

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Katedra kinantropologie, humanitních věd a managementu sportu

Oddělení managementu sportu



**Finanční podpora a marketingové využití týmů mládeže fotbalového
klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s.**

Bakalářská práce

PRAHA 2010

Vedoucí práce:
Doc. Ing. Eva Čáslavová, Csc.

Zpracoval:
Jiří Petrovič

Název práce: Finanční podpora a marketingové využití týmů mládeže fotbalového klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s.

Název práce v anglickém jazyce: Financial support and marketing utilization of SK Slavia Praha fotbal a.s. football club's youth teams

ANOTACE

Cílem mé bakalářské práce je zjistit a vyhodnotit současný stav mládeže fotbalového klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s. a to jak z finančního, sportovního, tak hlavně i z marketingového hlediska. Práce se snaží zjistit, jaká je velikost potenciálu mládežnické kopané v tomto klubu a jak je tohoto potenciálu využíváno. Na základě získaných informací jsou vyhotoveny a doporučeny návrhy na změnu ve využití kreditu mládežnických týmů a zlepšení současného způsobu jejich fungování.

Předpokladem pro úspěšné fungování vytyčených oblastí je navržení nového generálního sponzora mládeže SK Slavia Praha – fotbal a.s., který by přinesl tolik potřebné finanční prostředky, které v této oblasti velmi chybí.

Klíčová slova: organizování, financování, marketing, sportovní marketing, marketingový mix, sponzoring, sportovní reklama

ANNOTATION

The aim of my bachelor's thesis is to investigate and to analyze current state of youth academy of SK Slavia Prague – football a.s. of financial, sports and marketing view. My bachelor's thesis tries to find out the amount of young football players with real potential in this football club. Based on gathered information at the end of this thesis I made some recommendations for adjustments in the use of youth academy value and suggestions to improve present way of youth academy functioning.

Presumption for the successful functioning is the proposal of a new general sponsor of Slavia Prague – football a.s., that would bring much needed financial resources which are missing in this sector.

Key words: organization, financing, marketing, sports marketing, marketing mix, sponzoring, sports advertisement

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Finanční podpora a marketingové využití týmů mládeže fotbalového klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s.“ vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další zdroje jsem uvedl v seznamu literatury.

V Praze dne 15.4.2010

Jiří Petrovič, v.r.

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, Csc. za odbornou pomoc a cenné připomínky. Dále děkuji všem zaměstnancům SK Slavia Praha – fotbal a.s. za poskytnuté informace, zvláště pak marketingové ředitelce klubu Mgr. Alici Tomasové.

OBSAH

1. ÚVOD.....	1
2. CÍLE A ÚKOLY	3
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	4
3.1. Právní formy sportovních organizací v České republice	4
3.1.1. Občanské sdružení	4
3.1.2. Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	5
3.1.3. Akciová společnost (a.s.)	5
3.2. Získávání finančních prostředků ve sportu.....	6
3.2.1. Finanční prostředky z veřejných rozpočtů	6
3.2.2. Finanční zdroje plynoucí z podnikatelské činnosti.....	7
3.2.3. Sportovní organizace a bankovní úvěry.....	8
3.3. Sportovní marketing.....	8
3.3.1. Sport v marketingu.....	8
3.3.2. Marketing ve sportu	9
3.3.3. Zvláštnosti ve sportovním marketingu.....	9
3.4. Marketingový mix ve sportu	10
3.4.1. Produkt.....	10
3.4.2. Cena	11
3.4.3. Distribuce.....	11
3.4.4. Marketingová komunikace.....	12
3.5. Druhy marketingu ve sportu.....	13
3.5.1. Reklama	13
3.5.1.1. Typy reklamy	13
3.5.1.2. Funkce reklamy.....	13
3.5.1.3. Reklama a daně	15
3.5.2. Sportovní reklama.....	15
3.5.2.1. Druhy sportovní reklamy	15
3.5.3. Sponzoring	16
3.5.4. Sponzoring ve sportovním prostředí.....	16
3.5.4.1. Formy sponzorování ve sportu.....	17
3.5.4.2. Typy a formy sponzoring ve sportu	18
3.5.4.3. Nabídka pro sponzora	18
3.5.4.4. Nabídka pro sponzora ze strany sportovního klubu.....	19
3.5.4.5. Sponzorský balíček	19
3.5.4.6. Sponzorování sportu, dary, daně.....	20
3.5.4.7. Rozdíl mezi reklamou a sponzorstvím.....	21
3.5.4.8. Merchandising.....	21
3.6. Sportovní manažer	22
4. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	24
4.1. Analýza dokumentů	24
4.2. SWOT analýza	24

5. ANALYTICKÁ ČÁST	26
5.1. Sportovní prostředí u nás a ve světě.....	26
5.1.1. Financování sportu v zemích Evropské unie	26
5.1.2. Dotační politika v oblasti sportu v České republice	27
5.1.3. Programy dotační politiky státu pro oblast tělovýchovy a sportu.....	29
5.1.3.1. Zaměření dotační politiky na tělovýchovu a sport z úrovně krajů.....	30
5.1.3.2. Dotace na tělovýchovu a sport z místních rozpočtů měst a obcí	31
5.1.3.3. Sportovní a tělovýchovná občanská sdružení	31
5.1.4. Příjmy z výtěžků SAZKA, a.s.....	31
5.1.5. Český fotbal a jeho postavení ve světě	32
5.1.6. Medializace mládeže na internetu.....	35
5.2. SK Slavia Praha	36
5.2.1. Vznik klubu a symboly	36
5.2.2. Synot Tip Aréna.....	36
5.2.3. Organizační struktura SK Slavia Praha a postavení mládeže	38
5.2.4. Struktura a úspěchy mládežnických týmů	39
5.2.5. Sportovní areál mládeže.....	40
5.2.6. Současné marketingové využití mládeže	41
5.2.7. Klubová podpora mládeže	41
5.2.8. Obchodní nabídka pro sponzory	42
5.2.9. Mládežnické týmy Slavie na oficiálních stránkách klubu	45
5.2.10. Slavia TV	45
5.2.11. Rozpočet týmu přípravek	46
5.2.12. SWOT analýza marketingových možností mládeže SK Slavia Praha.....	48
6. PROJEKT NÁVRHU ZMĚN VE FINANCOVÁNÍ A MARKETINGOVÉHO VYUŽITÍ MLÁDEŽE SK SLAVIA PRAHA	50
6.1. Práce s výsledky SWOT analýzy	50
6.2.1. Nabídka potenciálního sponzora Banco Popolare Česká republika, a.s.	54
6.2.2. Nabídka SK Slavia Praha – fotbal a.s. pro nového generálního sponzora....	56
6.2.2.1. Sponzorský balíček pro Banco Popolare Česká republika, a.s.	57
6.3. Nové možnosti pro zvýšení financí a využití marketingového potenciálu mládeže klubu.....	60
6.3.1. Využití dresů pro prezentaci sponzora.....	60
6.3.2. Mládež a média	65
6.3.3. Využití současného sportovního areálu	66
6.3.4. Výstavba a využití nového sportovního areálu	66
6.3.5. Další možnosti zlepšení financování a marketingového využití mládeže ...	68
7. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT SK SLAVIA PRAHA ...	71
8. POUŽITÁ LITERATURA.....	73
9. SEZNAM GRAFŮ	76
10. SEZNAM OBBRÁZKŮ	77
11. SEZNAM TABULEK.....	78
12. PŘÍLOHY	79

1. ÚVOD

Fotbal v naší zemi prošel v posledních letech významnými událostmi, které ho ovlivnily na mnoho dalších let dopředu. Korupční aféra, skandály fotbalové reprezentace a netransparentní způsob vedení Českomoravského fotbalového svazu postupně vedl k nevyhnutelné výměně nejvýše postavených fotbalových funkcionářů a k nastartování obrození českého fotbalového prostředí. V A-týmu české fotbalové reprezentace dochází k obměně hráčů, dostávají šanci mladí talentovaní mladíci, kteří se prosazují v domácí fotbalové lize. I přes nevýrazné výsledky A-týmu reprezentace (posledním úspěchem bylo třetí místo na Mistrovství Evropy 2004 v Portugalsku) se české mládežnické reprezentace ve fotbalovém světě prosazují a dosahují nepřehlédnutelných výsledků. Příkladem může být druhé místo na světovém šampionátu kategorie U-20 v Kanadě v roce 2007, kde naši hráči prohráli až ve finálovém boji s favority z Argentiny. Další významných umístění jsme dosáhli na Mistrovství Evropy hráčů kategorie U-17 (2006) a U-19 (2008), kde jsme obsadili druhé, respektive třetí místo. Tyto úspěchy poukazují na to, že ze sportovního hlediska je s mládeží pracováno dobře a výchova mladých hráčů se u nás stále zlepšuje. Nicméně je velmi důležité těmto mladým fotbalistům poskytnout takové podmínky, aby jejich výkony šly stále nahoru, a aby mohli využívat pomůcky, vybavení a sportovní areály, které využívají mladí sportovci v těch nejlepších a ekonomicky nejsilnějších fotbalových zemích.

Mládežnické týmy klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s. patřily vždy k těm nejlepším týmům a mnohokrát se staly mistry ve svých soutěžích. Sportovní podmínky slávistických nadějí už bohužel nejsou na takové úrovni, jakou by si tyto týmy zasloužily. Největší konkurent Slavie Praha, Sparta Praha, vybudovala velmi kvalitní zázemí pro své mladé hráče díky prodeji svého odchovance Tomáše Rosického do německé Borussia Dortmund v roce 2001 a to na bývalém spartakiádním stadionu na Strahově, který do té doby pomalu chátral. Je tedy nezbytné přivést do mládežnického fotbalu na Slavii více peněz a pokusit se zkvalitnit podmínky pro kvalitní vývoj hráčů, který by se jim, ať už v podobě uplatnění odchovanců v A-týmu nebo prodejem těchto hráčů do zahraničí, vrátil mnohonásobně zpět. Jedním ze způsobů, jak dosáhnout většího rozpočtu pro mládež, je marketingové využití mládeže, uzavření smlouvy se sponzorem, který by financoval přímo jen mládežnické týmy.

Značka Slavia má v naší zemi, ale i v Evropě, vysokou hodnotu. Proto má tedy klub mnohem lepší výchozí pozici pro vyjednávání o vzájemných dohodách a smlouvách se sponzory, než průměrné ligové týmy. Velkou výhodou je, že klub sídlí v Praze, v ekonomicky nejsilnější části země. Fotbal také samozřejmě patří, společně s hokejem, k nejpopulárnějším sportům u nás a je do něj investováno nejvíce peněz ze všech sportů.

Marketing ve sportu se u nás začal mnohem více využívat, než tomu bylo v devadesátých letech. Je nedílnou součástí obchodní strategie každého klubu a věnuje se mu stále více pozornosti. Ovšem stále ještě nedosahuje takové pozice, jakou má ve více ekonomicky a fotbalově vyspělejších zemích. Možnost firem a společností zviditelnit se a spojit své jméno s klubem, jakým je Slavie, je v našich podmínkách jednou z nejvíce lukrativních možností prezentace ve sportu. Dosavadní marketingové využití mládeže je ovšem teprve v ranných začátcích. Je ale nutné zdůraznit, že je v dnešní době velmi těžké přesvědčit potenciální sponzory mládeže o tom, že i v mládežnické kopané mohou svou společnost zviditelnit a dosáhnout pozitivních výsledků. V západních zemích, jako například v Anglii, mají i juniorské týmy svůj vlastní prostor ve vysílacím čase klubových televizních kanálů. To je jen jeden z mnoha příkladů, jak jsou nejen mediálně využívány týmy mládeže ve světě. Toto vše je u nás zatím hudbou budoucnosti, jelikož fotbalová kultura v naší zemi ještě nedosahuje takové úrovně, jako jinde v Evropě.

Velkým potenciálem Slavie je nově postavený stadión, kde je mnoho prostorů pro reklamní účely. Slavie spojila název svého stadiónu se společností Synot Tip a díky tomuto marketingovému tahu, stále více oblíbenému u západních zemí, mohl klub inkasovat velkou sumu peněz do svého rozpočtu. Využití těchto prostorů a jiných možností spojených s hlavním stadionem se pro začátek může stát jedním z hlavních lákadel pro možné sponzory mládežnických týmů.

Veškeré výše zmíněné potenciály pro zlepšení financování mládeže Slavie a jejího marketingového využití budu popisovat v dalších kapitolách. Pro management SK Slavia Praha – fotbal a.s. nabídnu návrh, jak těchto potenciálů využít a dosáhnout lepších podmínek pro budoucí vývoj mládeže klubu, než jaký byl doposud. Jak je klub úspěšný, se dle mého názoru odvíjí od toho, jak kvalitní mládež daný klub má.

2. CÍLE A ÚKOLY

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analyzovat dosavadní financování, sportovního fungování a marketingového využití mládežnických týmů klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s. a na základě toho navrhnout návrhy na změny fungování a využití mládeže.

V analytické části se zaměřím na nalezení a správné pojmenování silných a slabých stránek. Na základě výsledků analýzy pak navrhnu smlouvu pro nového generálního sponzora mládeže.

K dosažení výše popsaných cílů je nutné splnit následující úkoly:

- shromáždit všechna teoretická východiska řešených otázek;
- rozlišit právní formy sportovních subjektů;
- charakterizovat pojem marketingového mixu;
- vysvětlit způsoby financování sportovních klubů;
- uvést veškeré možnosti přísunu finančních prostředků;
- seznámit se s dosavadním fungováním mládežnického úseku;
- zjistit podobu obchodní nabídky pro partnery klubu;
- nastínit rozpočet jednotlivých týmů mládeže;
- vykonat SWOT analýzu mládeže klubu;
- navrhnout možnosti marketingového využití mládeže;
- vyhledat možné finanční zdroje;
- sestavit sponzorskou smlouvu s potenciálním sponzorem.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Právní formy sportovních organizací v České republice

V České republice mohou sportovní a tělovýchovné organizace fungovat ve formách obchodních společností, jako s.r.o nebo a.s. nebo ve formě neziskové organizace, jako příspěvková organizace nebo občanské sdružení. Každá tato forma má své slabé a silné stránky. Občanská sdružení mohou podle zákona 83/1990 Sb. zakládat obchodní společnosti. Toho se využívá při náročnějších a provozně nákladnějších organizacích.

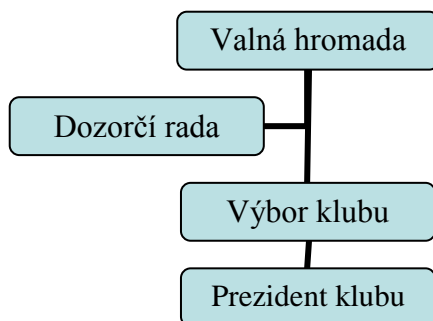
Nejčastějšími formami fungování sportovních klubů jsou v České republice občanská sdružení nebo klub na bázi obchodní společnosti. Nejrozšířenější formou obchodní společnosti je akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným. Organizační struktura vytváří prostředí pro naplňování předem stanovených cílů. Cíle mohou být finančního, ekonomického nebo i sociálního charakteru. Klub s vyššími finančními možnostmi si stanovuje nejvyšší, nejprestižnější a dlouhodobé cíle, zatímco klub s omezenými možnostmi si stanovuje cíle skromné a krátkodobé.

3.1.1. Občanské sdružení

Spolek je nejpoužívanější typ organizace, jehož úprava zakládání a právní existence je stanovena zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. V textu zákona se právnické osoby typu spolku označují jako občanská sdružení.

Organizační struktura vychází od základního dokumentu občanského sdružení, kterým jsou stanovy. Za orgány klubu se považují valná hromada, prezident klubu a dozorčí rada klubu.

Obrázek 1 Obecné schéma občanského sdružení

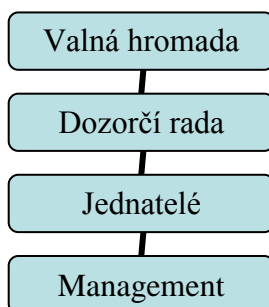


Zdroj: Čáslavová, 2009

3.1.2. Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Tato forma uskupení musí dle zákona respektovat jím stanovenou strukturu orgánů. Je to valná hromada, jednatelé a dozorčí rada.

Obrázek 2 Obecné schéma společnosti s ručením omezeným

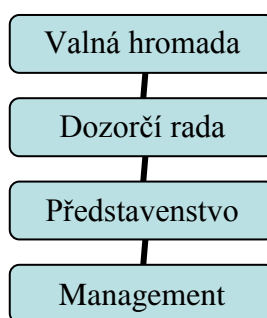


Zdroj: Čáslavová, 2009

3.1.3. Akciová společnost (a.s.)

Vytvoření organizační struktury je z části vázána obchodním zákoníkem. U českého modelu jde o valnou hromadu, dozorčí radu, představenstvo a vrcholový management.

Obrázek 3 Obecné schéma akciové společnosti



Zdroj: Čáslavová, 2009

3.2. Získávání finančních prostředků ve sportu

Získání finančních prostředků je v dnešní době ve sportovním prostředí hlavním tématem. Tyto prostředky jsou nutné pro úspěšné fungování sportovní organizace. Existuje mnoho možností, jak tyto finanční prostředky získat. Může to být ze zdrojů z veřejných rozpočtů, z finančních zdrojů plynoucích z podnikatelské činnosti a nebo z poskytnutí úvěru sportovní organizaci.

3.2.1. Finanční prostředky z veřejných rozpočtů

A. Státní rozpočet

„Nejvyšším typem veřejného rozpočtu je rozpočet státní. Státní rozpočet je schvalován každý rok parlamentem a řídí se podle něj hospodaření státu v tom kterém v kalendářním roce. Konkrétní skladba státního rozpočtu je upravena samostatným zákonem o státním rozpočtu (rozpočtová pravidla).“ (4, str. 32) Státní rozpočet obsahuje dvě strany – stranu příjmovou a stranu výdajovou. Sportovní organizace ze vztahu ke státu může obdržet dotace občanským sdružením nebo příspěvek.

B. Rozpočet kraje

„V krajích jsou zřízeny jako orgán zastupitelstva výbory pro výchovu, vzdělání a zaměstnanost, v jejichž kompetenci je mimo jiné poskytovat dotace v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu. Rada kraje může rozhodnout o poskytnutí dotace občanským sdružením působícím ve sportu a tělovýchově na jeden kalendářní rok.“ (4, str. 33)

C. Rozpočet města a obce

„Rozpočty měst a obcí se řídí metodikou nebo vyhláškou schválenou příslušným zastupitelstvem. Rozpočet obce se pro sportovní organizace může stát významným finančním zdrojem. Doporučuje se dobře znát skladbu příjmů a výdajů rozpočtu.“ (4, str. 33) Neexistuje žádný právní předpis, který by ukládal obci konkrétní povinnost finančně podporovat sportovní organizace.

Prostředky z veřejných rozpočtů jsou podle Durdové (4, 2005, str. 33) v současné době rozděleny do sportovních organizací na:

- zabezpečení sportovní reprezentace;
- zabezpečení sportovních center mládeže;
- zabezpečení veřejně prospěšných programů v oblasti sportu;
- investice do sportovních zařízení;
- podpora tělovýchovných a sportovních akcí různého charakteru.

Dalšími možnostmi získávání finančních prostředků ve sportu jsou především finanční prostředky ze zdrojů Českého svazu tělesné výchovy (ČSTV), který je akcionářem společnosti pořádající loterii Sazka a.s. Dalšími příjmy mohou být výběry členských příspěvků, z prodeje vstupného nebo tržby z prodeje propagačního materiálu (vlaječky, dresy, šály, knihy, apod.). Posledními možnostmi příjmů mohou být příjmy plynoucí z odstupného, výchovného nebo hostování hráčů a využití zdrojů z fondů Evropské unie.

3.2.2. Finanční zdroje plynoucí z podnikatelské činnosti

Podle Durdové (4, 2005, str. 35) jsou nejčastějšími typy podnikatelské činnosti sportovních organizací:

- reklamní služby – výdělečná činnost spočívá v „prodeji“ sportu jako prostředku používaného k propagaci komerčních subjektů a jejich produktů;
- pronájmy, nájemní smlouvy – finance získané pronájmem sportoviště jiné organizací;
- prodej občerstvení;
- pořádání akcí zábavného charakteru (plesy, zábavy, rekreačně-sportovní akce, apod.);

- poskytování hostinských a poradenských služeb;
- prodej sportovního zboží a služeb;
- poskytování služeb v oblasti regenerace (sauna, masáže, apod.);
- jiné.

3.2.3. Sportovní organizace a bankovní úvěry

Jde o získávání finančních zdrojů (úvěrů) od banky. Pokud chce sportovní manažer úspěšně dosáhnout tohoto zdroje, musí správně sjednotit pojmový aparát, jehož součástí je vize, strategie, podnikatelský záměr a podnikatelský plán.

Další zdroje uvádějí také získávání finančních prostředků ze speciálních aktivit sportovních klubů, které se rozdělují na sportovní a nespportovní. Mezi nespportovní aktivity se zahrnuje vstup na burzu se sportovním zbožím nebo aktivní výpomoc v místě bydliště za většinou nepeněžní odměnu. Mezi sportovní aktivity lze zařadit organizování a realizace sportovních kurzů, organizace a realizace tréninkových táborů nebo vedení akademie.

3.3. Sportovní marketing

V zahraniční literatuře se můžeme setkat s mnoha pohledy na sportovní marketing a opačně. Pokud tyto úhly pohledu shrneme, lze rozlišit v zásadě dva hlavní pohledy na sportovní marketing. Na jedné straně je potřeba charakterizovat sport v marketingu a na druhé straně popsat tu podstatnější část a to marketing ve sportu.

3.3.1. Sport v marketingu

„Sport v marketingu je instrumentální použití sportu v rámci marketingu podniků a organizací, které neprodukují žádné sportovní výkony. Sport je při tom pouze pomocné médium. Z toho vyplývá, že sportu vzdálené podniky prodávají sportu vzdálené produkty sportu vzdáleným spotřebitelům s pomocí sportu jako média.“ (15, str. 99) Toto pojetí může mít pozitivní prospěch v porozumění, proč a jak podniky vystupují jako sponzoři.

3.3.2. Marketing ve sportu

„Marketing ve sportu je rozvoj koncepcí marketingu a managementu pro organizace ze sportovní oblasti. Sportovní organizace a sportu blízké podniky prodávají sportovní produkty sportovcům nebo sportovně zainteresovaným osobám a institucím.“ (15, str. 99)

Literatura rozlišuje užší pojetí marketingu ve sportu, kde se uvažuje jen o typických sportovních organizacích, kdežto v širším chápání jsou připočteny podniky a organizace, které vyrábějí a prodávají sportovní produkty.

3.3.3. Zvláštnosti ve sportovním marketingu

Nezávislý sportovní marketing vyžaduje více než přesun poznatků všeobecného marketingu na speciální nebo zvláštní případ „sport“. Tato nová disciplína potřebuje své vlastní prvky, které by tuto disciplínu odlišily od klasické marketingové teorie. Samostatná formulace nebyla prozatím v literatuře vytvořena. Prozatím postačí tři hlavní pilíře, které mohou být odvozeny dle Novotného (15, 2006, str. 103) takto:

A. Služby ve sportovním marketingu

„Ve sportu jsou realizovány na trhu především služby. Zvláštnosti, které vyplývají z pojetí služeb a jejich realizace na trhu, požadují odpovídající změnu základů v porovnání k tradičnímu marketingu věcných statků.“ (15, str. 103) Typickými službami jsou závody, soutěže, služby klubů, svazů jakož i médií atd.

B. Nositelé ve sportovním marketingu

Jedním z nositelů je sportovní marketing jako marketing neziskové organizace. Řada nositelů sportu a sportovního marketingu se nachází v nekomerční oblasti. Druhým je sportovní marketing vztahující se k institucím, který se vyvíjí dle vztahu k jednotlivým institucím (např. organizátoři soutěží -> sportovní marketing soutěží). Posledním je sportovní marketing jako síťový marketing (marketing vrcholového sportu, sportovní přenos, soutěž v kolektivních nebo-li ligových sportech).

C. Metodický základ sportovního marketingu

Zde je potřeba zesílit a vytvořit metodické a koncepční postupy, které jsou již v teoretickém marketingu přijímány.

Dodnes je zařazení sportovního marketingu častým tématem. Je nutné tedy rozlišovat sport v marketingu, kde sport plní funkci přenosného média. Marketing ve sportu se týká všech, kteří vyrábějí a prodávají sportovní produkty na trhu. Nutností je osamostatnění nebo spíše zařazení sportovního marketingu jako podsekcí všeobecného marketingu. Sportovní marketing převládá v oblasti volného času.

3.4. Marketingový mix ve sportu

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).“ (11, str. 70)

3.4.1. Produkt

„Podle vymezení Americké marketingové asociace se za produkt považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí.“ (8, str. 169)

Produkt, se kterým se běžně pracuje v marketingovém mixu, není pro oblast sportu zcela ideální. Materiální produkty jsou chápány jako produkty z teorií o zboží, nemateriální produkty se od ostatního zboží odlišují. Durdová (4, 2005, str. 45) rozlišuje materiální a nemateriální produkty takto:

Materiální produkty v tělesné výchově a sportu:

- sportovní nářadí;
- sportovní náčiní;
- sportovní oděvy a výstroj;
- další produkty související se sportem sekundárně (potravinové doplňky, sportovní kosmetika apod.).

Nemateriální produkty v tělesné výchově a sportu:

- základní produkty (nabídka tělesných cvičení, nabídka sportovních akcí, nabídka regeneračních akcí, služba jako sportovní produkt);
- produkty vázané na osobnost (výkony sportovců, výkony trenérů, výkony poskytovatelů sportovních služeb);
- myšlenkové produkty v tělesné výchově a sportu (výzkum, rozvoj kinantropologie, sportovní informace šířené médii v odborné nebo populární formě, prožitkovost, hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu);
- vedlejší produkty tělovýchovných a sportovních zařízení (společenské akce, reklamní vystoupení sportovců, pojištění cvičenců a sportovců, doprava, vstupenky, hostinské služby).

3.4.2. Cena

„Cena představuje množství peněžních jednotek požadovaných za produkt. Vyjadřuje aktuální, momentální hodnotu produktu na trhu.“ (8, str. 187)

Stanovení ceny sportovního produktu je určení jeho hodnoty. Opět rozlišujeme cenu materiálního a nemateriálního produktu. U nemateriálního produktu je stanovení ceny velmi náročné, jelikož se v této ceně odráží právě cena prožitku. Hodnota produktu je ovšem ve sportu často stanovena jinými faktory než cenou. Každý spotřebitel má své požadavky, postoje nebo preference. Jde tedy o stanovení strategie, která bude vyhovovat co největšímu plénu zákazníků. Cena služby nejenže signalizuje zákazníkovi kvalitu, ale také odráží některé specifické vlastnosti služeb.

Cíle cenové politiky jsou podle Durdové (4, 2005, str. 46) tyto:

- přežití;
- maximalizace zisku;
- maximalizace prodeje;
- prestiž;
- návratnost investic.

3.4.3. Distribuce

„V marketingovém pojetí se pod pojmem distribuce rozumí souhrn činností všech subjektů, které se podílejí na zpřístupnění hotových produktů konečným uživatelům a to prostřednictvím distribučních cest. Distribuční cesta v sobě zahrnuje

soubor všech činností jednotlivců a firem, kteří se účastní procesu transferu produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo užití.“ (7, str. 109)

Faktory, které rozhodují o umístění, mohou výrazně ovlivnit marketingový plán. Podstatné je, aby sportovní zařízení bylo lehce dostupné (silnice, hromadná doprava, parkoviště). Dále také, aby mělo atraktivní vzhled, působilo příjemně a bylo bezpečné. Důležitým momentem je také distribuce vstupenek. Cílem je umožnit co nejširšímu spektru zájemců koupit vstupenku rychle, snadno a pohodlně. V této oblasti se mnohdy využívá k prodeji vstupenek i jiné zařízení.

Určení místa služby znamená vybrat prostředí, v němž budou služby fyzicky provozovány (4, str. 48):

- zákazník jde k poskytovateli služby – hlavní roli zde hraje dostupnost místa jako rozhodujícího faktoru návštěvnosti;
- poskytovatel jde k zákazníkovi – některé služby lze dodat jen v místě bydliště zákazníka, ale s využitím zařízení poskytovatele;
- transakce probíhá na dálku – musí být možná spolehlivá komunikace se zákazníkem.

Oblasti prodejních cest lze vymezit následující typy účastníků dodávky služby:

- poskytovatel služby (přímý prodej);
- prostředníci (např. reklamní a náborové agentury);
- zákazníci.

3.4.4. Marketingová komunikace

„Marketingová komunikace je systematickým využíváním principů, prvků, a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory, a zejména jejich příjemci (zákazníky).“ (8, str. 219)

Hlavním cílem ve sportu je informovat zákazníky a podporovat jejich zájem o sport. Příklady propagace sportu jsou např. reklama, sponzoring, direkt marketing, předprodej, média, exhibice, autogramiády, tiskové konference, společenské akce, semináře, školení, apod.

3.5. Druhy marketingu ve sportu

Marketing ve sportu lze rozdělit na dvě skupiny. Jednou skupinou je marketing jako sponzorování a druhou skupinou je marketing jako sportovní reklama.

3.5.1. Reklama

„Reklama je neosobní sdělení zaplacené konkrétním subjektem, využívající masmédiá k přesvědčování nebo předávání informací. Je formou komunikace a je iniciována sponzorem, jehož identita je známá. Protože dokáže přenášet významově bohatá a dynamická sdělení, může vytvořit a rozvíjet jedinečnou firemní identitu.“ (18, str. 365, 393)

„Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určité firmy, instituce, nebo jiné organizace prostřednictvím komunikačního média. Reklama se v mnohém liší od ostatních forem propagace. Na rozdíl od publicity za ní musíme zaplatit. Reklama je neosobní, nedochází při ní k osobnímu kontaktu mezi propagujícím a potenciálním zákazníkem jako při osobním prodeji.“ (9, str. 6)

3.5.1.1. Typy reklamy

Světová literatura rozlišuje v zásadě tyto typy reklamy:

- reklama na produkt - reklamní sdělení, jež se soustředí na konkrétní zboží;
- firemní reklama - reklamní sdělení, které propaguje aktivity, vlastnosti a názory určité organizace či firmy;
- názorová reklama - typ reklamy z oblasti veřejných služeb zadaný organizací, která se pokouší ovlivnit veřejné mínění ohledně určitého tématu, jelikož má na výsledku nějaký zájem;
- reklama veřejné služby - bezplatná reklama ve prospěch neziskové organizace nebo za účelem prosazení dobré věci.

3.5.1.2. Funkce reklamy

Reklama plní tři základní funkce – informační, přesvědčovací a upomínací.

„Informační funkce reklamy je velmi důležitá v počátečních okamžicích existence produktu, zejména v době, kdy je na trhu nový produkt zaveden a kdy je

nutné stimulovat tzv. „primární poptávku“ po určitém druhu produktu. Informační funkcí je:

- informování trhu o novém produktu;
- doporučení nového způsobu užívání známého produktu;
- informování trhu o změně ceny;
- objasnění způsobu užívání produktu;
- informování o doplňkových službách a servisu;
- oprava klamavé reklamy (v důsledku právního řízení).

Přesvědčovací funkce reklamy je významná v prostředí intenzivní konkurence. V tomto případě je posláním reklamy vytvořit tzv. „selektivní poptávku“, tedy poptávku po produktu určitého konkrétního výrobce. Velká většina reklam má právě tuto povahu. Přesvědčovací funkcí je:

- posílení preference zboží určité firmy;
- snaha o získání zákazníků konkurenta;
- potlačení obav zákazníka spojených s užíváním produktu;
- posílení image firmy v mysli zákazníka;
- změna image produktu;
- tlak na okamžitý nákup.

Reklamy s upomínací funkcí se uplatňují obzvláště ve fázi zralosti produktu a jejich účelem je připomenout zákazníkům výrobek nebo službu, které dobře znají v době mimo hlavní sezónu jejich použití. Upomínací funkcí je:

- připomenutí potřebnosti produktu v nepříliš vzdálené budoucnosti;
- připomenutí rozložení distribuční sítě, ve které lze produkt zakoupit;
- obnovení povědomí zákazníka o existenci produktu v době mimo sezónu;
- udržování stálého povědomí o existenci produktu určité firmy.“ (6, str. 293)

Všechny tyto tři funkce naplňuje i sportovní reklama. Odborníci ale také vidí efektivní využití v kontextu druhu reklamy, tzn. zprostředkovací médium. Každé médium má různou úroveň působivosti, proto je tedy zřejmé, že největší uplatnění sebou nese funkce přesvědčovací a upomínací.

3.5.1.3.Reklama a daně

Příjmy z reklam jsou charakterizovány jako podnikatelské aktivity neziskových organizací a jsou smluvního charakteru. Příjmy z reklamy jsou podle zákona o dani z příjmu č. 157/1993 Sb. předmětem daně u právnických osob, které nejsou založeny za účelem podnikání. To jsou právě právní formy občanského sdružení, které je nejčastějším typem podniku sportovních organizací.

„Novela zákona o dani z příjmu č. 323/1993 Sb. zvýhodňuje daňový režim nepodnikatelských subjektů, které řeší situace malých a středních tělovýchovných jednot. Tyto subjekty mohou snižovat zjištěný základ až o 30 %, maximálně o 3 miliony Kč, používají-li takto získané prostředky ke krytí nákladů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně. V případě, že 30 %ní snížení činí méně než 100 tis. Kč, lze odečíst částku ve výši 100 tis. Kč, maximálně do výše základu daně. Z výše uvedeného vyplývá, že pokud zisk z podnikatelských aktivit včetně příjmů z reklam nepřesáhne 100 tis. Kč, tělovýchovná jednota či sportovní klub nebude platit žádnou daň.“ (22)

3.5.2. Sportovní reklama

„Pojem sportovní reklama je vztahován k reklamě, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu. Patří sem např. dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a náčiní, startovní čísla, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele (ve formě transparentů nebo videotabulí) atd.

3.5.2.1.Druhy sportovní reklamy

Podle využití uvedených komunikačních médií se obvykle uvádějí následující druhy sportovní reklamy:

- reklama na dresech a sportovních oděvech;
- reklama na startovacích číslech;
- reklama na mantinelu (na pásu);
- reklama na sportovní nářadí a náčiní;
- reklama na výsledkových tabulích.

Dále jsou využívány na sportovištích i jednotlivé reklamní panely a reklamní transparenty. Jednotlivé reklamní panely využívají v ČR zejména fotbalové kluby.“ (2, str. 168)

3.5.3. Sponzoring

„Sponzorství můžeme definovat jako investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou. Firmy podporují své zájmy a značky tím, že je spojují s určitými významnými událostmi nebo aktivitami. Je to nástroj tématické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle.

Sponzorství se liší od ostatních nástrojů komunikačního mixu. Je to flexibilní nástroj, který může směřovat k řadě cílů a záměrů, přičemž pro některé z nich je vhodnější, pro některé méně vhodný.

Sponzorství získává ve stále více firmách klíčové postavení v komunikační a marketingové strategii.

Lze konstatovat, že sponzorství sdílí dva základní reklamní cíle: generovat podvědomí a podporovat pozitivní sdělení o produktu firmě.“ (16, str. 327-328)

Počátky sponzorství se datují do dávné historie. Pojem „mecenášství“, který je úzce spojen s pojmem sponzorství, je odvozeno od Římana Gaiuse Maecenase, který byl velkým podporovatelem umění.

Guy Masterman (12, 2007, str. 28) rozděluje sponzoring na dva druhy:

- filantropický sponzoring – nástroj ke zlepšení firemní image a sociální rozpoznávací znak ve spojení se společností;
- komerční sponzoring – slouží k dosažení podnikatelských záměrů, což může zvýšit povědomí o firmě nebo prodej produktů firmy.

3.5.4. Sponzoring ve sportovním prostředí

Sponzorování ve sportu představuje dohodu mezi sportovním a podnikatelským subjektem za účelem vzájemné kooperace, jejímž předmětem je naplňování vlastních cílů. Z tohoto partnerství může plynout mnoho přínosů pro obě skupiny. Každá skupina má své konkrétní cíle, z čehož plynou různé požadavky a cíle při vytváření sponzorských smluv. Sponzor vstupuje do vztahu s rozšířením dobrého jména společnosti a propagací svých produktů. Dalšími důvody mohou být například zisk

nových zákazníků nebo kontakt s jinými V.I.P. partnery klubu. Sponzorovanému jde zejména o navýšení svých finančních prostředků, kterými může disponovat nebo využívání specifických produktů sponzora ve svůj prospěch.

3.5.4.1. Formy sponzorování ve sportu

Čáslavová (2, 2009, str. 201-202) rozděluje a charakterizuje formy sponzorování ve sportu takto:

A. Sponzorování jednotlivých sportovců

Tato forma je nejvíce rozšířena ve vrcholovém sportu. Osobnosti sportovců jsou zároveň gestory kvality úspěchů aktuálních výrobků či služeb podnikatele, resp. podniku. Sponzorská smlouva obsahuje vedle práva provádět reklamu za pomoci vyobrazení sportovce na svých produktech, většinou i jiná opatření na podporu prodeje, např. autogramiády, akce pro spotřebitele, hry o zisk, předvádění výrobků apod. Sportovec dostává na druhé straně vedle finanční podpory často i další materiální pomoc, jako sportovní oblečení, náčiní nebo vozidlo atd.

B. Sponzorování sportovních týmů

Uvedená forma sponzorování dnes u nás hojně přešla i do výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzor poskytuje zejména finance, sportovní vybavení, ubytovací služby, dopravu, automobily. Sponzorovaný tým nabízí především reklamu na dresu, reklamu prostřednictvím inzerátu, opatření na podporu prodeje – autogramiády, apod., jako u jednotlivého sportovce.

C. Sponzorování sportovních akcí

U tohoto typu sponzorování výrazně stoupají možnosti, které lze nabídnout sponzorovi: zejména je využívána plejáda reklamních možností od programového sešitu, vstupenek, reklamy o přestávkách až po uvádění titulu „hlavní sponzor akce“. Nabídka může být podložena různými manažerskými náměty (např. akce V. I. P., speciální propagace dle priorit obchodní, resp. výrobní orientace sponzora apod.).

D. Sponzorování sportovních klubů

Tato forma sponzorování přináší nejširší možnosti z hlediska činností, které lze nabídnout sponzorovi. Tím, že např. sportovní klub disponuje jak sportovci,

sportovními družstvy, svými profesionálními odděleními, pořádá sportovní akce atd., jde široka nabízených protivýkonů do velkého rozmezí. V první řadě může klub nabídnout produkty, které vznikají prostřednictvím jeho sportovní činnosti: nabídky různých tělovýchovných služeb, sportovních akcí (např. mistrovské soutěže), rozličné druhy činností (např. rehabilitace) a zvláštní akce (např. soustředění).

E. Sponzorování ligových soutěží

V posledních letech využívají velké firmy možnosti stát se partnerem ligových soutěží. V ČR tato situace dominuje především ve fotbale a v ledním hokeji.

3.5.4.2. Typy a formy sponzoring ve sportu

Podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku hovoříme o těchto typech sponzoringu (4, str. 56):

- exkluzivní sponzor - spojený s titulem „oficiální sponzor“ – za vysokou cenu přejímá sponzor veškeré protivýkony;
- hlavní sponzor, vedlejší sponzor - hlavní sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti;
- kooperační sponzor - protivýkony jsou rozděleny na větší počet různých sponzorů, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv.

Mullin, Hardy a James (13, 2007, str. 315) rozdělují požadavky sponzorů, které mohou být žádány jako benefity při uzavírání smluv takto:

- právo na použití loga, jména, obchodní značky, grafických symbolů;
- právo na exkluzivní spojení s produktem nebo službou;
- právo na pojmenování sportovního zařízení nebo sportovní akce;
- právo na slovní spojení nebo fráze ve vztahu k produktu;
- právo na užívání produktu.

3.5.4.3. Nabídka pro sponzora

Pro sponzora je rozhodující, co mu vlastně může sponzorovaný nabídnout. Po získání zájmu je třeba předložit nabídku, která bude vyhovující pro obě strany a bude brát v úvahu jak hledisko sponzorovaného, tak hledisko sponzora. Se sponzorem může

sponzorovaný buďto uzavřít sponzorskou smlouvu nebo sponzorovi předložit tzv. „sponzorský balíček“.

3.5.4.4.Nabídka pro sponzora ze strany sportovního klubu

Hlavními kritérii pro rozhodování se o rozsahu sponzorské smlouvy jsou hlavně předpokládaná časová období spolupráce, atraktivita klubu a jeho dosahované výsledky a také výše požadovaného finančního obnosu. Důležité před předložením sponzorské nabídky je informování se o druhé straně. Čáslavová (2, 2009, str. 207-208) rozlišuje čtyři druhy nabízených produktů:

- nabídka sportovních produktů - jedná se hlavně o nabídku činností, které provozuje tvůrce nabídky;
- nabídka reklamních produktů - jde nejčastěji o využití reklamních ploch, jak už na dresu, mantinelech, sportovním nářadí aj.;
- nabídka společenských činností až po cílené programy V.I.P. a programy „hospitality“ - sponzorovi je nabízena účast na společenských akcích klubu, účast na významných akcích nebo využití jiných nespportovních možností;
- nabídka image sportu nebo sportovního klubu - zde je využíváno abstraktních produktů, hlavními abstraktními produkty jsou například image, tradice, historie.

3.5.4.5.Sponzorský balíček

„Pod tímto názvem se skrývá právě návrh protivýkonů, které je sportovní manažer schopen ze strany své organizace (spolku, klubu atd.) bezprostředně nabídnout a to jak na jeho celého sponzorování, tak event. na sponzorování sportovní akce či sportovního družstva. Je to součástí taktiky vyjednávání sportovního manažera a podporuje profesionalitu vzájemného kontaktu.

Příklady „sponzorského balíčku na sportovní akci“:

- Velký sponzorský balíček zahrnuje
 - ohlášení sponzora před, během a po akci;
 - uvedení sponzora v televizním spotu;
 - reklamní panel v záběru televizních kamer;
 - jedna strana programu sportovní akce je věnována sponzorovi;
 - uvedení sponzora na plakátech a dalších tiskovinách akce;

- 4 ks pozvánek pro sponzora na slavnostní zakončení sportovní akce.
- Malý sponzorský balíček zahrnuje
 - ohlášení sponzora při utkání a při vyhlášení vítězů;
 - uvedení sponzora v programu sportovní akce;
 - reklamní panel na sportovišti;
 - 2 ks pozvánek na slavnostní zakončení sportovní akce.“ (2, str. 204)

Dnes jsou většinou sponzorské balíčky připravovány sponzorům velmi individuálně. Rozsah a úroveň nabízených výkonů jsou hlavními kritérii sponzorského balíčku. Nabídka a cenová relace je závislá na úspěšnosti spolku (klubu), rozsahu akce a na mnoha jiných faktorech.

3.5.4.6.Sponzorování sportu, dary, daně

Sponzorování řeší z právního hlediska daňové zákony. Konkrétními zákony jsou zákon 357/1992 Sb. o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, zákon 586/1992 Sb. o dani z příjmu.

Dar je zákonem chápán takto: „Předmětem daně darovací je bezúplatné nabytí majetku na základě právního úkonu nebo v souvislosti s právním úkonem. Majetkem pro účely daně darovací jsou nemovitosti a movitý majetek nebo jiný majetkový prospěch.“ (23, § 6, odst. 1)

U zákona o dani z příjmů fyzických osob se pro poplatníka daně uvádí: „od základu daně lze odečíst hodnotu darů poskytnutých obcím, krajům, organizačním složkám státu, právníkům osobám se sídlem na území České republiky na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické a ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro registrované církve a náboženské společnosti, tělovýchovné a sportovní, a politickým stranám a politickým hnutím na jejich činnost, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky provozujícím školská a zdravotnická zařízení a zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat, na financování těchto zařízení..., pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně.“ (24, § 15, odst. 1)

U daně z příjmů právnických osob je pro poplatníka uvedeno: „od základu daně sníženého podle § 34 lze odečíst hodnotu darů poskytnutých obcím, krajům, organizačním složkám státu, právnickým osobám se sídlem na území České republiky na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro registrované církve a náboženské společnosti, tělovýchovné a sportovní, a politickým stranám a politickým hnutím na jejich činnost, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky provozujícím školská a zdravotnická zařízení a zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat, na financování těchto..., pokud hodnota daru činí alespoň 2000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně sníženého podle § 34. Tento odpočet nemohou uplatnit poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání.“ (24, § 20, odst. 8)

3.5.4.7. Rozdíl mezi reklamou a sponzorstvím

Rozdíly mezi reklamou a sponzorstvím lze shrnout do následujících vět: „Mezi sponzorstvím a reklamou nalezneme mnoho rozdílů: reklama je pod plnou kontrolou toho, kdo ji platí, její sdělení jsou zřetelná a přímá a firma rozhoduje o tom, kdy a jak bude zveřejněna. Sponzorství je méně zacíleno na konkrétní produkt, je pod menší kontrolou sponzora, což činí sdělení nepřímé a spíše implicitní. Aby bylo efektivní, je nezbytné doprovázet je dalšími komunikačními aktivitami. Sponzorství můžeme definovat jako klidné neverbální médium v porovnání s reklamou, jejíž sdělení jsou vizuální, verbální a s doplňujícím kontextem.“ (16, str. 328)

3.5.4.8. Merchandising

Dvořáková (5, 2005, str. 49) definuje merchandising takto: „Slovo merchandising pochází z anglického výrazu a má dva smysly. Jako podstatné jméno „the merchandise“ znamená zboží, jako sloveso „to merchandise“ znamená vystavovat zboží.“

Sportovní merchandising není ještě v našich podmínkách tolik rozvinutý. Mnoho vedoucích pracovníků ještě doposud nepochopilo, jak velký význam merchandising má a jak jeho potenciálu plně využít. Identifikace fanouška s klubem neznamená jen nákup obyčejného předmětu, ale přímé ztotožnění fanouška s klubem.

Dvořáková (5, 2005, str. 49) udává příklady prodeje klubového zboží:

- repliky dresů, minidresy;
- šály, vlajky;
- čepice, kšiltovky, čelenky;
- odznaky, butony, přívěsky na klíče;
- maskoti;
- polštáře, sedáky;
- ručníky, deky z materiálu fleece;
- textilní výrobky – ponožky, tašky;
- mikiny, trička;
- hračky, karty;
- knížky, psací potřeby;
- sportovní vybavení – např. hokejky, puky;
- samolepky, zapalovače;
- pro fanoušky – fandící rukavice, barvy na obličej;
- baby textil.

Nejviditelnějším příkladem je používání loga sportovních klubů ve spojitosti s těmito reklamními předměty. Logo je nejenom symbolem této organizace, ale také jeho vizitkou. Logo by mělo být obsaženo ve všech propagačních materiálech klubu. Musí být maximálně výrazné a mělo by být snadno zapamatovatelné.

3.6. Sportovní manažer

Sportovní manažer má stejně tak, jako manažer jiných organizací, pro svou práci mnoho typických činností, které musí plnit. Sportovní manažer musí plánovat, organizovat, zajistit výběr a rozmístění pracovníků, vést lidi a také kontrolovat. Mezi specifické činnosti sportovního manažera dle literatury patří např. sponzorská činnost, sportovní reklama, znalost sportovního prostředí, atd.

Čáslavová (2, 2009, str. 25) rozděluje sportovní manažery takto:

- **manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce ad-

hoc – příprava mistrovství světa, Evropy, příprava OH, příprava Gymnaestrády apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.;

- **manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku**, resp. organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.;
- **manažeri v podnikatelském sektoru** výroby sportovních zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod.

David C. Watt (19, 2003, str. 79) spatřuje jako důležité charakterové vlastnosti a kvality sportovní manažera:

- odborné znalosti;
- integrita;
- poctivost;
- inspirace;
- odpovědnost;
- nadšení;
- „hroší kůže“;
- vůle tvrdě pracovat;
- láska ke sportu;
- administrativní dovednosti;
- schopnost pracovat s lidmi;
- smysl pro humor.

4. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

V této práci budu vycházet z popisné analýzy dokumentů a SWOT analýzy.

4.1. Analýza dokumentů

„Hlavním motivem tohoto výzkumu je poskytnutí přesných a úplných informací o konkrétních aspektech zkoumaného prostředí. Pomocí popisné analýzy můžeme popsat a rozebrat sekundární data, kterými mohou být například firemní zprávy, výzkumné zprávy, ročenky, interní dokumenty společnosti, články v odborných časopisech.

V literatuře můžeme najít následující postup popisné analýzy:

1. vytyčení cíle;
2. určení konkrétního problému;
3. vytyčení souboru materiálů;
4. čtení;
5. systematické sledování;
6. vyjádření výsledků, názorů, tvorba přehledů, tabulek, grafů;
7. rozbor a hodnocení.“ (17, str. 19)

4.2. SWOT analýza

„Proces identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se nazývá SWOT analýza. Na jejím základě může společnost přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období.“ (10, str. 85)

„Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem.“ (6, str. 50)

Zkratka SWOT znamená:

- S – silné stránky (strengths);
- W – slabé stránky (weaknesses);
- O – příležitosti (opportunities);
- T – hrozby (threats).

Definice SWOT analýzy podle Cooper, Lane (1, 1999, str. 169-172) „Analýza SWOT by měla být co nejobjektivnější. Je důležitou součástí marketingového plánovacího procesu, která slouží k identifikaci současného stavu organizace a k vyhledávání rozvojových i represivních faktorů působících na efektivitu fungování organizace.“ Příklad formuláře SWOT analýzy:

Obrázek 4 Formulář SWOT analýzy

<p>Mezi silné stránky firmy patří:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>						<p>Silné stránky lze dále rozvíjet takto:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>					
<p>Mezi slabé stránky firmy patří:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>						<p>Slabé stránky lze dále rozvíjet takto:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>					
<p>Potenciální příležitosti, jejichž využitím může firma získat konkurenční výhodu:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>						<p>Potřebné zdroje a potenciální důsledky:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px;"> <tr><td>Potřebné zdroje a úsilí:</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td>Ekonomické a jiné důsledky:</td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>	Potřebné zdroje a úsilí:			Ekonomické a jiné důsledky:	
Potřebné zdroje a úsilí:											
Ekonomické a jiné důsledky:											
<p>Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit úspěch implementace marketingového plánu:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>						<p>Možnosti a postupy, které lze využít pro eliminaci hrozeb:</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px;"> <tr><td>Jaké kroky je třeba uskutečnit:</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td>Jaké náklady s tím budou spojeny:</td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>	Jaké kroky je třeba uskutečnit:			Jaké náklady s tím budou spojeny:	
Jaké kroky je třeba uskutečnit:											
Jaké náklady s tím budou spojeny:											

Zdroj: Cooper, Lane, 1999

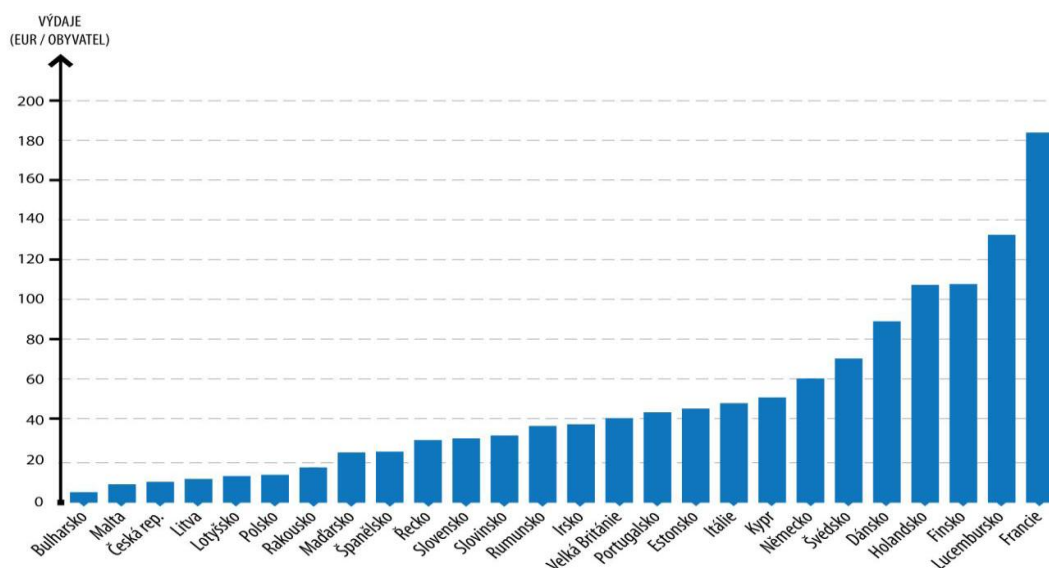
5. ANALYTICKÁ ČÁST

5.1. Sportovní prostředí u nás a ve světě

5.1.1. Financování sportu v zemích Evropské unie

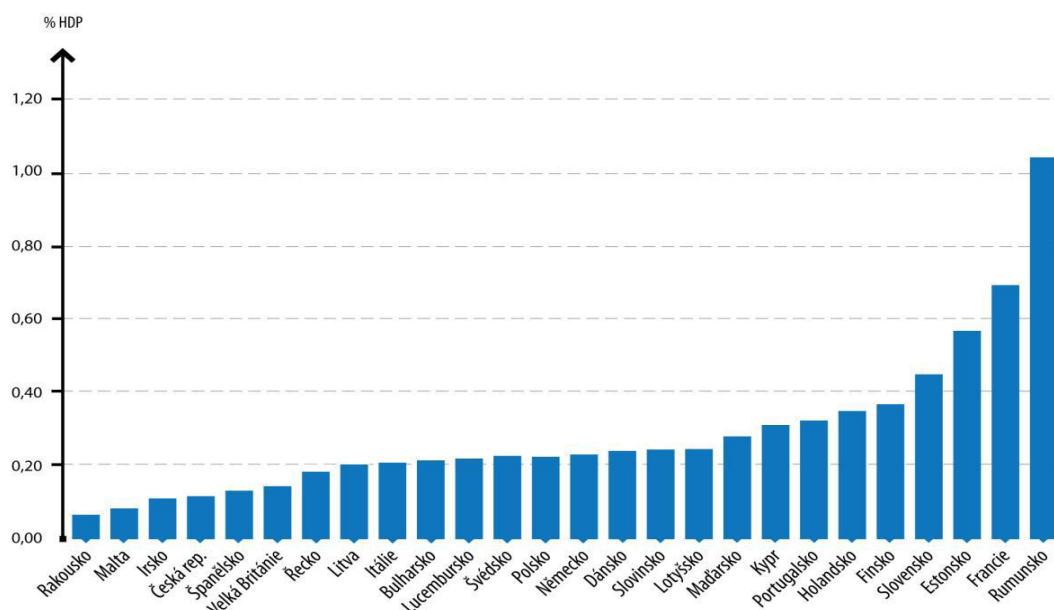
Otázka sportu není doposud v Evropské unii přímo právně ustanovena. Evropská unie tak nemá v této oblasti bezprostřední oprávnění ke své činnosti. Sport ovšem hraje výraznou roli při sjednocování národů, je výrazným prostředkem propagace a je součástí národních kultur. Evropská unie se tak sportu věnuje ve třech oblastech. Využívá sport jako komunikační prostředek, prostřednictvím programů zabezpečuje sportu přímé finanční prostředky a řeší právní, hospodářské a institucionální souvislosti sportu. V oblasti sportu se v Evropské unii využívá principu subsidiarity. Pravomoci národních a nestátních subjektů tak zůstávají nedotčené. Podpora sportu je v zemích Evropské unie velmi rozšířena. Evropská komise zastává v tomto případě stanovisko, že by se omezení státní podpory sportovních klubů týkat měla, protože fungují nejen ve veřejném zájmu, ale provozují také hospodářskou činnost. Profesionální sportovní kluby tak nemohou dostávat podporu z veřejných rozpočtů.

Graf 1 Země EU – porovnání veřejných výdajů na sport na jednoho obyvatele



Zdroj: Analýza financování sportu v České republice - MŠMT, ČOV, 2009

Graf 2 Země Evropské unie – porovnání veřejných výdajů na sport vůči HDP



Zdroj: Analýza financování sportu v České republice - MŠMT, ČOV, 2009

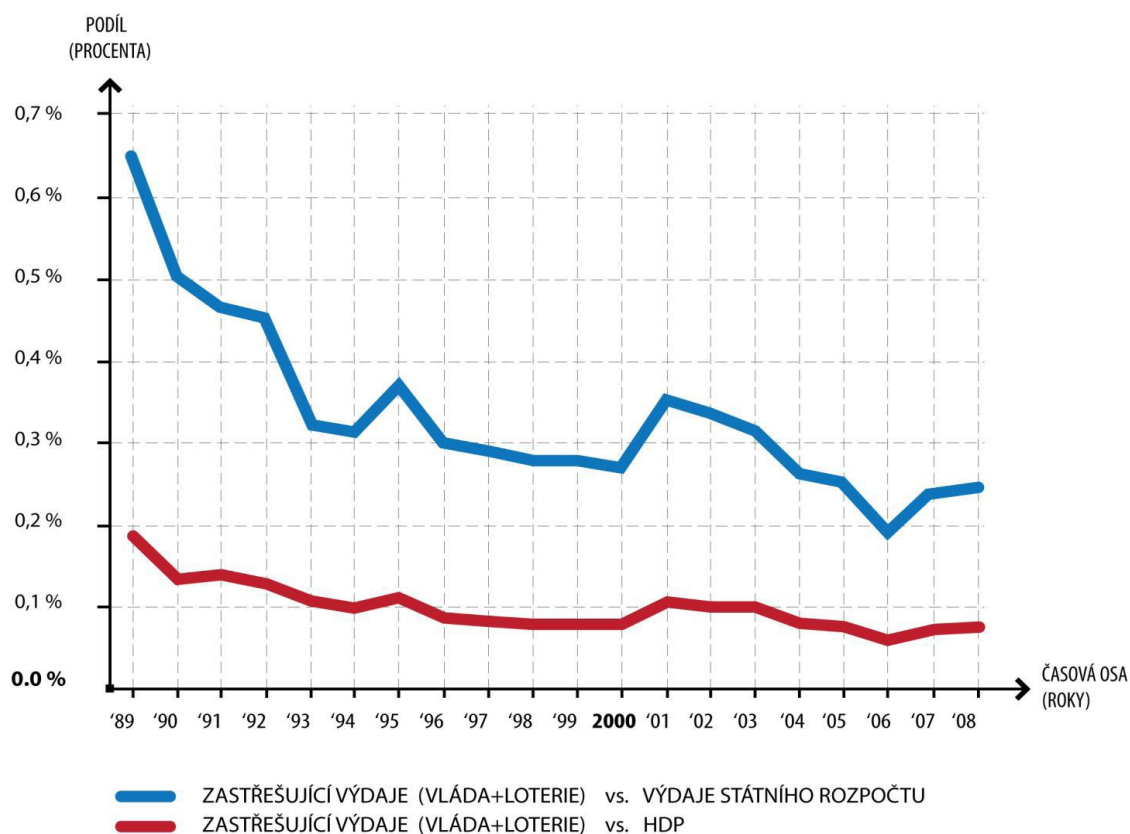
Nelze přehlédnout, že Česká republika se řadí mezi země, které vydávají na sport nejméně prostředků. V porovnání s velikostně srovnatelnými státy se pohybuje v průměru.

5.1.2. Dotační politika v oblasti sportu v České republice

Dnes je stále obtížné agregovat ekonomická data z oblasti sportu a mnohdy se ani nevyskytují v navzájem srovnatelných ukazatelích. Sport se bohužel dodnes nesleduje jako samostatný ekonomický subjekt. Toto platí nejen pro Českou republiku, ale také i pro většinu dalších států Evropské unie. Jedinými státy, které mají velmi propracované financování sportu, jsou Francie a Rakousko. Pokud jsou nějaká data dostupná, nelze vždy říci s jistotou, že se jedná o prostředky vydané výhradně do sportovní oblasti. Příkladem můžou být víceúčelové haly. Výdaje do oblasti sportu se rozdělují do čtyřech skupin:

- výdaje do oblasti sportu z úrovně státu;
- výdaje do oblasti sportu na úrovni regionů;
- výdaje do oblasti sportu na úrovni obcí;
- výdaje do oblasti sportu z loterijních činností.

Graf 3 Výdaje státního rozpočtu včetně odvodů loterijních společností do oblasti sportu



Zdroj: Analýza financování sportu v České republice - MŠMT, ČOV, 2009

Z grafu 3 je patrné, že v období před rokem 1990 byl sport velmi podporovanou oblastí. Po roce 1989 následoval prudký propad finančních prostředků směřujících do oblasti sportu. Nejméně prostředků do sportu bylo vynakládáno v letech 1997-1988, kdy výdaje na sport činily méně než jednu polovinu výdajů z roku 1989. Poté začalo docházet k navyšování zdrojů a v roce 2001 dosáhlo svého vrcholu. Po roce 2001, kdy jsme v naší zemi zaznamenávali hospodářský růst, docházelo opět ke snižování výdajů do sportu, jelikož tento růst nebyl do těchto výdajů promítnut. Rozložení veřejných dotací na podporu sportu a tělovýchovy se od roku 2000 vyvíjí v České republice výrazně ve prospěch územních celků, jak udává tabulka 1, což odpovídá i vývoji ve vyspělých státech:

Tabulka 1 Podpora sportu a tělovýchovy ze státního rozpočtu a rozpočtu územních celků (v mil. Kč)

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Státní rozpočet celkem	1 089	915	1 079	1 308	1 865	2 069	1 394	1 497	1 619	1 770
Rozpočty územních celků celkem	2 364	2 319	2 490	3 431	4 471	5 276	6 097	8 641	8 548	9 200
Podpora ze SR a územních celků celkem	3 453	3 234	3 567	4 739	6 336	7 345	7 491	10 138	10 167	10 970

Zdroj: MŠMT, MF, 2006

Lze tedy vypočítat, že se v dotační politice postupně posouvá podpora sportu z úrovně státu na úroveň územně správních celků, což se tedy shoduje s tvrzením, že se více využívá principu subsidiarity.

Koordinační a dotační politikou pro oblast tělovýchovy a sportu je kompetenčně pověřeno Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které se řídí v oblasti dotační politiky zákony a usneseními vlády.

5.1.3. Programy dotační politiky státu pro oblast tělovýchovy a sportu

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy uplatňuje specializované programy státní podpory. Rozdělení dotací do těchto programů schvaluje jeho vedení. Rozděleno je to do těchto oblastí:

A. Oblast státní sportovní reprezentace:

- a) Program I. - Sportovní reprezentace ČR;
- b) Program II. - Sportovní centra mládeže;
- c) Program III. - Sportovní talent;
- d) Program IV. - Sportovní střediska;

Specifické zaměření:

- e) Podpora činnosti Resortních sportovních center MŠMT, MO a MV;
- f) Rozvojový program podpory Sportovních gymnázií obor vzdělávání sportovní příprava - čerpáno ze státního rozpočtu určeného pro regionální školství.

B. Oblast veřejně prospěšných programů:

- a) Program V. - Národní program rozvoje sportu pro všechny;
- b) Program VI. - Sport a škola;
- c) Program VII. - Sport zdravotně postižených;
- d) Program VIII. - Podpora údržby a provozu sportovních zařízení.

C. Oblast investičních prostředků - ISPROFIN

Program 233510 - Investiční prostředky pro oblast sportu;

- a) podprogram 233512 - podpora sportovních zařízení v oblasti sportu pro všechny;
- b) podprogram 233513 - podpora sportovních zařízení v oblasti sportovní reprezentace.

Každý program má určen popis svých činností a každý má stanoven objemový limit v korunách. Grantovou politiku může využívat mnoho subjektů z oblasti sportu, jednotlivé žádosti jsou poté vyhodnocovány a schvalovány expertní komisí. Závěrečné schvalování pro jednotlivé subjekty probíhá na úrovni vedení MŠMT. V roce 2006 bylo vydáno na grantovou podporu 1,8 mld. Kč. Přehled výše prostředků pro jednotlivé programy ukazuje tabulka 2:

Tabulka 2 Prostředky čerpané na jednotlivé dotační programy v letech 2001 – 2006 (v mil. Kč)

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Program I	307,7	300,5	321	331,7	329,1	345
Program II	156,1	156,2	165	167,9	170	173
Program III	-	84	84	83	84	83
Program IV	-	47	50	53,8	56	56
Program V	-	24,2	33,5	31	35	36
Program VI	-	-	20,5	19	20	24
Program VII	-	-	-	6	6	6
Program VIII	180	175,5	160	169,1	162,1	390
Program IX	-	36,9	46,8	48,1	51	54
Investice	381,3	450	432,8	500	608,5	503

Zdroj: MŠMT, 2006

5.1.3.1. Zaměření dotační politiky na tělovýchovu a sport z úrovně krajů

Kraje v České republice nemají nastavena společná pravidla, ani vzájemně koordinovanou dotační politiku v oblasti tělovýchovy a sportu. Kraje však vytváří, či

mají vytvořenou „Koncepci rozvoje tělovýchovy a sportu“, ve které je zpracována grantová politika podpory pro subjekty tělovýchovného hnutí.

5.1.3.2. Dotace na tělovýchovu a sport z místních rozpočtů měst a obcí

V současné době lze především na místní úrovni sledovat tendence grantové politiky k podpoře vlastních zařízení sportu a volný čas, orientaci na pohybové a rekreační potřeby obyvatelstva, tradiční podporu sportovního a tělovýchovného hnutí. Proti minulým rokům působí dotační politika mnohem selektivněji a diferenciovaněji, protože k podpoře tělovýchovných hnutí přibyly další dotační oblasti.

5.1.3.3. Sportovní a tělovýchovná občanská sdružení

Dalším významným subjektem přijímajícím dotace určené na sport a tělovýchovu jsou sportovní a tělovýchovné spolky. Dotační politika má rozdílnou míru vlivu na úrovni zastřešujících organizací občanských sdružení a v tělovýchovných jednotách či sportovních klubech, čímž velmi jasně ovlivňuje činnost těchto subjektů.

5.1.4. Příjmy z výtěžků SAZKA, a.s.

„Akciová společnost SAZKA je obchodní společnost, jejímž hlavním posláním je vytvářet finanční prostředky pro financování veřejně prospěšných účelů ve sportu a tělesné výchově. Díky těmto financím je umožněn provoz mnoha sportovních zařízení a odvětví, která by bez činnosti SAZKA, a.s., nemohla existovat.“ (25) Příjmy z výtěžku SAZKY, a.s. z loterií a sázkových her jsou podstatnými příjmy do rozpočtu jednotlivých sportovních subjektů. SAZKA každoročně navyšuje svůj podíl na financování sportu. V současné době může mít vliv na financování sportu víceúčelová hala, která je předmětem mnoha sporů a obvinění v hospodaření a fungování společnosti. Hala je ale dle ministerstva financí veřejně prospěšným účelem. Tabulka 3 ukazuje velikost výdajů na sport od této společnosti.

Tabulka 3 Finanční zdroje SAZKA, a.s určené na podporu sportovního hnutí od r. 1995 do roku 2005 (v mil.Kč)

Rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Výše podpory	631	677	716	824	860	898	960	1 000	1 010	1 101	1 285

Zdroj: www.sazka.cz, 2006

Tyto finanční prostředky mohou čerpat akcionáři této společnosti, kterými jsou výhradně občanská sdružení. Českomoravský fotbalový svaz je členem občanského sdružení zvaném Český svaz tělesné výchovy. Tabulka č. 4 ukazuje, jak velké dotace byly poskytnuty fotbalu jakožto členu ČSTV prostřednictvím ČMFS v porovnání s nejpoblárnějšími sporty v České republice. Je nutné podotknout, že některé sporty obdržely dotace i na přípravu na olympijské hry.

Tabulka 4 Poskytnuté dotace vybraným sportům od akciové společnosti SAZKA v letech 2003 – 2007 (v tis. Kč)

Sport / Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Atletika	12 774,4	13 048,8	14 224,2	15 203,2	16 862,9
Basketbal	6 457,4	7 057,6	8 402,5	9 859,4	9 967,1
Lední hokej	12 770,0	12 274,9	11 682,7	13 259,9	15 758,5
Tenis	10 573,1	11 088,4	11 233,1	10 940,2	12 080,8
Volejbal	8 844,0	8 670,7	7 675,6	9 228,9	7 756,7
Lyžování	11 288,7	11 617,6	10 584,6	13 717,0	18 971,3
Fotbal	12 868,1	16 142,1	16 146,5	15 980,7	11 314,7

Zdroj: www.sazka.cz, 2008

5.1.5. Český fotbal a jeho postavení ve světě

Fotbal v České republice prochází recesí. Po éře fotbalových velikánů, jakými byli vítěz Zlatého míče Pavel Nedvěd, fotbalový kouzelník Karel Poborský nebo současný manažer fotbalové reprezentace Vladimír Šmicer a mnoho dalších, dochází k ústupu ze světové scény. Doba, kdy jsme dokázali dojít do finále evropského šampionátu (1996) nebo získat z jiného evropského šampionátu (2004) bronzovou medaili, je nyní pryč. Český fotbal už nedokáže vyprodukovat tolik hvězd, jako v minulosti. To samé platí např. i pro lední hokej, pro který se stala čtvrtfinálová utkání konečnou stanicí na posledních čtyřech největších hokejových akcích. Nejvíce úspěchů v mezistátních zápasech jsme se mohli dočkat právě v éře výše zmíněných hráčů. Jako počáteční rok této generace vidím rok 1995, kdy se tento tým začal pod vedením tehdejšího trenéra A-týmu Dušana Uhrina tvořit. Poslední úspěšný rok této generace vidím v roce 2004, kdy jsme dokázali získat bronzovou medaili na Mistrovství Evropy v Portugalsku, kde jsme předváděli nejkrásnější fotbal a byli jsme hrozbou pro všechny zúčastněné týmy. Po tomto turnaji nastala klesavá tendence vyhraných utkání, což můžeme pozorovat v tabulce 5.

Tabulka 5 Statistika mezistátních zápasů české fotbalové reprezentace v období 1996 - 2009

Rok	Počet zápasů	Vítězství	Remíza	Prohra	Skóre	Počet bodů
1995	10	7	2	1	22:8	23 (8)
1996	16	8	4	4	25:14	28 (11)
1997	14	8	1	5	26:14	25 (-5)
1998	10	7	2	1	17:8	23 (14)
1999	11	9	1	1	24:6	28 (13)
2000	12	6	1	5	21:13	19 (-2)
2001	12	5	3	4	22:12	18 (-3)
2002	10	7	3	0	23:7	24 (6)
2003	9	8	1	0	30:6	25 (10)
2004	15	9	2	4	24:13	29 (-1)
2005	12	9	0	3	35:12	27 (9)
2006	13	7	3	3	26:12	24 (-6)
2007	10	7	2	1	17:4	23 (11)
2008	12	5	3	4	17:14	18 (9)
2009	11	4	5	2	16:7	17 (-4)

Zdroj: www.fotbal.cz, 2010

Dalším hodnotícím kritériem může být postavení českého národního týmu v žebříčku FIFA. Žebříček FIFA je pořadí národních týmů zemí odvozené od jejich výsledků. Týmy jsou členy mezinárodní federace fotbalových asociací FIFA. I zde je vidět klesající tendence umístění v žebříčku v posledních letech.

Tabulka 6 Postavení české fotbalové reprezentace v žebříčku FIFA v období 2004 – 2010

Rok (leden uvedeného roku)	Pozice
2010	25
2009	11
2008	6
2007	10
2006	2
2005	4
2004	6

Zdroj: www.fifa.com, 2010

Mládežnické reprezentační týmy, narozdíl od A-týmu, dosahují na mezinárodní scéně výrazných a opakovaných úspěchů, a proto by tedy nemělo docházet ke klesající

výkonnosti, ke kterému dochází u A-týmu. Výčet úspěchů mládežnických reprezentací po roce 2000:

Mistrovství Evropy hráčů do 21 let:

- 1. místo, ME 2002 v Belgii;
- 2. místo, ME 2000 na Slovensku.

Mistrovství světa hráčů do 20 let:

- 2. místo, MS 2007 v Kanadě.

Mistrovství Evropy hráčů do 19 let:

- 3. místo, ME 2003 v Lichtenštejnsku;
- 3. místo, ME 2006 v Polsku;
- 3. místo, ME 2008 v České republice.

Mistrovství Evropy hráčů do 18 let:

- 2. místo, ME 2001 ve Finsku.

Mistrovství Evropy hráčů do 17 let:

- 2. místo, ME 2006 v Lucembursku.

Mistrovství Evropy hráčů do 16 let:

- 2. místo, ME 2000 v Izraeli.

Důvodem, proč naši mladí úspěšní reprezentanti nedokáží navázat na úspěchy z juniorských reprezentací v mužském týmu je, že se nedokáží adaptovat na mužský mezinárodní fotbal, kde jsou znatelné větší rozdíly ve kvalitě jednotlivých fotbalistů, než je tomu v mládežnických kategoriích. Dalším výrazným důvodem je kvalita naší nejvyšší fotbalové soutěže, která je v hodnocení světové fotbalové organizace FIFA až ve druhé desítce ze všech soutěží z celého světa. Způsob tréninku, ale hlavně také podmínky vytvářené pro mladé hráče, u nás nedosahují takové úrovně, jako v západních zemích. Proto tedy nedokážeme nejlepším týmům v mužském fotbale nyní konkurovat. Prostředky, které by měly být na mládežnický fotbal vynakládány, bohužel nejsou v takové výši, v jaké by byly potřeba. Je proto nutné zajistit mládeži větší přísun financí, zkvalitnit zázemí, podmínky pro trénink, zajistit kvalitní regeneraci a dosáhnout opět konkurenceschopnosti našeho mužského reprezentačního týmu nebo nejlepších klubových týmů na evropské scéně. Vše bohužel není otázkou

horizontu měsíců, ale roků. Je to investice do budoucna, která se poté mnohonásobně vrátí zpět.

Dnes, kdy nastává přeměna českého mládežnického fotbalu a to prostřednictvím změny pravidel, reorganizací soutěží a využíváním nových moderních metod tréninků, bychom se mohli dočkat alespoň první změny ve sportovní oblasti. Aby ale bylo toto zlepšení sportovní oblasti možné, musí se vytvořit dostatečně kvalitní podmínky pro růst fotbalových nadějí. Na toto zlepšení podmínek bohužel často nestačí finanční prostředky z interních zdrojů klubu, proto se tedy musejí získat ze zdrojů vnějších.

5.1.6. Medializace mládeže na internetu

Mládežnický fotbal nedostává na internetových serverech a portálech tolik prostoru, jaký by si zasloužil. V rámci fotbalových portálů můžeme v sekci mládeže nacházet pouze výsledkové servisy. Zprávy a reportáže z turnajů a soutěží nejsou skoro nikde oficiálně vydávány. Objevují se pouze skromné reportáže z turnajů mládežnických týmů, které jsou bohužel ve větších případech zprostředkovávány externími pracovníky. Příkladem může být internetový fotbalový portál eFotbal. Tento portál zahájil svou činnost v roce 2005 a během posledních pěti let se propracoval na nejnavštěvovanější český fotbalový portál na internetu. Portál pracuje na bázi absolutní nezávislosti na Českomoravském fotbalovém svazu. Jeho návštěvníky jsou především muži (79%) ve věku 12-29 let (62%). V rubrice „Mládež“ portál pravidelně sleduje kategorii přípravek, žáků, dorostu a reprezentace U-21. U přípravek eFotbal přináší zpravodajství převážně z turnajů (zpracované externími pracovníky). U mladších a starších žáků, a také u mladšího a staršího dorostu přináší výsledkový servis z ligových soutěží příslušné věkové kategorie. U reprezentace U-21 vedle agenturního zpravodajství přináší podrobné statistiky z kvalifikačních i přípravných zápasů. V ročníku přípravek 2001 od roku 2009 přináší kompletní zpravodajský a výsledkový servis z nově vzniklého Minirepublikového mistrovství mladších přípravek, jehož je i mediálním partnerem. V plánu eFotbalu je přenést podrobný zpravodajský a výsledkový servis reprezentace U-21 i do nižších věkových kategorií. V žákovské věkové kategorii je rozjednáno partnerství s celorepublikovým turnajem Coca-Cola Cup. Veškeré tyto rozjednané projekty jsou nadějí do budoucnosti, jak stále více propagovat mládežnickou kopanou nejen na hřišti, ale také mimo něj.

5.2. SK Slavia Praha

5.2.1. Vznik klubu a symboly

SK Slavia Praha je jedním z nejslavnějších českých fotbalových klubů. V současnosti patří, společně se svým letenským rivalem AC Sparta Praha, k nejpobulárnějším klubům v zemi. Podle počtu získaných titulů jde o historicky druhý nejúspěšnější fotbalový klub u nás. Na konci první poloviny dvacátého století neměl konkurenci. Klub byl založen roku 1892. Získal celkem 17 ligových titulů, posledním triumfem bylo vítězství v první fotbalové lize v roce 2009.

SK Slavia Praha jako klub vznikl v době rozkvětu českého národnostního cítění. V roce 1892, 2. listopadu, se na pražském Karlově náměstí v Kulichově domě konala valná hromada Vysokoškolského literárního a řečnického spolku Slavia. Na této hromadě byl založen sportovní odbor, Akademický cyklistický oddíl Slavia (ACOS). Předsedou tohoto odboru byl 23. listopadu zvolen lékař Václav Kubr. Počáteční aktivitou tohoto spolku byla cyklistika. Po svém založení byl pro údajnou protirakouskou činnost spolek rozpuštěn. Roku 1895 byl díky doktoru Jaroslavovi Husmanovi založen tzv. „Sportovní klub Slavia“. Tento sportovní klub nahradil ve své činnosti ACOS. Oficiálními barvami se staly červená a bílá, které byly slovanskými barvami. Poté k nim byla přidána červená pěticípá hvězda směřující hrotem dolů. Oficiálním dresem se stalo tričko s červenou a bílou polovinou. Hvězda byla umístěna na bílou polovinu. Bílá barva je symbolem čistoty sportovní myšlenky a čestného boje, v němž protivník není nepřítelem, ale uznávaným soupeřem. Červená je symbolem srdce, které je celé vkládáno do zápasů. Hvězda v bílém poli představuje stále novou naději, která povznáší mysl a sílu ducha i v chmurných obdobích nezdaru a neúspěchu. Dvě odlišné sešívané poloviny ukazují, že žádný člověk, žádná věc, nemají jen jednu stránku, a že je nutno nalézt soulad mezi vůlí a citem, mezi silou a technickou jemností, mezi nadšením a zklamáním, mezi sluncem a stínem.

5.2.2. Synot Tip Aréna

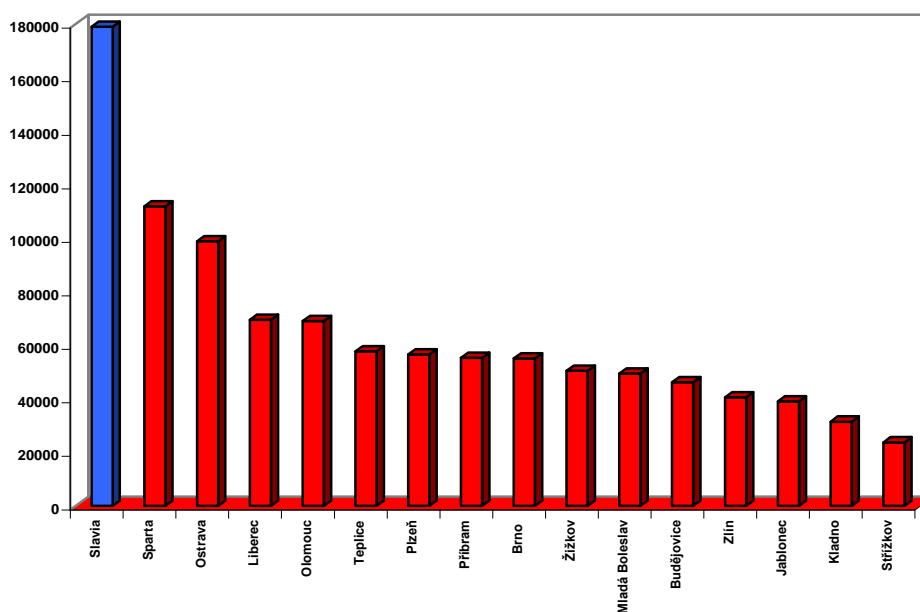
V roce 2008 se Slavia konečně dočkala nového stadionu. Dnešní Synot Tip Aréna je jednou z největších možností, jak mohou sponzoři využít propagace svých produktů. Stadion splňuje kritéria FIFA a UEFA pro pořádání domácích i mezinárodních fotbalových utkání na všech úrovních a je řazen do 3. kategorie. Na

stadion se vejde 21 tisíc lidí, kteří mají jistotu místa krytého střeou. Ve výhledu, díky táhlům upevněným mimo hřiště, nebrání ani jeden sloup. Stadion je také mnohdy využíván jako místo konání kulturních akcí. V zázemí stadionu lze nalézt 45 V.I.P. boxů s kapacitou 470 míst, klubové patro s kapacitou 666 míst, Sport bar Synot Tip, Iris Congress Hotel, pobočku Komerční banky, McDonald's, fanshop a mnoho kancelářských ploch.

Klub poskytuje mnoho možností pronájmu prostor stadionu. Mezi nejzajímavější patří pronájem prostoru zvaném Eden Café, který je situován v prvním patře s terasou a s výhledem na celý stadion. Dalšími místy k pronajmutí můžou být např. Schweppes Freestyle Music Bar, který je ideálním místem pro pořádání večírků a společenských akcí nebo V.I.P. box s kapacitou 20 míst.

Potenciál stadionu naznačuje graf č. 4 návštěvnosti diváků na domácích stadionech v sezóně 2008/2009. Synot Tip Aréna je jednoznačně nejnavštěvovanějším stadionem v lize.

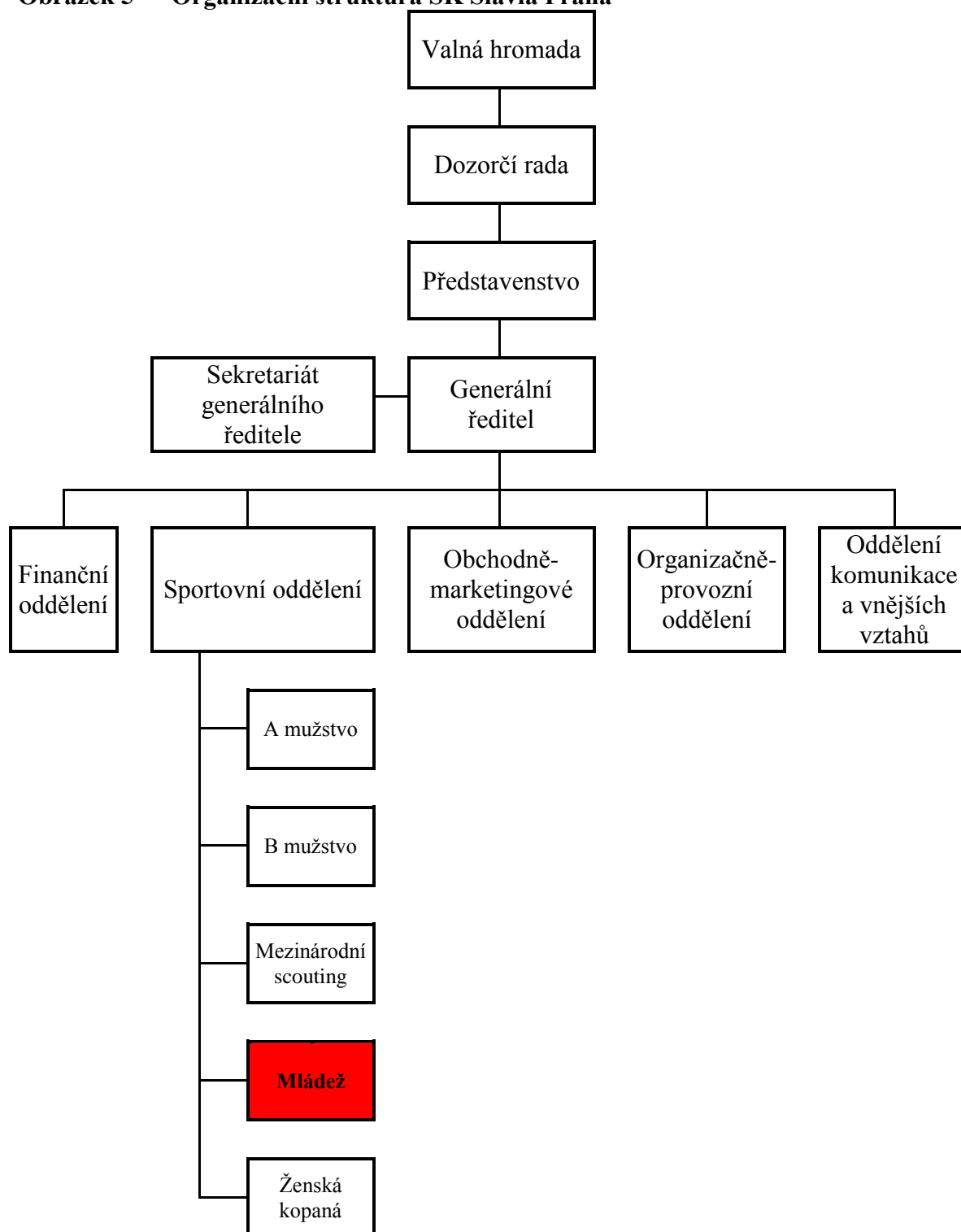
Graf 4 Průměrná návštěvnost na domácích stadionech v sezóně 2008/2009



Zdroj: Petrovič, 2010

5.2.3. Organizační struktura SK Slavia Praha a postavení mládeže

Obrázek 5 Organizační struktura SK Slavia Praha



Zdroj: Petrovič, 2010

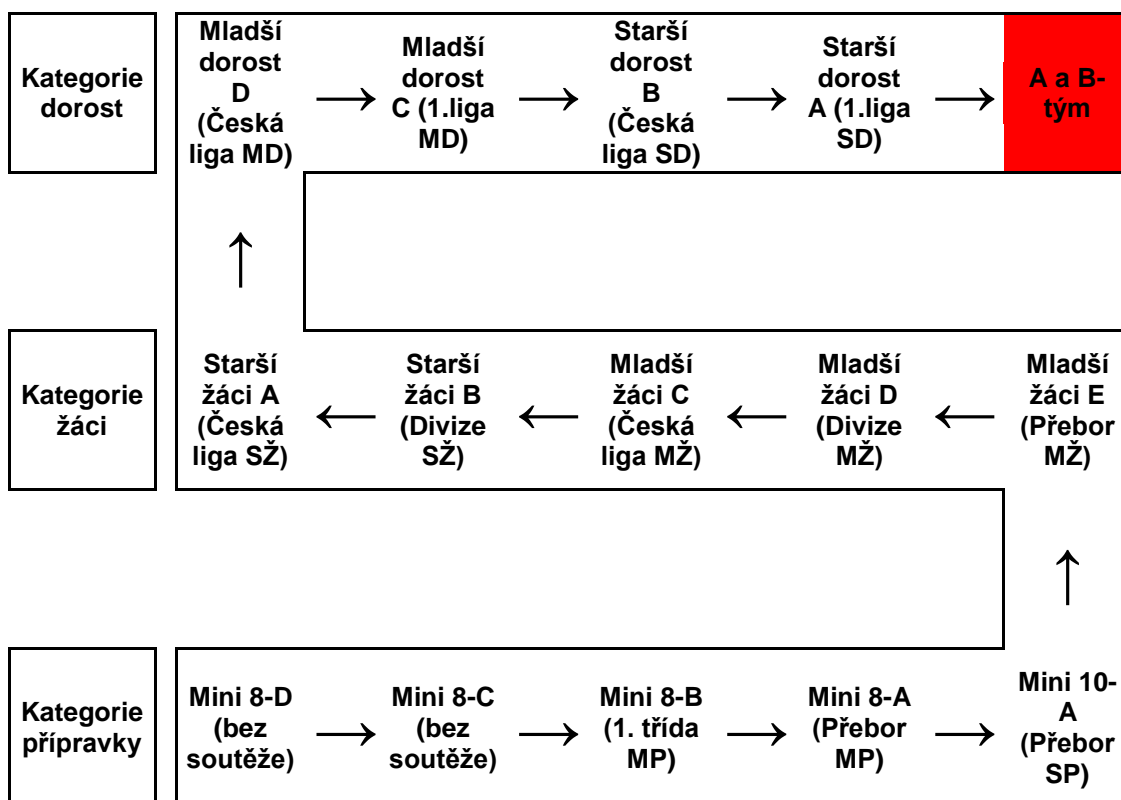
Mládež SK Slavia Praha spadá v organizační struktuře klubu pod sportovní úsek. Sportovní ředitel má na starosti veškerou sportovní oblast. Pod úsek mládeže

patří všichni trenéři a hráči mládeže. Na úseku mládeže jsou rozhodovací pravomoci rozdělené mezi více osob. O chod a provozní zabezpečení mládeže se starají sekretář a ekonom mládeže, sportovní oblast zabezpečují šéf sportovního centra mládeže a vedoucí sportovních tříd. Marketingový úsek mládeže dosud není nikomu přidělen. V současné době o tyto záležitosti dbá hlavně obchodně-marketingové oddělení, jehož hlavní činností je ovšem marketing klubu jako celku, a proto nezbyvá na marketing mládeže tolik potřebný čas a prostředky.

5.2.4. Struktura a úspěchy mládežnických týmů

Mládež SK Slavia Praha je rozdělena na tři věkové kategorie - dorost, žáci a přípravky. Každá tato kategorie je rozdělena na několik dalších úrovní. Toto rozdělení vychází z předpokladu organizace fotbalové mládeže Českomoravského fotbalového svazu. Protože se klub zaměřuje především na kvalitu, každý ročník dětí je samostatný. Tzn., že se nemíchají dva ročníky dohromady, jako v jiných, menších klubech, kde nemají dostatek hráčů. Mládež v současné době sestává ze čtrnácti týmů. Principem růstu hráčů je, že každý rok se posouvají o jednu kategorii výše. Strukturu a úrovně soutěží hrající mládež Slavie pro sezónu 2009/2010 znázorňuje obrázek 6:

Obrázek 6 Struktura a úrovně mládeže SK Slavia Praha pro sezónu 2009/2010



Zdroj: Petrovič, 2010

5.2.5. Sportovní areál mládeže

Sportovní areál mládeže je v současnosti nejrozšířenějším tématem k diskuzi uvnitř mládežnického úseku klubu. Sportovní podmínky, které jsou mládeži poskytovány, nejsou pro úroveň klubu, jakým je Slavia, vyhovující. Slavia Praha – fotbal si tyto plochy pronajímá od Sportovního klubu Slavia, který je jejich vlastníkem. Proto rekonstrukce těchto ploch, vybudování nových objektů a jiné další menší stavební úpravy nemohou být zrealizovány tak jednoduše, jako kdyby Slavia – fotbal tyto plochy vlastnila. Areál se skládá ze dvou travnatých hřišť, jedné umělé trávy a buněk, které slouží jako šatny pro hráče a kanceláře pro úsek mládeže klubu. Slavia díky spolupráci s ragbyovým týmem využívá jejich travnatou plochu hřiště pro své tréninkové jednotky. Jedno travnaté hřiště je bohužel využíváno pro tréninky A-týmu, takže mládeži zůstávají pouze dvě plochy a pronájem ragbyového hřiště. To pro čtrnáct týmů mládeže, které se musejí na tyto plochy vejít, není vůbec jednoduchým úkolem. Týmy nemohou své tréninkové jednotky vést dle potřeby, proto kvalita těchto tréninků může za jistých okolností klesat. V současné době se vytváří projekt na výstavbu budovy, která by mohla nahradit doposud využívané provizorní buňky. Budova by mohla být investorem používána jako referenční. Jiným projektem na zlepšení sportovních podmínek je výstavba nového areálu, který je ovšem velmi finančně náročný.

Obrázek 7 Fotomapa sportovního areálu mládeže SK Slavia Praha



Zdroj: www.mapy.cz, 2010

5.2.6. Současné marketingové využití mládeže

Marketingové využití mládežnických týmů klubu není v současné době skoro žádné. Týmy nemají na dresech žádného sponzora mládeže (výjimku tvoří dresy ve vlastnictví hráčů), na oblečení, kterým hráči reprezentují svůj klub, také žádná loga nebo reklamy nejsou. Na zápasech juniorských týmů nejsou k vidění žádné reklamní plochy kolem hřišť a mládež jako samostatný právní subjekt nepoužívá vlastní prezentační materiály (hlavičkové papíry, tužky, kartičky, atd.). Žádné další reklamy spojené s mládeží nejsou v současné chvíli využívány. Marketingové oddělení alespoň spolupracuje se společnostmi poskytujícími produkty pro děti. Příkladem můžou být Mlékárny Kunín, které produkují mléčné výrobky pro děti, výrobce oplatek a sušenek Opavia, Mladá Fronta v oblasti dětských titulů nebo výrobce nápojů General Bottlers. Důvodem, proč nejsou k vidění žádné reklamní plochy, loga a jiné formy reklamy spojené s mládeží, může být to, že nebyl do současné chvíle nalezen partner, který by byl ochoten podporovat pouze mládežnický fotbal a spojit své jméno pouze s týmy mladších kategorií. Pro všechny sponzory je nejvýhodnější spolupráce s A-týmem, proto pro mládežnické týmy nezbyvají finanční prostředky. Pro firmy je mnohem náročnější u vedení společností obhájit finanční podporu mládežnických týmů, než podporu mužského týmu hrajícím první fotbalovou ligu, evropské poháry a týmu, který má v současné době jedno z nejprestižnějších jmen v oblasti sportu.

5.2.7. Klubová podpora mládeže

Klub podporuje svou mládež ve formě poskytování financí na každou sezónu, které se liší v závislosti na kategorii. Výraznou podporou, zvláště ve starších věkových kategoriích, je poskytování vybavení od značky Umbro, zahrnující především tréninkové a vycházkové oblečení, boty, kopačky, míče a jiné drobnější druhy oblečení a vybavení. Díky spolupráci se společnostmi Gatorade a Penco mohou hráči mládeže konzumovat nápoje těchto dvou značek. Hráči a realizační týmy klubu obdrží na každou sezónu permanentku na všechna domácí utkání A-týmu v první fotbalové lize a to do rodinného sektoru. V současné době se dohodla staronová spolupráce se značkou Adidas, která zahrnuje slevu na vybrané fotbalové zboží z internetového obchodu adidasobchod.cz. Realizační týmy mohou využívat slev na různé společenské akce, jako je např. ples Slavie. Velkou motivací hlavně pro nejmenší kategorie je nástup na ligová utkání, kdy se ti nejmenší setkávají s hráči A-týmu a jdou s nimi před zraky diváků a kamer na hřiště. O poločasové přestávce se poté odehrávají přátelská utkání

s hostujícími týmy těchto nejmenších kategorií, které zpestřují přestávkový program utkání.

5.2.8. Obchodní nabídka pro sponzory

Marketingové a obchodní oddělení Slavie nabízí velký rozsah možností, jak prezentovat jméno společnosti ve spojení s klubem. V současné době jsou nabídky pro sponzory tvořeny individuálně, jelikož více vyhovují požadavkům obou stran. Sponzor může prezentovat své logo na mnoha místech (stadion, dresy, média, atd.), může využívat mnoha audiovizuálních prezentací na dvou velkoplošných LED obrazovkách v průběhu utkání, na menších obrazovkách umístěných na chodbách stadionu nebo využívat mnoha bonusových aktivit, jako jsou např. setkání s hráči. Velikost reklamy spojené s klubem záleží na tom, jaký rozsah spolupráce bude dohodnut mezi oběma subjekty. Sponzor může být generálním partnerem, hlavním partnerem nebo vedlejším partnerem. Od těchto zmiňovaných pozic se odvíjí rozsah možností a ostatních bonusových aktivit. Konkrétní obchodní nabídka pro sezónu 2010/2011 obsahuje přes čtyřicet služeb pro partnery. Ceny jsou obchodním tajemstvím, proto tedy nebudou v této práci zveřejněny.

- logo o rozměru 200cm² na přední straně dresů A-mužstva při všech mistrovských i přátelských utkáních – kategorie generální partner;
- logo o rozměru 200cm² na přední straně dresů A-mužstva při všech utkáních v evropských pohárech, generální partner je v rámci evropských pohárů prezentován jako jediný (dáno regulami UEFA) – kategorie generální partner;
- logo na tréninkové a rozvíčovací výstroji hráčů A-mužstva a realizačního týmu A-mužstva – generální partner + max. 1 další partner;
- logo v horní části zad dresu – kategorie hlavní partner 1;
- logo v dolní části zad dresu – kategorie hlavní partner 2;
- logo – rameno dresu – kategorie hlavní partner 3;
- logo na nohavici trenýrek – kategorie vedlejší partner (max. 2 partneři);
- logo partnera na autobusu, který dopravuje hráče A-týmu na utkání v rámci České republiky;
- jedna pozice reklamních ploch na otočném reklamním systému v první řadě reklamních ploch v přímém záběru TV – 1m x 180m reklamních ploch, (60

reklamních ploch o rozměru 3m x 1m). 2 ks reklamních panelů o rozměru 6m x 1m na ploše fotbalového stadionu Slavia v záběru TV kamer;

- jedna pozice reklamních ploch na otočném reklamním systému ve druhé řadě v záběru TV – 0,8m x 60m, (tj. 20 reklamních ploch o rozměru 3m x 0,8m);
- statický panel o rozměru 6m x 1m v přímém záběru TV;
- statické reklamní plochy v hledišti stadionu nad jednotlivými vstupy na tribuny o rozměru 1,5m² až 2,5m²;
- velké statické reklamní plochy nad hlavními vstupy do stadionu o rozměru 13,5m² až 19,3m²;
- reklamní panel ve V.I.P. prostorách;
- audio-video spot o stopáži maximálně 30sec 3x v průběhu utkání (při utkáních, kde to pravidla soutěže či jiné regule nelimitují) na 2 velkoplošných LED obrazovkách (rozměry: 7,68m x 4,032m) umístěných v severozápadním a jihovýchodním rohu hlediště stadionu a to dle dohody v době před utkáním, o přestávce a po utkání;
- uveřejnění video spotu partnera (je možno i formou po sobě následujících jpg) o stopáži maximálně 20sec 3x průběhu utkání (při utkáních, kde to pravidla soutěže či jiné regule nelimitují) na 2 velkoplošných LED obrazovkách (rozměry: 7,68m x 4,032m) umístěných v hledišti stadionu – možnost jako video spot v průběhu fotbalového utkání či v kombinaci s audio hlášením před zápasem, o přestávce a po utkání;
- uveřejnění audio spotu partnera o maximální stopáži 20sec 4x v průběhu utkání (při utkáních, kde to pravidla soutěže či jiné závazky nelimitují) Gambrinus ligy a to dle dohody v době před utkání, o přestávce a po utkání;
- plnobarevná inzerce v oficiálním zápasovém periodiku Poločas (vychází ke každému utkání v nákladu 10 až 20 tisíc ks, distribuován každému návštěvníkovi utkání vč. V.I.P. zóny), formáty A4, A5, A6 na vnitřní straně nebo na obálce;
- logo na prezentačních tabulích v prostorách mix zóny a tiskového střediska (1 prezentační tabule - mix zóna a 1 prezentační tabule - tiskové centrum), součástí partnerských balíčků;
- logo ve vnitřním prostoru hráčských lavic, jen součástí partnerských balíčků;
- logo v nástupním tunelu na hrací plochu, jen součástí partnerských balíčků;

- rozšířená prezentace partnera v rámci vybraného utkání – partner utkání: eventy na stadionu a před stadionem, distribuce tiskovina dalších předmětů partnera návštěvníkům utkání, soutěže, rozšířená prezentace na tribunách atd.;
- zajištění účasti (doprava v letadle s hráči A-týmu, transfery, ubytování, vstupenka na utkání) pro dva zástupce partnera na každém utkání evropských pohárů v zahraničí (automaticky součástí balíčků hlavních partnerů nebo možnost dokoupení za ceny stanovené klubem před každým zájezdem);
- umístění loga partnera na hlavičkové papíry, parkovací karty a další oficiální tiskoviny a na některé oficiální merchandisingové produkty klubu (jen součástí hlavních partnerských balíčků);
- vyžití osobnostních práv hráčů pro PR a reklamní aktivity partnera;
- umístění banneru partnera na splash page, homepage či vybraných podstránkách www.slavia.cz;
- umístění loga partnera či PR článku na internetové stránce www.slavia.cz;
- rozeslání partnerských direct mailů všem registrovaným fanouškům Slavia, členům fanklubu nebo partnerům (cca 17 tisíc unikátních uživatelů);
- bonusový obchodní motivační program „partner – Slavia“ pro držitele permanentních vstupenek, V.I.P. vstupenek, členy klubu, členy fanklubu Slavia a ostatní partnery Slavia;
- pronájem V.I.P. boxu na celou sezonu (12 měsíců), kategorie platinum, gold a silver;
- jednorázový pronájem V.I.P. boxu kategorie silver na jednotlivá utkání, kapacita boxu 12 osob, v ceně lednice s nealko nápoji, možnost objednávky teplého i studeného cateringu od provozovatele V.I.P. občerstvení na stadionu;
- V.I.P. klubové sedadlo (party sektor);
- V.I.P. Slavia sedadlo (sektor 130 a 101);
- parkovací karty v krytém parkovišti (jen jako součást balíčků hlavních partnerů klubu);
- balíček permanentních vstupenek a jednorázových vstupenek na vybraná utkání;
- organizace tiskové konference – představení partnera a jeho aktivit;
- pronájem V.I.P. prostor Board Roomu (kapacita 80 až 100 osob) za účelem organizace akce partnera (večírek, školení, semináře, business snídaně či večere apod.), zajištění cateringu a dalších služeb, kompletní organizace akce;

- pozvánka pro partnera či jeho klienty do V.I.P. zóny (Board Room) na další akce organizované na stadionu – např. koncerty, další sportovní utkání;
- organizace partnerského turnaje (účast hráčů a zajištění rozhodčích, pomoc se sportovním formátem akce);
- prohlídky stadionu včetně veřejnosti nepřístupných částí (zázemí hráčů apod.),
- setkání s hráčem/či, možnost strávit s týmem či vybraným hráčem určený čas – trénink, večeře apod.;
- možnost účasti hráče na akci partnera, hráč může např. komentovat právě se hrající fotbalový zápas (ať již Slavie či např. Premier League, Champions League apod.) nebo může přednášet v rámci pracovního setkání partnera či školení.

5.2.9. Mládežnické týmy Slavie na oficiálních stránkách klubu

Oficiální stránky klubu poskytují malý prostor pro prezentaci jednotlivých mužstev mládeže. V záložce „Týmy“, jsou seznamově vyobrazeny jednotlivé kategorie, jak dospělých, tak i juniorů. Po kliknutí na jednotlivou kategorii se zobrazí rozpis utkání jednotlivých týmů v sezóně, dále pak internetové články spojené s touto kategorií a možnost zobrazení soupisky a foto týmu. Více o jednotlivých týmech není k nalezení. U mladších kategorií, od mladších žáků níže, mají jednotlivé týmy své vlastní internetové stránky, kde jsou k dohledání podrobnější informace o týmu a hráčích, informace o vlastních sponzorech a další konkrétnější informace.

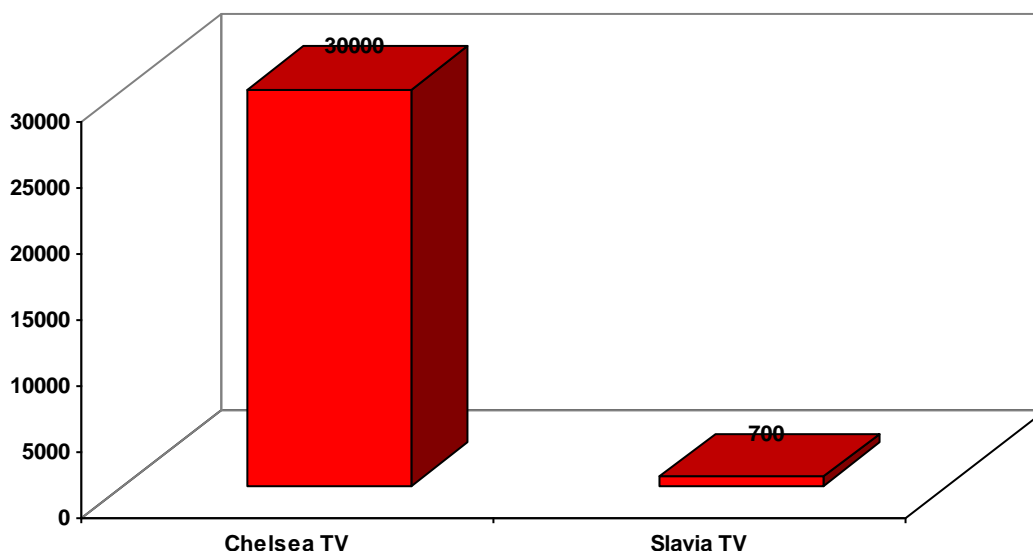
5.2.10. Slavia TV

Slavia TV spolupracuje s poskytovatelem internetových televizí stream.cz. Na této platformě vysílá i svá vlastní videa, která jsou spojená pouze s informacemi o dospělém týmu. Stránka je rozdělená do sekcí A-týmu, B-týmu, zápasů, aktualit, historie, fanklubu a vlastních videí fanoušků. Na Slavia TV se vysílají ohlasy hráčů a trenérů k jednotlivým zápasům ligy, rozhovory s hráči, hodnocení tréninkových procesů a jiné další zajímavé informace. Sekce, která by byla vyhrazena pouze mládeži, zatím není bohužel realizována.

Rozsah činnosti Slavia TV je v porovnání s činností zahraniční klubové televize Chelsea TV na nízké úrovni. Vše se odvíjí od počtu sledovanosti a počtu návštěv na stránkách. Chelsea TV věnuje část programu svým týmům akademie. Každý týden je mládežnickým kategoriím věnován jeden pořad, který rozebírá současnou situaci

akademie, novinky z uplynulého týdne, poskytuje interview s hráči a sestřihy ze zápasů, které v daném týdnu týmy odehrály. Jednou týdně je vymezen také prostor pro přenos přímého přenosu z utkání akademie. Je nutné podotknout, že Chelsea TV není financována z prodeje reklamy, ale ze členských příspěvků od svých členů, které činí šest liber měsíčně. Porovnání návštěvnosti Slavia TV a Chelsea TV ukazuje graf 5:

Graf 5 Porovnání průměrné denní návštěvnosti Chelsea TV a Slavia TV



Zdroj: Petrovič, 2010

Návštěvnost stránek Chelsea TV je mnohonásobně vyšší, než stránek Slavia TV. Klub v Anglii může operovat s mnohem větším trhem, než který je k dispozici v naší oblasti. Tato návštěvnost je způsobena atraktivitou a nabídkou jednotlivých televizí. Finanční možnosti Slavia TV jsou v porovnání s Chelsea TV velmi omezené, proto tedy nemohou dosahovat takové kvality a s tím spojené návštěvnosti. O Slavia TV se starají spíše nadšení fanoušci, kteří chtějí svému klubu alespoň touto formou být nápomocní.

5.2.11. Rozpočet týmu přípravek

Každý tým mládeže Slavie má svůj rozpočet na celou sezónu. Klub týmům přidělí na začátku sezóny rozpočet finanční podpory v závislosti na věkové kategorii. Bohužel tato částka v žádném případě nestačí na pokrytí veškerých nákladů spojených s jejich činností a je velmi proměnlivá. Týmy absolvují soustředění, jezdí na mezinárodní soutěže a zvláště nejmenší týmy si musejí kupovat vybavení potřebné pro

trénink a reprezentaci klubu za vlastní peníze. Právě tyto finanční prostředky, které by měly být poskytovány klubem, mohou být využity na jiné, více prospěšné účely. Sehnání finančních prostředků pro jednotlivé týmy je v současné době spíše v rukou samotných rodičů, kteří buďto z vlastních zdrojů nebo zdrojů jimi dohodnutých, financují veškerou činnost svých mladých fotbalistů. Toto vše se spíše týká týmů přípravek. U těchto nejmenších kategorií je podpora rodičů jednou z nejdůležitějších záležitostí. Mnozí rodiče pomáhají nejen ve finanční oblasti, ale angažují se i v organizaci. Podpora od klubu se v závislosti na kategorii zvyšuje, tzn., že dorosteneckým týmům je už poskytnuto veškeré tréninkové vybavení (míče, oblečení, pomůcky) a týmy dorostu už neplatí příspěvky, které se klubu platí v nejmenších kategoriích. Také veškeré zahraniční turnaje a doprava na zápasy je hrazena z rozpočtu klubu. Náklady na jeden rok týmů přípravek jsou velmi vysoké. Při počtu dvaadvaceti hráčů je náklad na jednoho hráče okolo čtyřiceti tisíc korun ročně. To je velmi výrazná položka rodinných rozpočtů. Soustředění a zahraniční turnaje tvoří rozhodující velikost nákladů. Příchod sponzorů do týmu by tak mohl pomoci rodičům snížit výši vydaných vlastních finančních prostředků na své děti. Další možnou formou, jak získat potřebné finanční prostředky, mohou být dotace a granty z veřejné sféry. Každý tým přípravek je díky iniciativě rodičů vlastním občanským sdružením, který díky této právní formě může o potřebné dotace a granty žádat samostatně. Konečná dotace, např. od městských částí, není vysoká, ale i každé malé finanční příspěví může, např. v podobě tréninkového vybavení, nepatrně ovlivnit růst hráčů v dané sezóně. Tabulka 7 ukazuje, jak byl nastaven rozpočet v žádosti o grant Městské části Prahy 10 týmu přípravy U-9 (tedy devítiletí hráči) pro rok 2010:

Tabulka 7 Rozpočet týmu přípravky (ročník 2001) na rok 2010

datum	položka	kalkulace		
		počet hráčů	náklad za hráče	částka
24.1.	turnaj ČR - Dobřichovice	14	300 Kč	4 200 Kč
30.1. - 2.2.	lyžařské soustředění - Krkonoše	22	3 000 Kč	66 000 Kč
6.2. - 7.2.	zahraniční turnaj - Ulm - SRN	14	2 000 Kč	28 000 Kč
13.2.	turnaj ČR - Hamr	14	300 Kč	4 200 Kč
7.3. - 12.3.	zimní soustředění - Písek	22	4 000 Kč	88 000 Kč
26. - 27.3.	turnaj ČR - Třeboň	14	1 500 Kč	21 000 Kč
11.4.	turnaj ČR - Liberec - MM ČR	16	600 Kč	9 600 Kč
17. - 18.4.	zahraniční turnaj - Berlín - SRN	16	2 000 Kč	32 000 Kč
25.4.	turnaj ČR - HK - MM ČR	16	600 Kč	9 600 Kč
9.5.	turnaj ČR - Příbram - MM ČR	14	600 Kč	8 400 Kč
23.5.	turnaj ČR - ČB - MM ČR	14	600 Kč	8 400 Kč
12.6.	turnaj ČR - pořádaný Slavia 2001	22	2 500 Kč	55 000 Kč
21. - 27. 6.	turnajová šňůra - Rakousko-Itálie	22	6 000 Kč	132 000 Kč
7. - 14.8.	letní soustředění - Písek	22	4 000 Kč	88 000 Kč
11.9.	turnaj ČR - Ústí nad Labem	16	500 Kč	8 000 Kč
24. - 25.9.	zahraniční turnaj - Rakousko	16	2 000 Kč	32 000 Kč
9.10.	turnaj ČR - České Budějovice	16	600 Kč	9 600 Kč
22. - 23.10.	zahraniční turnaj - Slovensko	16	1 500 Kč	24 000 Kč
20.11.	turnaj ČR - Vítkovice	14	1 000 Kč	14 000 Kč
4.12.	turnaj ČR - Brno	14	800 Kč	11 200 Kč
18.12.	turnaj ČR - Praha	14	300 Kč	4 200 Kč
	příspěvky SK Slavia Praha	22	5 400 Kč	118 800 Kč
	doplňování výstroje	22	6 000 Kč	132 000 Kč
	náklady celkem			908 200 Kč

Zdroj: Petrovič, 2010

5.2.12. SWOT analýza marketingových možností mládeže SK Slavia Praha

SWOT analýzu marketingových možností provedu za účelem lepší identifikace využití potenciálu marketingové strategie mládeže SK Slavia Praha. S pomocí této analýzy se v projekční části vytvoří návrhy na zlepšení, které by mohly být využity při tvorbě nové marketingové strategie mládeže klubu.

Každý ekonomický subjekt se snaží dosáhnout co největších úspěchů prostřednictvím maximalizací využití svých předností a příležitostí a minimalizací svých nedostatků a hrozeb. Stejně tak i SK Slavia Praha – fotbal a.s. V tabulce 8 jsou uvedeny veškeré faktory, které mají na činnost klubu v této oblasti výrazný vliv.

Sběr dat pro analýzu SWOT byl uskutečněn na základě rozhovorů se zaměstnanci klubu a vlastních zkušeností z dané oblasti a prostředí.

Tabulka 8 SWOT analýza týmů mládeže SK Slavia Praha

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradiční klub s bohatou historií; • Velký zájem médií o klub; • Největší základna fanoušků v zemi; • Moderní víceúčelový stadion; • Úspěšné mládežnické celky; • Zastoupení hráčů klubu v juniorských reprezentacích; • Kvalitní tým manažerů, trenérů a ostatních zaměstnanců. 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostačující zázemí pro hráče a trenéry (hřiště, šatny, sprchy); • Nízký rozpočet pro chod celé mládeže klubu; • Malá možnost prezentace sponzorů v mládežnickém sportovním areálu; • Neustanovená osoba mající na starosti pouze mládežnický úsek.
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reorganizace mládeže jako celku; • Rostoucí zájem o mládež v celém sportu; • Ochota sponzorů zviditelnit se v podpoře mládeže; • Lákavé sportovní prostředí; • Větší prostor mládeže na oficiálních stránkách klubu. 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence ostatních pražských týmů; • Finanční krize a škrty v rozpočtech firem; • Stále ještě neočištěné fotbalové prostředí; • Neochota části vysokých funkcionářů svazu a ligových týmů změnit systém mládeže.

Zdroj: Petrovič, 2010

6. PROJEKT NÁVRHU ZMĚN VE FINANCOVÁNÍ A MARKETINGOVÉHO VYUŽITÍ MLÁDEŽE SK SLAVIA PRAHA

6.1. Práce s výsledky SWOT analýzy

Návrhy pro zlepšení financování a využití marketingových možností mládeže bude vycházet z výsledků SWOT analýzy. Pro každý bod jsou navržena konkrétní opatření, jak udržet či zlepšit financování a marketingové využití mládeže klubu.

a) Opatření na udržení silných stránek budou zahrnovat:

- posílení a podporu dobrého jména klubu prostřednictvím výsledků jak mužské kategorie, tak i mládeže;
- posílení a podporu mediálního obrazu klubu;
- přilákání stále větší fanouškovské základny na utkání mládežnických týmů, rozšíření spolupráce s fanklubem, odměny pro věrné fanoušky tak, jak je tomu v zahraničních klubech, zanechání bezplatného vstupného na utkání mládežnických týmů;
- stálé využívání potenciálu nové víceúčelové arény, poskytování prostorů pro reklamu sponzorům mládeže;
- podporu hráčů mládeže ve sportovní oblasti, poskytování stálých kvalitních podmínek pro jejich fotbalový růst;
- snahu udržovat počet hráčů Slavie, kteří reprezentují Českou republiku na mezinárodních akcích;
- poskytování možností profesního růstu všem realizačním týmům a manažerům, udržování vysokého standardu kvality trenérů.

- b) Opatření na přeměnu slabých stránek na silné se vztahují zejména na:**
- pokračování v dosavadních rekonstrukcích současného sportovního areálu mládeže, případně vybudování zcela nového sportovního areálu;
 - navýšení velikosti finančních prostředků jdoucích přímo do mládeže, navýšení rozpočtu pro jednotlivé týmy;
 - přistavění nové referenční budovy, která zvětší možnosti pro reklamu sponzorů mládeže;
 - vytvoření pracovního místa pro manažera, který by měl na starosti chod celé mládeže klubu.
- c) Využití příležitostí pro navýšení finančních prostředků pro mládež klubu lze konkretizovat následujícím způsobem:**
- zapojení se do reorganizace mládeže na celorepublikové úrovni, dohlížení na změny pravidel podporující růst hráčů už od nejmenších kategorií;
 - využití rostoucí podpory mládeže ve všech sportech, změna pohledu na mládežnické kategorie uvnitř klubu;
 - využití rostoucího zájmu sponzorů zviditelnit své jméno ve spojení s podporou sportu dětí, využití jednodušších podmínek při získávání sponzorů, komunikace se sponzory o nutnosti podpory mládeže;
 - podpora snahy nového vedení českého fotbalu o očištění fotbalového prostředí a být součástí veškerých pozitivních změn, podpora změny obrazu fotbalu jako společenské události;
 - prezentace úspěchů a sponzorů mládežnických týmů na oficiálních stránkách klubu, zvýšení motivace mladých hráčů pro lepší výkony jejich medializací na internetu.
- d) Eliminace možného ohrožení zvýšení finančních prostředků marketingového využití mládeže klubu bude zahrnovat:**
- větší flexibilita a využití modernějších přístupů ve vedení mládežnických týmů více než konkurenční pražské týmy;
 - zajištění dostatečných finančních prostředků pro chod mládeže klubu a spolupracovat s kapitálově silnými společnostmi;

- nekompromisnost v jednání při diskuzích na výborech svazů o obnově českého fotbalu a snaha dosáhnout výrazných změn ve strukturách a fungování českého fotbalu;
- tlak na dosavadní starší funkcionáře svazu a ostatních týmů ke změně fungování mládeže dle nových trendů.

6.2. Nové možnosti v oblasti sponzorování mládeže klubu

SK Slavia Praha – fotbal a.s. pro následující období

Při rozhovorech s vedoucími pracovníky klubu a mládeže jsem zjistil, že jsou všichni nakloněni vytvoření marketingové koncepce mládeže klubu a pokusu zajistit mládeži větší finanční prostředky prostřednictvím nového sponzora, který by financoval výhradně oblast mládeže klubu.

Pokusím se navrhnout novou koncepci, jak docílit navýšení finančních zdrojů a vytvořit nabídku pro potencionálního sponzora.

Spolupráce s novým generálním sponzorem mládeže je podmíněna využíváním možností, jaké má sponzor A-týmu. Právě tyto možnosti sponzorskou firmu nejvíce zviditelňují. Je potřeba nalézt i menší formy propagace, které jsou spojeny s mládeží klubu.

Novým generální sponzorem mládeže SK Slavia Praha může být italská společnost Banco Popolare Česká republika a.s., která má se sponzorováním sportovních klubů hlavně v Itálii zkušenosti. Pro Banco Popolare bude připravena nabídka ke spolupráci, která by přinesla více finančních prostředků mládežnickým týmům.

„Banco Popolare Česká republika, a.s. je členem mezinárodní bankovní skupiny Banco Popolare Gruppo Bancario, jedné z největších italských bank působících na trhu od roku 1867, která své služby v současné době poskytuje 3 milionům klientům ve více než 2 300 pobočkách. Kromě Itálie a České republiky nabízí své služby i v dalších evropských zemích, jako jsou Velká Británie, Švýcarsko, Lucembursko, Chorvatsko, Maďarsko a Rumunsko. Banco Popolare Česká republika, a.s. je univerzální komerční bankou, která se zaměřuje na drobné a střední firmy a podnikatele. Zároveň poskytuje své služby i soukromým osobám.“ (20)

Banka je hrdým sponzorem neslavnějšího italského fotbalového klubu Juventus Turín, který má přes padesát milionů fanoušků po celém světě. Banka používá své logo na všech propagačních materiálech Juventus a má své bannery na tréninkových plochách klubu. Hráči, trenéři, management a zaměstnanci mají povinnost vést své běžné účty právě v této bance. Banka se také podílí na výstavbě nového stadionu, který bude dle posledních odhadů klubu stát 100 milionů eur. Veškerá tyto spojení by mohla fungovat i mezi českou pobočkou banky a klubem SK Slavia Praha.

Dosavadní marketingová činnost banky se soustředila spíše na podnikatelské subjekty a subjekty veřejné správy. Nejčastější reklamou nebo cílem sponzorských aktivit byly regionální manažerské asociace (akce pro členy), podpora kulturních festivalů, podpora plesů v rámci Městského soudu v Praze a Hospodářské komory, podpora výstav obrazů nebo uměleckých děl v galeriích umístěných po celé České republice nebo podpora činnosti individuálních umělců. Marketingové oddělení banky do této doby nejednalo se žádným sportovním subjektem o možné spolupráci. Současnou strategií banky je získávání zákazníků z podnikatelské oblasti, což tedy nekoresponduje s podporou oblasti sportovní. V této době banka oznámila prodej všech svých akcií novému akcionáři, britské společnosti AnaCap. Strategií nového akcionáře by, dle informací od vedení společnosti, mělo být získávání klientů spíše ze soukromé oblasti, získat rodiny s dětmi nebo získat klientů ze skupiny mladých občanů. Tato nová strategie by měla mít i podobu větší podpory veřejných činností, jakou sport bezesporu je. To je ideální situace pro vytvoření spolupráce s mládežnickým úsekem klubu SK Slavia Praha, kde se banka může prezentovat ve spojení s vrcholovým sportem mládeže v nejznámějším sportovním klubu u nás.

Cíle sponzoringu společnosti Banco Popolare Česká republika, a.s.:

- a) zvýšení povědomí širší veřejnosti o bance;
- b) podpora a zlepšení dobrého jména a image společnosti;
- c) rozšíření povědomí mladších občanů republiky o firmě;
- d) navýšení počtu zákazníků společnosti;
- e) podpora úspěšných mládežnických týmů klubu;
- f) využívání bonusů vyplývajících ze spolupráce obou stran;
- g) zvýšení pozornosti médií;
- h) zvýšení tržního podílu.

6.2.1. Nabídka potenciálního sponzora Banco Popolare Česká republika, a.s.

Spolupráce těchto dvou subjektů by vychází z potřeby poskytnout fotbalovému klubu finanční prostředky. Je to největší možný protivýkon, který banka může nabídnout.

Společnost Banco Popolare Česká republika, a.s. navýší rozpočet pro mládežnické celky o 3 miliony Kč ročně. Tyto finanční prostředky budou rozděleny mezi mládežnické týmy v závislosti na věkové kategorii. Týmy dorostenců dostanou z tohoto finančního zdroje 50% z celkové sumy, týmy žáků si mezi sebe rovnoměrně rozdělí 30% finančních prostředků, 20% zůstane na týmy těch nejmenších, jejichž provozní náklady jsou nejmenší. Tyto finanční prostředky budou využívány na hrazení nového vybavení pro týmy, jako jsou nové tréninkové pomůcky (kužele, koordinační pásy, kruhy, pomůcky na proprioceptivní cvičení, překážky, tyče, medicíny, švihadla), hrazení cestovních výloh na utkání a turnaje, zajištění nadstandardních tréninkových ploch (posilovna, bazén, hřiště s pískem, tělocvična), na zaplacení zdravotních a fyzioterapeutických vyšetření nebo na příspěvky na soustředění jednotlivých týmů. Banco Popolare Česká republika, a.s. také nakoupí všem týmům nové dresy, jak domácí bíločervené „sešivané“, tak i venkovní černé. Na všech těchto dresech bude mít společnost výhradní právo nosit své logo a to na přední straně dresů. Dále také nakoupí nové vycházkové a tréninkové oblečení, které bude mít logo banky na zadní části svrchních částí.

Společnost Banco Popolare Česká republika, a.s. si stanovuje právo na to, aby na všech fotografiích, tiskovinách a materiálech spojených s mládežnickou kategorií bylo uvedeno logo banky. Dále se pak logo banky musí objevit na:

- a) dresech – místo na prsou;
- b) vycházkovém oblečení – zadní část svrchní části a levá nohavice kalhot a trenýrek;
- c) statické reklamní ploše na hlavního stadionu nad jednotlivými vstupy na tribunu;
- d) reklamním panelu ve V.I.P. prostorách na hlavním stadionu;
- e) banneru na splash page, homepage a vybraných podstránkách www.slavia.cz;
- f) statickém reklamním panelu na všech turnajích pořádaných mládežnickými týmy klubu;
- g) veškerých tiskovinách spojených mládežnickými týmy klubu;
- h) čtyřech statických reklamních panelech okolo hřišť v mládežnickém areálu.

Dalšími požadavky společnosti je konání informačních schůzek o produktech banky, které se budou konat jednou ročně za účasti rodičů hráčů a hráčů, kteří dosáhli věkové hranice 18-ti let a možnost přidávání bankovních informačních letáků a tiskovin souvisejících s bankou k produktům reprezentujícím klub při oceňování hráčů a týmů na domácích turnajích a k produktům reprezentujícím klub při předávání klubových materiálů mezi hráči na mezinárodních turnajích.

Druhým možným protivýkonem bude poskytnutí slev a vyhotovení speciálních balíčků bankovních služeb pro všechny hráče a jejich přímé rodinné příslušníky. Hráči a rodiče budou moci využívat např. běžné účty banky se zvýhodněnými poplatky za vedení účtu nebo lepší úrokové sazby.

Hlavním důvodem pro přijetí nového sponzora je navýšení rozpočtu pro mládež. Do současné chvíle žádný takový generální sponzor neexistoval, proto klub přišel v této oblasti o mnoho peněz.

Smlouvu s novým generálním sponzorem je vhodné uzavřít na dobu určitou a to na dva roky. Po vzájemné dohodě může být smlouva prodloužena o dalších pět let, ovšem pouze za předpokladu opětovného a většího navýšení finančních prostředků.

Společnost Banco Popolare Česká republika, a.s. by se v budoucnu mohla podílet na výstavbě nového sportovního areálu. Pokud by se banka na této výstavbě podílela velkou měrou, areál by mohl být spojen s jejím názvem a banka by mohla areál využívat v plném rozsahu.

Banka si stanovuje podmínku, že všechny finanční částky poskytnuté bankou budou výhradně použity na činnost mládeže klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s. a jejich užívání bude transparentní.

Logo banky je uvedeno na obrázku č. 8.

Obrázek 8 Logo Banco Popolare Česká republika, a.s.



Zdroj: www.bpcr.cz, 2010

6.2.2. Nabídka SK Slavia Praha – fotbal a.s. pro nového generálního sponzora

Největší zájem na spolupráci v oblasti sponzoringu má fotbalový klub SK Slavia Praha. Do současné doby se marketingové oddělení klubu zaměřovalo spíše na vytvoření spolupráce se společnostmi, které by sponzorovaly pouze a výhradně mužský prvoligový A-tým. Proto je uzavření smlouvy se společností Banco Popolare Česká republika, a.s. novinkou, která by měla výrazně ovlivnit chod celého mládežnického úseku klubu. Finanční prostředky poskytnuté mládeži hodně ovlivní podmínky každého mládežnického týmu, zmenší finanční náročnost pro rodiče hráčů a v neposlední řadě poskytne mnohem širší spektrum možností formy tréninku pro trenéry družstev.

Aby Slavia dokázala svého potenciálního generálního sponzora mládeže zaujmout, musí sestavit sponzorský balíček, který bude vytvořen přímo pro společnost Banco Popolare Česká republika, a.s. Forma spolupráce bude v rovině exkluzivního sponzorování, tudíž banka přijme veškeré možné protivýkony.

Klub se zaručuje, že financování bude transparentní a nedojde k žádným únikům financí.

Hlavním a důležitým bodem pro uzavření sponzorské smlouvy je využívání nové moderní arény klubu a spolupráce s A-týmem, kde je největší možnost prezentace sponzora. Tato spolupráce je ovšem podmíněna vstřícností a kooperací ze strany marketingového oddělení klubu, které poskytne sponzorovi mládeže prostor pro prezentaci ve spojení s A-týmem klubu a moderním stadionem.

V obecné rovině jsou klubem nabízeny tyto produkty:

- a) sportovní produkty;
- b) reklamní produkty;
- c) nabídka společenských akcí a V.I.P. programů;
- d) image SK Slavia Praha – fotbal a.s.

Mezi sportovní produkty, které SK Slavia Praha sponzorovi nabízí, patří prostory sportovního areálu mládeže, tedy dvě travnaté hřiště a jedno hřiště s umělou trávou. Tyto hřiště mohou být společností využívány pro firemní akce. Dále klub nabízí pravidelné návštěvy utkání první fotbalové Gambrinus ligy, návštěvy pohárových utkání nebo návštěvy zápasů evropských soutěží, kterých je Slavia Praha pravidelným účastníkem.

Z reklamních oblastí SK Slavia Praha nabízí velmi pestrou a širokou škálu produktů. Jsou to především dresy, oblečení, reklamní panely a reklamní plochy, audio a video spoty, plochy uvnitř stadionu, atd.

Účast na společenských akcích a V.I.P. programů jsou v poslední době nedílnou součástí sponzorských smluv. Právě na těchto akcích se zlepšují vzájemné vztahy obou stran, jak sponzora tak sponzorovaného. I Slavia Praha nabízí mnoho společenských akcí pořádané klubem, např. ples Slavie. Klub pořádá spoustu charitativních akcí, které sponzor může zaštitit svým jménem. Sponzor také může využívat V.I.P. prostory stadionu nebo Board Room klubu. Nedílnou součástí jsou permanentní vstupenky na domácí ligová utkání a lístky na zápasy evropských soutěží. Klub také poskytne sponzorovi místa ve V.I.P. lóži nebo místa v letadle na venkovní pohárová utkání evropských soutěží.

Image klubu SK Slavia Praha je spíše v rovině abstraktní. Pokud společnost Banco Popolare Česká republika, a.s. spojí své jméno s nejznámějším fotbalovým klubem v České republice, může tím získat spoustu nových zákazníků. SK Slavia Praha – fotbal a.s. má ve fotbalovém prostředí velmi dobrou pověst a klub nebyl nikdy spojován s žádnou korupční aférou. Banco Popolare Česká republika, a.s. rozšíří povědomí o bance do všech částí republiky. Zároveň spojí své jméno s nejoblíbenějším sportovním odvětvím v České republice. Fotbal je také zároveň nejsledovanějším sportem v médiích.

Výhodou mládežnických mužstev Slavie oproti konkurenčním mládežnickým týmům je účast na kvalitních mezinárodních turnajích, kde banka může být díky dresům a reklamním předmětům prezentována. Nejmenší kategorie, tedy přípravky, se zúčastní v průměru dvaceti turnajů za sezónu po celé České republice a šesti zahraničních turnajů. Turnaje bývají herně i divácky velice atraktivní, o čemž svědčí vysoké návštěvy. Výsledky, reportáže a fotografie z turnajů se následně objevují jak na webových stránkách zúčastněných týmů, tak v regionálních periodikách a v případě nejprestižnějších turnajů rovněž na serveru efootball.cz.

6.2.2.1.Sponzorský balíček pro Banco Popolare Česká republika, a.s.

Tak aby mohla společnost Banco Popolare Česká republika, a.s. zviditelnit své jméno ve spojení s klubem, musí klub nabídnout bance odpovídající protivýkony.

Klubu bude předložen velký sponzorský balíček, který zahrnuje jak oblast sportovní, reklamní, tak i společenskou. Velikost sponzorské balíčku se odvíjí od

poskytnutí finanční částky ve velikosti 3 miliony Kč. Sponzorský balíček sestává z těchto bodů:

- logo o rozměru 200cm² na přední straně všech dresů mládežnických mužstev při všech mistrovských i přátelských utkáních a mezinárodních turnajů;
- logo na tréninkové, rozvíčovací a vycházkové výstroji hráčů všech mládežnických mužstev a realizačních týmů;
- šest reklamních ploch na hlavním stadionu v přímém záběru TV (3m x 1m) na otočném reklamním systému v první řadě;
- šest reklamních ploch okolo umělého a travnatého hřiště ve sportovním areálu mládeže;
- reklamní tabule s informacemi o partnerovi umístěná u vchodu do sportovního areálu mládeže;
- reklamní panel ve VIP prostorách hlavního stadionu;
- statický reklamní panel na všech turnajích pořádaných mládežnickými týmy klubu;
- logo na veškerých tiskovinách spojených s turnaji pořádanými mládežnickými týmy klubu;
- audio-video spot o stopáži 30 sec 1x v průběhu utkání na 2 velkoplošných LED obrazovkách umístěných v severozápadním a jihovýchodním rohu hlediště hlavního stadionu;
- plnobarevná inzerce v oficiálním zápasovém periodiku A-týmu Poločas, formát A4 na vnitřní straně;
- rozšířená prezentace partnera v rámci vybraného utkání A-týmu – partner utkání: eventy na stadionu a před stadionem, distribuce tiskovina dalších předmětů partnera návštěvníkům utkání, soutěže, rozšířená prezentace na tribunách atd.;
- dvě V.I.P. Slavia sedadla (sektor 130);
- pět permanentních vstupenek pro zaměstnance partnera klubu;
- dva lístky do V.I.P. lóže na každé utkání evropských pohárů A-týmu;
- zajištění dvou míst (doprava v letadle s hráči A týmu, transfery, ubytování, vstupenka na utkání) pro zástupce partnera na každém utkání evropských pohárů v zahraničí;

- umístění banneru partnera na splash page, homepage a vybraných podstránkách www.slavia.cz;
- umístění loga partnera na internetové stránce www.slavia.cz;
- jednou ročně rozeslání partnerských direct mailů všem registrovaným fanouškům Slavia, členům fanklubu nebo partnerům;
- pronájem V.I.P. boxu na celou sezonu kategorie gold;
- organizace tiskové konference – představení partnera a jeho aktivit;
- pronájem jednorocní zdarma V.I.P. prostor Board Roomu za účelem organizace akce partnera, zajištění cateringu a dalších služeb, kompletní organizace akce;
- dva lístky na každoročně pořádaný ples klubu.

6.3. Nové možnosti pro zvýšení financí a využití marketingového potenciálu mládeže klubu

Veškeré návrhy a koncepty vycházejí z vlastní komunikace s vedením klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s. a z vlastních pracovních zkušeností z mládežnického úseku.

6.3.1. Využití dresů pro prezentaci sponzora

Hráči mládežnických týmů SK Slavia Praha nikdy nenosili na prsou nebo na zádech logo sponzora, který by podporoval mládežnický úsek. Je možné se s reklamou na dresu setkat, ovšem tyto dresy jsou výlučným majetkem samotných hráčů, tudíž reklama nepodléhá klubu Slavia. Zde je možnost využít reklamní plochy pro dresy všech týmů Slavie. Družstvům by byly přiděleny dvě sady dresů na dvě sezóny, poté by byly sady buďto posunuty do mladších kategorií nebo ve spolupráci se sponzory nakoupeny sady nové. Týmy by tak nesměly používat dresy nakoupené z vlastních zdrojů. To samé platí pro tréninkové a vycházkové oblečení. Pokud by součástí uzavřené smlouvy bylo povinné nošení sponzory zakoupeného oblečení, kde by byla prezentována loga, museli by hráči v tomto oblečení trénovat. U vycházkového oblečení je toto samozřejmé, protože hráči jezdí na veškeré akce stejně oblečení.

Reklamní plochy na oblečení týmů mládeže SK Slavia Praha:

- zápasový dres;
- zápasová souprava;
- tréninkový dres;
- tréninková souprava.

Zápasový dres obsahuje:

- dres;
- trenky;
- stulpny.

V zápasových dresech hrají týmy Slavie celoročně všechna svá utkání a to jak při domácím, tak venkovním zápasu.

Obrázek 9 Zápasový dres (přední a zadní část)



Zdroj: Petrovič, 2010

- zápasový dres – hrud’ – vodorovný pruh, bílý podklad, plocha pro umístění loga sponzora o velikosti max. 30cm x 8cm;
- zápasový dres – záda – prostor nad číslem hráče, červenobílý podklad, plocha pro umístění loga sponzora o velikosti max. 20cm x 6cm;

- zápasový dres – levý rukáv – červený podklad, plocha pro umístění loga sponzora o velikosti max. 8cm x 8cm;
- zápasový dres – pravý rukáv – bílý podklad, plocha pro umístění loga sponzora o velikosti max. 8cm x 8cm.

Zápasová souprava obsahuje:

- bunda;
- tepláky;
- čepice.

Zápasovou soupravu hráči oblékají v době během všech utkání, mimo vlastní zápasy. Jedná se o povinné oblečení hráče pro všechny akce, kdy reprezentuje oddíl SK Slavia Praha.

Obrázek 10 Zápasová souprava (přední a zadní část)



Zdroj: Petrovič, 2010

- zápasová bunda – záda – prostor v horní části zad, červený podklad, plocha pro umístění loga sponzora o velikosti max. 20cm x 6cm.

Tréninkový dres obsahuje:

- tričko;
- trenýrky;
- stulpny.

V tréninkových dresech absolvují hráči týmů Slavia Praha všechny tréninkové jednotky v letním období.

Obrázek 11 Tréninkový dres (přední a zadní část)



Zdroj: Petrovič, 2010

- tréninkový dres – záda – prostor v horní části zad, bílý podklad, plocha pro umístění loga sponzora o velikosti max. 20cm x 12cm.

Tréninková souprava obsahuje:

- bunda;
- tepláky;
- čepice.

Tréninkovou soupravu hráči oblékají během všech venkovních tréninků v případě nepříznivých klimatických podmínek.

Obrázek 12 Tréninková souprava (přední a zadní část)



Zdroj: Petrovič, 2010

- tréninková bunda – záda – prostor v horní části zad, červený podklad, plocha pro umístění loga sponzora o velikosti max. 20cm x 12cm.

Ve vybavení hráčů existuje minimálně sedm ploch, které mohou být využity jako reklamní prostor pro umístění loga sponzorů. Loga by byla součástí sponzorského balíčku, tudíž není vhodné uvádět cenu za jednotlivé plochy zvlášť. Doba použitelnosti je odhadnuta na dva roky u tréninkových souprav a dresů. Pokud by součástí smlouvy byla dohoda o nakoupení nového vybavení a jeho následného povinného užívání, bylo by vhodné nakoupit tréninkové sady vždy dvě pro každého hráče z důvodu hygieny a menšího opotřebení. Při nedodržování těchto bodů smlouvy by měly být použity sankce, které odpovídají věku hráčů, tzn., že např. devítiletý hráč si plně neuvědomuje, že toto oblečení musí nosit vždy a občas tedy zapomíná. Za tato pravidla by měly být zodpovědné hlavně realizační týmy.

V souvislosti s využitím reklamních ploch na dresech, tréninkovém a vycházkovém vybavení je potřeba zmínit současné nastavení dodávání tréninkového a vycházkového oblečení. Současně dohoda mezi firmou Umbro a SK Slavia Praha je taková, že nové vybavení dostávají pouze dorostenecké týmy, týmy mladších hráčů si musejí své vlastní tréninkové a vycházkové oblečení platit a to se slevou 40%. Pokud by se uzavírala nová smlouva s touto nebo jinou firmou, která by dodávala klubu tréninkové a vycházkové oblečení a jiné další vybavení (ručníky, boty, láhve, tašky,

atd.) z pozice hlavního partnera, měl by klub trvat na zlepšení těchto podmínek. Hráči by měli dostávat nové vybavení každé dva roky, tzn. nové oblečení by vždy dostali při přechodu do nové kategorie. Ovšem záleželo by, v jaké kategorii se nachází. Dorostenecké týmy by vždy obdržely veškeré vybavení a oblečení, které je jim dostupné už dnes a např. týmy přípravek by dostaly jen to nejnütnější oblečení a vybavení (vycházková souprava, tréninková souprava a dres). Nedochozelo by k tomu, že při příchodu nových hráčů má každý v týmu jiné oblečení, což při reprezentaci klubu, např. v zahraničí, není vůbec vhodné. Hráči a realizační tým by měl vystupovat jako jeden tým, což na první pohled znamená mít stejné oblečení.

6.3.2. Mládež a média

Současná propagace mládežnických celků na oficiálních stránkách mládeže není dostačující. Mládežnickým týmům je věnována pouze stránka se zápasovým programem, soupiskou a fotem týmu. Jednotlivé sekce všech kategorií by se měly přiblížit současné podobě soukromých stránek jednotlivých týmů, tzn. obsahovaly by více reportáží ze zápasů nebo možnost uveřejnění většího množství fotografií na oficiálních stránkách. Zajímavým zlepšením může být také vytvoření databáze hráčů jednotlivých týmů, kde budou mít, stejně jako hráči A-týmu, fotku a vyplněný dotazník, kde by se daly dohledat informace o konkrétním hráči. S hráči by také mohly být uskutečněny rozhovory, které by se poté v textové formě daly umístit na internetové stránky. Hráče, zvláště ty nejmenší, by to silně motivovalo a pomalu by si zvykali na mediální prostředí. U každého týmu by měla být zobrazena loga s odkazem na webové stránky všech sponzorů, kteří daný tým sponzorují. Sponzoři by tak byla poskytnuta propagace i na internetových stránkách Slavie.

Další oblastí, kde by mohla být propagována mládež, je Slavia TV. V zahraničí některé kluby věnují na svých internetových televizích dostatek prostoru i mládežnickým kategoriím. Důležitým bodem pro uskutečnění propagace mládeže je zaměstnání osoby, která by se o mládež Slavie starala i v oblasti televize. V současné době se nabízí možnost využití dobrovolníka z řad slávistických fanoušků, který by se úkolu zhostil. Zaměstnanci by měl být poskytnut materiál potřebný pro vykonávání této funkce. Na Slavii TV by tak mohly být vysílány sestřihy z víkendových domácích zápasů, rozhovory s hráči a trenéry, medailónky o největších talentech Slavie, sestřihy z důležitých akcí pořádaných mládeží Slavie nebo také vysílání online zápasů, které by byly ale nejspíše výjimkou. Takovéto zápasy by byly vysílány, pokud by se hrála

významná derby nebo zápasy o vítěze jednotlivých soutěží. Hráči by byli stejně tak, jako v případě internetu, silně motivováni, snažili by se podat co nejlepší výkony, aby se mohli objevit na internetových stránkách nebo ve slávistické televizi.

Slavia TV by mohla zavést placené členství, které by obsahovalo spoustu výhod, jako například komentování videí v diskuzi, sleva na občerstvení při zápasech mládeže nebo účast v soutěži o speciální produkty a ceny spojené se Slavií. Z výběru poplatků za placené členství by Slavia TV mohla hradit svůj provoz alespoň v základní výši.

6.3.3. Využití současného sportovního areálu

Velkým potenciálem pro současný sportovní areál je výstavba nové budovy, která by vyměnila dosavadní buňky za příjemný a čistý prostor pro převlékání hráčů a poskytla lepší pracovní podmínky mládežnickému úseku. Jednou z možností, jak by se tato stavba mohla postavit, by byla dohoda se stavební firmou o výstavbě referenční budovy. Klub by neplatil vysoké částky za její výstavbu, jelikož by stavební firma tuto budovu dále využívala i pro své vlastní účely, proto by se podílela na nákladech nebo by poskytla klubu slevu. V této budově by vznikl další prostor pro umístění reklamních letáků a jiných propagačních produktů sponzorských firem.

Okolo dvou travnatých hřišť a hřiště s umělým trávníkem je možnost připevnit statické reklamní panely. Na těchto panelech se mohou prezentovat sponzoři mládeže klubu. Je otázkou, kolik by byli sponzoři za takovou reklamu ochotni zaplatit, nicméně i malé finanční příspěvky by mohly mládeži pomoci. Panely by byly na zábradlí umístěny po celý rok, vyjma sportovních akcí, kdy je např. hřiště s umělou trávou pronajaté pro zvláštní účely (zimní fotbalová Tipsport liga, Mistrovství Evropy v ženském lacrossu). V této době se okolo umělého hřiště staví ocelové oplocení, které by pro tento účel mohlo být využito také.

6.3.4. Výstavba a využití nového sportovního areálu

Nejsložitějším cílem, který si může úsek mládeže stanovit, samozřejmě ve spolupráci s nejvyšším vedením klubu, je výstavba nového sportovního areálu. Tato velmi finančně náročná, ovšem ne realizovatelná stavba, by měla být postavena na ploše větší, než na které funguje současný areál mládeže. Možnosti výběru volných ploch o této velikosti jsou velmi omezeny. Určitě by nebylo vhodné areál umísťovat daleko za Prahu, jelikož by to měli hráči daleko ze školy. Nejlepší variantou je

vyhledání vhodné volné plochy okolo Městské části Prahy 10, kde je oficiální sídlo klubu. Tyto plochy se nabízí např. v Městské části Praha – Štěrboholy.

V areálu je vhodné vybudovat nejméně šest hřišť, která by poskytla dostatečný prostor pro tréninkové jednotky jednotlivých týmů. Odpovídající zázemí je nezbytnou součástí. Samozřejmostí pro vybavení budovy jsou vlastní šatny a sprchy jednotlivých týmů, které by se tak nemusely stále přesouvat a měly by svůj stálý prostor pro pobyt v areálu. Dále by budova měla obsahovat kancelářské prostory pro úseky mládeže pro zřízení kanceláří pro profesionální trenéry nejstarších kategorií, kanceláře je nutné poskytnout také sekretariátu mládeže a ekonomicko-marketingovému oddělení, které by z těchto prostor mohlo řídit činnost mládeže. Všichni by měli k sobě blízkou cestu a nedocházelo by tak k chybám v komunikaci. Prostory v této budově by mohly být využity pro regeneraci hráčů. Tato regenerační linka by poskytovala odpovídající vybavení, jakým je sauna, vířivá vana, masážní prostory a jiné další možnosti k regeneraci. Regenerační linku by za poplatek mohli využívat i lidé z blízkého okolí, ovšem pouze ve stanovených časech. Vedle regenerační linky lze postavit posilovnu, kterou by využívali hráči po celý den. Posilovna může být, stejně jako v případě regenerační linky, využívána širší veřejností. Pokud by klub chtěl mít nad svými hráči dohled, museli by se v budově zřídit pokoje pro hráče, kteří nejsou z Prahy. Nemuseli by tak bydlet v Praze na internátní škole. Další možností, jak mít pod kontrolou hráče klubu, je zřízení jídelny, kde by se hráčům podávalo jídlo zdravé, odpovídající jejich sportovnímu výkonu a pravidel správného stravování. Správu areálu by musela mít na starosti odpovědná osoba, která by sloužila nejenom jako vrátný, hlídač objektu, dohled nad hráči, ale také jako pokladník pro možné návštěvníky regenerační linky a posilovny.

Stavba je jistě jedním ze strategických cílů mládežnického úseku. Financování areálu je velmi složitým problémem. Část financí by měla být poskytnuta samotným klubem, část financí by měla přijít z evropských dotačních fondů a nebo se nabízí možnost využití úvěru od finančních institucí. Velkou měrou by se měl také podílet možný sponzor, který by mohl areál postavit samostatně, a mládež by tak byla v pronájmu. Také by se mohl podílet pouze z části a mít např. název své firmy v názvu areálu. Budova by mohla být stejně tak, jako v případě budovy postavené v současném areálu, referenční.

V prostorách areálu nebo budovy by měly být poskytnuty prostory pro reklamu sponzorů mládeže. Možnostmi, jak využít volného prostoru v areálu pro reklamu jsou

např. statické reklamní plochy umístěné okolo hřišť. Další možností je při vstupu do areálu využití vstupní brány, na které by bylo vyobrazeno logo hlavního sponzora, který by se na stavbě areálu podílel. V neposlední řadě je možnost využít volné prostory v budově, kde by měli jednotliví sponzoři pro svoji reklamu. V prostorách areálu by mohl být umístěn velký otočný reklamní systém, který by byl využit pro více než jednoho sponzora. Sponzoři by mohli využívat prostory areálu pro firemní účely, záleželo by ovšem na velikosti spolupráce mezi mládežnickým úsekem a sponzorskou firmou.

6.3.5. Další možnosti zlepšení financování a marketingového využití mládeže

Protože je mnoho činností týkajících se mládeže rozděleno mezi více osob, měla by být zaměstnána osoba, která by zajišťovala chod mládeže, jak po ekonomické, tak i marketingové stránce. Mnoho povinností je rozděleno mezi marketingovou ředitelku, sportovního ředitele, sekretáře mládeže, šéfa sportovního centra nebo vedoucího sportovních tříd. Poslední tři jmenované osoby se při své činnosti věnují navíc také činnosti trenéra, takže nemají na ekonomickou a marketingovou oblast tolik potřebného času. Hlavní prací tohoto nového manažera by bylo shánění nových sponzorů mládežnického úseku klubu, alokace získaných finančních prostředků a komunikace s dodavateli služeb týkajících se chodu a činnosti celého úseku mládeže. Tento manažer by nebyl nikomu z výše uvedených osob nadřazen. Byla by pouze potřebná dostatečná komunikace mezi všemi těmito činovníky. Dále by se manažer snažil využívat výhod plynoucích z právní formy občanského sdružení. SK Slavia Praha – fotbal mládež funguje jako občanské sdružení od roku 2009. Hlavním důvodem pro založení občanského sdružení pro mládežnický úsek je získávání většího počtu dotací od státního sektoru. Výhod této právní formy organizace není prozatím tolik využíváno. Osoba mající na starosti mládežnický úsek by měla pravidelně žádat o grantovou podporu Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy České republiky. Jednou z dalších činností by byla spolupráce v pořádání veškerých turnajů, které by Slavie organizovala a koordinace mezi sponzorskými dohodami a pořadateli turnaje. Tento manažer by nastolil řád chodu mládežnického úseku.

Mládež Slavie by mohla pořádat více turnajů, které by časem přilákaly spoustu diváků, tak jak je tomu např. u turnaje pro kategorii mladšího dorostu „Bican Cup“. Těchto mezinárodních a velmi prestižních turnajů by bylo potřeba pořádat více, alespoň pro každou kategorii (starší dorost, mladší dorost, starší žáci, mladší žáci,...)

jednu. Na turnajích je ideální možnost prezentací mládežnických sponzorů. Slavia je navíc na turnaje schopna pozvat i prestižní zahraniční týmy, proto by byla škoda této možnosti nevyužít.

Týmy mládeže také dostávají od klubu zanedbatelné příspěvky na svou činnost. Navýšení o 100% těchto příspěvků by pomohlo a hlavně ulehčilo chod jednotlivých týmů.

Je nutné dále motivovat své vlastní mladé hráče, jako je tomu např. při nástupech hráčů prvoligového mužstva ke svému utkání, kdy jsou hráči doprovázeni hráči z přípravy. Děti si mohou zahrát o poločasové přestávce krátký zápas. Při tomto minizápase jsou malí hráči podporováni „kotlem“ slávistických fanoušků a mohou tak alespoň zčásti okusit atmosféru prvoligového utkání. Existuje mnoho dalších jiných možností, jak využít spolupráce s A-týmem pro mladé fotbalisty. Mladí hráči by mohli navštívit jednotlivé tréninky, navštívit hráče v kabinách a získat i oceňované autogramy. Projekt, ve kterém byli do kalendáře pro nový ročník zapojeni i hráči přípravek, byl pro všechny velkým zážitkem. Větší využívání spojení hráč A-týmu - hráč přípravek by zviditelnilo podporu mládeže od klubu a potenciální sponzoři by tak měli více jistoty, že klub o své mladé hráče pečuje a věnuje jim dostatečnou pozornost, takže vynaložené peníze od sponzora jsou poskytovány za správným účelem.

Mládež, jakožto samostatný právní subjekt, by měla mít vlastní propagační předměty. Např. hlavičkové papíry při jednání se sponzory a jinými subjekty, vlastní obálky používané pro komunikaci, propisky, tužky, tašky, elektronické publikace o mládeži, letáky propagující mládež klubu a jiné další propagační předměty. Součástí těchto propagačních předmětů, např. hlavičkových papírů nebo letáků, by měla být i loga sponzorů mládeže, takže by bylo při každodenní komunikaci jasné, kdo mládež Slavie podporuje.

Z uvedených návrhů je jasné, že vše záleží na schopnosti mládežnického úseku sehnat pro svoji činnost jak generálního sponzora, tak i sponzory, kteří by alespoň malými finančními prostředky podpořili činnost všech týmů mládeže. Pokud se podaří s potenciálním generálním sponzorem uzavřít smlouva a marketingové oddělení se nebude bránit spolupráci, bude úsek mládeže fungovat tak, jak funguje v zahraničních klubech. Kvalita hráčů půjde nahoru, z čehož budou plynout i finance získané za úspěšně odehraná utkání v evropských soutěžích nebo finance z prodeje odchovanců do zahraničních klubů. Větší vydané finanční prostředky z klubu na mládež se vrátí mnohonásobně zpět. Bohužel není to záležitostí týdnů nebo měsíců, ale záležitostí

mnoha let, než se investice vrátí zpět. Je potřeba někde začít, ať už v oblasti sportovní, ekonomické nebo marketingové.

7. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT SK SLAVIA PRAHA

Mezi hlavní body, kterými by se měl management klubu SK Slavia Praha zabývat v příštích letech patří zejména:

a) funkce manažera mládeže klubu

Klub postrádá manažera, který by svojí činností zastřešil oblast mládeže. Proto by se management klubu měl zaměřit na získání tohoto pracovníka, který by se snažil veškerou ekonomicko-marketingovou agendu a projekty spojené s mládeží řešit samostatně, systematicky, s inovacemi a snažil se vytvořit pro mládež dostatečně kvalitní podmínky takové, jaké jsou tomuto klubu hodny. Tento model je hojně využíván v mnoha fotbalově vyspělejších zemích, proto tedy věřím, že je i efektivní, a že dokáže kvalitu mládeže v mnoha směrech pozvednout.

b) uzavření smluv se sponzory mládeže klubu

Uzavření smlouvy s generálním sponzorem mládeže klubu je pro Slavii velmi důležité. Pokud by klub dokázal do mládežnického fotbalu přivést nejen generálního sponzora, ale i mnohé další sponzory, získal by tím mnoho finančních prostředků, které jsou v současnosti největším problémem nejen v mládežnické kopané. Tyto peníze od sponzorů by mohly zkvalitnit podmínky pro hráče mládeže. Sponzoři by se měli hledat s velkou trpělivostí, protože v dnešní době není lehké takového sponzora sehnat a navázat s ním spoluprací. Pokud bude toto hledání systematické, poctivé a důsledné, je velká možnost sponzora do klubu přivést.

c) využití marketingových možností mládeže klubu

Marketingové možnosti mládeže klubu Slavie jsou omezené, ovšem najdou se možnosti, jak alespoň trochu mládežnický fotbal propagovat a dělat mu reklamu. Veškeré tyto možnosti je třeba naplno využít, protože jich není mnoho. S příchodem nového sponzora, výstavbou nové budovy nebo nového areálu tyto možnosti velmi vzrostou, proto je tedy žádoucí s marketingem mládeže

začít pracovat, aby byl klub, až vrostou jeho možnosti, připraven těchto možností správně a včas využít.

d) finanční prostředky poskytnuté mládeži

Klub by měl pokračovat v dosavadní podpoře mládeže, jak po sportovní, tak i finanční stránce. Veškeré finanční prostředky, které budou do mládeže investovány, se poté za pár let projeví. Pokud klub bude pokračovat v politice investování a pozdějšího zhodnocení svých investic, bude to pro klub to nejlepší, co bude moci činit. Klub musí být trpělivý a věřit, že tyto finanční prostředky nebyly vynaloženy bezdůvodně. Pozdější prodej hráčů nebo využití kvalitních hráčů v A-týmu může přinést mnohem více financí, než na jejich výchovu bylo vynaloženo.

e) výstavba nového sportovního areálu

Slavia Praha se jako jeden z největších fotbalových klubů v České republice chce rovnat těm nejlepším týmům ze západních zemí. Jedním z předpokladů vyrovnání tohoto rozdílu je výstavba nového sportovního areálu s více hřišti a kvalitním zázemím, který by poskytoval ty nejkvalitnější podmínky pro růst mladých hráčů, a který by mohly využívat i dospělé týmy. Kvalitní tréninková centra doposud v naší republice chybí, proto by právě Slavia měla být jedna z prvních mužstev, která se k tomuto sice velmi nákladnému, nýbrž uskutečnitelnému projektu odhodlá.

f) transparentnost a image společnosti

Transparentnost je jednou z žádaných podmínek v činnosti současných, nejenom sportovních, organizací. Je základem správného užívání vytvořených a obdržených finančních prostředků. Pokud užití všech obdržených finančních příspěvků z dotací, grantů, sponzorských finančních prostředků a jiných zdrojů bude transparentní a průkazné, klub si získá důvěru, díky které bude moci žádat v pozdější době o navýšení těchto prostředků. Klub tím také potvrdí, že značka Slavia je na sportovním trhu jistotou a kvalitou, se kterou můžou společnosti bez obav spojit své jméno. Právě dobré jméno klubu je velkou výhodou a toto dobré jméno by se mělo i díky transparentnosti udržovat na úrovni, na které v současné době je.

8. POUŽITÁ LITERATURA

Monografie

- {1} COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování : praktická příručka manažera*. Praha : Grada, 1999. 230 s. ISBN 80-7169-641-2.
- {2} ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha : Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- {3} ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. Praha : Karolinum, 2004. 51 s. ISBN 80-246-0050-1.
- {4} DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2005. 84 s. ISBN 80-248-0827-7.
- {5} DVOŘÁKOVÁ, Š. *Sportovní marketing*. Brno : Masarykova Univerzita, 2005. 72 s. ISBN 80-210-390-1-9.
- {6} HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- {7} FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing : základy a principy*. Brno : Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- {8} FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno : Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- {9} KOBERA, P., ŠEC, P. *Reklama efektivně 91*. Praha : Unico, 1991. 105 s. ISBN 80-900886-0-0.
- {10} KOTLER, P. *Marketing Management : analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha : Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- {11} KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- {12} MASTERMAN, G. *Sponsorship for a return on investment*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2007. 280 s. ISBN 978-0-7506-8640-2.
- {13} MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. *Sport marketing*. Champaign : Human Kinetics, 2007. 552 s. ISBN 978-0-7360-6052-3.
- {14} NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu : vybrané kapitoly*. Praha : Oeconomica, 2009. 119 s. ISBN 978-80-245-1521-2.

- {15} NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu : vybrané kapitoly II*. Praha : Oeconomica, 2006. 122 s. ISBN 80-245-1144-4.
- {16} PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- {17} PLŠEK, T. *Komunikační strategie HC Sparta Praha*. Praha, 2009. 70 s. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
- {18} SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. *Marketing očima světových manažerů*. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- {19} WATT, D. C. *Sports management and administration*. London : Routledge, 2003;. 280 s. ISBN 0-415-27457-5.

Elektronické zdroje

- {20} *O Banco Popolare* [online]. 2010 [cit. 2010-03-1]. Banco Popolare Česká republika. Dostupné z WWW: <<http://www.bancopopolare.cz/cz/o-bance/o-banco-popolare>>.
- {21} *Portál veřejné správy České republiky* [online]. 2003 [cit. 2010-04-06]. Zákony - Vyhledávání. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=157%2F1993&number2=&name=&text=>>.
- {22} *Portál veřejné správy České republiky* [online]. 2003 [cit. 2010-04-06]. Zákony - Vyhledávání. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=323%2F1993&number2=&name=&text=>>.
- {23} *Portál veřejné správy České republiky* [online]. 2003 [cit. 2010-04-06]. Zákony - Vyhledávání. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=357%2F1992&number2=&name=&text=>>.
- {24} *Portál veřejné správy České republiky* [online]. 2003 [cit. 2010-04-06]. Zákony - Vyhledávání. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=586%2F1992&number2=&name=&text=>>.

{25} SAZKA, a.s. [online]. 2008 [cit. 2010-03-01]. SAZKA, a.s. / Loterie a Hry.
Dostupné z WWW:
<<http://web-nlb.sazka.cz/LoterieAHry/lstDoc.aspx?nid=9871>>.

9. SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1 Země EU – porovnání veřejných výdajů na sport na jednoho obyvatele
- Graf 2 Země Evropské unie – porovnání veřejných výdajů na sport vůči HDP
- Graf 3 Výdaje státního rozpočtu včetně odvodů loterijních společností do oblasti sportu
- Graf 4 Průměrná návštěvnost na domácích stadionech v sezóně 2008/2009
- Graf 5 Porovnání průměrné denní návštěvnosti Chelsea TV a Slavia TV

10. SEZNAM OBBRÁZKŮ

- Obrázek 1 Obecné schéma občanského sdružení
- Obrázek 2 Obecné schéma společnosti s ručením omezeným
- Obrázek 3 Obecné schéma akciové společnosti
- Obrázek 4 Formulář SWOT analýzy
- Obrázek 5 Organizační struktura SK Slavia Praha
- Obrázek 6 Struktura a úrovně mládeže SK Slavia Praha pro sezónu 2009/2010
- Obrázek 7 Fotomapa sportovního areálu mládeže SK Slavia Praha
- Obrázek 8 Logo Banco Popolare Česká republika, a.s.
- Obrázek 9 Zápasový dres (přední a zadní část)
- Obrázek 10 Zápasová souprava (přední a zadní část)
- Obrázek 11 Tréninkový dres (přední a zadní část)
- Obrázek 12 Tréninková souprava (přední a zadní část)

11. SEZNAM TABULEK

- | | |
|-----------|--|
| Tabulka 1 | Podpora sportu a tělovýchovy ze státního rozpočtu a rozpočtu územních celků (v mil. Kč) |
| Tabulka 2 | Prostředky čerpané na jednotlivé dotační programy v letech 2001 –2006 (v mil. Kč) |
| Tabulka 3 | Finanční zdroje SAZKA, a.s. určené na podporu sportovního hnutí od r. 1995 do roku 2005 (v mil.Kč) |
| Tabulka 4 | Poskytnuté dotace vybraným sportům od akciové společnosti SAZKA v letech 2003 – 2007 (v tis. Kč) |
| Tabulka 5 | Statistika mezistátních zápasů české fotbalové reprezentace v období 1996 – 2009 |
| Tabulka 6 | Postavení české fotbalové reprezentace v žebříčku FIFA v obdob 2004 – 2010 |
| Tabulka 7 | Rozpočet týmu přípravy (ročník 2001) na rok 2010 |
| Tabulka 8 | SWOT analýza týmů mládeže SK Slavia Praha |

12. PŘÍLOHY

Příloha 1 Partneři SK Slavia Praha – fotbal a.s. pro sezónu 2009/2010

Příloha 1. Partneři SK Slavia Praha – fotbal a.s. pro sezónu 2009/2010

Generální partneři:



Další partneři:



Ostatní partneři:



advanced telecom
SERVICES



L
Lékárna.cz



Mediální partneři:



SEZNAM.CZ

JCDecaux



EURO HATTRICK