UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Komparace nabídek pro partnery vybraných fotbalových klubů

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce

Mgr. Tomáš Ruda

Vypracoval:

Bc. Tomáš Hák

Pardubice, prosinec 2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou 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 Pardubicích, dne 10.12. 2015

……

Tomáš Hák

Evidenční list

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

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

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce Mgr. Tomáši Rudovi, za jeho neocenitelné rady, bez kterých by dokončení této práce nebylo možné. Dále bych chtěl poděkovat pracovníkům marketingových oddělení jednotlivých fotbalových klubů za to, že mi byli ochotni poskytnout nabídkové listy.

Abstrakt

Název: Komparace nabídek pro partnery vybraných fotbalových klubů

Cíle: Hlavním cílem diplomové práce je porovnat a vyhodnotit nabídkové listy u vybraných 8 fotbalových klubů. Důraz je kladen na zjištění nových trendů, které se objevují v nabídkových listech, které se odlišují od předchozích podob nabídkových listů, jak prezentuje starší literatura.

Metody: Za stěžejní metodu aplikovanou v diplomové práci se považuje obsahová analýza. Doplňkově byla využita také analýza dokumentů a literární rešerše.

Výsledky: Podle dostupných výsledků je patrné, že nejkvalitněji zpracovaný nabídkový list má fotbalový klub AC Sparta Praha. Nabízí na české poměry nadstandartní protislužby za sponzoring. Ostatní kluby nabídkový list mají mnohem méně propracovaný, ale rozdíly mezi nimi jsou minimální. Diplomová práce poukazuje na rostoucí trend v oblasti nových služeb pro partnery fotbalových klubů oproti monografii Čáslavové (2009). Bylo zjištěno, že v jednotlivých nabídkových listech se objevuje dalších 38 nových oblastí vztahující se k historii, umístění a úspěchům konkrétního fotbalového klubu.

Klíčová slova: marketing sportu, sponzoring, reklama, nabídkové listy, fotbal

Abstract

Title: Comparison of proposals for sponsors in football clubs

Objectives: The main objective of this diploma thesis is to compare and evaluate the list of advertisement options at 8 selected football clubs. Emphasis is placed on finding new trends that appear in tender leaves that are different from previous forms of list of advertisement options, as presented earlier literature.

Methods: As a crucial method applied in this diploma thesis is considered content analysis. Additionally it was used as an analysis of documents and literature review.

Results: According to available results show that the highest quality of tender leaf has a football club AC Sparta Praha. It offers on the Czech situation deluxe return for sponsorship. Other clubs bid sheet are much less sophisticated, but the differences between them are minimal. Diploma thesis shows the growing trend of new services partner of football clubs compared Čáslavová monograph (2009). It was found that the individual invitations to sheets appears additional 38 new areas related to the history, location and success of a particular football club.

Keywords: sport marketing, sponsorship, advertising, list of advertisement options, football

OBSAH

1 ÚVOD **9**
2 CÍL PRÁCE **11**
3 TEORETICKÉ ČÁST **12**
3.1 Marketing a marketingový mix 12
3.2 Marketingová východiska ve sportu 17
3.2.1 Marketing ve sportu 18
3.2.2 Marketingové cíle sportovních klubů 20
3.2.3 Marketingový mix se zaměřením na sportovní prostředí 23
3.2.4 Public relations ve sportu 29
3.3 Reklama ve sportovním prostředí 30
3.3.1 Reklama a její možnosti ve sportu 30
3.3.2 Druhy reklamních nosičů 35
3.3.3 Nové trendy ve sportovní reklamě 36
3.4 Sponzoring 36
3.4.1 Sponzoring ve sportu 37
3.4.2 Nabídky pro firmy podporující sportovní kluby (nabídkový list) 39
3.4.3 VIP hospitality 41
3.5 Sportovní kluby ve fotbale 42
4 METODIKA PRÁCE **43**
4.1 Cíl výzkumu a stanovené úkoly 43
4.2 Popis výzkumného souboru 43
4.3 Použité metody 49
4.4 Sběr a analýza dat 50
5 VÝSLEDKY **58**
5.1 Obsahová analýza nabídkového listu fotbalových klubů 60
5.1.1 AC Sparta Praha 60
5.1.2 FC Bohemians Praha 1905 62
5.1.3 FC Hradec Králové 63
5.1.4 FC Slovan Liberec 64
5.1.5 FC Vysočina Jihlava 65
5.1.6 SK Sigma Olomouc 66

5.1.7 FK Mladá Boleslav 67
5.1.8 FK Pardubice 67
5.2 Shrnutí výsledků – komparativní analýza 68
6 DISKUSE 69
7 ZÁVĚR 71
SEZNAM LITERATURY 72
PŘÍLOHY 77

1 ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou sportovního marketingu a porovnává nabídkové listy vypracované vybranými fotbalovými kluby. Podobně jako je tomu u podnikatelských subjektů jiného zaměření, také sportovní kluby si uvědomují důležitost marketingu a správně formulované marketingové strategie. Ta jim umožňuje získávat dostatečné finanční prostředky na chod klubu. Jestliže mají k dispozici dostatečné finance, mohou také získat lepší a kvalitnější (či známější) hráče, s čímž je spojena i větší pravděpodobnost úspěchu v lize.

Obecně se fotbal považuje za jedno z nejdůležitějších a nejvýznamnějších sportovních odvětví na celém světě, a nejinak tomu je také v České republice. Mnoho malých dětí (jak chlapců, tak i děvčat) si přeje stát se dalším Messi nebo Ronaldem, což vede jejich rodiče, aby je přihlásili do některého z fotbalových klubů. Ty, které působí v nejvyšší české soutěži, si zakládají nejenom na propagaci a komunikaci s fanoušky, ale také na dobré práci s mládeží. S tím jsou na druhé straně spojeny vyšší finanční nároky. Propagace a marketingová komunikace obecně s sebou ve sportu nese řadu možností, např. využívání reklamy, event marketingu, spolupráce s partnery v rámci sponzoringu, public relations apod.

Jařmenská (2008) v této souvislosti podotýká, že sportovní marketing byl po dlouhou dobu v České republice opomíjen, což se však později změnilo a v současnosti se již reálněji uplatňuje v praxi. Má tak značný vliv na uspořádání a koncepci sportovních klubů vůbec. Sport nelze považovat jenom za sociální příležitost, ale i za formu marketingového odvětví. Proto Jařmenská (2008) podotýká, že je zásadní výhodou sportu jeho masová sledovanost v některých oborech (jako je např. hokej nebo fotbal). Dnes se však nepovažuje za příliš vhodné, aby se sportovní kluby zaměřovaly na využívání tradičních forem reklamy, ale je nutno využívat nové postupy a metody, jako např. event marketing. Podle Jařmenské (2008) je i pro partnery důležitá medializace sportovních klubů a jejich výsledků, neboť mohou zviditelňovat nabízené služby a produkty před celou sportovní veřejností. Sportovní akce se však považuje také za ideální příležitost, kde se mohou setkat obchodní partneři v neformálním prostředí.

V diplomové práci bude nejprve představena nejprve samotná podstata marketingu obecně a následně bude věnována pozornost sportovního marketingu, na

což naváží teoretické poznatky o jednotlivých druzích marketingového mixu, tzv. 7P (pro oblast služeb).

Zpracovávané téma je poměrně důležité právě pro oblast fungování fotbalových klubů, neboť samy, jen z vlastních finančních prostředků nejsou schopny hospodařit jen s vlastními finančními prostředky. Z toho je více než patrné, že jsou na financích od sponzorů více než závislé. Aby však byly schopny kluby získat vhodné partnery, musí jim nabídnout i určité protislužby. S tím souvisí jejich nabídka v podobě nabídkového listu.

Jak uvádí Šindler (2003), v českém prostředí je pojem sponzorství stále častěji nahrazován termínem partnerství. Důvodem je potřeba či snaha o zbavení se pojmu sponzor, které se dříve chápalo spíše negativně. Navíc termín partnerství má mnohem širší souvislosti (Šindler, 2003). Jako příklad eventuálních forem partnerství lze uvést spolupráci s fotbalovým klubem AC Sparta, a to ve formě generálního partnera, partnera typu platinum, gold, silver či team. Partnerům je možno umístit jejich loga na dresy hráčů, dále využívat reklamních panelů během utkání, které je snímáno televizními kamerami (vyšší propagace daného partnera, s čímž je spojena jeho propagace). Nelze zapomenout ani na nejrůznější on-line aktivity, kde bude logo obchodního partnera umístěno, a to včetně jeho nabídky, kterou uvidí desetitisíce návštěvníků webu (Nabídkový list AC Sparta Praha).

2 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je porovnat současnou nabídku a možnosti pro partnery u vybraných fotbalových klubů hrajících v nejvyšší fotbalové soutěži (Synot liga) České republiky (moderní trendy vs. starší literatura). Z této komparativní analýzy by měly vyplynout nové trendy v podobě definování nových oblastí začleňovaných do nabídkových listů. Cílem je také definovat rozdíly a vývoj na základě dostupné literatury.

K hlavnímu cíli diplomové práce se vztahují také cíle dílčí:

- zpracovat základní teoretická východiska pojednávající o problematice marketingu, marketingového mixu, sportovního marketingu a možností využívání sponzoringu, public relations a reklamy,
- charakterizovat vybrané české fotbalové kluby a představit jejich hlavní marketingovou strategii,
- porovnat nabídkové listy pro partnery u vybraných fotbalových klubů – zjistit, jaké formy partnerství (sponzoringu) nabízejí, jaké služby jsou partnerům nabízeny,
- komparovat vlastní výsledky šetření s poznatky ze starší literatury.

3 TEORETICKÉ ČÁST

Ve světové ekonomice jsou trhy vnímány z nadnárodního hlediska. V rozvinutých ekonomikách (jako je např. Česká republika) jsou lidé sofistikovanější, méně loajální ke značce a především cenově senzitivnější, než tomu bylo v minulosti. Marketing je vnímán jako zprostředkovatel mezi zákazníkem a obchodem. Jedním z jeho cílů je zaujmout potenciálního zákazníka podtržením hodnoty produktu nebo služby, která je nabízena na trhu. Dalším cílem je získání zákazníka a to tak, že je dosažena jeho kontinuální spokojenost. Sport jako samostatné odvětví z hlediska zákazníka se jeví jako tajemství, napětí, při kterém nelze odhadnout přesný výsledek, co v lidech vyvolává vzrušení a zároveň očekávání. Pokud se ze sportu vytratí tlak a drama, které vyvolává, lidé přestanou o něj jevit zájem.

Soutěživost je hlavním atributem každého sportu. Lidé se sportem nejen věnují, ale sledují jej v televizi a účastní se sportovních zápasů. Fanoušci zakládají své kluby, zpívají sportovní hymny. Sportovní marketing nabízí jedinečné možnosti a výzvy z hlediska samotného marketingu. Produkt, v intencích předkládané práce sportovců, je svou povahou nehmatatelný a rychle se měnící, z čehož vyplývá, že marketér má jen malou možnost kontrolovat jádro produktu (výkon), který se prodává.

Například, pokud se prodávají vstupenky na zápas, nezačleňuje se pozornost na výstup z této hry jako na hlavní atribut prodeje. Prodává se skrytý aspekt hry jako přátelství s dalšími fanoušky, soutěživost týmů, jídlo na stadionu, šanci sledovat populární sportovní událost nebo příležitost pro rodinný výlet. V případě sportovního marketingu je proto nutné zaměřit se na vybudování vztahů, empatii vůči zákazníkovi a především na komunikaci.

3.1 Marketing a marketingový mix

V odborné literatuře lze najít různé definice marketingu. Jedna z nich hovoří o tom, že marketing představuje jednu z důležitých funkcí organizace. Jde facto o soubor procesů, který slouží k vytváření, ke sdělování a poskytování hodnoty klientům a je mimo jiné také zaměřen na rozvíjení vzájemných vztahů s odběrateli. Při tom se využívá takového způsobu, aby bylo dosaženo prosperity firmy (Kotler, Keller, 2007).

Pojem marketingu lze charakterizovat také jako „*společenský a řídící proces, ve kterém jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím vytváření a výměny produktů a hodnot to, co potřebují a chtějí*“ (Kotler, Armstrong, 1992, s. 2).

Další odborná literatura poskytuje řadu definic, které vyjadřují podstatu marketingu:

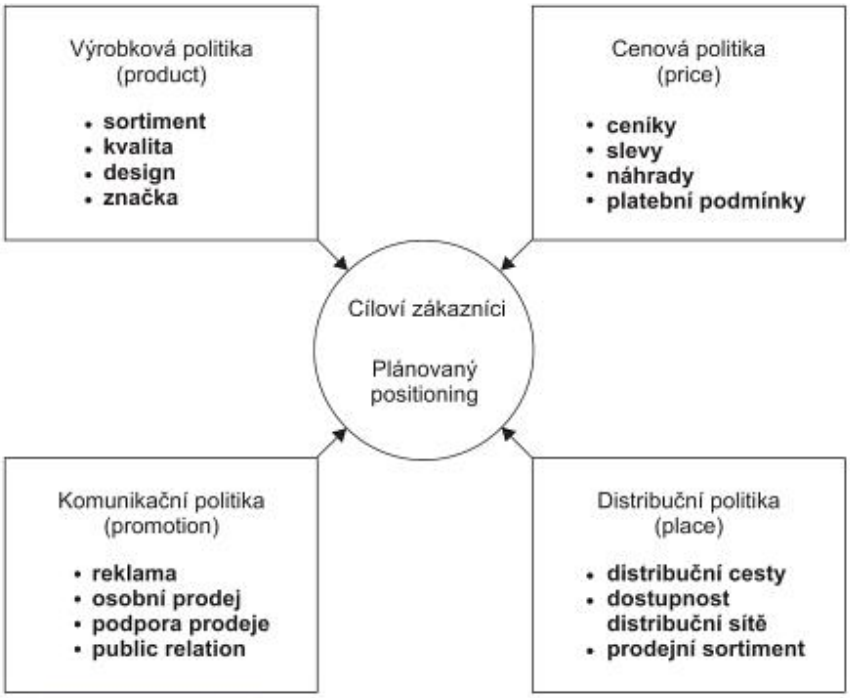
- Kotler a kol. (2007, s. 39) uvádí, že marketing představuje „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*.“
- Zamazalová (2010, s. 3) vidí podstatu marketingu jinde. Podle této autorky je marketingem „*soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka. Na prioritu orientace na zákazníka a jeho potřeby je třeba klást zvláštní důraz*.“
- Jakubíková (2008, s. 40) podotýká, že marketing je: „*uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu*.“
- V definici Johnové (2008, s. 14) je cílem marketingu: „*dodat produkt správným skupinám zákazníků v pravý čas, na správném místě za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence*.“

Marketingový mix se považuje za další významný termín, který se v oblasti marketingu používá. Jak dále Kotler a Keller (2007) uvádějí, jedná se o soubor několika marketingových nástrojů. Tyto lze využít s cílem ovlivnění nabídky na stanovených cílových trzích. Marketing je nejčastěji označován ve své základní podobě jako tzv. 4P, přičemž podle Kotlera a kol. (2007, s. 70) zahrnuje následující produkty:

- produkt (*product*),
- cena (*price*),
- distribuce (*place*),
- komunikace (*promotion*).

Následující obrázek č. 1 poukazuje, jaké konkrétní nástroje jsou v základních složkách marketingového mixu obsaženy. Tyto mohou být přímo v praxi využity.

Obrázek č. 1: Základní složky marketingového mixu



Zdroj: Kotler, Armstrong (2004, s. 106)

Jak vyplývá z výše uvedeného obrázku, mezi jednotlivé prvky komunikačního mixu (komunikační politiky) patří především takové nástroje, jako je např. reklama, osobní prodej, podpora prodeje nebo PR (public relations). V posledních letech nabývají na významu právě aktivity PR, které se mohou jevit jako významný komunikační prostředek, prostřednictvím kterého lze docílit propagace nového výrobku na trhu.

Kotler a kol. (2007) v návaznosti na marketingový mix v podobě 4P uvádí, že pro každý účinný marketingový program je charakteristická propojenost jednotlivých prvků marketingového mixu do podoby koordinovaného programu. Ten musí být nastaven tak, aby jeho prostřednictvím bylo možno dosáhnout stanovených cílů společnosti.

Dále Kotler a kol. (2007, s. 71) uvádí: „*marketingový mix tvoří soubor taktických nástrojů společnosti, které jí pomáhají dosáhnout silné pozice na cílových trzích. Nesmíme však zapomínat, že čtyři „P“ představují pohled prodávajícího na marketingové nástroje dostupné k ovlivnění kupujících. Z pohledu zákazníka musí každý marketingový nástroj přinášet výhodu. Jeden marketingový expert navrhl, aby*

společnosti čtyři složky marketingového mixu (4P) vnímaly jako čtyři faktory na straně zákazníka (4C).“

Tabulka č. 1: Marketingový mix v podobě tzv. 4C v porovnání s tzv. 4P

4 P	**4 C**
Product	Customer solution (řešení potřeb zákazníka)
Price	Customer cost (výdaje zákazníka)
Place	Convenience (dostupnost řešení)
Promotion	Communication (komunikace)

Zdroj: Zamazalová (2009, s. 41)

Pro tuto diplomovou práci je však důležité se zabývat marketingovým mixem pro oblast služeb, neboť sport je vnímán jako služba. Zamazalová (2009) v této souvislosti podotýká, že se pro oblast služeb užívá marketingový mix ve formě 7 P. Ke klasickému 4 P se přidají ještě další tři P, a to zaměstnanci (Personnel), proces (Process) a fyzický důkaz (Physical evidence).

Mění se svět a mění se i úloha reklamy. Postupně se z ní stává architekt komerční komunikace, velký projektant a plánovač. Marketing se samozřejmě vyvíjí zároveň s rozvojem společnosti a globálními společenskými, ekonomickými a technologickými změnami. Tyto změny by mohl vyřešit guerillový, mobilní nebo jiný marketing (Vysekalová, Mikeš, 2010).

To, že je spotřebitel stále náročnější a klade vyšší nároky na účinnost jejich oslovení, je zřejmé. Stačí, když se vychází ze základních psychologických poznatků o lidské psychice, až toho co se ví o vnímání, pozornosti, paměti atd. Určitě se v budoucnu objeví další nové směry a nové názvy (Vysekalová, Mikeš, 2010).

Cílem je zvýšit objem prodeje, získat nové zákazníky, zvýšit podíl na trhu, poskytovat služby jakýmkoliv zákazníkům. Cílem je navázat dlouhodobé vztahy se zákazníky, udržení stávajících zákazníků, zvýšení podílu stávajících zákazníků, poskytování služeb ziskovým zákazníkům a ukončení obchodního vztahu se ztrátovými zákazníky. V této návaznosti by bylo možno hovořit o několika způsobech komunikace v návaznosti na nové trendy moderních médií (Vysekalová, Mikeš, 2010):

- Komunikace probíhá prostřednictvím médií.
- Podnik se zaměřuje na standardizované produkty.

- Podnik se zaměřuje na produkty upravené podle potřeb a přání zákazníků.
- Odpovědnost za vztahy k obchodním partnerům mají oddělení prodeje a marketingu.
- Vztahy k zákazníkům jsou součástí pracovní náplně všech oddělení.
- Podnik působí na trhu samostatně.
- Podnik spolupracuje s ostatními společnostmi.
- Podnik se hlásí k odpovědnosti za životní prostředí a rozvoj celé společnosti.
- Obchodování probíhá klasickými formami.
- Obchodování prostřednictvím internetu, rozvoj e-commerce (elektronické obchodování).
- Marketing je využíván i pro neziskové aktivity.

Marketingové společnosti se dnes snaží dozvědět o zákazníkovi co nejvíce a navázat s ním hodnotný a dlouhodobý vztah. Soustředí se na dobré zákazníky, volí si co nejpřímější cesty k získání a udržení zákazníků. Vybírají si lépe média a sjednocují komunikační politiku. Využívají nové technologie, jako jsou např. videokonference, automatizovaný prodej s příslušným softwarem, internet apod. Na své dodavatele a distributory se dívají jako na své partnery, ne jako na protivníky. V současné době vytvářejí společnosti nové formy vztahů se zákazníky s cílem poskytnout jim výjimečnou hodnotu (Kotler, Keller, 2007).

Přizpůsobení výrobků zákazníkům

Původní ekonomika se soustředila na společnosti, které se zaměřily na výrobu standardních produktů a standardizaci procesů. Společnosti investovaly velké částky do svých značek a na základě toho prodávaly své výrobky. Jméno prodávalo výrobky, ne kvalita. Nová ekonomika se soustřeďuje na práci s informacemi. Rychlý rozvoj internetu a dalších technologií zapříčinil rychlé šíření informací. Na základě tohoto mohou společnosti snadno získat informace o svých zákaznících a obchodních partnerech. Toto využívá např. společnost Dell Computers. Umožňuje svým zákazníkům sestavit vlastní konfiguraci počítačů a takto individuálně navržené sestavy dodá v průběhu několika dní. Tomuto trendu se říká castomerizace (customerization) (Kotler, Keller, 2007).

Internet je nová technologie, která nejvýznamněji ovlivnila současnou dobu. Jde o rozsáhlou a neustále se rozvíjející veřejnou počítačovou síť. Internet dnes spojuje osoby i podnikatelské subjekty a dělá informace dostupné všem po celém světě. Umožňuje kdykoliv a komukoliv získat informace. Představuje technologii, která stojí za tzv. novou ekonomikou (Kotler, Keller, 2007, Kotler, Armstrong, 2004).

3.2 Marketingová východiska ve sportu

V rámci sportovního marketingu vstupuje do popředí problematika sportu. Sport jako pojem může být definován odlišně. Např. podle zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších právních předpisů (§ 2 odst. 1) se sport chápe jako „*všechny formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované účasti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní*."

Mullin (2014) podotýká, že sport jako takový lze považovat za určitý druh služby. Sportovní služby jsou produkty práce, užitečné jinak než tvorbou hmotných statků. Služby sportu představují většinou nehmotné produkty, jejichž primárním účelem je uspokojovat potřeby sportovního vyžití se, zlepšení fyzické či psychické kondice, socializace jedince nebo docílit jeho smysluplného využití volného času. Tyto potřeby jsou společensky uznány, ať už trhem nebo veřejným zájmem. Je i ve veřejném zájmu zlepšovat zdraví obyvatel (Mullin, 2014).

Sport a pohybové aktivity pomáhají zlepšovat fyzické zdraví, ale v neposlední řadě ovlivňují i psychickou pohodu a přispívají ke zmírňování psychického vypětí způsobeného dnešním hektickým způsobem života. Stejně sport napomáhá i při socializaci jedinců. Díky sportu existují sportovní kluby, fankluby, sportovní oddíly či zájmové kroužky, které sdružují lidi se stejnými zájmy, a tak suplují jiné náročnější procesy začleňování jedince do společnosti (Blakey, 2011).

Sport, který je zaměřen na rekreační pohybovou aktivitu jedince, nenaplňuje aspekt služby. Jednotlivec nebo skupina lidí, kteří realizují sportovní či pohybovou aktivitu v zájmu osobní seberealizace, neprodukují službu, protože producent služby a příjemce, který uspokojuje potřebu, je jedna a tatáž osoba. Z tohoto pohledu jedna koncepce sportu nenaplňuje všechny aspekty služeb z ekonomického pohledu. O tomto přístupu by se dalo polemizovat. Pokud si představíme situaci, že skupina dětí, která

hraje fotbal (na amatérské úrovni na sídlištním hřišti) uspokojuje hraním především svou potřebu, a tak jsou producenty i konzumenty, může uspokojovat i potřebu „sportovního“ vyžití jiné osoby, která tuto hru sleduje (Mullin, 2014).

A tak i tato činnost částečně naplňuje zmíněný aspekt. Podobně je tomu i při druhé koncepci sportu, a to ve vrcholovém nebo profesionálním sportu. Za prioritní funkci vrcholového sportu lze označit uspokojování potřeb pasivních konzumentů sportu. Avšak i vrcholoví sportovci vykonávají sport na profesionální úrovni za účelem osobní seberealizace, uspokojení své sportovní potřeby či jednoduše zaměstnání. Proto je důležité vyhodnotit, z jakého pohledu se na sport díváme (Blakey, 2011).

Sport je nesporně zařazen mezi služby z hlediska specifických přístupů tzv. odvětvového marketingu, kde jsou služby členěny podle druhu, a to na služby kultury, sportu a ostatní služby volného času (Mullin, 2014).

Autor diplomové práce považuje za stěžejní definici, která je vymezena v příslušném zákoně České republiky. Sport má harmonický vliv na zdraví člověka, proto je provozován.

3.2.1 Marketing ve sportu

Termín sportovní marketing byl vytvořen před přibližně třiceti lety za účelem popisu spotřebitelských aktivit a lidí v oblasti marketingu, kteří používali sport jako propagační prostředek (Mullin a kol., 2014).

V odborné literatuře lze najít mnohé definice pojmu sportovní marketing. Mullin a kol. (2014, s. 13) uvádějí, že se sportovní marketing „*skládá ze všech aktivit navržených tak, aby naplňovali potřeby sportovních spotřebitelů prostřednictvím výměnných procesů*.“ Podle definice Shanka (2002, s. 2) sportovní marketing představuje specifickou aplikaci „*marketingových principů a procesů pro sportovní produkty a pro marketing nesportovních produktů prostřednictvím sportovních asociací*.“

Morgan a Summers (2005, s. 5) definují sportovní marketing jako „*proces plánování a zpracování koncepce, kalkulování, propagace a distribuce idejí, produktů a služeb, aby vytvořily zprostředkování, které uspokojí cíle jedinců a organizací*.“ Jak je tedy dle uvedených definic patrné, sportovní marketing je především marketingem, jež je přenesen do sportovního prostředí, s čímž se pojí určitá specifika.

Čáslavová (2009) charakterizuje sportovní marketing jako koncepci, která má za účelem řídit dění na trhu. Efektivita sportovního marketingu spočívá ve schopnostech,

při kterých se dokáže schopnost adekvátně odpovídat na problémové otázky (Čáslavová, 2009).

Sportovní marketing je v mnoha bibliografických zdrojích vnímán jako sekce marketingu v jeho obecné podstatě. Na základě prostudování literatury je však možno vyslovit nesouhlas s daným tvrzením. Marketing ve sportu, jak bylo zmiňováno, není predikovatelný. Oblast sportovního marketingu je založena především na bázi dobrovolnosti, kterou sportovec vynakládá k dosažení svých cílů. Pro mnohé je to sféra volného času, přičemž marketing obecně bere spíše čas pracovní. Každý sportovec je na začátku své kariéry amatérem a profesionálům se stává po dlouhé a náročné cestě. Oplývá vyšší dávkou sebereflexe, autonomie a jeho cílem není primárně výdělečná činnost. Tato tvrzení se zároveň opírají o Novotného (2006), který se zabývá i specifiky marketingu sportu dělením na jeho tři základní kategorie z hlediska odlišností od obecného marketingu:

- služby - vztah se zákazníky, rezolutnost na služby s respektem na směrování marketingu z hlediska samotného procesu, potenciálu, ale i výsledku,
- nositel - síťový marketing, institucionální marketing,
- metodický základ - odčlenění sportovního marketingu a vytváření jeho specifik.

Je nutné se ptát, jakým způsobem dokáže sportovní marketing přinést přidanou hodnotu pro spotřebitele. Podle Kotlera a Kellera (2007) je spotřebitelská přidaná hodnota dána rozdílem (nebo podílem) mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou a celkovou spotřebitelskou cenou. Celková spotřebitelská hodnota ve sportu představuje kumulativní hodnotu produktů a služeb, jakož i hodnotu lidských zdrojů a celkového image sportovce. Naopak, celková spotřebitelská cena je souhrn peněžního vyjádření ceny, času, který spotřebitel investuje do sportovní události a sportovec do své přípravy, kde se odráží stejně i cena energie a cena psychiky. Pokud je poměr hodnoty versus ceny ekvivalentní, marketing je proces, který dokáže efektivně prodat a prosadit cíle poskytovatele služby nebo produktu (Kotler a kol., 2007)

Specifika sportovního marketingu

Sportovní marketing má v porovnání s tradičním marketingem jisté specifické vlastnosti, které souvisejí především s povahou produktu ve sportovním marketingu.

Schwarz a Hunter (2008) vyjadřují nejvýznamnější specifika ve sportovním marketingu následujícími tvrzeními:

- sportovní produkt má mnoho podob,
- hlavní sportovní produkt je většinou nehmotný, neustále variabilní a pojímán subjektivně,
- sportovní produkt je obvykle veřejně spotřebováván a spokojenost spotřebitelů je přímo ovlivněna vnějším prostředím,
- sportovní produkt vyvolává silné emocionální projevy,
- sportovní organizace současně mezi sebou soutěží i spolupracují. Na tato specifika je třeba brát ohled při tvorbě strategických marketingových plánů.

3.2.2 Marketingové cíle sportovních klubů

S vymezením marketingových cílů ve sportu přichází Čáslavová (2009), podle níž je lze rozčlenit na sportovní, ekonomické a sociální cíle. Z hlediska sportovních cílů se sportovní kluby snaží především o zviditelnění sportovní činnosti, kterou daný klub provozuje. Kluby usilují o to, aby se o nich v očích veřejnosti vědělo, aby měli jak mezi širokou veřejností, tak i mezi partnery dobrou image, nebyly spojovány s většími či menšími skandály (Čáslavová, 2009).

Jak je patrné ze schématu č. 1, mezi marketingové sportovní cíle se z hlediska plánu sportovních aktivit řadí krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle.

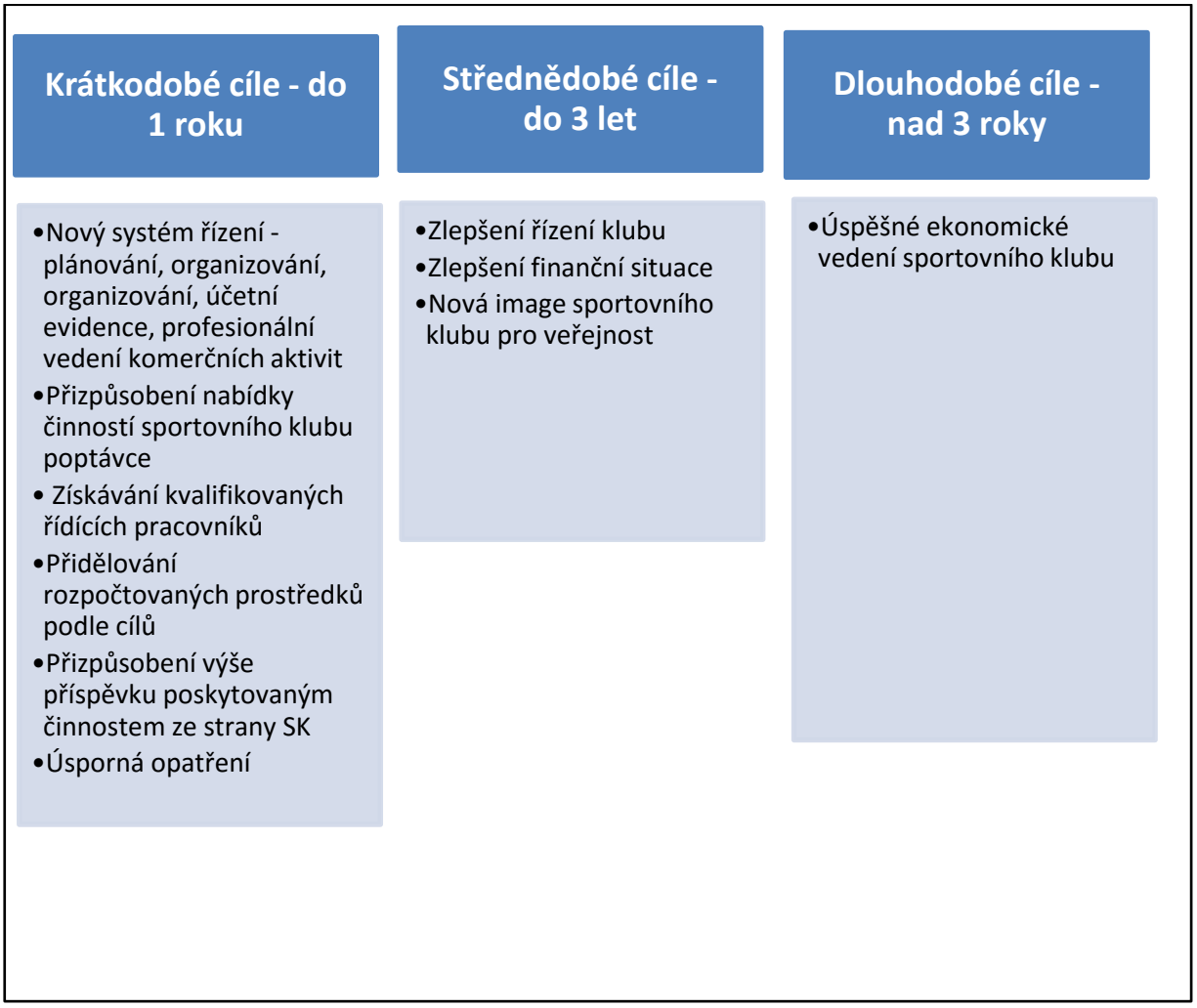
Schéma č. 1: Marketingové sportovní cíle

Krátkodobé cíle - do 1 roku	Střednědobé cíle - do 3 let	Dlouhodobé cíle - nad 3 roky
•Motivace k výkonu •Objasňování cílů •Motivace k provádění sportovní činnosti •Přijetí rehabilitace •Opatření k prevenci a rrekonvalescenci •Využití pedagogických zásad •Motivace sportovců •Vyhledávání talentů •Přijetí nových sportovců	•Podpora výkonnostního sportu •Podpora volného času a sportu pro všechny •Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka •Podpora talentů •Zlepšení kvality tréninku a cvičení •Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad •Odstraňování nedostatků	•Podpora zdraví •Seberealizace •Radost z pohybu a hry

Zdroj: Čáslavová (2009, s. 39), vlastní úprava

Druhou kategorií marketingových cílů sportovních klubů jsou cíle ekonomické, které podle Čáslavové (2009) představují prioritu pro jejich fungování. Každý sportovní klub potřebuje mít dostatečně zajištěné finanční zdroje, které mu poslouží k investování do nových hráčů a do nákupu vybavení. Schéma č. 2 poukazuje na jednotlivé krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle.

Schéma č. 2: Marketingové ekonomické cíle



Zdroj: Čáslavová (2009, s. 40), vlastní úprava

Jako poslední kategorie marketingových cílů sportovních klubu je podle Čáslavové (2009) uváděna snaha o vytvoření určité harmonie klubu, čímž je míněno úsilí o vytvoření pozitivní atmosféry mezi hráči, vedením. Schéma č. 3 schematicky znázorňuje krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé sociální cíle s ohledem na to, kdy mohou být dosaženy.

Schéma č. 3: Marketingové sociální cíle

Krátkodobé cíle - do 1 roku	Střednědobé cíle - do 3 let	Dlouhodobé cíle - nad 3 roky
•Podpora koordinátorské práce •Odstraňování egoismu • Hledání v jiných klubech a programech •Hledání v cizině •Vlastní experimenty •Dotazování členů •Spolupůsobení při vytváření cílů •Identifikace se sportovním klubem •Pronikání této činnosti mimo klub	•Podpora poskytovaných společenských forem •Hledání nových společenských forem •Povzbuzování atmosféry porozumění	•Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů

Zdroj: Čáslavová (2009, s. 41), vlastní úprava

3.2.3 Marketingový mix se zaměřením na sportovní prostředí

Jak již bylo dříve vzpomenuto, marketingový mix je chápán jako tzv. 4P, a tvoří jej čtyři druhy marketingových nástrojů, a to produkt, cena, místo a propagace. Je na místě si specifikovat, jakým způsobem se marketingový mix profiluje ve sportovním prostředí. Zde je nutno především marketingový mix rozšířit.

V intencích poznatků Shilburyho a kol. (2009), Smitha (2008) a Masteralexisové a kol. (2012) je sportovní marketingový mix tvořen těmito marketingovými nástroji: produktem, cenou, místem (distribucí), materiálním prostředím, lidmi, procesy a komunikací. Níže budou tyto nástroje představeny.

PRODUKT

Služba jako produkt je podle Vaštíkové (2014) něco abstraktního, resp. nehmotného, co uspokojuje potřeby, nebo představuje užitek. Hesková (2015) produkt (službu) člení do několika úrovní. Při službě jako produktu je důležité zdůraznit jisté specifika, které služba naplňuje. Vaštíková (2014) mezi tyto specifika řadí: nemateriálnost, neskladovatelnost, variabilitu, nedělitelnost, komplexnost, jedinečnost, kolektivnost, nepostradatelnost a nespolehlivost.

Sport naplňuje charakteristiku služby, proto i sportovní produkt splňuje výše zmíněné charakteristiky a specifika. Sportovní produkt je v centru marketingového mixu. Sportovní produkt je do značné míry heterogenní a ve sportu existuje množství materiálních i nemateriálních produktů.

V odborné literatuře k definování produktu zajímají různí autoři odlišná stanoviska. Čáslavová (2009) rozděluje sportovní produkty následujícím způsobem:

- základní produkty sportu (sportovní cvičení, sportovní akce),
- produkty vázané na osobnost (sportovní výkony vázané na osobnost sportovce, výkony trenérů, reklamní vystoupení sportovců),
- myšlenkové produkty sportu (myšlenky iniciující sport, sportovní informace šířené přes média, hodnoty zážitků ve sportu),
- produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty (sportovní zařízení, vzdělávání ve sportu, vstupenky, sponzoring, společenské akce),
- klasické materiální produkty (sportovní nářadí, sportovní oblečení).

Subjektivní vnímání sportovního produktu znamená vnímání produktu jako hru či zápas. Sportovní zápas je ovlivněn měnícími se činiteli (soupeřem, místem), proto je vnímán odlišně každým jednotlivým spotřebitelem. S tím souvisí i nepředvídatelnost a nekonzistentnost sportovního produktu. Obecně lze za nejdůležitější sportovní produkt považovat sportovní výkon. Právě samotný výkon se označuje za jádro produktu. Mullin (2014, s. 146) definuje sportovní produkt jako „*svazek užitků zahrnující jádro produktu a další nástavbu*.“

Sportovní výkon považující se za jádro produktu není možné realizovat bez jednotlivých částí jádra (např. bez sportovní výbavy a výstroje, pravidel, hráčů, místa, herní techniky). Na okraji jádra produktu stojí maskoti, kteří zasahují do nadproduktu. Sportovní produkt je neodmyslitelně spojen i s nadproduktem, do kterého se zařazují

vstupenky, statistiky, hudba, videonahrávky či jiný doprovodný program (Mullin, 2007).

Blakey (2011) podobně diferencuje tři úrovně sportovního produktu jako službu. První úrovní je jádro produktu (hlavní užitek), druhou úrovní je očekávaný sportovní produkt a třetí úroveň je rozšířením sportovního produktu (Blakey, 2011). Sportovní produkt není zaměřen výhradně na aktivní sportovní výkon. Stejně je sportovním produktem i pasivní „konzumace“ sportovního výkonu diváků.

CENA

Stanovení ceny sportovního produktu odráží jeho hodnotu. Cena je velmi důležitý nástroj marketingového mixu a při tvorbě marketingové strategie je právě ceně třeba věnovat více pozornosti. Cena může výrazně ovlivnit chování spotřebitele a následně spotřebu produktu, stejně ovlivňuje i substituci mezi službami (Vaštíková, 2014).

Cena v oblasti sportu může být stanovena jednoduchou kalkulací nákladů, avšak většinou je určena vzhledem k cenám konkurence a specifickým podmínkám na daném území, na kterém sportovní klub působí. Blakey (2011, s. 81) v této souvislosti podotýká, že „*cena sportovního produktu odráží hodnotu, která je souhrnem peněžních nákladů (peníze zaplacené za sportovní produkt), času (cestování na místo spotřeby sportovního produktu) a ušlé příležitosti (nevyužití alternativ k spotřebě konkrétního sportovního produktu)*.“

Cena za sportovní produkt by měla být odrazem jeho hodnoty. Blakey (2011) vyjadřuje vnímanou hodnotu jako podíl vnímaných výhod sportovního produktu (služby) a jeho celkové ceny. Cenu sportovního produktu ovlivňují podle Schwarze a Huntera (2008) interní faktory (náklady na samotný sportovní produkt, na distribuci, komunikaci, na samotný chod organizace) a externí faktory (poptávka po sportovních produktech, konkurence, právní prostředí, ekonomická situace).

Tvůrci marketingové strategie musí při určení ceny odhadnout, jakou částku je spotřebitel ochoten za sportovní produkt zaplatit s ohledem na jeho kvalitu. U sportovních produktů jsou často využívány různé typy plateb (pernamentky) a slevy, které jsou většinou poskytovány „zvýhodněným“ segmentům spotřebitelů (studentům, dětem, rodinám, důchodcům). Při stanovení ceny sportovního produktu se sportovní organizace neorientuje pouze na cenu sportovního produktu pro návštěvníky, ale stejně důležité je pro ni určit i cenu pro další významný segment zákazníků, kam se podle Čáslavové (2009) řadí sponzoři.

DISTRIBUCE (MÍSTO)

Fakt, že ve sportu existují hmotné i nehmotné produkty, ovlivňuje i pojetí distribuce. Hmotné produkty, jako jsou např. sportovní potřeby, jsou distribuovány na místo jejich spotřeby, resp. jsou předávány zákazníkovi.

S nehmotnými produkty to tak jednoduché není. Nemateriální sportovní produkty, jako např. služby, zážitky či myšlenky, spotřebovává zákazník přímo na místě, kde jsou mu poskytovány. Většinou jde o sportovní zařízení, kde zákazník sportovní produkt „přežije." Stejně i při samotných sportovních utkáních, na stadionech je distribuce nestandardní. Protože sportovní stadiony jsou nemovitá zařízení, není možné je přesunout k zákazníkovi. Pokud chce zákazník sportovní produkt spotřebovávat, musí se přizpůsobit lokalizaci sportovního zařízení a navštívit ho (Mullin, 2014, Blakey, 2011). Sportovní kluby se často potýkají i s nedostupností sportovních zařízení, která vznikla díky měnícím se podmínkám a situaci v území. V tom případě musí zajistit dopravu, která zákazníkům sportovní produkt v podobě stadionu zpřístupní (Čáslavová, 2009).

Distribuce a místo v marketingu služeb se na rozdíl od všeobecného marketingu nechápe jednotně (Vaštíková, 2006). Hesková (2015) podotýká, že zákazníkem je místo vnímáno jako jeden z důležitých nástrojů v marketingu služeb. Nahlíží na něj nejenom z hlediska lokalizace provozu (jestli má možnost v dané lokalitě zaparkovat, zda je lokalita přístupná dopravními prostředky a jakými, jak se celková lokalita jeví), ale také z hlediska interiéru, jak vypadá (zda je prostor čistý, zda vypadá pěkně, má dobré osvětlení a vybavení apod.).

Sportovní organizace by měla pojímat oba zmíněné přístupy komplexně a zodpovědně přistupovat jak k distribuci, tak i k místu, protože tyto nástroje jsou stejně důležité jako samotný produkt či cena. Při distribuci by měla sportovní organizace pamatovat nejen na přímé aktivní a pasivní participanty, tak i na pasivní diváky, kteří sportovní produkt spotřebovávají nepřímo. Sportovní klub by měl využívat distribuční kanály, které nepřímo zprostředkovávají sportovní produkt zákazníků. Jde hlavně o využívání hromadných sdělovacích prostředků (TV, internet, rádio). Prostřednictvím těchto distribučních kanálů, může sportovní klub zprostředkovat sportovní produkt na dálku (Smith, Stewart, 2014).

MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Jedním ze specifických nástrojů marketingového mixu služeb je i materiální prostředí. Vaštíková (2014) zařazuje složku materiálního prostředí na funkci místa, kterým je diferencováno od funkce distribuce. Shilbury a kol. (2009), Smith (2008) a Masteralexis a kol. 2012) vnímají nástroj materiálního prostředí jako samostatný nástroj marketingového mixu.

Materiální prostředí určitým způsobem přináší důkazy o vlastnostech služby. Tvoří ho vizuální, designové či jiné vnější estetické projevy. V podmínkách sportu hraje tento nástroj důležitou roli. Pro spotřebitele představuje vizuální dojem ze stadionu, sportoviště nebo ze sportovce prvotní impuls, který je často nejdůležitějším v rozhodování o spotřebě produktu. Vizuální komunikace vyjadřuje přístup představitelů klubu k organizaci samotné a do jisté míry představuje i kvalitu samotného produktu. Kreativní a propracované pojetí tvorby materiálního prostředí může znamenat pro sportovní klub značnou konkurenční výhodu (Buhler, Nufer, 2012).

LIDÉ

Podle Heskové (2015) je v organizacích poskytujících služby lidský faktor rozhodující. Ve specifických podmínkách sportu tvoří personální zajištění sportovního klubu součást sportovního produktu. Jelikož sportovci realizují samotný sportovní výkon, který je jádrem produktu, jsou s produktem neodmyslitelně spjati. Ve sportovním marketingu se rozlišují dvě úrovně lidí jako nástrojů marketingového mixu (Blakey, 2011).

První úroveň je označována jako úroveň samotného sportovce. Výrazná osobnost sportovce dokáže v procesu tvorby marketingové strategie zastávat důležité místo a může se stát základem, na kterém bude celá marketingová strategie postavena (Čáslavová, 2009). Jelikož je sport subjektivně vnímán a spjat s emocionální stránkou spotřebitelů, je důležité, aby osobnosti sportovců vystupovaly vůči spotřebitelům maximálně profesionálně (Buhler, Nufer, 2012).

Druhou úrovní tohoto nástroje je realizační tým. Stejně do procesu poskytování sportovní služby zasahuje i realizační tým sportovního klubu či trenéři. Při realizaci marketingové strategie je nezbytné, aby se strategií bylo ztotožněné celé personální zajištění sportovního klubu. V opačném případě může marketingová strategie sportovního klubu ztroskotat na odlišných pohledech na realizaci a poskytování

sportovního produktu. Neméně důležitý je i přístup organizátorů sportovního podniku, který do značné míry ovlivňuje sportovní zážitek spotřebitele (Mullin a kol., 2007).

PROCESY

Podle Vaštíkové (2014) je proces sérií vzájemně propojených postupů, metod a aktivit, které vedou k poskytování dané služby a nakonec i k uspokojení potřeb spotřebitelů. Čáslavová (2009) podotýká, že u sportovních služeb procesy zahrnují:

- dobu obsluhy zákazníků (časové rozvrhy sportovních zařízení),
- rychlost obsluhy zákazníka,
- dobu čekání zákazníka,
- formu obsluhy zákazníka.

Pro spotřebitele a spotřebu sportovního produktu je důležité, v jakém čase a v jaké době se nabízí samotná sportovní služba. Vaštíková (2014) i Hesková (2015) rozdělují procesy do tří základních forem: poskytovatel působí při poskytování služeb odděleně od spotřebitele, poskytovatel i spotřebitel působí ve vzájemné interakci a spotřebitel produkuje a spotřebovává služby odděleně od jejich producenta. Čáslavová (2009) uvádí, že v podmínkách sportovního klubu se lze nejčastěji setkat s přímou interakcí poskytovatele a spotřebitele služby.

MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Posledním a zřejmě nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu je ve sportu komunikace. Marketingová komunikace je podle De Pelsmackera a kol. (2003, s. 412) „*nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Obsahuje všechny nástroje, kterými subjekt komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořil výrobky nebo image subjektu jako takového*.“ Z toho jednoznačně vyplývá, že komunikace je důležitou součástí marketingu ve sportovním prostředí, proto je jí nutno věnovat náležitou pozornost.

Hlavním cílem marketingové komunikace ve sportu je informovat potenciální zákazníky a tak je de facto „přinutit“ spotřebovávat sportovní produkt. Marketingová komunikace má své samostatné nástroje, které se označují jako komunikační mix.

Morgan a Summers (2005) do komunikačního mixu ve sportu zařazují reklamu, public relations, sponzoring, internetový (interaktivní) marketing, osobní prodej, direct mail a podporu prodeje. Vzhledem k tomu, že reklamě, PR a sponzoringu je věnována pozornost v oddělených podkapitolách, nebude jim zde věnována taková pozornost.

S rozvojem internetových služeb roste význam i internetového marketingu. Je definován jako marketing realizovaný prostřednictvím internetu s cílem oslovit segment uživatelů internetu (Chaffey a kol., 2009).

Internetový marketing ve sportu může být úspěšně realizován prostřednictvím sociálních sítí čí internetových stránek a internetové reklamy. Internetový marketing má mnohé výhody, hlavně z pohledu úsilí minimalizovat náklady, adresně přistupovat k oslovování zákazníků, ale spojuje se i s určitými nevýhodami. Jak se zmiňuje Blakey (2011), jednou z jeho největších nevýhod je nižší penetrace do segmentu starší generace, která je při používání internetu stále konzervativnější.

Osobní prodej je silný nástroj komunikace. Blízký kontakt s potenciálním zákazníkem nabízí mnoho možností, jak vyvolat a zvýšit zájem o nabízený produkt. V podmínkách sportu je osobní prodej využíván především při oslovování sponzorů (Schilbury a kol., 2009).

Sportovní klub může využívat direct mail, pokud potřebuje adresně oslovit vybraný segment spotřebitelů. Tento nástroj je možné skloubit s internetovým marketingem nebo dalším nástrojem komunikačního mixu, kterým je podpora prodeje. Ta je zaměřena na krátkodobé zvýšení prodeje a zaměřuje se hlavně na výstavy sportovního zboží, možnosti vyzkoušet sportovní produkty, na předvádění sportovních produktů (Čáslavová, 2009).

Jak podotýká autor diplomové práce, všechny nástroje marketingového mixu by se měly vzájemně doplňovat a sportovní klub by je měl používat jako jeden propojený systém, což je důležité pro zpracování marketingové strategie.

3.2.4 Public relations ve sportu

Public relations (PR) neboli vztahy s veřejností jsou pro sportovní klub nesmírně významné. Samotným cílem sportovní organizace je v procesu plánování posílit a zlepšit vztahy s veřejností, zlepšit povědomí o sportu a zvýšit zájmu o něj. V procesu budování vztahů s veřejností je nejdůležitější komunikace mezi jednotlivými subjekty. Mullin (2014, s. 315) definuje PR jako „*řídící funkci, která vyhodnocuje postoje veřejnosti, identifikuje politiku a činnosti organizace ve prospěch společnosti a zpracovává plán aktivit pro získání zájmu a akceptace veřejnosti*.“

Podstatou PR není pouze komunikace s vnějším prostředím. Důležitá je i interní komunikace vedení sportovního klubu s jeho dalšími členy. Součástí PR může být i sponzoring, který Lipianská (1994, s. 17) definuje jako „*plánování, organizaci,*

realizaci a kontrolu jakýchkoliv aktivit, které jsou spojeny s poskytováním peněžních či věcných prostředků jednotlivcům a organizacím ve sportovní, kulturní nebo sociální oblasti s cílem dosažení podnikatelských cílů v oblasti marketingu a komunikace."

Sponzoring je tedy specifickým nástrojem komunikačního mixu, protože přes sponzoring a následně reklamu nekomunikuje se spotřebitelem pouze sportovní klub, ale i samotný sponzor. Čáslavová (2009) rozlišuje několik typů sponzorů. Jedná se o sponzory exkluzivní, hlavní a kooperační. Zkušenosti z praxe potvrzují existenci dalších typů sponzorů, jako např. generální sponzory, hlavní a mediální partnery, k nimž se řadí následná práva, která se vážou k pořádání sportovních turnajů, k vysílání utkání v TV apod.

3.3 Reklama ve sportovním prostředí

Celý komunikační systém se často zaměňuje s pojmem reklama. Reklama je však pouze jednou částí a bez ostatních přístupů by znamenala nízkou míru efektivity nejen v rámci psychologické roviny, ale především při ovlivňovaní spotřebitelského chování. Cílem komunikace v marketingu je navázat kontakt se spotřebitelem, ale i se zprostředkovateli. V případě komunikačního mixu existuje propojení mezi odesílatelem zprávy, jeho kódováním, tedy postojem, který si přeje navodit dále mezi transferem předmětné zprávy, její interpretace a následné reakce s ohledem na zpětnou vazbu.

3.3.1 Reklama a její možnosti ve sportu

Nejdůležitějším úkolem reklamy je dostat sportovní produkt do povědomí spotřebitelů a informovat je o možnostech jeho spotřeby. Vzhledem k časté nemateriální povaze sportovního produktu je třeba najít hmatatelné prostředky, jakými sportovní produkt dostat na zřetel spotřebitele. Reklama je důležitá nejen pro podporu sportovního produktu pro návštěvníky, ale i pro sponzory. Pro sponzory tvoří reklama zároveň samotný produkt, který jim je nabízen (Lipianská, 1994).

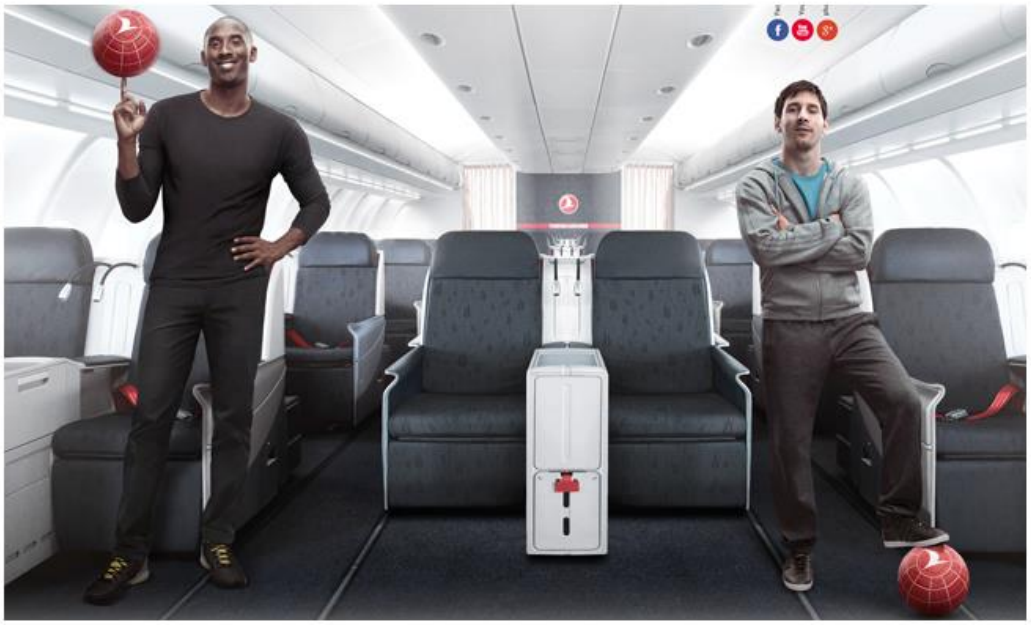
Sportovní reklama není hmatatelná, a proto je složité nalézt možnosti, jejichž prostřednictvím by bylo možné službu zhmotnit, aby přilákala spotřebitele. Při reklamě se lze častokrát v rámci marketingu setkat s tzv. poruchou vnímání příjemce reklamy, což v praxi znamená, že lidi reklama pobaví, ale v konečném důsledku nevidí její pointu, případně ji vůbec nezachytí. Příjemná reklama dokáže v člověku v mentální

rovině vyvolat příjemné pocity, které si zapamatuje a bude je sdílet dál, případně se neustále k předmětné reklamě vracet (Mullin a kol., 2014).

Podle Dvořákové (2005) lze sportovní reklamu zaznamenat na mnohých místech, je však relevantní její členění:

- reklama, která se vztahuje na obor sportovního prostředí, reklama propagující sportovní nářadí nebo náčiní,
- reklama, kterou propaguje známý sportovec, přičemž lze očekávat, že celebrita dokáže přilákat ke koupi vyšší počet spotřebitelů, než neznámá osoba, příkladem takové reklamy může být reklama jednoho z nejúspěšnějších fotbalistů na světě Lionela Messiho, který společně se světovým hráčem NBA Bryantem propagují v rámci televizních spotů společnost Turkish Airlines (viz následující obrázek),
- reklama, která propaguje sportovní zboží.

Obrázek č. 2: Reklama za účasti sportovních celebrit



Zdroj: Refesher.cz (2013)

Čáslavová (2009) rozlišuje několik druhů sportovních reklam, přičemž je možno k nim začlenit i konkrétní příklady. Jedná se o reklamu na dresech a na sportovních oděvech, o reklamu na startovních číslech, reklamu na mantinelech, na různých sportovních nářadích, například u vzpěrače, na výsledkových tabulích, a na výsledkových tabulích a ukazatelích (Čáslavová, 2009).

Reklama na dresech a sportovním oděvu

Tento druh sportovní reklamy umožňuje seznámit zákazníka s určitým druhem produktu ve sportu, s danou firmou, nebo jejím logem, motivem, nápisem, a to tím, že se objevím na dresu sportovce, či na jeho jiném oděvu. V závislosti na typu sportu ovlivňuje i v odlišném měřítku samotného spotřebitele. Zde je nutno navíc poukázat i na další kritéria, kterým je spotřebitel ovlivněn – např. jak dlouho daná akce trvá, zda je přenášena televizí, jak velká je reklama na dresu apod. Ukazuje se, že největší účinnost této formy reklamy je při rozhovoru sportovce, který má na sobě dres, přičemž reklama (logo, motiv firmy) je na jeho přední části (Čáslavová, 2009).

Příkladem mohou být např. dresy sportovců fotbalové klubu FC Barcelona, na nichž je umístěno především jméno jejich generálního sponzora (Qatar Airways – společnost katarských aerolinek) a dále také logo známé oděvní firmy Nike (viz obrázek níže).

Obrázek č. 3: Sportovní reklama na dresech fotbalistů FC Barcelona

Zdroj: Barcafc.cz (2014)

Výjimkou nejsou ani dresy českých fotbalových klubů, kdy jsou využívány reklamy řadou společností, které očekávají zvýšení svých tržeb touto formou. Jako příklad lze uvést fotbalový klub AC Sparta, která na dresech hráčů prezentuje pro sezónu 2015/2016 především generálního sponzora celé ligy a zároveň generálním partnerem fotbalového klubu. Jedná se o sázkovou společnost Synot Tip. Dále je to logo společností Nike.

Obrázek č. 4: Sportovní reklama na dresech fotbalistů AC Sparta

Zdroj: Oficiální e-shop AC Sparta Praha (2015)

Čáslavová (2009) v této souvislosti poznamenává, že prezentace dané firmy skrze dres sportovce probíhá při každém jeho vystoupení na veřejnosti (ať již při samotném sportovním zápase, nebo při tréninku, rozhovoru, v rámci reklamního vystoupení), což je navíc násobeno televizními přenosy a záznamy ze sportovních akcí (Čáslavová, 2009).

Při analýze nabídkových listů některých fotbalových klubů v české Synot lize lze hovořit o tom, že prezentace firem může probíhat také skrze dres. Např. FC Slovan Liberec (Nabídkový list FC Slovan Liberec) možnost umístění reklamy na přední a zadní stranu dresu, nebo na rukáv. Od toho se odvíjí také příslušná cena, kterou musí firma zaplatit. Např. umístění loga na zadní část dresu je FC Mladá Boleslav (Nabídkový list FC Mladá Boleslav) zpoplatněno částkou 1 mil. Kč na celou jednu sezónu, přičemž zvlášť je cena pro jedno televizní utkání (80 tis. Kč).

Reklama na startovních číslech

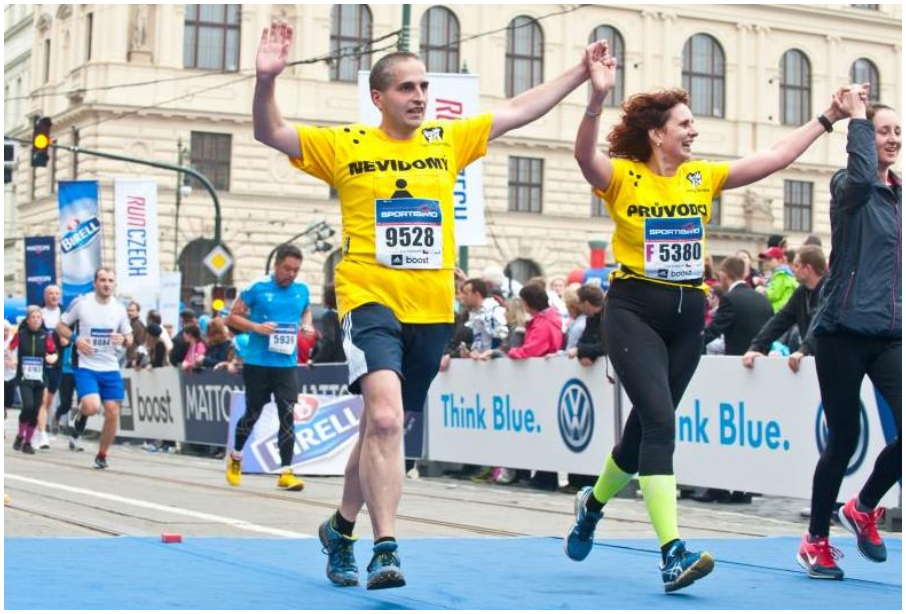
Za pomoci tohoto druhu sportovní reklamy je možné podle Čáslavové (2009) zákazníka seznámit s daným typem produktu nebo s firmou, a to za pomoci loga, motivu nebo názvu, který se umisťuje na startovním čísle sportovce. Jak dále autorka uvádí, rozhodnutí o prezentaci dané firmy má ve svých rukou pořadatel závodu, utkání

nebo exhibice. Příkladem může být uskutečněný závod ve skoku na lyžích v Liberci, kdy jak na přední, tak i na zadní straně návlekového elastického čísla byl umístěn nápis BOHEMIA CRYSTAL LIBEREC (Čáslavová, 2009).

Této formy sportovní reklamy se užívá u různých sportů, přičemž účinnost a efektivita působení je odlišná. Např. v tenise nebo v plavání se startovní čísla vůbec neužívají, avšak u kolektivních her se jejich aplikace považuje za povinnou součást dresu. Jestli bude nakonec reklama účinná, závisí to nejenom na velikosti umístěné reklamy na startovním čísle, ale i na rychlosti pohybu sportovce a na výskytu v televizním přenosu (Čáslavová, 2009).

Následující obrázek ukazuje, že reklama je využívána při nejrůznějších sportovních akcích. Příkladem může být běžecký závod Birell Grand Prix 2014, kde byl umístěn na přední straně startovního čísla společnost Sportissimo, a to v poměrně velkém rozlišení, což umožňuje její zachycení větším množstvím příjemců.

Obrázek č. 5: Sportovní reklama na startovních číslech sportovců



Zdroj: Světloprosvět.cz (2014)

Reklama na mantinelech

Funkcí reklamy na mantinelech je podle Čáslavové (2009) podobná jako u předešlých druhů reklam. Tím je myšleno seznámit zákazníka s daným typem produktu nebo s firmou, a to za pomoci loga, motivu nebo názvu, který se umisťuje na mantinelu či na reklamním pásu: zde může být uveřejněn název produktu, dané společnosti, její symbol nebo i slogan. Dnes jsou dokonce běžné tzv. videopásy, kde se

nachází pohyblivá reklama, která může být v určitém intervalu obměněna. Příkladem je např. velké množství reklam na zimních stadionech, při fotbalových zápasech, na tenisových utkání apod. (Čáslavová, 2009).

Tato forma reklamy může na potenciálního zákazníka působit třemi způsoby: přímo diváka upozornit na závodě, v rámci televizního přenosu (zde bude však záležet na četnosti záběrů na mantinely) a při interview, které jsou se sportovci realizovány přímo před daným mantinelem s reklamou. Jak Čáslavová (2009) dále podotýká, úspěch reklamy je závislý na její velikosti a také na frekvenci během televizního přenosu. Větší význam pro zákazníky mají navíc známé značky a firmy, které se jim více vryjí do paměti.

Příkladem takové formy reklamy je např. LED panel na fotbalovém hřišti českého klubu Bohemians 1905.

Obrázek č. 6: Příklad reklamy na mantinelech ve fotbalu

Zdroj: LED Media Group (2015)

3.3.2 Druhy reklamních nosičů

Nosiči reklamy jsou ve sportovním marketingu podle Mullina a kol. (2007) a Čáslavové (2009) internet a televize, rádio a tisk. Pokud se sportovní organizace rozhodne propagovat své služby, např. prodej lístků na Olympiádu 2016, která se bude konat v Riu, prostřednictvím billboardů vedle hlavního tahu Prahy do Brna, efektivita a vynaložené prostředky dojdou svému účinku.

V rámci reklamy je nutné zohlednit rovněž zeměpisné rozptýlení spotřebitelů, typ posluchačů, případně možnost oslovit konkrétní cílové skupiny z hlediska vlastností jednotlivých médií. Je podstatné dbát na atmosféru a dosah média, ve kterém se rozhodne podnik prezentovat své služby. Z tohoto pohledu nelze opomenout ani statistické ukazatele, které umožňují predikovat náklady na oslovení různého počtu posluchačů a jejich správným vyhodnocením může být docílena komparace vynaložených nákladů vůči účinku a následné ziskovosti.

3.3.3 Nové trendy ve sportovní reklamě

V posledních letech se ukazuje, že klasická reklama ztrácí na své účinnosti, neboť spotřebitelé jsou imunní vůči klasickému reklamnímu působení, tedy reklamě, která na první pohled ukazuje, o co jí jde. Proto se v současnosti také ve sportovním marketingu uplatňují odlišné trendy, tj. tzv. nenucené reklamy, kdy nenápadnou a pozvolnou cestou jsou spotřebitelé upozorňováni na výhodu daného produktu. Podobně je tomu také ve sportovním prostředí.

Jednou z možností je tzv. nenápadná reklama, do níž se vkládá emocionální a sociální náboj. Příkladem mohou být fotbalisté, kteří se setkávají se svými fanoušky, avšak zároveň propagují určitý produkt (např. nosí botasky značky Nike či Adidas).

Dalším trendem je stále využívanější internet a především sociální sítě, bez nichž se sportovci neobejdou. Využívána je jak sociální síť Facebook, tak i Twitter. Prostřednictvím svých profilů mohou sportovci, potažmo známí fotbalisté své fanoušky upozorňovat na novinky, které se kolem nich dějí. Např. světový fotbalista Lionel Messi na svém profilu uveřejnil také video z kampaně propagující jeho nové kopačky, které nosí značku známé oděvní firmy. Tím nepřímo právě tuto společnost vyzdvihuje, což v případě jeho vysoké sledovanosti znamená vysokou propagaci dané firmy (profil Lionela Messiho na Facebooku sleduje téměř 81 mil. fanoušků).

3.4 Sponzoring

Další část diplomové práce je zaměřena na fenomén sponzorství ve sportu. V obecném pojetí lze hovořit o tom, že dříve se sponzoring považoval podle Přikrylové a Jahodové (2010) za doplňkovou aktivitu reklamy. Postupně však byl jeho koncept přeměněn, a dnes je u sponzoringu „*poselství o firmě nebo produktu zakotveno přímo ve vybrané akci či události, tzn. že člen cílové skupiny, která má o akci či události zájem,*

zcela samozřejmě přijímá i poselství o firmě nebo jejích produktech už jenom tím, že akci sleduje nebo se jí účastní“ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 132).

3.4.1 Sponzoring ve sportu

Neodmyslitelnou součástí sportovního marketingu je fenomén sponzoringu. Ten se častokrát spojuje s pojmem Ambush marketing (z angl. Ambush - past, nástraha). Princip této formy marketingu se v literatuře označuje jako příživnický, či jako nastražení pasti (Mullin a kol., 2014).

Jako příklad lze uvést ambush reklamu společnosti Nike na Olympiádě v roce 1996, jejímž hlavním oficiálním sponzorem byla společnost Reebok. Její ziskovost se však nevyrovnala společnosti Nike právě kvůli jediné fotografii Michaela Johnsona se zlatými Nike tretrami (Minato, 2012 - níže uvedený obrázek).

Obrázek č. 7: Příklad Ambush marketingu

Zdroj: Minato (2012)

Sponzoring je kooperativní, vzájemně prospěšný vztah mezi sportovcem a sponzorem. Díky sponzorům mají mnozí sportovci lepší vybavení a podmínky pro sport. Sponzoring vzniká na smluvní, ale i na dobrovolné bázi (Blakey, 2011).

Z hlediska prodeje a marketingu nelze sponzoring vnímat jako filatropické gesto, protože v drtivé většině případů se dodavatel služby snaží získat z tohoto partnerského vztahu se sportovcem. V minulosti fungovalo propojení státu a sportu, což však

v současnosti není dostatečné, a proto je nutné pro sportovce, případně pro jeho manažera hledat možnosti sponzoringu.

Rozeznává se několik forem sponzoringu ve sportu na základě vlastních zkušeností, a to: sponzorství individuálních sportovců nebo sportovních klubů, případně soutěže, sportovních akcí apod.

Glesk (2000, s. 120) chápe sportovní sponzoring jako vzájemný vztah partnerů „*mezi ekonomikou na jedné straně a sportem na straně, když dochází k vzájemnému respektování zájmů obou stran*.“ Sportovní sponzoring se soustřeďuje na vybrané event akce v rámci propagace již vícekrát komunikovaných produktů, či služeb.

Meenaghan (2001) tvrdí, že sponzoring je určitým postojem odpovědnosti vůči vytvářené události. Sponzoringem se chápe jakákoliv finanční pomoc firmě nebo organizaci za záměrem zefektivnit naplánované cíle společnosti.

Allen (2010) tvrdí, že se sponzoringem prohlubují vztahy s jinými partnery, mezi tzv. zadavatelem a sponzorujícím. Jedná se o investici do budoucna pro stranu vytvářející sponzoring. Sponzoring je nástrojem emočního náboje recipientů vytvářející zisk.

Sponzoring se koncentruje na nástroje komunikačního mixu a přizpůsobuje si je z hlediska sportovního sponzoringu. Nástroje kombinují prvky komunikačního mixu a sportovního sponzoringu. Sponzoring tak ukazuje, že prvky komunikačního mixu se dají implementovat a tvořit vazbu v jednotném kontextu. Celé postavení komunikačního mixu a sportovního sponzoringu má komunikační politiku. Sportovní sponzoring lépe spolupracuje, má kvalitnější postavení ve společnosti a více upoutává pozornost vnějšího publika.

Podle Lipianské (1994) se sponzoring kumuluje do všech částí komunikačního, marketingového mixu. Sponzoring se tedy bere jako nástroj, který vznikl na základě podprahové reklamy a tvoří určitou podporu při nástrojích komunikačního, marketingového mixu ve sportu. Přímo sponzoring lze chápat jako část nového média v komunikačním mixu.

Lipianská (1994) chápe sportovní sponzoring z hlediska marketingu tak, že finanční přispěvatelé (firmy, organizace, veřejnost) přispívají finanční částku kvůli tzv. velikosti akce. Čím větší akci, tím větší šance zviditelnění v konkurenčním prostředí.

Sportovní sponzoring a reklama

Aktuálnost nových médií a velký počet nových firem znásobuje poskytnutí peněžních forem. Může se jednat i o sortiment sponzorující společnosti v závislosti na potřebách žadatele. Oficiální sponzoři, partnery mají výhodu svá loga, slogany se nacházejína předních plakátech, slogany jsou umístěny ve viditelné části bilboardů, posteru, informačního letáku. Zintenzivňuje se propagace event produktu na akci ve sdělovacích prostředcích (Mullin a kol., 2014).

Sportovní sponzoring a podpora prodeje

Záleží na provedené akci a jejím časovém harmonogramu, na celkovém finančním zatížení akce. Do této kategorie lze podle Blakey (2014) zahrnout:

- Slevy z ceny produktů v rámci konaného eventu.
- Soutěže pro konečného spotřebitele, soutěže pro podniky poskytující produkt.
- Pozvánky na sportovní event ve formě vstupenek, VIP vstupenek, rodinné slevy na vstupenky.
- Sportovní osobnosti a setkání s klienty akce, veřejností, zaměstnanci přispívající společnosti, významné osobnosti z prostředí veřejné správy.

Sportovní sponzoring a public relations

Komunikace s vnějším prostředím narůstá, pokud firma shromažďuje např. názory o spokojenosti a dělá průzkumy spokojenosti. Informační tok má větší sílu kvůli větší stabilitě mediálních prostředků a tím si recipient umí vysegmentovat produkt přímo pro sebe. Při koupi produktu, tak spotřebitel ví, jaké je složení produktu, jaká je cena, jaká je jeho kvalita. Public relations má řídit sportovní event, aby docházelo k užšímu propojení event – produkt a zákazník. Výrazný vliv díky informačnímu toku z médií může dělat produkt zajímavějším a oblíbenějším. Recipient tak sleduje event produkt, který interesuje se sportovním eventem (Mullin a kol., 2014).

3.4.2 Nabídky pro firmy podporující sportovní kluby (nabídkový list)

Čáslavová (2009) podotýká, že práce klubu (firmy) se sponzorem ve sportu má svá určitá specifika. Je nutné se s ním domluvit na konkrétní částce, kterou bude klub sponzorovat, na délce celkové spolupráce, na postavení sportovního klubu. Je tak důležité, aby sportovní klub nejdříve poukázal určitou nabídku služeb, tedy to, co

sponzorovi může sponzoring přinést. Tato nabídka může mít formu sponzorského balíčku nebo tzv. nabídkového listu (Čáslavová, 2009).

Nabídkové listy pro sponzory fungují nejčastěji u fotbalových a hokejových klubů, přičemž jsou v jejich rámci obsaženy následující druhy položek:

- Dopis marketingového manažera – obsahuje oslovení jednotlivých partnerů, hodnotí se vstupy do nové sezóny, získané úspěchy,
- Nejdůležitější informace, které umožňují posoudit účinnost reklam: jak se klub prezentuje v masmédiích, tj. v TV, rozhlase, tisku, a to včetně předpokládaného rozsahu, sem spadají i informace o návštěvnosti utkání, o kapacitě stadiónu, o počtech a struktuře diváků, uvedou se významné turnaje klubu.
- Sponzorům se nabízejí jednotlivé reklamní plochy, které obsahují i grafické návrhy (fotografie).
- Ceník reklamních ploch.
- Další nabídka pro sponzory – forma další spolupráce v oblasti PR a VIP.

Jako ukázka je na dalším obrázku znázorněn výstup z nabídkového listu fotbalového klubu AC Sparta Praha.

Obrázek č. 8: Prezentace klubu AC Sparta jako součást jejího nabídkového listu

Zdroj: Nabídkový list AC Sparta Praha

3.4.3 VIP hospitality

VIP Hospitality představuje program, který umožňuje divákovi při sportovním utkání získat lepší komfort a nadstandardní služby. Tyto programy jsou zcela běžnou součástí v evropských sportovních klubech. Jako jeden z českých fotbalových klubů ji svým divákům – fanouškům nabízí AC Sparta Praha, a to od roku 2014. Jak uvádí na svých webových stránkách sparta.cz (2014) „*záměrem je nabídnout lepší komfort a služby na stadionu při sledování jejich oblíbeného klubu. Novou sparťanskou službu lidé často využívají pro sebe nebo pro své blízké jako dárek k narozeninám a společnosti jako incentivu pro své významné klienty. Majitelé VIP sedadel mají své speciální polstrované sedadlo na hlavní tribuně a vstup do VIP prostorů dle zakoupené VIP kategorie 60 minut před zápasem, během celého zápasu a 60 minut po zápase*.“

Dle nabídkového listu AC Sparta Praha jsou nabízeny tyto druhy míst v rámci programu VIP Hospitality:

- VIP Exclusive – prostřednictvím klubové karty má divák možnost vstoupit do samostatné restaurace a baru, má lepší výhled z pohlednější, polstrované sedačky, může využívat cateringový servis, součástí je i místo při reprezentačních utkáních v Generali Aréně,
- VIP Polster – vstup na hlavní tribunu, využití příslušného sedadla, cateringový servis,
- VIP BOX – vstup do separátního skyboxu, divák může využívat všechny služby jako u VIP Polster (viz obrázek č. 13),
- VIP Premium,
- VIP CLUB,
- VIP UEFA TRAVEL.

Obrázek č. 9: Možnosti VIP Hospitality v AC Sparta Praha

Zdroj: Nabídkový list AC Sparta Praha

3.5 Sportovní kluby ve fotbale

Čáslavová (2009) uvádí, že sportovní kluby mohou mít z hlediska organizační struktury podobu ziskové organizace, tedy jsou to obchodní společnosti. Pro Českou republiku je nejběžnější, že jak fotbalové, tak hokejové kluby jsou zakládány a fungují jako akciové společnosti či společnosti s ručením omezeným (Čáslavová, 2009).

S ohledem na tuto skutečnost je pak důležité, aby byla z jejich strany dodržována veškerá zákonná ustanovení nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. a zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., které jsou v právním řádu České republiky platné od 1. 1. 2014.

4 METODIKA PRÁCE

Kapitola se věnuje metodickým východiskům diplomové práce, přičemž je možno poukázat na celkový postup zpracování práce (způsoby získávání výsledků, oslovování jednotlivých respondentů či popis využitých metod). Tuto kapitolu lze považovat za stěžejní, neboť aplikace konkrétní metody má následně vliv také na dosažené výsledky, jež budou interpretovány v další kapitole.

4.1 Cíl výzkumu a stanovené úkoly

Cílem výzkumného šetření je porovnat jednotlivé nabídkové listy vybraných fotbalových klubů, které působí v první a druhé fotbalové lize České republiky a vzájemně porovnat, jaké rozdíly se v těchto nabídkových listech mezi jednotlivými profesionálními kluby nacházejí.

S ohledem na stanovený cíl výzkumu jsou stanoveny tyto úkoly:

- popsat, jak byli jednotliví respondenti osloveni, jaké fotbalové kluby je tvoří, v krátkosti tyto kluby charakterizovat,
- stanovit kritéria, která byla zařazena pro posuzování jednotlivých nabídkových listů,
- popsat, v čem je specifická metoda obsahové analýzy, a jak byla konkrétně aplikována v tomto výzkumu,
- analyzovat dosažené výsledky a vzájemně je komparovat,
- definovat rozdíly a vývoj na základě dostupné literatury,
- vyhodnotit, jaké změny byly v nabídkových listech dosaženy ve srovnání se starší literaturou, především v komparaci s monografií od Čáslavové (2009).

4.2 Popis výzkumného souboru

Podkapitola popisuje charakteristiku záměrného výzkumného souboru. Jedná se o celkem 32 profesionálních klubů, které v současnosti působí v první nebo v druhé nejvyšší fotbalové lize České republiky. Jak na to bude ještě dále poukázáno, ne všechny kluby se nakonec výzkumu zúčastnily, protože pouze osm z nich souhlasilo s účastí ve výzkumu v této diplomové práci. Vzhledem k následné spolupráci se za respondenty považují tyto kluby, neboť bylo pracováno s jejich nabídkovými listy pro potenciální partnery:

- AC Sparta Praha (příloha č. 1),
- FC Bohemians 1905 (příloha č. 2),
- FC Hradec Králové (příloha č. 3),
- FC Slovan Liberec (příloha č. 4).
- FC Vysočina Jihlava (příloha č. 5),
- SK Sigma Olomouc (příloha č. 6),
- FK Mladá Boleslav (příloha č. 7),
- FK Pardubice (příloha č. 8).

Z informací, které tyto kluby poskytly, je také zjištěno jejich výsledné postavení v tabulce pro sezónu 2014/2015 (viz níže). Je zřejmé, jak bude ještě dále vysloveno, že struktura prvoligových a druholigových se změnila. Např. do první ligy se vrátila SK Sigma Olomouc, naopak ji opustil FC Hradec Králové.

Tabulka č. 2: Umístění fotbalových klubů v první fotbalové lize v sezóně 2014/2015

Název fotbalového klubu	**Konečné umístění**	**Počet zápasů**	**Počet výher**	**Počet remíz**	**Počet proher**	**Celkový počet bodů**
AC Sparta Praha	2.	30	21	4	5	67
FK Mladá Boleslav	4.	30	13	7	10	46
FC Bohemians 1905	8.	30	10	8	12	38
FC Vysočina Jihlava	10.	30	10	6	14	36
FC Slovan Liberec	12.	30	7	12	11	33
FC Hradec Králové	13.	30	6	7	17	25

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Synotliga.cz (2015).

Legenda: Ačkoliv v sezóně 2015/2016 působí SK Sigma Olomouc v první lize, v předcházející sezóně to byla liga druhá. FC Hradec Králové vzhledem ke svému umístění (13. místo) spadl do druhé fotbalové ligy.

Tabulka č. 2 poukazuje na to, že nejvýše se z uvedených respondentů v sezóně 2014/2015 umístila AC Sparta Praha, na 2. místě. Získala za celou sezónu celkem 67 bodů. Čtvrté místo obsadila FK Mladá Boleslav s 46 body. FC Bohemians se nacházela na 8. místě, FC Vysočina na 10., FC Slovan Liberec na 12. a FC Hradec na 13. místě.

Tabulka č. 3: Umístění fotbalových klubů v druhé fotbalové lize v sezóně 2014/2015

Název fotbalového klubu	**Konečné umístění**	**Počet zápasů**	**Počet výher**	**Počet remíz**	**Počet proher**	**Celkový počet bodů**
SK Sigma Olomouc	1.	30	19	6	5	63
FK Pardubice	8.	30	12	9	9	45

Zdroj: vlastní zpracování na základě fnl.cz (2015).

V předcházející sezóně se SK Sigma Olomouc umístila v druhé fotbalové lize na prvním místě, obdržela celkem 63 bodů, a proto mohla postoupit do první ligy. Fotbalový klub FK Pardubice skončil na celkovém 8. místě s 45 body.

Aby bylo možno ještě více pochopit význam a podstatu jednotlivých fotbalových klubů, byly využity informace z nabídkových listů. Níže jsou tedy vytvořeny profily celkem osmi fotbalových klubů, jež jsou zařazeny do souboru respondentů.

Zvoleny byly následující druhy informací (součástí každého profilu je také logo klubu):

- úroveň fotbalové ligy, v níž daný fotbalový klub působí (první liga Synot vs. druhá Fotbalová národní liga),
- rok, v němž byl daný klub založen,
- místo a kapacita domácího stadionu,
- uvedení průměrné návštěvy domácího stadionu klubu, která byla zaznamenána v sezóně 2014/2015,
- právní forma založení společnosti – fotbalového klubu,
- finanční záležitosti klubu – rozpočet, s kterým klub hospodařil v sezóně 2014/2015 (v Kč),
- jméno fotbalisty, který je v klubu s ohledem na své výkony považován za jeho hvězdu.

AC Sparta Praha

Soutěž: Synot Liga

Rok založení: 1893

Místo a kapacita stadionu: Generali Aréna (Letná), 18 944 diváků

Průměrná návštěva: 9 344 diváků

Právní forma: akciová společnost

Rozpočet na sezónu: 300 mil Kč

Hvězda klubu: David Lafata

FK Mladá Boleslav

Soutěž: Synot liga

Rok založení: 1902

Místo a kapacita stadionu: Městský stadion Mladá Boleslav, 5000 diváků

Průměrná návštěva: 3094 diváků

Právní forma: akciová společnost

Rozpočet na sezónu: 125 mil. Kč

Hvězda klubu: Jiří Skalák

FC Bohemians 1905

Soutěž: Synot Liga

Rok založení: 1905

Místo a kapacita stadionu: Ďolíček (Praha 10), 5 000 diváků

Průměrná návštěva: 4 446 diváků

Právní forma: akciová společnost

Rozpočet na sezónu: 50 mil Kč

Hvězda klubu: Radek Šírl

FC Vysočina Jihlava

Soutěž: Synot liga

Rok založení: 1948

Místo a kapacita stadionu: Stadion Jihlava, 4 155 diváků

Průměrná návštěva: 3 208 diváků

Právní forma: akciová společnost

Rozpočet na sezónu: 65 mil. Kč

Hvězda klubu: Muriš Mešanovič

FC Slovan Liberec

Soutěž: Synot liga

Rok založení: 1899

Místo a kapacita stadionu: Stadion U Nisy, 9900 diváků

Průměrná návštěva: 4 491 diváků

Právní forma: akciová společnost

Rozpočet na sezónu: 80 mil Kč

Hvězda klubu: Josef Šural

FC Hradec Králové

Soutěž: Fotbalová národní liga

Rok založení: 1905

Místo a kapacita stadionu: Malšovická aréna, 7 100 diváků

Průměrná návštěva: 3 182 diváků

Právní forma: akciová společnost

Rozpočet na sezónu: 45 mil Kč

Hvězda klubu: Adrian Rolko

SK Sigma Olomouc

Soutěž: Synot liga

Rok založení: 1919

Místo a kapacita stadionu: Andrův stadion, 12 541 diváků

Průměrná návštěva: 2 858 diváků

Právní forma: akciová společnost

Rozpočet na sezónu: 80 mil. Kč

Hvězda klubu: Milan Ordoš

FK Pardubice

Soutěž: Fotbalová národní liga

Rok založení: 2008

Místo a kapacita stadionu: Stadion Pod Vinicí, 2 500 diváků

Průměrná návštěva stadionu: 755 diváků

Právní forma: akciová společnost

Rozpočet na sezónu: 24 mil. Kč

Hvězda klubu: Jan Jeřábek

Zdroj: loga a údaje o klubech a jsou zpracovány podle synotliga.cz (2015), údaje o rozpočtech klubů jsou získány interními informacemi autora práce

S ohledem na informace výše v profilech klubů je zřejmé, že se tyto od sebe vzájemně liší. Všechny fotbalové kluby jsou akciovými společnostmi, v tom se žádné diference nenacházejí. Výrazné odlišnosti jsou především v rozpočtu klubu na danou sezónu (nejvyšší má AC Sparta Praha, což je dáno nejenom významem a velikostí samotného klubu, ale také tím, že se v ní nachází značné množství hvězd). Přehledné srovnání přináší tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Srovnání respondentů – fotbalových klubů z hlediska vybraných parametrů

Název fotbalového klubu	**Konečné umístění + typ soutěže**	**Rok založení**	**Kapacita stadionu**	**Průměrná návštěva stadionu**	**Rozpočet klubu (mil. Kč)**
AC Sparta Praha	2. (Synot)	1896	18 944	9 344	300
FK Mladá Boleslav	4. (Synot)	1902	5 000	3 094	125
FC Bohemians 1905	8. (Synot)	1905	5 000	4 446	50
FC Vysočina Jihlava	10. (Synot)	1948	4 155	3 208	65
FC Slovan Liberec	12. (Synot)	1899	9 900	4 491	80
FC Hradec Králové	13. (Synot)	1905	7 100	3 182	45
SK Sigma Olomouc	1. FNL	1919	12 541	2 858	80
FK Pardubice	8. (FNL)	2008	2 500	755	24

Zdroj: nabídkové listy jednotlivých fotbalových klubů + vlastní zpracování.

Legenda: Synot – 1. fotbalová liga, FNL – fotbalová národní liga, údaje o formě založení nejsou uvedeny z důvodu, že všechny fotbalové kluby jsou akciovými společnostmi a údaj o hvězdě klubu byl doplněním jeho profilu, nicméně tato informace není nutná pro vzájemné srovnání jednotlivých fotbalových mužstev (respondentů)

4.3 Použité metody

V praktické části diplomové práce jsou využity dvě základní metody. Jedná se o metodu komparace a o metodu obsahové analýzy, na základě kterých mohly být zhodnoceny údaje z nabídkových listů jednotlivých fotbalových klubů a vzájemně mezi s sebou porovnány. Pomocnou metodou zde byla analýza dokumentů a literární rešerše. Komparace se však také dotýkala porovnání dat, které vzešly z tohoto výzkumu, s těmi, které jsou uváděny v literatuře (v publikaci od Čáslavové, 2009). Takto je možno daná zjištění lépe zacílit do praxe a upozornit fotbalové kluby na možnosti zefektivnění jejich nabídkových listů, což povede k účinnější a efektivnější práci s partnery – sponzory.

Podle webového zdroje Lorenc.info (c2007-2013) mohou být základní údaje, které byly získány ve výzkumu, využity ke komparaci, přičemž tu lze aplikovat ve dvou stávajících rovinách. První určuje chování daného objektu za odlišných podmínek v různých prostředích. Druhá rovina komparace určuje, jak se mohou dva různé subjekty chovat za stejných podmínek. „*Na základě takového srovnávání pak lze vyvozovat závěry o vlastnostech objektů nebo procesů. Předpokladem komparace je přesnost předešlých metod – pozorování, popisu a měření. Při komparaci dvou či více*

jevů můžeme využít ukazatele podílu (relativní rozdíl), rozdílu (absolutní rozdíl) nebo index (podíl dvou hodnot téhož ukazatele). Komparace je základní metodou hodnocení, srovnávací metody lze využít jak při získávání poznatků, tak při jejich zpracovávání" (Lorenc.info, c2007-2013).

Hendl (2012) podotýká, že metoda komparace spočívá v tom, že se zkoumají minimálně dvě existující situace, „*aby se zjistily typy, stupeň a příčina jejich podobnosti a rozdílnosti*."

Obsahová analýza se považuje za metodu, při níž se analyzují dokumenty. Začleňuje se do kvantitativního druhu výzkumu, kdy se zabývá jednotlivými četnostmi, čímž je myšleno zjištěním, jaká část prostoru se věnuje určitým tématům či slovům. K pozitivům této metody se řadí především její snadnost provedení a zajištění objektivních výsledků. Je však nutno poukázat, že je do jisté míry i subjektivní metodou, a to ve fázi, kdy výzkumník definuje jednotlivé kategorie pro analýzu dokumentů (Jandourek, 2008). Toho je možno se v diplomové práci částečně vyhnout tím, že se využijí především ukazatele nabídkových listů, které definuje odborná literatura – publikace od Čáslavové (2009).

Při aplikaci metody obsahové analýzy je zapotřebí postupovat ve dvou návazných krocích (Nový, Surynek a kol., 2006):

- vyčlenit kvalitativní jednotky analýzy – těmi mohou být jednotlivé pojmy, symboly, témata či celky dané v určitém textu apod.,
- stanovit kvantitativní jednotky, jejichž pomocí bude možno kvalitativní jednotky měřit, sem spadají již konkrétní číselné údaje.

Obsahová analýza se obecně využívá k rozboru určitého textu, např. v médiích (Nový, Surynek a kol., 2006). Je tedy zřejmé, že při analýze jednotlivých nabídkových listů se jedná o vhodnou metodu, kdy zjištěné údaje od respondentů (osmi vybraných fotbalových klubů) je možno mezi sebou vzájemně komparovat.

4.4 Sběr a analýza dat

Při zpracování diplomové práce bylo nejdříve zapotřebí si nastudovat literární publikace, příp. jiné zdroje. V místní knihovně byly relevantní literární zdroje vypůjčeny a za pomoci vyhledávače Google a klíčových slov nalezeny některé webové zdroje. Formou literární rešerše pak byly tyto poznatky začleněny do předcházející kapitoly č. 3.

Poté bylo přistoupeno k oslovení jednotlivých fotbalových klubů, které působí v první a druhé fotbalové lize. Vzhledem k tomu, že bylo zřejmé a jasné, kdo se stane příslušným respondentem, lze jejich výběr v tomto výzkumu nazývat záměrným. Nutná však byla ochota těchto klubů spolupracovat. Na základě oslovení jednotlivých fotbalových klubů se podařilo získat 8 nabídkových listů, přičemž šest z nich pocházelo od klubů z první fotbalové. Zbylé dva patřily klubům z druhé nejvyšší soutěže. Ostatní kluby nabídku participovat na výzkumném šetření odmítly.

Nejdříve byly osloveny všechny prvoligové kluby. Pracovníci marketingových oddělení fotbalových klubů však spolupráci na výzkumu z větší části odmítli. Jako důvod uvedli, že se jedná o předmět obchodního tajemství, a není možné k němu přistupovat, ani pro studijní účely. Některými kluby bylo dokonce sděleno, že nabídkový list je vytvářen přímo na míru partnerovi, a proto ani nemají žádný univerzálně platný k dispozici, jež by mohl být v diplomové práci využit.

Prvotní oslovení probíhalo za pomoci emailové komunikace, kdy byly touto cestou shromažďovány jednotlivé nabídkové listy. Další etapa sběru dat spočívala v terénním šetření. Autor diplomové práce navštívil vybrané fotbalové kluby přímo v jejich domácím prostředí (FK Mladá Boleslav, FC Slovan Liberec, SK Sigma Olomouc, FK Pardubice). Pracovníci tamních marketingových oddělení předali autorovi domluvené nabídkové listy klubu a následně jej provedli po domácím stadionu, kde klub hraje. Zároveň bylo autorovi vysvětleno, jakým způsobem prvoligové a druholigové fotbalové kluby po marketingové stránce fungují. V práci je následně zpracováváno celkem osm nabídkových listů.

Dalším krokem bylo sestavit jednotlivá kritéria, na základě kterých by bylo možno vyhodnotit strukturu jednotlivých nabídkových listů. V tomto případě pomohly také nastudované poznatky z odborné literatury (viz Čáslavová, 2009). K těmto kritériím bylo přiřazeno ještě několik dalších, a to ty, které vyplynuly z analýzy výzkumu. Celkem bylo do komparativní analýzy jednotlivých nabídkových listů začleněno 16 kritérií, které pocházely z publikace od Čáslavové (2009). Ta byla navíc upravena pro vlastní studijní účely. Tabulka č. 5 přináší přehled jednotlivých hlavních a dílčích kritérií, které byly pro výzkum v diplomové práci relevantní.

Tabulka č. 5: Využitá kritéria pro komparativní analýzu výzkumu dle starší literatury

Název hlavního třídícího kritéria	**Název dílčích kritérií**
FORMA SPONZOROVÁNÍ	Titul generálního partnera
	Titul hlavního partnera
	Titul oficiálního dodavatele
	Titul mediálního partnera
	Titul partnera
	Právo na využití jména v názvu klubu
	Právo na využití jména v názvu fotbalového stadionu
	Právo na využití jména v názvu fotbalového klubu
ÚROVEŇ EXKLUZIVITY	Exkluzivita sponzorování mezi sponzory na stejné nebo nižší úrovni
	Exkluzivita mezi sponzory na různých úrovních
	Exkluzivita v reklamě nebo reklamních médiích souvisejících s fotbalovým zápasem
	Exkluzivita oficiálního dodavatele nebo prodejce zápasu
LICENCE A OFICIÁLNÍ POVOLENÍ	Užití loga sponzora, image sponzora nebo obchodní značky
	Prodej a práva reklamních předmětů
	Opatření na podporu prodeje
REKLAMA	Nabídka reklamy na dresech a oblečení
	Reklama na mantinelech
	Reklama na výsledkových ukazatelích
	Reklama na panelech
	Reklama na billboardech
	LED mantinely
	Reklama na programu akce
	Reklamní spoty během utkání
	Program na rádiových stanicích
	Venkovní reklama (plakáty, letáky)
	Drobné reklamní možnosti
PR	Zařazení to tiskových médií
	Zařazení do médií se vztahem ke sponzorovi
	Kampaň PR zaměřená na sponzorův trh
	Ucelené mediální programy na propagaci konkrétní formy sponzorování
	Předvádění produktů

	Příležitost k prodeji na místě
	Soutěže pro diváky
	Reklamní prodej suvenýrů
JINÉ PROPAGAČNÍ PŘÍLEŽITOSTI	Organizování mediální propagace
	Organizování propagačního prodeje
	Nové akce, program, činnosti, které vycházejí vstříc sponzorovým požadavkům
	Organizace show, zábava na zápase
	Zajištění moderátora
	Kupóny na vstupenkách
HOSPITALITY PROGRAM	Vstupenky na akci (vybraná sedadla, rezervace, lóže)
	VIP vstupenky- občerstvení, vstup do tiskových boxů
	Setkání se sportovci, celebritami
	Transport související se zápasem, administrativa a doprovod
	Vyhovění hospitality programu sponzorovi
	Speciálně koncipovaný catering
INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE	Zajištění obsahu pro internetové stránky sponzora
	Zajištění webových stránek na akci pro sponzory
INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE	Označení internetového reklamního banneru pro sponzorskou akci
	Propagace nebo soutěž na webových stránkách
	Propojení internetových stránek sponzora s internetovými stránkami sponzorovaného klubu
POMOCNÉ NEBO PODPORUJÍCÍ AKCE	Vstupenky, pomocné akce, recepce, show, zahajování pro sponzory
	Ukázkové výhody pro sponzorování při příležitostných večírcích
POSKYTNUTÍ PRÁV	Právo pro sponzora na návazný prodej užitků ze sponzorování jiným organizacím
	Právo pro maloobchodníka v pozici sponzora na návazný prodej sponzorských užitků prodejcům specifických kategorií produktu
	Právo poskytovat vybavení, služby, technologie, expertízy nebo personál k dosažení úspěchu akce v obchodu za část sponzorských peněz
	Příležitost poskytovat hodnotu pro média v obchodních prostorách za část sponzorského příspěvku
SPECIFICKÁ PRODUKCE	Design nebo produkce sponzorských akcí na klíč
	Pronájmy, organizace personálu, služeb, prodejců stálých nebo dočasných
OZNAČOVÁNÍ	Označování místa sportovní akce (celkové, umístění reklam, kamer)
	Vyznačení reklam, umístění televizních kamer
	Vyznačení drobných reklamních možností na sponzorované akci
	Označení místa tiskové konference
	Označení dopravních prostředků

	Použití stejnokrojů na akci
	Trika, uniformy pro personál
LOYALTY MARKETING	Poskytování užitků sponzorovi kvůli budování dobrého vzájemného vztahu
	Přístup na zápas, parkování, sleva nebo reklamní prodej
	Exkluzivní přístup na zápas, účast u předávání cen, možnost kontaktu se sportovními hvězdami
	Přednostní přístup ke vstupenkám
ZAMĚSTANCI, AKCIONÁŘI	Pasivní účast zaměstnanců nebo akcionářů na zápase
	Aktivní účast zaměstnanců nebo akcionářů na zápase – podílející se na nějaké činnosti
	Vytvoření akce nebo programu pro zaměstnance
VÝZKUM, EXPERTÍZY	Výzkum prostřednictvím pre a post testu po zápase
	Příležitost k dotazování na sponzorování nebo na marketingové ukazatele
	Poskytnutí expertízy, která zdokonalí sponzorův výkon, produkty, image
	Pomoc při vývoji tréninkových manuálů pro sponzorskou činnost
	Logistika, zahrnutí technických nebo kreativních expertíz
SMLOUVY	Slevy na víceleté kontrakty
	Podněty pro realizaci smluv
SHRNUTÍ	16 hlavních kritérií
	80 dílčích kritérií

Zdroj: vlastní zpracování dle Čáslavová (2009).

Za účelem komparace vlastních údajů byla využita také další kritéria, která vyplynula z rozboru jednotlivých nabídkových listů fotbalových klubů. Jak je patrné z tabulky č. 6, jedná se o celkem 38 dílčích kritérií, z nichž 19 lze začlenit pod některá, jež uvádí Čáslavová (2009) ve své publikaci. Uvést lze především kritéria: reklama, PR, jiné propagační příležitosti, Hospitality program, informační technologie a pomocné nebo podporující akce. Nově je vytvořena skupina kritérií označená jako Obecné informace o klubu (celkem 19 dílčích kritérií).

Tabulka č. 6: Aplikovaná vlastní kritéria využitelná pro komparativní analýzu výzkumu

Název hlavního třídícího kritéria	**Název dílčích kritérií**
REKLAMA	3D reklama
	Reklama 3D na tribuně na podlaze
	Reklama na autobusu

	Reklama na vstupenkách
	Digi show car
	Reklama na střídačkách
	Spolupracování se sociálními sítěmi
	Rozhlasová reklama před a po utkání
PR	Složení a specifikace návštěvníků
	Uvedená mapa klubů v ČR- možnost dosahu reklamy
	Charitativní akce
JINÉ PROPAGAČNÍ PŘÍLEŽITOSTI	Klubový kalendář
HOSPITALITY PROGRAM	Cestování s týmem na euro zápasy
	Vstupenky na reprezentační utkání
	Sportovní turnaje pro partnery
	VIP parking
INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE	Newsletter
POMOCNÉ NEBO PODPORUJÍCÍ AKCE	Spolupráce s fanclubem
	Péče o bývalé hráče
OBECNÉ INFORMACE O KLUBU	Slevy na víceleté kontrakty
	Podněty pro realizaci smluv
	Historie
	Umístění v předešlých sezónách
	Připomínka největších úspěchů
	Sportovní hvězdy klubu
	Návštěvnost stadionu
	Charakteristika mládeže
	Představení sportovního areálu
	Internacionální prostředí v týmu
	Podpora mládeže
	Uvedení vlastníka klubu
	Uvedení ceníku vstupného na zápas
	Tým uvádí generálního partnera
	Tým uvádí strategii a cíle klubu
	Klubová TV
	Organizační struktura klubu

	Proč právě si vybrat nás?
	Televizní vizibilita
SHRNUTÍ	7 hlavních kritérií (z toho 1 nově oproti kritériím Čáslavové (2009))
	38 dílčích kritérií

Zdroj: vlastní zpracování.

Poté, co bylo rozhodnuto o jednotlivých sledovaných kritériích, se přistoupilo k rozboru osmi nabídkových listů. Samotné vyhodnocování proběhlo v programu Microsoft Excel 2010. Do něj byla zapsána stanovená kritéria (do sloupce A). Sloupce s označením B až I se vyhradily fotbalovým klubům, které přistoupily na spolupráci v této diplomové práci. Jejich nabídkový list byl podroben důkladné analýze, přičemž v případě, že bylo dané kritérium v listu obsaženo, získal klub za toto kritérium 1 bod. Dále se stanovil dílčí počet bodů za dané kritérium a celkový počet bodů. Maximálně dosažených bodů mohlo být 118, jak je patrné z tabulky č. 7.

Tabulka č. 7: Způsob vyhodnocování nabídkových listů

Název hlavního třídícího kritéria	Počet bodů – kritéria dle Čáslavové (2009)	Počet bodů – nová kritéria	Celkový počet bodů
FORMA SPONZOROVÁNÍ	8	0	8
ÚROVEŇ EXKLUZIVITY	4	0	4
LICENCE A OFICIÁLNÍ POVOLENÍ	3	0	3
REKLAMA	11	8	19
PR	8	3	11
JINÉ PROPAGAČNÍ PŘÍLEŽITOSTI	6	1	7
HOSPITALITY PROGRAM	6	4	10
INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE	5	1	6
POMOCNÉ NEBO PODPORUJÍCÍ AKCE	2	2	4
POSKYTNUTÍ PRÁV	4	0	4
SPECIFICKÁ PRODUKCE	2	0	2
OZNAČOVÁNÍ	7	0	7
LOYALTY MARKETING	4	0	4
ZAMĚSTANCI, AKCIONÁŘI	3	0	3
VÝZKUM, EXPERTÍZY	5	0	5
SMLOUVY	2	0	2
OBECNÉ INFORMACE O KLUBU	0	19	19
CELKOVÝ POČET BODŮ	80	38	118

Zdroj: vlastní zpracování.

V kapitole výsledky tak s ohledem na výše uvedenou tabulku bude vyhodnocen nabídkový list daného fotbalového klubu, poukázáno na dílčí počty bodů i na jejich celkovou sumu. Zároveň bude tento list analyzován z hlediska samotného obsahu. Následně pak budou moci být fotbalové kluby mezi sebou srovnány, což zároveň poukáže i na případné nedostatky v jejich nabídkových listech.

5 VÝSLEDKY

Pátá kapitola je s ohledem na stanovené cíle nejdůležitější, neboť jsou v ní rozebírány z hlediska provedené obsahové analýzy nabídkové listy osmy fotbalových klubů. U každého z nich je také vytvořena příslušná tabulka, z níž je patrné, jaký počet bodů „nasbírala“ celkem a u kritérií dle Čáslavové (2009) a u nových kritérií zjištěných na základě vlastního výzkumu.

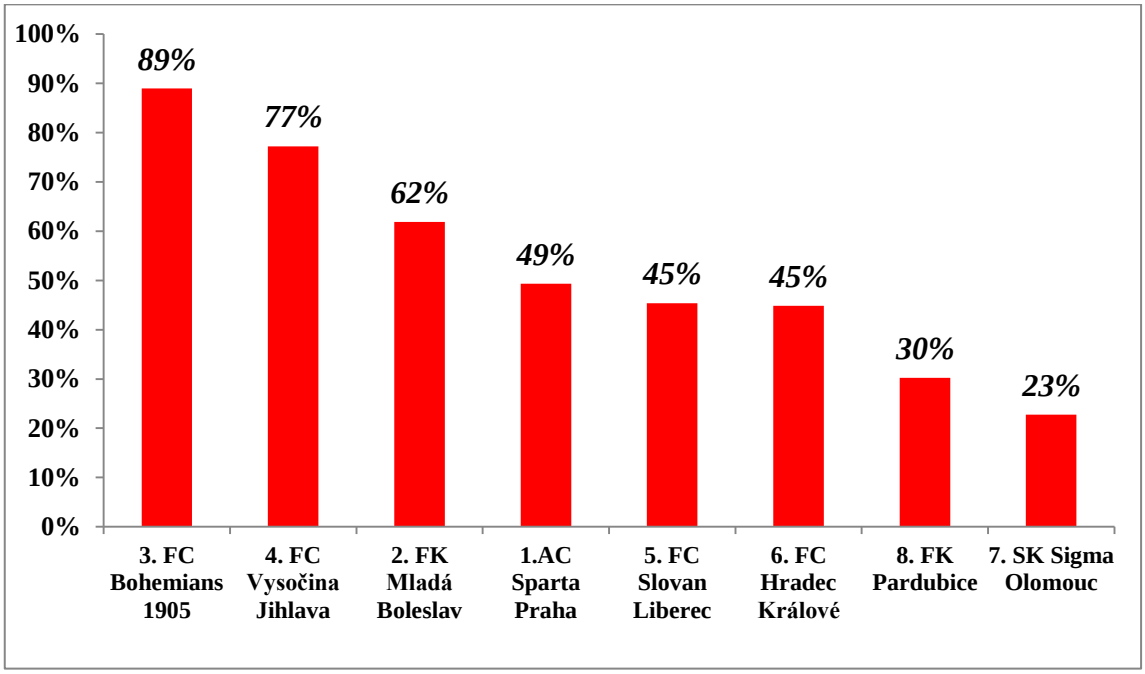
Každý nabídkový list je také krátce charakterizován z hlediska vlastního obsahu, přičemž je však největší pozornost vztažena k dříve uvedeným kritériím. Na tomto základě je pak možné všechny nabídkové listy vzájemně mezi sebou porovnat a dospět tak k hlavním výsledkům.

Tabulka 3 přináší základní údaje spolupracujících klubů. Co se týče roku založení klubu, ve většině případů se jedná o dlouhodobě působící mužstva, neboť byla založena v letech 1896-1919 (6 klubů z celkem 8, což znamená 75 % respondentů). Pouze FC Vysočina byla založena „až“ v roce 1948 a nejnověji v roce 2008 FK Pardubice.

Co se týče kapacity jednotlivých stadiónů, nejčastěji je může navštívit max. 7 100 diváků (celkem 5 klubů z 8, tzn. 62,5 % respondentů). Ze stadionů s kapacitou nad 10 000 diváků lze jmenovat jen Generali Arénu AC Sparty Praha (18 944 diváků) a Andrův stadion SK Sigmy Olomouc (12 541 diváků). Těsně pod hranici 10 000 diváků je Stadion U Nisy FC Slovan Liberec, který pojme celkem 9 900 diváků.

Zde se lze však dostat k další zajímavé informaci, která plyne z průměrné obsazenosti stadionu diváky u jednotlivých klubů. Je zřejmé, že větší stadiony jsou jen stěží naplnitelné, a to i v případě AC Sparty Praha. I přesto lze považovat průměrnou návštěvnost diváků v předcházející sezóně za solidní (téměř 9 400 diváků), což je dalším bonusem pro partnery – sponzory. Průměrnou procentuální využitelnost jednotlivých stadionů fotbalových klubů znázorňuje graf č. 1.

Graf č. 1: Procentuální využitelnost stadionů fotbalových klubů v sezóně 2014/2015



Zdroj: vlastní výpočty dle údajů z nabídkových listů fotbalových klubů

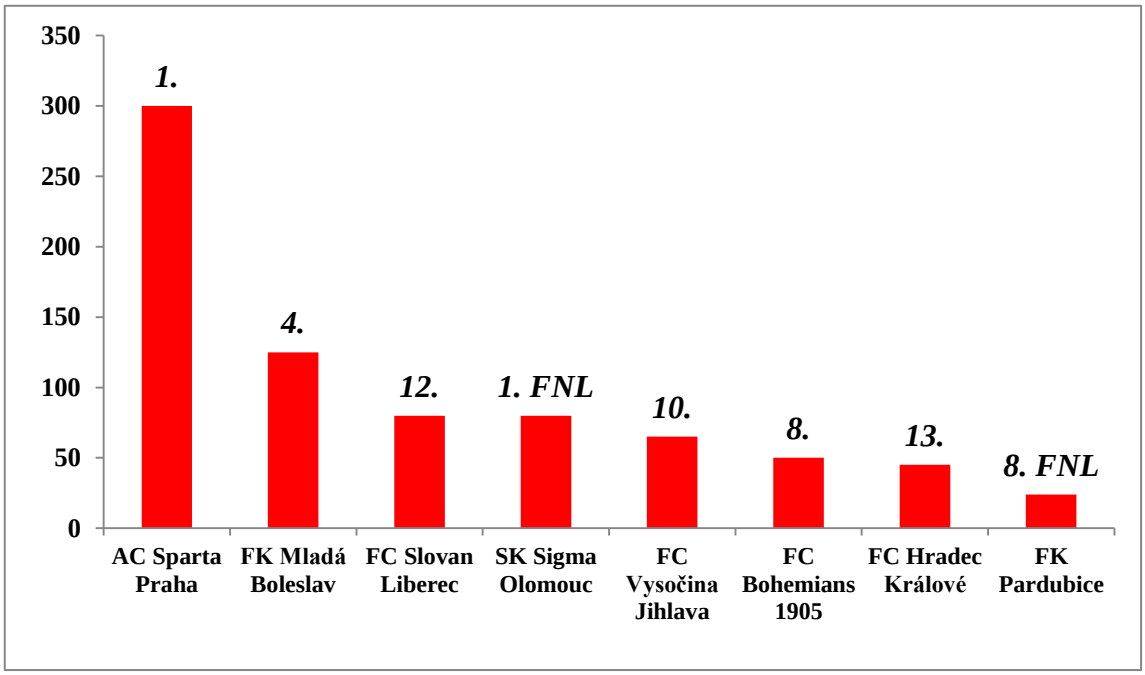
Z výše uvedeného grafu č. 1 je patrné, že nejvíce zaplněnými stadiony byly kluby FC Bohemians 1905 (89 % naplnění kapacity), FC Vysočina Jihlava a FK Mladá Boleslav. Je zde zajímavé zjištění, že FC Bohemians 1905 je klubem, který se sice umístil až na konečném 8. místě, avšak jeho procentuální naplnění v průměru je daleko vyšší, než u jiných klubů. To souvisí i s „věrností“ jeho fanoušků, což může klub využít jako vhodnou informaci pro potenciální sponzory.

U celkem tří klubů se pohybuje průměrná obsazenost stadionu diváky kolem 40-50 %. Je to AC Sparta Praha, FC Slovan Liberec a FC Hradec Králové (zde zůstali fanoušky svému klubu oddáni i za situace, že jeho výkony byly poměrně nízké a nakonec se mužstvo propadlo až do druhé ligy). Skutečnost, že SK Sigma Olomouc dokázala svůj 12-ti tisícový stadion naplnit průměrně jen z 23 %, je dána tím, že hrála předcházející sezónu ve 2. lize. Lze očekávat, že v této sezóně bude již návštěvnost vyšší.

Bezkonkurenčně má nejvyšší rozpočet AC Sparta Praha. I to může být důvodem, že se nakonec ocitla na druhém konečném místě v tabulce. Je zde však odůvodněné se ptát, zda-li má konečný rozpočet určitou souvislost s konečným místem v tabulce. Jak to znázorňuje graf č. 2, není tomu tak vždy. Kluby, které se umístily na druhém a čtvrtém místě, hospodaří s největším rozpočtem (tedy s 300 a 125 mil. Kč), nicméně poměrně vysokou částku rozpočtu měl také FC Slovan Liberec (12. místo) a SK Sigma Olomouc,

která působila v druhé lize a skončila nakonec na prvním místě. Shodně se jednalo o rozpočet ve výši 80 mil. Kč.

Graf č. 2: Souvislost rozpočtu klubu s jeho umístěním v tabulce



Zdroj: vlastní výpočty dle údajů z nabídkových listů fotbalových klubů

Graf výše také poukazuje na fakt, že nejhůře umístěný klub ze všech respondentů má nejnižší rozpočet, což je logické. Jedná se o FK Pardubice, které skončily v druhé fotbalové lize na 8. místě a hospodařily s částkou 24 mil. Kč. Je zde však nutno vzít v potaz, že tento klub se nachází ve zcela jiné pozici než přední fotbalová mužstva ze Synot ligy a také nedisponují tak hvězdnými hráči, jako např. AC Sparta Praha nebo FK Mladá Boleslav.

5.1 Obsahová analýza nabídkového listu fotbalových klubů

Obsahová analýza pomáhá při výzkumu převést samotný text a důležitá data z nabídkových listů do přehledné tabulky, která už na první pohled odhalí spoustu zajímavých informací (viz příloha). Do tabulky byl zaznamenáván výskyt obsahu nabídkového listu dle Čáslavové (2009) a nové trendy zjištěné výzkumem.

5.1.1 AC Sparta Praha

Fotbalový klub AC Sparta Praha patří ve fotbalovém světě, nejenom v České republice, k těm známějším a úspěšnějším, a tomu také odpovídá jeho nabídkový list. Je

v něm obsaženo značné množství informací, které má potenciální sponzory utvrdit v tom, že je vhodné si vybrat právě je ke sponzoringu.

Z komplexního hlediska lze hodnotit nabídkový list fotbalového klubu AC Sparta Praha jako jeden z poměrně bohatých na informace, a také dobře graficky zpracovaných. Co se týče kategorie formy sponzorování, zde jsou uvedeny veškeré informace, které by měl nabídkový list podle Čáslavové (2009) obsahovat. Lze se tedy dozvědět, jakým způsobem by mohl sponzor v tomto klubu fungovat, jaká by byla jeho práva apod. Shodné výsledky jsou dosaženy také v kategorii kritérií s označením „úroveň exkluzivity," kdy nabídkový list klubu např. exkluzivitu reklamy nebo reklamních médií pro sponzora během fotbalového utkání.

Další informace se týkají konkrétních forem sponzorství pro obchodní partnery. Jedná se např. o možnosti v reklamě (AC Sparta Praha např. uvádí, že logo sponzora jako forma reklamy se může umístit na dresy hráčů, reklama může být umístěna na mantinelech, na panelech, vybrat je možno také 3D reklamu, reklamu na autobuse hráčů, reklamní spoty během televizního utkání apod.).

Budoucí obchodní partneři se z nabídkového listu dále poměrně podrobně dozvídají další informace o jejich propagaci formou PR. Navíc v případě, že se rozhodnou ke spolupráci s tímto fotbalovým klubem, mají k dispozici bohatý tzv. Hospitality program. Tím je myšleno, že sponzorům je k dispozici vstupenka na danou akci (zajištěna např. v lóži nebo v boxu), může cestovat s týmem na euro zápasy, má k dispozici VIP parking, catering aj. Označení sponzora na jednotlivých akcích je dle nabídkového listu maximální. Nabídkový list klubu však neuvádí jakékoliv informace o uzavíraných smlouvách s partnery (pravděpodobně z důvodu obchodního tajemství).

Je také zřejmé, že v nabídkovém listu jsou obsaženy další informace o samotném klubu, jako např. jeho historie, jaké jsou jeho předešlé úspěchy, na jakém místě se v minulosti v první fotbalové lize umístil, co může sponzorovi plynout ze vzájemné spolupráce apod.

Tabulka č. 8: Vyhodnocení rozboru nabídkového listu klubu AC Sparta Praha

	Počet bodů – kritéria dle Čáslavové	**Počet bodů – nová kritéria**	**Celkový počet bodů**
Získaný počet bodů	58	22	80
Maximální počet bodů	80	38	118
Procentuální rozložení počtu bodů	**73 %**	**58 %**	**68 %**
Počet kategorií kritérií – získání 100 % bodů	5		
Počet kategorií kritérií – získání 0 % bodů	1		

Zdroj: vlastní zpracování.

Jak z tabulky č. 8 vyplývá, nabídkový list AC Sparta Praha lze hodnotit jako velmi dobře zpracovaný, co do počtu informací (obsahová stránka), tak i z hlediska grafického zpracování. Obsahuje celkem 68 % informací dle daných kritérií, přičemž uváděny jsou více údaje dle kritérií Čáslavové (2009) - 73 %, nicméně značné množství je zároveň i nových (58 %).

5.1.2 FC Bohemians Praha 1905

Nabídkový list fotbalového klubu FC Bohemians Praha 1905 je oproti výše uvedenému obsahově chudší, přičemž nedostatečná je grafická podoba. Stále ji však lze považovat za vhodnou, nicméně celková podoba nabídkového listu může být pro sponzory méně poutavá, což není vhodnou vizitkou klubu, přičte-li se menší počet informací, jež jsou sponzorům nabízeny.

Za zcela nedostatečné je považován fakt, že v nabídkovém listu klubu nejsou začleněny žádné informace o formě sponzorství. Potenciální obchodní partner se sice dozvídá, že mu je určitá propagace jeho obchodního jména nabízena, ale neví, na jaké úrovni bude figurovat. Údaje o úrovni exkluzivity jsou vhodně zařazeny. Největší možnosti jsou partnerům nabízeny v oblasti reklamy. Podobně jako u jiných fotbalových klubů, má sponzor možnost, aby bylo jeho jméno uveřejněno na dresech hráčů či na oblečení pro fanoušky. Dále se také jedná o reklamu na mantinelech, na panelech či formou billboardů. Vhodně jsou začleněny i reklamní spoty během fotbalových utkání.

Dostatečné možnosti mají sponzoři i na PR akcích fotbalového klubu, avšak hospitality program není v tomto případě příliš bohatý. Sponzoři mají nárok na VIP vstupenky nebo je jim zprostředkování setkání s hráči klubu. Označování loga či jména

formy je v nabídkovém listu nedostatečné. Podobně lze hovořit i o informacích o samotném klubu. Sponzor se může dozvědět, jaká je jeho historie, největší úspěchy či návštěvnost domácího stadionu. Kontakt na klub je uveden v závěru nabídkového listu.

Tabulka č. 9: Vyhodnocení rozboru nabídkového listu klubu FC Bohemians Praha 1905

	Počet bodů – kritéria dle Čáslavové	**Počet bodů – nová kritéria**	**Celkový počet bodů**
Získaný počet bodů	28	9	37
Maximální počet bodů	80	38	118
Procentuální rozložení počtu bodů	**35 %**	**24 %**	**31 %**
Počet kategorií kritérií – získání 100 % bodů	0		
Počet kategorií kritérií – získání 0 % bodů	6		

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka č. 9 poukazuje na to, že nabídkový list klubu FC Bohemians Praha 1905 obsahuje poměrně málo informací, pouze 31 % z celkových možných, přičemž dle kritérií Čáslavové (2009) se jedná o 35 % údajů, z hlediska nových kritérií o 24 %. Na nevhodnost vytvořeného nabídkového listu poukazuje i fakt, že se zde nachází celkem 6 kategorií, kdy žádné informace uváděny nejsou.

5.1.3 FC Hradec Králové

Nabídkový list fotbalového klubu FC Hradec Králové má poměrně zajímavou a netypickou grafiku i celkový vzhled, což určitě potenciální sponzoři ocení. Oproti předcházejícímu fotbalovému klubu je v něm začleněno více informací, což lze opět kvitovat.

Především pak sponzoři získávají odpověď na formu možného sponzorství, což je důležitá oblast informací a neměla by být opomíjena. Sponzoři budou mít možnost, aby byla jejich firma (logo, jméno aj.) propagována na dresech hráčů či na jejich oblečení, formou reklamy na mantinelech, na výsledkových ukazatelích, na panelech či na billboardech. Je možné zajistit reklamní prodej suvenýrů ve vztahu k práci s veřejností (PR). Jiné formy propagace zajišťovány nejsou. Sponzorům je z hlediska protislužby nabízena VIP vstupenka, vstupenka na danou akci, VIP parking nebo setkání se sportovci. Z nabídkového listu klubu jsou patrné i informace o jeho historii, největších

úspěších, předcházejících umístění v tabulce, o vlastníkovi klubu či organizační struktuře. Nevýhodou je, že zde není obsažen kontakt na klub. Celkový počet informací odpovídá 42 % veškerých bodů, jež mohl nabídkový list klubu dosáhnout.

Tabulka č. 10: Vyhodnocení rozboru nabídkového listu klubu FC Hradec Králové

	Počet bodů – kritéria dle Čáslavové	**Počet bodů – nová kritéria**	**Celkový počet bodů**
Získaný počet bodů	36	13	49
Maximální počet bodů	80	38	118
Procentuální rozložení počtu bodů	**45 %**	**34 %**	**42 %**
Počet kategorií kritérií – získání 100 % bodů	0		
Počet kategorií kritérií – získání 0 % bodů	3		

Zdroj: vlastní zpracování.

5.1.4 FC Slovan Liberec

Na začátku nabídkové listu fotbalový klub FC Slovan Liberec uvádí hned základní údaje o sobě, což lze považovat za pozitivní. Díky tomu se může potenciální partner dozvědět především úspěchy klubu, které ho mohou pozitivně motivovat (to se nutně netýká jen úspěchu v domácí fotbalové lize, ale také domácích pohárů a evropských soutěží – sponzor si hned může spočítat, že jeho propagace se nebude týkat jen České republiky, ale také zahraničí).

Další strany nabídkového listu mají za cíl poukázat nejenom na celkovou mapu jednotlivých fotbalových klubů v České republice, ale především poukázat na význam celého fotbalového klubu v Liberci. Proto jsou zde uveřejněny informace o historii klubu, o roku jeho založení, o realizačním týmu, největších úspěších apod.

Další část nabídkového listu je směřována k nabízené formě spolupráce – způsobech, jak se může sponzor prezentovat výměnou za finanční sponzorství klubu. V prvé řadě, podobně jako u jiných fotbalových klubů, je to prezentování jména či loga firmy na dresu hráčů (jak na přední, tak na zadní straně, či na rukávu), na panelech, velkoplošné obrazovce, na otočném trojhranu, na plochách nad hlavní tribunou nebo může být logo umístěno na střídačkách domácích a hostů.

Výhodou je také, že FC Slovan Liberec vydává vlastní klubový časopis a kalendář, který odebírá značné množství fanoušků, což umožňuje sponzorovi dostávat se do očí dalších lidí. Nedílnou součástí jsou také webové stránky. Nevýhodou je, že se

sponzor nedozví příliš mnoho informací o tom, jaké další protislužby jsou mu jako VIP partnerovi nabízeny. Shrnutí rozboru nabídkového listu jsou znázorněny prostřednictvím tabulky č. 11.

Tabulka č. 11: Vyhodnocení rozboru nabídkového listu klubu FC Slovan Liberec

	Počet bodů – kritéria dle Čáslavové	**Počet bodů – nová kritéria**	**Celkový počet bodů**
Získaný počet bodů	21	16	37
Maximální počet bodů	80	38	116
Procentuální rozložení počtu bodů	**26 %**	**42 %**	**31 %**
Počet kategorií kritérií – získání 100 % bodů	0		
Počet kategorií kritérií – získání 0 % bodů	7		

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky je patrné, že nabídkový list FC Slovan Liberec se zaměřuje především na nová kritéria, než na kritéria dle nabídkového listu Čáslavové (2009), přesto se řadí spíše k listům, v němž mnoho důležitých informací chybí (celkový počet bodů – 31 %).

5.1.5 FC Vysočina Jihlava

Nabídkový list fotbalového klubu FC Vysočina Jihlava se na první rozdíl od dalších nabídkových listů liší zejména v grafickém uspořádání. Může potenciálního partnera zaujmout, že se bude další spoluprací s klubem zajímat. Značnou nevýhodou je, že se hned nedozvídá o možné spolupráci s klubem, což Čáslavová (2009) uvádí ve své publikaci jako velmi důležité.

Celkově je struktura celého nabídkového listu klubu odlišná, neboť v jiných případech se kluby zaměřují hned na formy sponzorství, resp. formy propagace (reklama, PC apod.). FC Vysočina Jihlava jde ovšem jinou cestou – uvádí jak „slovo“ ředitele, tak i největší úspěchy klubu, formy práce s mládeží, představuje úspěšné odchovance i domácí stadion klubu (např. jeho návštěvnost).

Možnosti reklamní propagace jsou sponzorům nabízeny až na zadních stranách nabídkového listu, a to např. v podobě panelů, billboardů, za tribunami, na dresech hráčů apod. Nedílnou součástí prezentace sponzorů jsou také webové stránky. Výhodné je, že se sponzor dozvídá i o tzv. Hospitality programu – má možnost získat VIP vstupenky, VIP parkování apod.

Tabulka č. 12: Vyhodnocení rozboru nabídkového listu klubu FC Vysočina Jihlava

	Počet bodů – kritéria dle Čáslavové	**Počet bodů – nová kritéria**	**Celkový počet bodů**
Získaný počet bodů	25	13	38
Maximální počet bodů	80	38	118
Procentuální rozložení počtu bodů	**31 %**	**34 %**	**38 %**
Počet kategorií kritérií – získání 100 % bodů	0		
Počet kategorií kritérií – získání 0 % bodů	5		

Zdroj: vlastní zpracování.

5.1.6 SK Sigma Olomouc

SK Sigma Olomouc je druholigovým fotbalovým klubem, což má zřejmě vliv i na jeho podobu nabídkového listu. Grafika je velmi chudá, stejně tak i informace, které se může sponzor dozvědět.

Z dalších informací lze uvést podklady o formě sponzorství na úrovni generálního partnera, hlavního partnera a partnera. Zde se sponzor dozví nejenom hlavní cenu za sponzorství, ale také formy propagace v reklamě, PR apod. Vše je ovšem prezentováno příliš stroze, bez jakékoliv návaznosti. To je zřejmě také důvodem, proč nabídkový list olomouckého klubu získává jedno z nejnižších hodnocení (viz tabulka č. 13).

Tabulka č. 13: Vyhodnocení rozboru nabídkového listu klubu SK Sigma Olomouc

	Počet bodů – kritéria dle Čáslavové	**Počet bodů – nová kritéria**	**Celkový počet bodů**
Získaný počet bodů	24	1	25
Maximální počet bodů	80	38	118
Procentuální rozložení počtu bodů	**30 %**	**3 %**	**21 %**
Počet kategorií kritérií – získání 100 % bodů	0		
Počet kategorií kritérií – získání 0 % bodů	9		

Zdroj: vlastní zpracování.

5.1.7 FK Mladá Boleslav

Grafické uspořádání a prezentace nabídkového listu fotbalového klubu FK Mladá Boleslav lze hodnotit na vysoké úrovni. Vhodná je také úvodní strana, která by měla potenciálního sponzora zaujmout. Ten se nejprve dozvídá nejnovější a nejzákladnější informace o klubu, včetně průměrné návštěvnosti domácího stadionu a sledovanosti zápasů na televizních obrazovkách.

Plynule se poté přechází k formám propagace sponzora – nechybí reklama na dresech hráčů (je zde hned uveřejněna cena za sponzorství dle umístění loga či obchodního jména firmy), na panelech na stadionu, na LED obrazovce nebo na titulní straně jejich klubového zpravodaje. Sponzor se však nedozvídá informace o PR programu ani o formě Hospitality programu. Nejsou zde uveřejněny ani důležité kontakty na klub.

Tabulka č. 14: Vyhodnocení rozboru nabídkového listu klubu FK Mladá Boleslav

	Počet bodů – kritéria dle Čáslavové	**Počet bodů – nová kritéria**	**Celkový počet bodů**
Získaný počet bodů	21	9	30
Maximální počet bodů	80	38	118
Procentuální rozložení počtu bodů	**26 %**	**24 %**	**25 %**
Počet kategorií kritérií – získání 100 % bodů	0		
Počet kategorií kritérií – získání 0 % bodů	7		

Zdroj: vlastní zpracování.

5.1.8 FK Pardubice

Jako poslední je uváděn rozbor nabídkového listu druholigového fotbalového klubu FK Pardubice. Přesto, že působí v druhé lize, jeho nabídkový list působí graficky velmi zdařile a v mnohém se vyrovná listům klubů z první fotbalové ligy. Jsou zde uvedeny základní informace o klubu a následně údaje o formách sponzorství. Např. prostřednictvím reklamních cedulí, v bulletinu, na dresech hráčů, na facebooku, na internetu, prostřednictvím LED reklamy. Partner si také může vybrat mezi jednotlivými formami sponzorství, jako je např. typ GOLD nebo SILVER.

Tabulka č. 15: Vyhodnocení rozboru nabídkového listu klubu FK Pardubice

	Počet bodů – kritéria dle Čáslavové	**Počet bodů – nová kritéria**	**Celkový počet bodů**
Získaný počet bodů	19	7	26
Maximální počet bodů	80	38	118
Procentuální rozložení počtu bodů	**24 %**	**18 %**	**22 %**
Počet kategorií kritérií – získání 100 % bodů	0		
Počet kategorií kritérií – získání 0 % bodů	9		

Zdroj: vlastní zpracování.

5.2 Shrnutí výsledků – komparativní analýza

Podkapitola podává základní shrnutí o vzájemném rozboru jednotlivých nabídkových listů. Mezi nimi jsou značné rozdíly, což je patné také z tabulky č. 16, z níž vyplývá, že nejvíce informací podává nabídkový list AC Sparta Praha. Z hlediska získaného počtu bodů v procentuálním rozložení se jedná o 68 %. Tím lze jeho nabídkový list považovat za jeden z nejlepších. Ostatní kluby jsou již daleko za tímto listem, přičemž rozdíly mezi nimi jsou již méně zřetelné. Jak však bylo zjištěno, všechny kluby se v rámci svých nabídkových listů zaměřují na reklamu – tedy partnerům nabízejí formu propagace jejich jména či loga na dresu, panelech, billboardech či na webových stránkách.

Tabulka č. 16: Shrnutí rozboru jednotlivých nabídkových listů fotbalových klubů

Název klubu/ v %	**Počet bodů – kritéria dle Čáslavové**	**Počet bodů – nová kritéria**	**Celkový počet bodů**
AC Sparta Praha	73 %	58 %	68 %
FC Bohemians Praha 1905	35 %	24 %	31 %
FC Hradec Králové	45 %	34 %	42 %
FC Slovan Liberec	26 %	42 %	31 %
FC Vysočina Jihlava	31 %	34 %	38 %
SK Sigma Olomouc	30 %	3 %	21 %
FK Mladá Boleslav	26 %	24 %	25 %
FK Pardubice	24 %	18 %	22 %

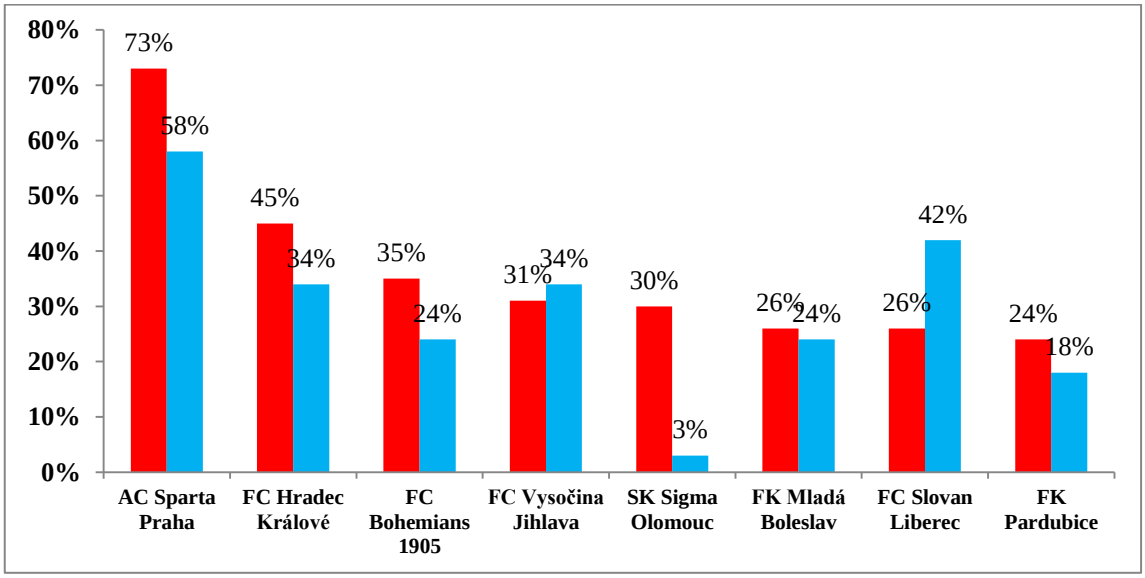
Zdroj: vlastní zpracování.

6 DISKUSE

Kapitola podává základní přehled a určité srovnání s tím, jak mají v praxi nabídkové listy podle odborné literatury vypadat. Je však zároveň důležité srovnat, zda se nabídkové listy fotbalových klubů v současnosti odkloňují od dříve typických forem sponzorství a naopak partnerům nabízejí jiné formy spolupráce, a proto i jejich nabídkové listy se od informací ze starší literatury liší.

V tomto případě je možno vycházet z publikace Čáslavové (2009), která uvádí celkem 80 dílčích kritérií, které považuje za důležité, aby je nabídkový list klubu obsahoval. Autor diplomové práce ovšem při vlastním výzkumu zjistil nová dílčí kritéria, která do rozboru jednotlivých nabídkových listů začlenil. Díky tomu mohl porovnat, jak jsou jednotlivé skupiny kritérií využívány. Jak dále prezentuje graf 3, nadále jsou to především klasické formy kritérií – údajů, na něž se nabídkové listy vybraných fotbalových klubů zaměřují.

Graf č. 3: Využívání starších a novějších kritérií v nabídkových listech



Legenda: vlastní zpracování

Z grafu č. 3 i z prezentovaných výsledků je zřejmé, že nabídkové listy se postupně od starších kritérií uváděných Čáslavovou (2009) postupně distancují a začínají do nabídkových listů začleňovat informace nové. Je zde však vidět, že stále nabídkové listy fotbalových klubů s výjimkou klubu AC Sparta Praha obsahují menší část údajů, což může mít vliv i na získávanou spolupráci s partnery.

Pro další zlepšení práce by bylo vhodné komparovat výzkum také se zahraniční literaturou. Autor je si vědom jistého nedostatku v oblasti komparace s literaturou a jednostranné pohledu na teoretický vzor nabídkového listu dle Čáslavové (2009).

7 ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na problematiku sportovního marketingu, přičemž se zabývá možnostmi nabídkových listů, které se považují za nedílnou součást při získávání nových partnerů fotbalových klubů. Teoretická část práce přináší základní informace nejenom o marketingu obecně, ale zejména východiska o sportovním marketingu, jeho cílech a možnostech.

Největší pozornost je zaměřena na vlastní práci s nabídkovými listy. Proto se také za hlavní cíl diplomové práce považuje porovnání současné nabídky a možností pro partnery u vybraných fotbalových klubů hrajících v nejvyšší fotbalové soutěži (Synot liga) České republiky (moderní trendy vs. starší literatura) a na základě komparace jsou navržena možná zlepšení nabídkových listů.

Vzhledem k tomu, že bylo těžké získat od všech prvoligových fotbalových klubů jejich nabídkové listy, byly do výzkumného souboru začleněny také nabídkové listy druholigových fotbalových klubů. Všech 32 klubů mělo šanci se výzkumu zúčastnit, nakonec se celkem jednalo o osm klubů, které spolupracovaly. Poté, co byla vyřešena a definována metodická východiska, přistoupilo se ke zpracování výsledků za pomoci obsahové analýzy.

Díky tomu mohlo být zjištěno, že největší počet relevantních údajů jak ze starší literatury, tak i novějších obsahuje nabídkový list AC Sparta Praha. Ostatní kluby jsou za tímto nabídkovým listem, přičemž však rozdíly mezi nimi jsou již méně patrné. I přesto lze hovořit o tom, že stále jsou využívány údaje do nabídkových listů ze starší literatury (podle Čáslavové (2009). Těchto údajů bylo v nabídkových listech z celkového počtu 36 %. Nicméně stále více jsou začleňovány údaje nové, které reflektují změny (využívání moderních komunikačních technologií, propagace na internetu apod.), jež se ve sportovním marketingu a ve sportu obecně dějí. Těchto informací je z celkového počtu 30 %.

Do budoucna je však nutno apelovat na fotbalové kluby, aby do svých nabídkových listů začleňovaly více informací, neboť to bude mít vliv na celkovou úspěšnost při vytváření pevných partnerství. Tato práce je vodítkem pro posunutí teoretického náhledu od roku vydání monografie od Čáslavové (2009) v České republice.

SEZNAM LITERATURY

ALLEN, S. *How to become successful at sponsorship sales*. Victoria: Trafford, 2010. ISBN 978-1-4269-3202-1.

BEDŘICH, L. Historie sportovního marketingu. *Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity* [online]. 2007 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/01.html>.

BLAKEY, P. *Sport Marketing*. Exeter: Learning Matters, 2011. ISBN 978-0-85725-090-2.

BÜHLER, A. W., NUFER, G. *Relationship marketing in sports*. London: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-8495-8.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

DE PELSMACKER, P. a kol. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

DVOŘÁKOVÁ, Š. *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3901-9.

EGER, L. *Marketing, management a financovaní malého a stredně velkého klubu*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2005. ISBN 80-7044-669-2.

FOTBALOVÁ NÁRODNÍ LIGA. *Fotbalová národní liga* [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.fnliga.cz>.

GLESK, P. *Manažérske aspekty športu*. Bratislava: PEEM, 2000. ISBN 80-88901-40-5.

HENDL, J. Varianty výzkumu. *Fakulta tělesné výchovy a sportu Karlovy univerzity v Praze* [online]. 2012 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/typy_vyzkumu.htm>.

HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 2. přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. ISBN 978-80-87472-80-4.

CHAFFEY, D. a kol. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71740-9.

JANDOUREK, J. *Průvodce sociologií*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2397-6.

Inovovaná klasika – nové dresy Barcelony. *Barcafc.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.barcafc.cz/2014050052/inovovana-klasika-nove-dresy-barcelony>.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAŘMENSKÁ, J. Sportovní marketing. *Marketing.journal.cz* [online]. 2008 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/cs/marketing/nove-trendy/sportovni-marketing__s302x473.html>.

JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992. ISBN 80-08-02042-3.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004.
ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

LIPIANSKÁ, J. *Sponzoring*. Bratislava: Ekonomická univerzita, 1994.
ISBN 80-225-0577-3.

MASTERALEXIS, L. P. a kol. *Principles and practice of sport management*. 3rd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, 2009. ISBN 978-0-7637-4958-3.

MEENAGHAN, T. *Psychology and Marketing - Sponsorship and advertisting: a comparison of consumer perceptions*. Výskumná štúdia. 2001.

Messi a Kobe Bryant opäť spolu v podarenej reklame. *Refresher.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z:
<http://refresher.cz/13930-Messi-a-Kobe-Bryant-opat-spolu-v-podarenej-reklame>.

MINATO, C. Ingenious Ambush Campaigns From Nike, Samsung and BMW Make Official Sponsorships Look Like A Waste. *Business Insider* [online]. 2012 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z:
<http://www.businessinsider.com/best-ambush-marketing-campaigns-2012-6?op=1>.

MORGAN, M., SUMMERS, J. *Sports Marketing*. Melbourne: Cengage Learning Australia, 2005. ISBN 0-17012-859-8.

MULLIN, B. J. a kol. *Sport Marketing*. Mattoon: United Graphics, 2014.
ISBN 0-88011-877-6.

NOVOTNÝ, J. 2006. *Ekonomika sportu*. Praha: VŠE, 2006. ISBN 80-245-1144-4.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

OFICIÁLNÍ E-SHOP AC SPARTA PRAHA. Dres rudý originál. *Oficiální e-shop AC Sparta Praha* [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.fanshopsparta.cz/p/dres-original-rudy-15-17>.

Pouze 3 startovní čísla k Birell Grand Prix 2014. *Světloprosvět.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.svetloprosvet.cz/cs/hlavni-stranka/detail/224>.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. 1. vyd. *Moderní marketingová komunikace*. Grada 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

Realizované projekty. *LED Media Group* [online]. 2015 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://ledmediagroup.cz/en/services/large-led-screens-sale/realizovane-projekty/>.

SHANK, M. D. *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. 2. vyd. Jersey: Prentice Hall, 2002. ISBN 0-13-813745-5.

SHILBURY, D. a kol. *Strategic sport marketing*. 3rd edition. Allen and Unwin, 2009. ISBN 978-17-417-5626-5.

SCHWARZ, E. C., HUNTER, J. D. *Advanced theory and practice in sport marketing*. Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-07506-8491-0.

SMITH, A. C. T. *Introduction to sport marketing*. 1st ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-0-75068-685-3.

SMITH, A., STEWART, B. *Introduction to sport marketing*. 2nd ed. New York: Routledge, 2014. ISBN 978-1-138-02295-9.

SYNOT LIGA. *Synot liga* [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.synotliga.cz>.

ŠINDLER, P. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0646-6.

ŠIROKÝ, J. *Publikování a presentace výsledků vědy a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-41-0.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VIP Hospitality na Spartě. *Sparta.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/novinky/zpravodajstvi/ostatni/vip-hospitality-na-sparte-15141.html>.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3492-7.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Závěrečné práce – metodika. *Lorenc.info* [online]. c2007-2013 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>.

Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších právních předpisů.

PŘÍLOHY

- příloha č. 1 AC Sparta Praha
- příloha č. 2 FC Bohemians 1905
- příloha č. 3 FC Hradec Králové
- příloha č. 4 FC Slovan Liberec
- příloha č. 5 FC Vysočina Jihlava
- příloha č. 6 SK Sigma Olomouc
- příloha č. 7 FK Mladá Boleslav
- příloha č. 8 FK Pardubice

Na základě grafického vzhledu nabídkových listů nemohly být stránky v příloze očíslovány.