finanční náročnost návrhů

Návrh	Předmět	Počet kusů	Náklady (v Kč)	Výnosy (v Kč)
Klubové suvenýry	suvenýry	50	5 650,-	13 290,-
Doprovodný program	ceny pro vítěze	11	1 100,-	0,-
	létající talíř	3	120,-	
Výherní vstupenky	-	22	0,-	0,-
Stánek se suvenýry	-	1	200,-	0,-
Kanál Youtube	odměna	-	1 500,-	0,-
Rozdávání letáků	letáky	200	200,-	0,-
	odměna	-	500,-	0,-
Venkovní reklama	plakáty/samolepky	50	1 500,-	0,-
CELKEM			10 770,-	13 290,-

Zdroj: vlastní zpracování

10 ZÁVĚR

Přestože futsal nepatří mezi nejoblíbenější sporty v našem prostředí, jedná se o perspektivní sport s celonárodním dosahem a zájem o něj roste. K rozvoji kvalitního futsalu, jako každého sportu, jsou nezbytné finanční prostředky, ať už se jedná o pronájem tréninkových prostor, vzdělávání trenérů či vybavení mužstev. Byť faktem zůstává, že pro hráče a pro vedení mužstev se jedná o sport poloprofesionální, tedy na prvním místě je futsal jako zábava a sportovní vyžití.

Sparta jakožto mladý klub, který si se současným vedením odbývá svou první sezonu, řeší především problémy týkající se základního chodu klubu a to dostatečný rozpočet a dodržování klubové filosofie.

Primárním problémem je absence hlavního sponzora, který by zajistil poklidný stabilní chod klubu, především v oblasti zajištění základních výdajů klubu (pronájem haly a zajištění vybavení). Tato skutečnost se zatím citelně neprojevuje, nicméně v dlouhodobém horizontu může vést ke zpomalení výkonnostního růstu mužstev a v krajním případě i existenčním problémům.

K získání silného partnera mohou dopomoci také současné výsledky „A“ mužstva, které si vede nad očekávání veřejnosti i vedení dobře. Velkým plusem pro klub je také široký prostor pro zviditelnění sponzora, ať už se jedná o internetové stránky nebo reklamní plochy v hale. Nemluvě o rostoucí medializaci soutěže jak na internetu, tak v televizi.

Dále by se klub měl zaměřit na slabé stránky marketingového mixu, jako jsou chybějící klubové suvenýry, slabý doprovodný program při utkáních, nedostatečné využívání potenciálu sociálních sítí nebo venkovní reklamy. V souvislosti se zlepšováním slabých stránek nesmí klub zapomínat i na prohlubování silných stránek, tedy dobré pověsti klubu, kvalitních sportovních výkonů nebo již zmíněné nabídky reklamních ploch.

Pomoci vylepšit slabé stránky by mělo zejména pořízení a prodej klubových suvenýrů, což povede k vytvoření vztahu fanoušků s klubem. V této souvislosti jsou navrženy také ceny daných suvenýrů a zavedení stánku či stolku, který by sloužil jako prodejní místo. V návaznosti na doprovodný program je navrženo vytvoření hry pro přestávku mezi poločasy. Kromě zavedení nových suvenýrů a jejich cen se navrhuje

zavedení výherních vstupenek prostřednictvím her na Facebooku nebo jako výhru v doprovodném programu. Propagační činnost by měla vést k většímu využívání venkovní reklamy s důrazem na oblast v blízkosti haly, primárně stanice metra „B“ Českomoravská a Palmovka. Klub v oblasti propagace nezcela využívá potenciálu sociálních sítí. Obzvláště kanál Sparty na portálu Youtube představuje silný propagační nástroj, skrze který může klub bez problémů komunikovat s fanoušky i širokou veřejností, např. formou krátkých profilů hráčů a trenérů.

Při zdůrazňování silných stránek by měl klub zejména usilovat o šíření dobré pověsti klubu ve spojení s kvalitními sportovními výkony a to nejen „A“ mužstva, ale i mládežnických výběrů, o jejichž výchovu klub taktéž usiluje. Právě dobré jméno klubu podpořené sportovními výsledky ve spojení s realizací v této práci uvedených návrhů, které zefektivní marketingový mix, může vést ke zvýšení zájmu u všech cílových skupin, tedy jak u sponzorů, kteří spojí své jméno s klubem s dobrou image předvádějícím kvalitní futsal, tak u hráčů, kteří budou chtít nastupovat ve spartánském dresu, a pochopitelně u fanoušků, pro které bude díky efektivnějšímu marketingovému mixu připraven kvalitní sportovní zážitek.

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

11.1 Seznam literárních zdrojů

1. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
2. DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Dotisk 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 9788024821764.
3. GRUNIG, James E a Todd HUNT. *Managing public relations*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. New York: Holt, Rinehart and Winston, c1984, xxv, 550 p. ISBN 00-305-8337-3.
4. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-802-6202-196.
5. HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Vyd. 1. Jindřichův Hradec: Oeconomica, 2005, [6], 174 s. ISBN 80-245-0995-4.
6. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, 364 s. ISBN 80-85424-83-5.
7. JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, xvi, 431 s. ISBN 80-722-6533-4.
8. KOTLER P. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2003, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
9. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
10. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KOVÁŘ, František. *Strategický management: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
12. KOZÁK, Vratislav. *Marketingová komunikace*. 2. vyd., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.
13. KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

14. LESLY, Philip. *Public Relations: Teorie a praxe*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 240 s. ISBN 80-858-6515-7.
15. MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 s. ISBN 80-7169-297-2.
16. MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
17. MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, Ill.: Human Kinetics, c2007, xii, 539 p. ISBN 978-0-7360-6052-3.
18. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
19. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
20. PERREAULT, William D. *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 12th Ed. Chicago: Irwin, 1996, 833 s. ISBN 02-561-3990-3.
21. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
22. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 290 s. Finance (Grada Publishing). ISBN 9788024740478.
23. STOLIČNÝ, Peter. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, 2011, 72 s. ISBN 978-80-86710-39-6.
24. SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
25. ŠTĚDRŇ, Bohumír, Petr BUDIŠ a Bohumír ŠTĚDRŇ. *Marketing a nová ekonomika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xiv, 198 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-146-8.
26. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.
27. ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

28. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

11.2 Seznam elektronických zdrojů

29. AC Sparta Praha. *Chance futsal liga* [online]. 2014 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <<http://chancefutsalliga.cz/tymy/profil/AC-Sparta-Praha>>.
30. AC SPARTA PRAHA FUTSAL. *AC Sparta Praha futsal* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <<http://www.sparta-futsal.cz/>>.
31. AC Sparta Praha futsal: Sparta – Brno potřetí. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <<https://www.facebook.com/ACSpartaPrahafutsal/photos/pb.400548526718586.-2207520000.1426758522./474240379349400/?type=3&theater>>.
32. AC Sparta Praha futsal: Sportovní tým. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <<https://www.facebook.com/ACSpartaPrahafutsal?ref=ts&fref=ts>>.
33. AC Sparta - futsal. *Twitter* [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <<https://twitter.com/MyJsmeSparta>>.
34. Arena Sparta. *Arena Sparta: Podvinný mlýn* [online]. 2008 - 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <<http://www.arena-sparta.cz/cs/o-nas>>.
35. Česká republika. Zákon o regulaci reklamy. In: *Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů*. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/regulace-reklamy/clanek1.aspx>>.
36. Elektřina - ceníky 2015. *Bydlet.cz* [online]. 2000 - 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <<http://www.bydlet.cz/375275-ceny-elektřiny-2015-spotřebitele-skutecne-zaplátimene/>>.
37. Florbal je po fotbalu nejpopulárnějším sportem v Česku. *Svět sportu* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=1160:florbal-je-po-fotbalu-nejpopularnjim-sportem-v-esku&catid=35:zajimavosti&Itemid=66>.
38. Historie: Konečné pořadí Chance futsal ligy 2013/2014. *Fotbalová Asociace České Republiky* [online]. 2000 - 2012 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <<http://nv.fotbal.cz/futsal/1liga-futsalu/historie/historie-2013.php>>.

39. Inlace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inlace>.
40. Klub. *AC Sparta Praha futsal* [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <<http://www.sparta-futsal.cz/klub/>>.
41. Komise futsalu FAČR. *Rozpis mistrovských soutěží futsalu FIFA pro soutěžní ročník 2014/2015* [word]. Fotbalová asociace České republiky. 2014 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/assets/futsal/rms_2014_15.doc>.
42. Počet členů Svazu futsalu ČR. *Fotbalová asociace České republiky* [online]. 2000 - 2012 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/futsal/FUTis/pocet_clenu.php>.
43. Pronájem Areny Sparta. *Arena Sparta: Podvinný mlýn* [online]. 2008 - 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <<http://www.arena-sparta.cz/cs/pronajem#venek>>.
44. Průměrný podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparamzdr.jsp?voa=graf&cislotab=PRA6010PC_KR&vo=graf&maklist_velikost=10000>.
45. Regulovaná cena zemního plynu v roce 2015 významně zdraží. *CenyEnergie* [online]. 2010 - 2013 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <<http://www.cenyenergie.cz/regulovana-cena-plynu-2015/>>.
46. Reprezentace Futsal U-19. *Fotbalová asociace České republiky* [online]. 2000 - 2012 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <<http://nv.fotbal.cz/reprezentace/reprezentace-futsal-u-19/realizacni-tym/index.php>>.
47. Vybrané základní ukazatele podle krajů a okresů České republiky. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *SCÍTÁNÍ LIDU, DOMŮ A BYTŮ 2011* [online]. 2009 - 2011 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <[61](http://vdb.czso.cz/slodbvo/#!stranka=podle-tematu&tu=30628&th=&v=&vo=H4sIAAAAAAAAAAFvzloG1uIhBMCuxLFGvtCQzR88jsTjDN7GAlf3WwcNiCREZGZjcGLhy8hNT3BKTS_KLPBk4SzKKUosz8nNSKgrsHRhAgKecA0gKADF3CQNnaLBrUIBjkKNvcSFDHQMDhhqGCqCiYA__cLCiEgZGvxIGdg9_Fz__EMeCEgY2b38XZ89gIIvLxTHEP8wx2NEFJM4ZHOIY5u_t7-MJ1OIP5IdEBkT5OwU5RgH5IUB9fo4ePq4uEPNYw1yDolzhPstJzEvX88wrSU1PLRJ6tGDJ98Z2CyYGRk8G1rLEnNLUiiIGAYQ6v9LcpNSitjVTZbmnPOhmArq34D8QlDDwAG10C_KFWcoe4ugU6uPtWMLA4eni6hcSEAZ0FXtUmHOQgbFJBQDz92aIWgEAAA..&vseuzemi=null&void=>.>.</p>
</div>
<div data-bbox=)

48. Výpis ze spolkového rejstříku: AC Sparta Praha, z.s. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. 2012 - 2014 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z:
<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=762431&typ=PLATNY>>.
49. Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát. *Podnikatel.cz* [online]. 2007 - 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z:
<<http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>>.

12 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Tabulky

Tabulka č. 1: Základní informace o klubu

Tabulka č. 2: Play-off 2013/2014

Tabulka č. 3: Aréna Sparta – Podvinný mlýn

Tabulka č. 4: Struktura obyvatel hl. m. Prahy (Sčítání lidu z roku 2011) (příloha č. 2)

Tabulka č. 5: Počet registrovaných sportovců (příloha č. 2)

Tabulka č. 6: Počet aktivních hráčů futsalu (příloha č. 2)

Tabulka č. 7: Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí klubu

Tabulka č. 8: Vyhodnocení analýzy vnitřního prostředí klubu

Tabulka č. 9: SWOT analýza AC Sparta Praha futsal

Tabulka č. 10: Ceny klubových suvenýrů

Tabulka č. 11: Finanční náročnost návrhů

Grafy

Graf č. 1: Vývoj průměrného podílu nezaměstnaných v ČR (příloha č. 2)

Graf č. 2: Vývoj míry inflace v ČR (příloha č. 2)

Graf č. 3: Vývoj sazby DPH (příloha č. 2)

Obrázky

Obrázek č. 1: Logo AC Sparta Praha futsal

Obrázek č. 2: Vstupenka na ligové utkání (příloha č. 4)

Obrázek č. 3: Sezónní vstupenka 1 (příloha č. 4)

Obrázek č. 4: Sezónní vstupenka 2 (příloha č. 4)

Obrázek č. 5: Zápasový bulletin AC Sparta Praha futsal (příloha č. 4)

Obrázek č. 6: Mapa – dostupnost haly (příloha č. 5)

Obrázek č. 7: Pozvánka na domácí utkání (příloha č. 6)

Obrázek č. 8: Šála (příloha č. 7)

Obrázek č. 9: Dres (příloha č. 7)

Obrázek č. 10: Vlajka (příloha č. 7)

Obrázek č. 11: Kšiltovka (příloha č. 7)

Obrázek č. 12: Trumpeta (příloha č. 7)

Obrázek č. 13: Klíčenka (příloha č. 7)

Obrázek č. 14: Plachta na přestávkovou soutěž (příloha č. 8)

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozhovor

Příloha č. 2: Průběh PEST analýzy

Příloha č. 3: Průběh analýzy zdrojů

Příloha č. 4: Fotografie vstupenek a zápasového bulletinu

Příloha č. 5: Mapa – dostupnost haly

Příloha č. 6: Pozvánka na domácí utkání

Příloha č. 7: Návrhy klubových suvenýrů

Příloha č. 8: Plachta pro přestávkovou soutěž

14 PŘÍLOHY