

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Marketing tří vybraných fotbalových klubů vůči
fanouškům

Diplomová práce

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jan Procházka

Vypracoval:

Martin Dýšek

květen 2013

Abstrakt:

Název:

Marketing tří vybraných fotbalových klubů vůči fanouškům

Cíl práce:

Rozbor marketingového programu tří fotbalových družstev a jeho aplikace směrem k fanouškům na základě literatury, získaných materiálů a provedených rozhovorů.

Metody:

Marketingový rozbor byl prováděn pomocí analýzy interních a externích dokumentů a publikací k danému tématu, dále pak pomocí nestrukturovaných rozhovorů s fanoušky a polostrukturovaných rozhovorů se zástupci klubů SK Slavia Praha a FC Flora Tallinn. Případová studie vycházela ze studia jednotlivých sportovních organizací a institucí a zachycuje popis vztahů v těchto klubech a vymezuje složitost tohoto problému. Tato deskriptivní studie je podpořena SWOT analýzou.

Výsledky:

Porovnání marketingových programů jednotlivých fotbalových klubů a způsobů, jakým jsou tyto programy aplikovány.

Klíčová slova: Marketing, marketingový mix, sportovní marketing, komunikace, fanoušci

Abstract:**Title:**

Three Chosen Football Clubs' Marketing Towards Fans

Objective:

Analysis of the marketing program three football teams and its application towards the fans based on the literature, obtained materials and conducted interviews.

Methods:

Marketing analysis was performed by analysis of internal and external documents and publications relating to the topic, followed by unstructured interviews with fans and semi structured interviews with representatives of clubs SK Slavia Praha and FC Flora Tallinn. A case study was based on the study of sport organizations and institutions and captures descriptions of the relationship and defines the complexity of the problem. This descriptive case study is supported by SWOT analysis.

Results:

Comparison of marketing programs of examined football clubs and the ways in which these programs are applied.

Keywords: Marketing, marketing mix, sports marketing, communication, fans

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně a použil jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu bibliografické citace.

V Tartu 24 . 5. 2013

Martin Dýšek

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Mgr. Janu Procházkovi za odborné vedení práce, za praktické rady a za možnost využít jeho zkušenosti.

Svoluji k zapůjčení své diplomové práce ke studijním účelům.

Prosím, aby byla vedena přesná evidence vypůjčovatelů, kteří musejí pramen převzaté literatury řádně citovat.

Jméno a příjmení: Číslo obč. průkazu: Datum vypůjčení: Poznámka:

Obsah:

1. Úvod.....	9
2. Teoretická východiska práce.....	11
2.1 Marketing.....	11
2.2 Marketingový mix.....	14
2.2.1 Produkt.....	16
2.2.2 Cena.....	17
2.2.3 Místo.....	18
2.2.4 Propagace.....	18
2.2.5 Další modely marketingového mixu.....	21
2.3 Sportovní marketing.....	23
2.3.1 Výhody a nevýhody sportovního marketingu.....	26
2.3.2 Marketingový mix ve sportu.....	26
2.4 Sponzoring.....	30
2.4.1 Cíle sponzoringu pro sponzora a sponzorovaného	31
2.4.2 Typy sponzoringu.....	32
2.4.3 Formy sponzoringu ve sportu.....	33
2.5 Marketing ve fotbale.....	33
2.5.1 Marketingový mix ve fotbale.....	33
3. Cíle a úkoly diplomové práce.....	37
4. Metodologie.....	38
4.1 Výzkumný soubor.....	38
4.2 Použité metody.....	38
4.2.1 Analýza dokumentů.....	38
4.2.2 Případová studie.....	39
4.2.3 Interview.....	40
4.2.4 SWOT analýza	41
5. Praktická část.....	43
5.1. SK Slavia Praha.....	43
5.1.1 Historie SK Slavia Praha.....	43
5.1.2 Současnost.....	44
5.1.3 Společnost SK Slavia Praha.....	44
5.1.4 Organizační struktura SK Slavia Praha.....	45
5.1.5 Návštěvnost a fanoušci.....	48
5.1.6 Marketingový mix.....	50
5.1.7 SWOT analýza	57
5.2 Manchester United.....	60
5.2.1 Historie Manchesteru United.....	61
5.2.2 Charakteristika společnosti Manchester United.....	62
5.2.3 Organizační struktura.....	63
5.2.4 Fanoušci.....	64
5.2.5 Návštěvnost.....	65

5.2.6 Marketingový mix.....	66
5.2.7 SWOT analýza.....	75
5.3 FC Flora Tallinn.....	79
5.3.1 Historie a současnost.....	80
5.3.2 Organizace Mittetulundusühing Jalgpallklubi Football Club Flora.....	81
5.3.3 Fanoušci a návštěvnost.....	81
5.3.4 Marketingový mix.....	82
5.3.5 SWOT analýza.....	86
6. Porovnání a diskuze.....	89
7. Závěr.....	94
8. Použitá literatura.....	97
9. Přílohy	102

1. ÚVOD

Sport, jeden z největších a nejzásadnějších fenoménů dnešní doby. Od svých prvopočátků zasahuje do nejrůznějších oblastí lidského života a spojuje rozdílné kultury. V současné moderní době se již často opouští základní myšlenky a ideály, se kterými sport vznikal, a naopak se ke slovu dostávají obory, které se sportem jako takovým původně neměly nic společného. Mluvím především o ekonomii a jejím vlivu na dnešní profesionální sport. V dnešní době k sobě tyto dva pojmy již neodmyslitelně patří. Jedním z odvětví, kde se propojení ekonomie a sportu projevuje nejvíce je kopaná. Dnešní fotbalové kluby jsou často pod velkým tlakem, protože mají problémy se získáváním a udržením finančních prostředků, které jsou nutné pro chod daného klubu. Aby si kluby tyto prostředky zajistily, začaly se věnovat obchodu a nabízet nejrůznější druhy sportovních produktů. Díky tomuto soutěžení mezi kluby a sportovními společnostmi o diváky, fanoušky i běžné zákazníky vznikl na přelomu 70. a 80. let minulého století také sportovní marketing. Rozvoj tržního hospodářství a obchodu, udělal ze sportovního marketingu v dalších letech jedno z nejrychleji se rozvíjejících odvětvích marketingu vůbec. Díky nárůstu volného času, počtu nových sportů, sportovních akcí a uvědomění si významu sportovní reklamy se v současnosti ukazuje, že tato oblast ještě zdaleka nevyčerpala všechny své možnosti a že spojení svého jména nebo značky se sportovním produktem patří k nejvýznamnějšímu marketingovému způsobu zvyšování prodeje.

Hlavním předmětem každého podnikání je zákazník a účelem každé společnosti nebo organizace by mělo být upoutání tohoto zákazníka, respektive fanouška, pokud mluvíme o fotbalovém prostředí. Z toho jasně vyplývá jeden z hlavních cílů fotbalových klubů, získat co největší základnu fanoušků. Zároveň se společnosti pohybující se v oblasti sportu musí zabývat pravidelnou informovaností zákazníků prostřednictvím propagačních strategií a definovat, jak se sportovní produkt k zákazníkovi dostává. V současnosti se sportovní marketing dělí na dva základní směry: marketing sportovních produktů a služeb, jenž je zacílen přímo na zákazníka (fanouška) a kterému se bude věnovat tato práce a marketing jako sportovní reklama.

Hlavním důvod pro volbu tohoto tématu diplomové práce byla obliba fotbalového klubu SK Slavia Praha. Chtěl jsem zjistit, jak si tento fotbalový klub stojí v porovnání s jinými evropskými kluby, a jelikož jsem měl možnost vycestovat a žít delší dobu v Estonsku, přišlo mi zajímavé porovnat tento český klub s tamním fotbalovým šampiónem posledních let FC Flora Tallinn. Jelikož jsou oba tyto kluby z hlediska fotbalové Evropy spíše méně významné, jsou pro lepší názornost, jakých podob může nabývat marketing na nejvyšších úrovních, dále srovnávány s jedním z nejúspěšnějších týmů fotbalové historie, anglickým Manchesterem United.

Chtěl bych se zaměřit zejména na způsob budování vztahu těchto týmů se svými současnými fanoušky, na promoční akce a možnosti, které tyto týmy poskytují svým fanouškům a na způsoby komunikace, kterými se snaží udržet stávající a získat nové potenciální diváky, kteří s sebou přinesou finanční prostředky potřebné k chodu a dalšímu růstu.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Marketing

Marketing. Pojem a obor, který se začal objevovat v druhé půlce dvacátého století a v současnosti je jeho úspěšné zvládnutí nutností a potřebou pro všechny firmy, které chtějí být úspěšné na trhu své působnosti. Samotné slovo marketing má svůj základ v anglickém slově market, jehož český ekvivalent lze nalézt pod pojmem trh, popřípadě obchod. Vyjádřit samotnou podstatu marketingu je však poměrně složité. Marketing není pouze o obchodu a prodeji, reklamě a inzerátech, jak by se na první pohled zdálo. Možná tomu tak mohlo být v jeho počátcích, kdy bylo hlavním úkolem pouze přesvědčit zákazníka ke koupi. Dnešní marketing však zahrnuje daleko širší spektrum aktivit, jejichž cílem není pouze přesvědčit zákazníka ke koupi daného výrobku, ale spíše vytvořit určité věrnostní pouto mezi klientem a danou společností. Tyto aktivity by si každá firma, která chce být úspěšná, měla osvojit a nezáleží ani tak na tom, zda se jedná o podnik produkující elektroniku nebo fotbalový klub.

Na jedné straně, na straně nabídky stojí již zmiňované podniky, společnosti a kluby, kteří se snaží prosperovat a zejména dosáhnout co největších zisků, na druhé straně, straně poptávky nalezneme zákazníky, kteří za své peníze očekávají určitou službu či produkt, ze kterého chtějí mít co největší užitek. Lze tedy říci, že marketing hledá cestu, jak tyto zájmy co nejvíce přiblížit, dostat je do rovnováhy, tak aby byla spokojenost na obou stranách. Společnosti by se tedy neměly hnát pouze za vidinou vysokého zisku, ale za účelem vytvořit si co nejvíce zákazníků a klientů, pro které podle jejichž přání a potřeb budou prodávat výrobky a služby, protože právě samotní zákazníci by měli být předmětem podnikání. Pro lepší přiblížení bych uvedl některé definice od tuzemských a zahraničních autorů, kteří se věnují tomuto ekonomickému odvětví.

Například Zamazalová (2010) popisuje marketing „jako proces, v němž si jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání a předvídání, stimulování a v konečné fázi i uspokojování zákaznických potřeb tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.“ (27, 3 s.)

K podobné formulaci dospěli i američtí ekonomové Pride and Ferrel (2012), kteří marketing chápou jako „proces vytváření, distribuce, propagace a oceňování zboží, služeb a nápadů vedoucí k usnadnění výměny uspokojující vztahy se zákazníky a tyto příznivé vztahy mezi zúčastněnými stranami pak nadále rozvíjet a udržovat v dynamickém prostředí.“¹ (21, 4 s.)

Další z předních českých odborníků na oblast marketingu, Ivan Bureš (2007), definuje marketing jako metodu, která v sobě soustřeďuje v logickém pořadí nezbytné kroky, které se musí uskutečnit, aby zhmotnělý nápad (produkt) vyšel na trhu co nejpríznivěji a také aby byly všechny ostatní vlivy v co nejvyšší míře kompenzovány.

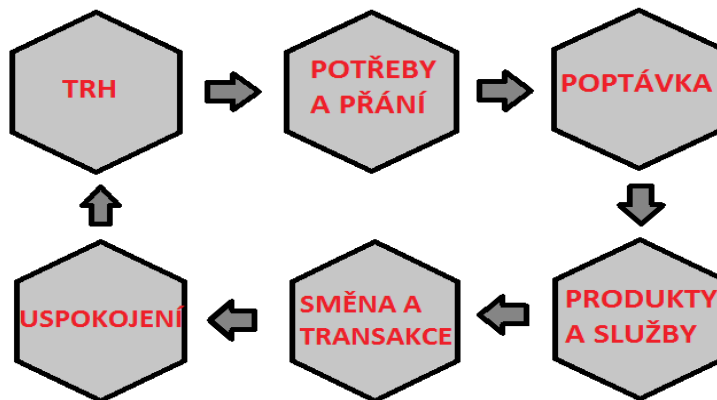
Právě vztah k zákazníkovi považuje přední americký autor a jedna z autorit současného marketingu Philip Kotler za klíčový.

Kotler a kol. (2007) uvádí: „Dnešní marketing je třeba chápat nikoli jako ve starém významu jako schopnost prodat – „přesvědčit a prodat“ – ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno před tím, než má společnost produkt k prodeji. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat.“ (15, s. 38)

Z těchto definic již lze tedy odvodit, že marketing není pouze soubor jednotlivých dílčích činností, ale komplexní proces spojený se směnou začínající snahou odhadnout zákazníkovi budoucí potřeby a přání, tyto pak přetvářet do konkrétního produktu nebo služby, která je později nabízena spotřebiteli. Celý tento proces probíhá bez jistoty, že se preference spotřebitelů během doby výroby nezmění nebo že se daný produkt bude dobře prodávat a uspokojí představy zákazníků.

1 Vlastní překlad z anglického originálu

Obrázek č. 1: Princip marketingu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Kotler a kol. (15, 2007)

K úplnému pochopení pravé podstaty marketingu je třeba objasnit a upozornit na další termíny, které se již v textu vyskytl, a jsou obsaženy v obrázku číslo 1. Potřeba popisuje objektivní stav, který se projevuje v důsledku určitého nedostatku nebo nadbytku něčeho pro člověka důležitého. Pokud nejsou potřeby uspokojeny, dochází k nespokojenosti a napětí, které vede k účelovému chování, jehož cílem je tento nedostatek či nadbytek odstranit.

Naopak přání je oproti potřebám vyjádření subjektivního stavu, určitá touha po specifickém uspokojení potřeb. Přání jsou tvarována osobností jedince a vnější kulturou, ve které žije.

„Přání jsou utvářena společností a popisována pomocí předmětů, které potřeby uspokojí. Jak se společnost vyvíjí, rozrůstají se i přání jejích členů. Lidé jsou vystavováni stále většímu počtu předmětů. Které vzbuzují jejich zájem a touhu, a výrobci se jim snaží poskytovat stále více výrobků a služeb uspokojujících jejich potřeby.“ (15, s. 41)

Jedním z cílů působení marketingu je tedy zničit hranici mezi potřebou a přáním a vyvolat u svých spotřebitelů potřebu k pořízení něčeho, co pro jejich život potřebné vlastně vůbec není.

K tomu, aby tento úkol mohl být splněn úspěšně, je potřebné, aby se na trhu objevovalo dostatečné množství výrobků, které si mohou spotřebitelé ze svých zdrojů pořídit. Právě přání, která jsou podložena schopností spotřebitelů, za ně vynaložit některý ze svých zdrojů se označují jako poptávka. Na opak produkty a služby, které jsou nabízeny z dodavatelských zdrojů k uspokojení této poptávky na trhu, jsou nazývány jako nabídka.

Pokud si tedy spotřebitel vybere z nabídky na trhu vytvořené pro uspokojení jeho potřeb, dochází ke směně, neboli procesu, ve kterém dané produkty změní svého majitele. Směna je jednou ze základních koncepcí marketingu. Transakce je poté samotný akt výměny hodnot – obchod mezi dvěma stranami za určitých podmínek a na určitém místě. Transakce může být povahy peněžní (zboží za peníze) nebo barterové (zboží za zboží).

„Trh je místem, kde se setkávají prodávající (nabídka) a kupující (poptávka). Lze ho vymezit z hlediska produktu, zákazníků, geografické polohy a časového období. V marketingovém pojetí se v zásadě rozlišuje potenciální trh (soubor spotřebitelů, kteří mají nebo mohou projevit zájem o určitý produkt, současně je jim tento produkt finančně a fyzicky dostupný), aktuální trh (soubor spotřebitelů, kteří již produkt nakupují), cílový trh (část trhu, kterou se podnik rozhodl získat). Velikost trhu závisí na počtu kupujících schopných reagovat na určitou nabídku a splňujících tři podmínky: mají zájem o určité zboží, mají disponibilní prostředky a mají možnost výrobek koupit.“ (25, s. 4)

2.2 Marketingový mix

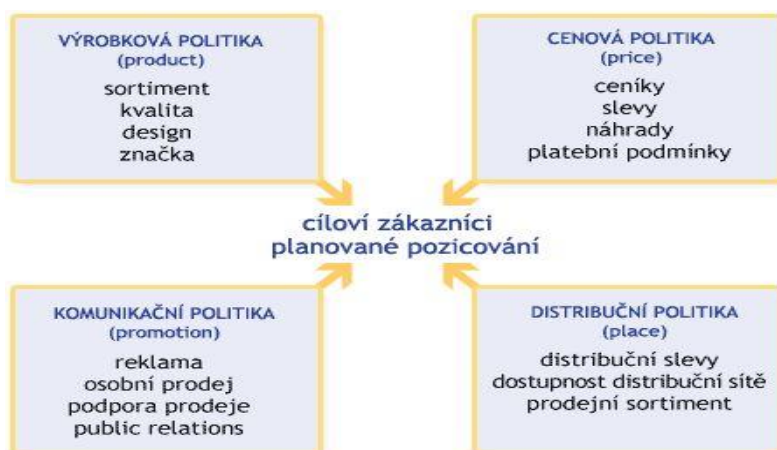
Na předešlých stránkách byly osvětleny základní pojmy, které jsou spjaty s marketingem a jeho fungováním. V následujících odstavcích jsou popsány konkrétní taktické nástroje, které společnosti vytvářejí a využívají k tomu, aby určily své místo na trhu a zacílili se tak na konkrétní skupinu zákazníků. Tento soubor nástrojů se v marketingu označuje jako marketingový mix nebo někdy také jako 4P.

Jakubíková (2008) ve své publikaci přibližuje marketingový mix jako „soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které jsou připraveny k tomu, aby produkční program firmy byl co nejlépe potřebám a přáním cílového trhu.“(11,146s.)

Dále uvádí, že samotný marketingový mix je tvořen z několika prvků, jež jsou mezi sebou vzájemně propojeny, a vyznačují se hledáním optimálních proporcí mezi nimi. To znamená, že každá firma či sportovní klub mají jeho složení ve svých rukou a záleží zcela na jejich rozhodnutí, jak tyto proporce mezi jednotlivými prvky marketingového mixu zvolí.

Kotler a Armstrong ve své publikaci *Principles of Marketing* (14, 2010) popisují marketingový mix jako soubor kontrolovatelných, taktických marketingových nástrojů, které firma mísí, aby dosáhla očekávané reakce na cílovém trhu. Marketingový mix se skládá ze všeho, co firma může udělat pro to, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Tyto možnosti poté mohou být rozděleny do čtyř základních skupin (obrázek č. 2), které jsou známé jako 4P (podle anglických názvů jednotlivých skupin – price - cena, product - produkt, place - místo, promotion – propagace).

Obrázek č. 2: Marketingový mix



Zdroj : Robert Němec (11 EZ, 2005) ²

Zamazalová (27, 2010) dodává, že tyto nástroje musí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám (trhu), jinak nebudou plnit svou funkci efektivně a přinášet synergický efekt.

2 Dostupné z WWW - <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

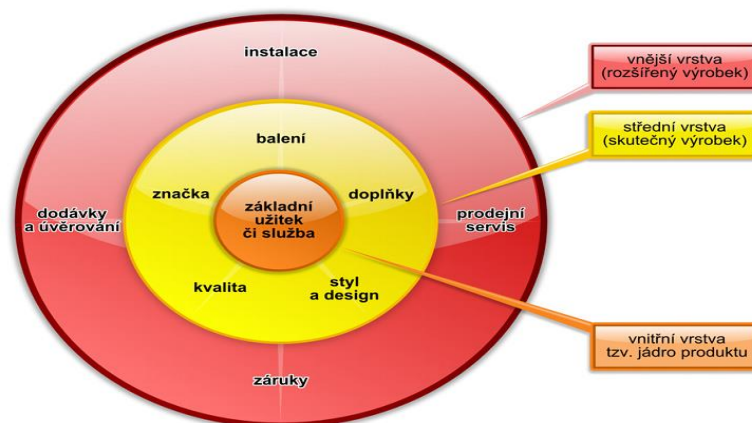
2.2.1 Produkt (Product)

Pod produktem si lze představit veškeré zboží, jeho kvalitu, obal, design, značku, dále pak sortiment, služby, ale také nehmotné myšlenky, nápady, know-how nebo filosofii. Tedy jako veškerou nabídku, která je představována na trhu a vše, co dokáže ovlivnit poměr mezi očekáváním z výrobku, které má spotřebitel a jak je s jeho užitím spokojen.

Jak ve své práci uvádí Hricko (2009), je velmi důležité zdůraznit, že produkt plní vždy hlavní roli marketingového mixu. „Podnik může mít skvěle propracovanou síť odběratelů, nádherný obal, správně zvolenou reklamní kampaň a cenovou politiku, ale pokud bude výrobek špatný, tak se k němu spotřebitel již vícekrát nevrátí, a to hlavně z důvodu silné konkurence na trhu. Proto je třeba, aby se každý výrobce zaměřil na spotřebitelské vnímání výrobku, které mu může pomoci při specifikování priorit očekávání spotřebitele.“ (9, s.17)

Armstrong, Harker, Kotler a Brennan (1, 2009) zkoumají produkt podrobněji a rozdělují ho do tří základních vrstev (obrázek č. 3): vnitřní vrstvu, která je tvořena tzv. jádrem produktu, střední vrstvu, ve které je obsažen samotný produkt a konečně třetí vnější vrstvu, kterou je označena jako rozšířený výrobek.

Obrázek č. 3: Tři vrstvy produktu



Zdroj: Halek.info (3 EZ, 2012)

Jádro produktu je tvořeno základním užitek, který si za své peníze spotřebitel kupuje. Jedná se o nehmotnou část produktu, důvod, proč si zákazník kupuje právě daný produkt. Druhá vrstva je již skutečný zhmotnělý výrobek, který v

sobě nese složky jako je značka, kvalita produktu, doplňky, které jsou s výrobkem vyráběny, jeho styl a design nebo způsob jakým je zabalen. Třetí vrstva, rozšířený produkt, je opět nemateriálního rázu a obvykle se jedná o určitou přidanou hodnotu, služby, které mohou být nabízeny společně s produktem. Může se například jednat o instalaci výrobku, záruku, která se k němu vztahuje, prodejní servis nebo podmínky dodání produktu na domluvené místo a úvěrování. Právě tato vrstva může být důležitým faktorem, kterým podniky přizpůsobují samotný produkt potřebám spotřebitelům a tím získají rozhodující výhodu před konkurencí.

2.2.2 Cena (Price)

Další důležitým prvkem marketingového mixu je cena. Právě cena je často hlavním atributem, který rozhoduje o koupi daného produktu. „Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytnuté plnění. Cena je vyjádřením hodnoty produktu. V ceně se odrážejí zájmy dvou subjektů na trhu, tj. Prodávajících a kupujících.“ (11, s. 217)

Je to nejpružnější složka marketingového mixu a jediná, která vytváří u společností příjem, na rozdíl od ostatních, které pro firmu znamenají náklady. Velmi důležité je pro firmu zvolit správnou cenovou strategii, protože cena je určitým psychologickým faktorem ovlivňujícím rozhodování spotřebitele. Stanovení vysoké cena může mít za následek odliv zákazníků k levnějším konkurenčním výrobkům, naopak nízká cena může vyvolat u zákazníků zdání, že jde o nekvalitní výrobek.

Také Armstrong, Harker, Kotler a Brennan (1, 2009) poukazují na to, že právě cena a její tvorba je pro mnoho společností jedním z největších problémů, protože mnohdy nedokážou správně uchopit cenovou politiku. Často zvolí příliš nízkou cenu, aby získali co největší prodej, a vůbec se nesnaží přesvědčit zákazníky, že jejich výrobky stojí za vynaložení vyšší částky.

Stanovení správné cenové strategie je velmi komplikovaný proces, na kterém často závisí osud celé společnosti. Je to o to složitější, protože zde působí velké množství vnějších a vnitřních faktorů, které danou cenu produktu ovlivňují. Jedná se například o cenu stanovenou konkurencí, na kterou musí podnik reagovat, kupní sílu obyvatelstva, výrobní náklady, náklady spojené s distribucí nebo v jaké fázi svého životního cyklu se produkt nachází. Jedním z možných řešení, které mohou

napomoci zaujmout zákazníka, jsou různé druhy slev, upravené platební podmínky, možnosti nákupu na úvěr, rabaty nebo náhrady.

2.2.3 Místo (Place)

Místo (někdy se objevuje také termín distribuce) představuje souhrn veškerých činností, které musí být udělány, aby byl daný produkt dostupný cílovému uživateli. To znamená zvolit správné místo prodeje a způsob jakým se bude výrobek prodávat, docílit dostupné distribuční sítě a různých distribučních cest, po kterých bude dopravováno poptávané množství prodejního sortimentu, pomocí nejefektivnějšího způsobu dopravy. Jakubíková (11, 2008) zastává názor, že hlavním cílem distribuce je správné doručení produktu na místo, které je pro konkrétního zákazníka nejvýhodnější, v čase, jenž je pro něj optimální a v množství a kvalitě, které očekává.

Zvolení správné distribuční politiky je dlouhodobější proces, který si žádá pečlivé plánování a zvážení mnoha různých faktorů. Za tyto faktory lze považovat druh daného produktu, firemní možnosti (finanční možnosti, výrobní kapacitu, charakter podniku) nebo schopnosti, kvalitu a dosah distribuční sítě.

Marketingová distribuce (místo) je stále často mnohdy opomíjenou položkou marketingového mixu a to i přesto, že může představovat jednu z unikátních výhod v konkurenčním boji.

2.2.4 Propagace (Promotion)

Propagace je poslední ze 4 popisovaných marketingových nástrojů. Je to komunikace prováděná za účelem seznámení a informování spotřebitele o produktu a službě (jejich ceně, výhodách či vlastnostech) a přesvědčit ho o jejich koupi. Propagace obsahuje 4 základní složky, které jsou také nazývány propagačním mixem. Jedná se o reklamu, podporu prodeje, public relations (PR) a osobní prodej. Je nutno podotknout, že všechny tyto nástroje by měli být využívány společně a měli by nést jednu základní myšlenku, která navazuje na marketingové cíle podniku a je v souladu s dalšími nástroji marketingového mixu.

Reklama

Kotler a Armstrong (2010) definují reklamu jako „jakákoli placenou formu neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora“³(14, s. 454)

Hlavním cílem reklamy je oslovit co nejširší vrstvy společnosti a pokusit se je přesvědčit o nákupu pomocí dostatečného množství informací. Jelikož se jedná o nejnákladnější prvek propagačního mixu, je velmi důležité zvolit správný komunikační kanál, pomocí kterého bude probíhat komunikace se spotřebiteli. Mezi ty nejčastěji využívané se řadí inzerce v tištěných mediích, reklama přes televizní a rádiové spoty, venkovní reklama (letáky, billboardy, plakáty) a reklamu v kinech. V dnešní době moderní komunikace získává na stále větší důležitosti propagace pomocí internetu, sociálních sítí a mobilních telefonů.

Podpora prodeje

Na rozdíl od reklamy je tento nástroj využíván hlavně pro krátkodobou stimulaci poptávky, protože jejím hlavním cílem je rychlé a intenzivní zasažení zákazníka, kterého se snaží přimět k okamžité koupi, často přímo u místa prodeje. Význam tohoto nástroje se zvyšuje v dobách ekonomické recese, kdy na trhu panuje převis nabídky nad poptávkou, je velká konkurence a je potřeba zvýraznit současnou výrobní nabídku nebo zastavit klesající obrat. Podpora prodeje často navazuje na reklamní strategii podniku, kterou se snaží podpořit různými způsoby. Mezi tyto způsoby lze zařadit různé výměnné obchody (starý za nový), kupony, balíčky nebo druhy slev (tři výrobky za cenu dvou), kterými se podniky snaží působit na zákazníky citlivé na cenu. Dále se může jednat o soutěže spojené s propagací produktu, vzorky a ochutnávky zdarma, rabaty nebo předvádění a vystavování výrobků.

Public relations (PR)

Veřejnost a její vnímání dané společnosti a její obrazu hrají v dnešní době jednu z klíčových rolí, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu a podniky jsou si toho

3 Vlastní překlad z anglického originálu

velmi dobře vědomi. Firmy různě kombinují soubory nástrojů a technik, jejichž účelem je pracovat a komunikovat s veřejností. Tyto soubory se označují jako PR, neboli public relations. Vztahy s veřejností, také používaný český překlad tohoto marketingového pojmu, obsahují velmi širokou paletu nástrojů a programů, které jsou určeny ke správné komunikaci s rozdílnými skupinami veřejnosti.

I přes jejich velkou rozsáhlost a rozmanitost, lze najít určité společné rysy, které jsou pro tuto oblast charakteristické.

S poměrně zajímavou interpretací přichází Svoboda (2009). „Public relations jsou sociálně-komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry.“ (25, s. 17)

Stejně jako u všech dalších složek propagačního mixu, je i u PR, hlavním cílem generovat zisk, ale na rozdíl od reklamy nebo podpory prodeje není public relations zaměřeno přímo na prodej a rychlý odbyt výrobků, ale na systematické budování kladného vztahu mezi společností a zákazníkem.

„Jde o cílevědomé dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi organizací a veřejností. Důležitým znakem práce s veřejností je její důvěryhodnost, mnohdy ovlivňující i tu část veřejnosti, která není přístupná reklamě. I když nejde o přímou prodejní komunikaci, ovlivňuje perspektivně i kupní jednání a je jedním z důležitých nástrojů integrovaného komunikačního mixu.“ (26, s. 22)

Mezi další záměry, jichž chce společnost pomocí PR aktivit dosáhnout lze kromě vyvolání zájmu či navázání kontaktu se spotřebiteli, také uvedení informací na pravou míru a řešení různých problémů vyvolaných konkurencí (očerňující kampaně a prohlášení, nepravdivé statistiky,...).

K základním nástrojům, které jsou využívány k upevnování vztahů s veřejností lze řadit: Tiskové konference, tiskové a výroční zprávy, projevy, publikace, sponzorské dary a veřejné či dobročinné akce, lobbistické aktivity, podnikové a zákaznické časopisy, semináře a jiné. Je opět nutné si uvědomit, že PR nelze vnímat izolovaně, ale jako jednu ze součástí komunikačního mixu, a jako

takový by měl pomáhat naplňovat představy o budoucím vývoji podniku a jeho celkovou strategii.

Osobní prodej

Poslední složkou komunikačního mixu je osobní prodej. Už z názvu lze odvodit, že se jedná o přímou cestu komunikace společnosti se zákazníkem. Právě tento přímý kontakt prodejce se spotřebitelem je hlavní výhodou, které nelze pomocí neosobní prezentace dosáhnout.

„Prodejci, kteří jsou v intenzivním a přímém kontaktu se svými zákazníky, mohou daleko lépe pochopit jejich přání a potřeby, jejich individuální očekávání a motivaci, díky čemuž jsou následně schopni připravit pro zákazníka individualizovanou nabídku upravenou přesně podle potřeb. Přímý kontakt také umožňuje prodejci upravit komunikaci podle potřeb každého konkrétního zákazníka a využívat v komunikaci takových argumenty, které přivedou zákazníka ke správnému rozhodnutí.“ (12, s. 149)

Osobní prodej může nabývat různých forem, které jsou voleny podle situace a možností prodejce. V zásadě se jedná o dva hlavní druhy – setkání tváří v tvář (prezentaci při prodeji, prodejní setkání či aktivity na výstavách a veletrzích) a prodej pomocí telekomunikačních (telemarketing) a informačních sítí.

2.2.5 Další modely marketingového mixu

Marketing je jedno z nejrychleji se rozvíjejících ekonomických odvětví a je zřejmé, že koncepce a taktiky, které byly využívány v minulém století, nejsou zdaleka dostačující pro dnešní moderní dobu. Stejný problém nastal i marketingového mixu 4P, který začínal být zastaralý a nedostačující pro potřeby současného trhu. Marketingový mix se tedy dále vyvíjel a byl postupně rozšiřován o další dimenze, ve kterých bylo možné najít konkurenční výhodu. Nejprve vznikla forma mixu nazývaná 5P, kde byl klasická koncepce rozšířena o prvek people (lidé). Tato nová oblast je důležitá zejména v odvětví služeb, kde hrají lidé, jako zaměstnanci, nezastupitelnou roli. Hodnotí se zde přístup k zákazníkovi, reprezentativnost, znalosti a dovednosti, vlídnost nebo zdvořilost, tedy faktory, které dokážou odradit nebo naopak přimět zákazníka k další návštěvě.

Dále byl marketingový mix rozšířen, zejména opět pro potřeby marketingu služeb, o další dvě složky – physical evidence (prostředí) a process (procesy).

Prostředí zahrnuje vybavení a velikost prodejního místa, atmosféru, kterou mohou zákazníci pociťovat v místě, kde jsou výrobky a služby poskytovány, posuzuje se také vzhled exteriéru a interiéru provozovny, její čistota, ale i teplota a komfort.

“Procesy jsou chápány z pohledu jejich rozmanitosti a komplexnosti. Pokud bude rozmanitost snížena, bude dosaženo určité standardizace. Když se naopak rozmanitost zvýší, bude služba více přizpůsobena osobitým požadavkům zákazníka. Snížením komplexnosti dojde ke specializaci, naopak zvýšením se přiblíží širokému spektru nabídek a univerzálnosti. “ (10, s. 26)

Koncepty marketingového mixu 4P, respektive 7P, patří mezi základní taktiky marketingu. Nedokážou však poskytnout všechny žádané a potřebné informace, protože pokrývají pouze jeden z úhlu pohledů na trh, a to ten z pohledu firmy. I když se podnik řídí všemi zásadami marketingového mixu a vše plní do posledního detailu, nemusí mu to přinést toužený výsledek. Tímto problémem se zabýval na počátku 90. let dvacátého století profesor R. Lotebornem, který přišel na to, že mnohé firmy se příliš soustředí spíše na to, jak prodat co největší množství produktu, které vyrobily, než aby produkovaly produkt, který bude žádaný. Následně tyto myšlenky uspořádal do koncepce, kterou nazval 4C (vychází z anglického označení customer = zákazník).

Ta koresponduje s jednotlivými složkami marketingové mixu 4P, ale dívá se na ně z pohledu zákazníka a jednotlivé nástroje chápe jako užitek představující pro spotřebitele za určitou cenu. Zákazníci mají totiž často velice dobrý názor a obraz o tom, co je pro ně výhodné, co je na trhu k dostání a kolik by to mělo stát. Tato nová varianta přináší zcela nové cenné informace, které jsou-li vhodně využity (společnost by měla brát v úvahu nejprve koncept 4C a podle něj utvářet nástroje v mixu 4P) mohou být pro firmu velmi efektivní a dát ji rozhodující výhodu před konkurencí.

Jednotlivé složky mixu 4P a 4C, jejich označení a překlad lze nalézt v následující tabulce číslo 1.

Tabulka č. 1 – Vztah mezi 4P a 4C

4P	4C
Product - Produkt	Customer value – Hodnota z hlediska zákazníka
Price - Cena	Cost for the customer – Náklady pro zákazníka
Place - Místo	Convenience - Pohodlí
Promotion – Propagace	Communication - Komunikace

Zdroj: Kotler (13, 2000, s. 114)

Jednou z dalších koncepcí, která je stejně jako Lotebornův návrh 4C orientována na zákazníky, je koncept 4S. Ten se oproti konceptu 4C orientuje pouze na určitou skupinu zákazníků, se kterými chce podnik navázat vztah dlouhodobého rázu. Jednotlivé body a jejich popis přináší Hesková (2001):

- ◆ „Segmentace zákazníků – identifikovat a získat cílovou skupinu zákazníků
- ◆ Stanovení užítku – konkrétní užitek a výhody, které přinese náš produkt, a to s odlišením od konkurenčních výrobků
- ◆ Spokojenost zákazníka – zákazník je ve středu všech aktivit podniku
- ◆ Soustavnost péče – budování dlouhodobého vztahu podniku a zákazníka“ (8, s. 16)

2.3 Sportovní marketing

V předchozích kapitolách byly objasněny pojmy týkající se marketingu a jeho fungování v obecné rovině. Na dalších stránkách bych se rád pokusil přiblížit jeden z dílčích oborů tohoto širokého odvětví, a to sportovní marketing.

Sport je dynamicky se rozvíjející odvětví, které už od svého počátku přitahuje a imponuje mnohým divákům. Již starověké olympijské hry nebo gladiátorské zápasy se odehrávaly před zraky desetitisíců nadšených pozorovatelů, pro které to byly

jedny z mála chvil uvolnění a zábavy a dle toho si je také užívali. S postupem času, vývojem nových sportovních disciplín, budováním nových sportovišť, jejich dostupností a lepšími možnostmi ke sledování se sport těšil stále větší oblibě. Poté co vznikl marketing, rostl význam volného času stejně tak jako množství peněz, které do sportu šlo, bylo už jen otázkou času, kdy se ze sportu stane žádaný artikl a vznikne nové samostatné odvětví, které se bude věnovat specifickým nástrojům, taktikám a otázkám spojených s nabídkou na sportovních trzích.

Sportovní marketing se podobně jako ten klasický snaží dostat do rovnováhy zájmy dvou subjektů, které se střetávají na trhu. Poptávky, která je zde reprezentována jednak zákazníky, kteří nakupují sportovní produkty a služby a spotřebiteli, kteří je využívají a sportovními organizacemi a kluby, na straně nabídky, jejichž cílem je uspokojení přání a potřeb vznikajících u poptávajících. Samotná oblast sportu je však velmi specifická a je proto, vedle některých klasických marketingových nástrojů, nutno aplikovat také odlišné taktiky, které jsou jedinečné právě pro toto pole působnosti.

Na některé zvláštnosti sportovního odvětví poukazuje Durdová (4, 2005):

- ◆ sport je nehmotný a subjektivní, zkušenosti a interpretace sportovního podniku jsou odlišné z pohledu každého jedince,
- ◆ sportovní kluby jsou nekonzistentní a výsledky nepředvídatelné, proto nemohou pracovníci marketingu ovlivnit řadu faktorů (např. zranění hráčů, počasí, emoce aj.), přitom právě nepředvídatelnost výsledků je pro diváky velmi přitažlivá,
- ◆ sport sebou přináší velmi silné prožitky a emoce.

Mezi další specifika sportu lze zařadit například:

- ◆ jedinečnost samotného sportovního produktu, jeho propagace a složitostí jeho oceňování (viz. dále),
- ◆ specifika sportovního trhu (kolísavost poptávky v různých obdobích roku, rychlá změna směru poptávky, široká nabídka sportovních produktů – trh se

sportovním náradím, trh se sportovními službami, trh se sportovními produkty, trh s nápady a know-how),

- ◆ současnou konkurencí a kooperaci sportovních organizací (bez spolupráce sportovních klubů by neexistovala ligová soutěž, společné pořádání turnajů či šampionátů).

„Aplikace marketingu ve sportu je charakteristická především pro samotné sportovní organizace, pro organizace vyrábějící sportovní zboží a pro marketingové agentury v oblasti sportu. Sportovní organizace se velmi výrazně zabývají marketingem, protože jim to přináší zdroje pro provozování jejich sportovních aktivit. Do oblasti sportu se tak dostává soutěžení o získání zákazníka s jinou obchodní společností, ve které organizace ve sportu musí identifikovat sportovní produkty, které zákazník požaduje nebo si je přeje, musí analyzovat a identifikovat své konkurenty, vyvíjet cenové strategie, zabývat se systematickou informovaností zákazníků prostřednictvím propagačních strategií a definovat, jak se produkt dostane k zákazníkovi, aby v této soutěži uspěly.“ (3, s. 97)

Pro úplnost a lepší představu o tomto tématu jsou zde uvedeny některé definice zahraničních odborníků na sportovní marketing.

B. G. Pitts a D. K. Stotlar (20, 1996) popisují sportovní marketing jako proces, ve kterém se navrhuje a zdokonalují činnosti nutné pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a zároveň bylo dosaženo cílů firmy.

B. J. Mulin, S. Hardy, W. A. Sutton (2000) označují za sportovní marketing „všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul 2 hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztažený přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.“ (18, s. 9)

2.3.1 Výhody a nevýhody sportovního marketingu

Aplikace marketing ve sportu nabízí mnoho výhod, které nelze nalézt v žádném jiném odvětví. Na druhé straně se zde objevují také nepříjemnosti, které samotný sport znatelně ovlivňují a často dokonce mění i jeho pravou podstatu.

„Zásadní výhodou je masová sledovanost hlavních sportů širokým spektrem cílových skupin. Méně známé a propagované sporty dovolí velmi přesně zacílit marketingové aktivity na vybranou cílovou skupinu bez vysokých nákladů na analýzy a průzkum. Spotřebitelé jsou přesyceni tradičními formami reklamy v televizi, tisku a na venkovních plochách, stávají se vůči nim imunní, a pro jejich efektivní oslovení se stále více uplatňují nová a doposud podceňovaná média. Medializace sportovních klubů, turnajů a výsledků (zejména v tisku a televizi) je přínosem i pro partnery a jejich zviditelnění před nejen sportovní, ale také širokou veřejností. Sportovní událost je ideálním místem a ideální příležitostí pro setkání obchodních partnerů v neformálním prostředí.“ (4 EZ)

Sumarizovat přehled pozitiv a negativ, které sebou sportovní marketing přináší, se pokusila také Čáslavová (3, 2009). Její rozdělení lze nalézt v tabulce č. 2.

2.3.2 Marketingový mix ve sportu

Marketingový mix ve sportu je stejně jako u obecného marketingu složen ze čtyř základních složek – produktu, ceny, místa a propagace a je označován jako tzv. 4P. Opět se jedná o soubor nástrojů, které slouží k dosažení cílů na cílovém trhu. Je zde však mnoho rozdílů, které činí sportovní marketingový mix jedinečným a sportovní organizace a kluby se podle toho musí řídit.

Produkt

Sportovní produkt je nejdůležitější složkou sportovního marketingového mixu. Na rozdíl od klasického produktu, má ten sportovní daleko širší rozsah. Sportovním produkt není homogenní, může se jednat o různé druhy hmotných i nehmotných statků v oblasti sportu uspokojující potřeby a přání zákazníků pohybujících se ve sportovním odvětví. Právě druh nabízeného sportovního produktu určuje marketingovou strategii organizace a dále ovlivňuje další složky marketingového mixu.

Tabulka č. 2 - Pozitiva a negativa sportovního marketingu

Pozitiva	Negativa
<ul style="list-style-type: none"> - Ujasňuje, komu je určena nabídka tělovýchovných a sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům státu - Diferencuje nabídku u tělovýchovných a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv - Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů ekonomických, sportovních a sociálních - Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> - Finance diktují, co má tělovýchova a sport dělat - Pozice financí nerespektuje tělovýchovu a sportovní odbornost - Marketing vede ke gigantomanii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. výběr sportovního náčiní) - Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků - Show (např. přehnaně zaměřená na reklamu)

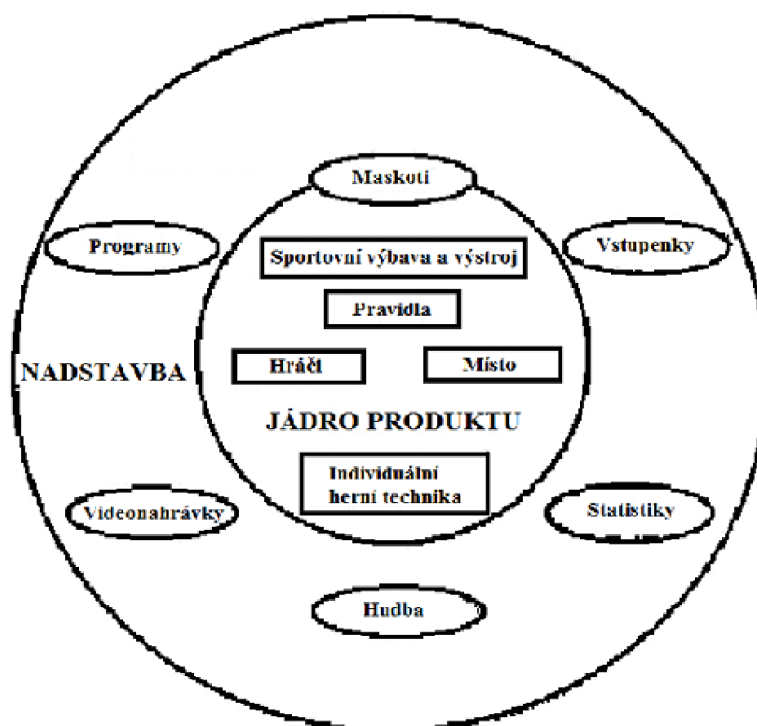
Zdroj: Čáslavová, 2009 (3, s. 98)

„Zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Při koncepci marketingového mixu ve sportu je vždy důležité znát svůj produkt, se kterým obchodují a jeho zvláštní stránky. To je určující moment obchodu.“ (3, s. 109)

Na sportovní produkt a jeho druhy lze nahlížet z různých pohledů. V základní rovině sportovního marketingu lze najít 2 různé druhy sportovního produktu. Jedna skupina autorů (Mullin, Hardy a Sutton) považuje sportovní produkt za tzv. svazek

užitků, tedy jeden sportovní produkt. Ten obsahuje jádro produktu, které se skládá z formy hry, ze samotných aktérů, tedy hráčů, jejich sportovního vybavení a výstroje a místa, kde se daná sportovní akce koná. Kolem jádra je vrstva tzv. nadstavbových prvků, které jsou rozmístěny kolem jádra a dotváří sportovní produkt. Životnost těchto nadstavbových prvků nekončí společně s koncem sportovní akce, ale pokračuje i po jejím skončení. Do této skupiny se řadí maskoti, různé statistiky nebo například vstupenky. Jejich úplný přehled lze vidět na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Sportovní produkt



Zdroj: Mullin, Hardy, Sutton (19, 2007, s. 150)

Druhá skupina autorů zastává názor, že existuje více sportovních produktů. Do této skupiny patří například Chelladurai, často považovaný za otce sportovního managementu, Pitts a Stoltlar, kteří rozdělují produkty podle segmentů sportovního průmyslu nebo Čáslavová (3, 2009). Její klasifikace se skládá z rozdělení sportovního produktu do pěti skupin:

- ◆ Základní produkty tělesné výchovy a sportu (nabídka tělesných cvičení, nabídka sportovních akcí).

- ◆ Produkty vázané na osobnost (sportovní výkony vázané na osobnost sportovce / trenéra, reklamní vystoupení sportovců).
- ◆ Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu (myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast, šíření informací médií, hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu).
- ◆ Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty (zařízení, společenské akce, pojištění cvičenců / sportovců, doprava na sport, vstupenky).
- ◆ Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu (nářadí, náčiní na sport a tělovýchovu, sportovní oblečení a vybavení).

Cena

Jak už bylo zmíněno v předchozím textu, sportovní produkt může být materiální i nemateriální podstaty. Proto je často složité stanovení jeho ceny, jelikož často rozhodují takové faktory jako postoje, preference nebo vztah k dané organizaci.

„Tvorba ceny u sportovní organizace je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů se lze výrazně opřít o ekonomické kalkulace (např. sportovní služby, výrobky), u jiných produktů se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky (např. transfer hráče). Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech a cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu.“ (3, s. 109)

Místo

U distribuce stejně jako u ceny je rozhodující, zda se jedná o hmotný nebo nehmotný sportovní produkt.

„Pokud bereme v úvahu, že sportovní výrobky jsou hmatatelné, jako vybavení a zboží, pak lze obchodní distribuci poměrně snadno definovat. Jsou zde výrobci produkující výrobky, kteří přes zprostředkovatele, jako jsou zástupci, velkoobchodníci a maloobchodníci dostat své produkty ke koncovým uživatelům bez ohledu na místo, kde by na světě mohli být.“⁴(17, s. 204)

4 Vlastní překlad z anglického originálu

„Služba je nehmotná, to znamená, že zákazník si nemůže před zakoupením ohmatat, očichat, ochutnat. Mimo to služba v nehmotné podobě nemůže být dána do prodejny, event. na sklad. U sportovních služeb si ji zákazník musí prožít ve sportovním zařízení, kam zákazník musí za svým produktem přijít.“ (3, s. 111)

Propagace

„Ve sportovním marketingu pokrývá propagace široký rozsah provázaných aktivit. Všechny tyto aktivity jsou navrženy tak, aby přilákaly pozornost, podněcovaly zájem a povědomí spotřebitelů, a samozřejmě, je povzbudily ke koupi sportovního zboží. Propagace je o komunikaci s a vzdělávání spotřebitelů. Pro sportovní organizace je běžné využívat několik odlišných propagačních aktivit zároveň, namísto soustředění se pouze na jednu z nich. Jelikož jsou tyto různé aktivity spojovány dohromady, jsou známy také jako propagační mix. Složkami propagačního mixu jsou reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations.“⁵ (23, s. 170)

Pod reklamou ve sportu si můžeme představit všechny druhy reklamy na sportovní produkty nebo služby, také reklamu na dresech, sportovních číslech, náčiní, palubovce, atd. Osobní prodej ve sportu může být realizován osobou sportovního manažera nebo agenta klubu a může obsahovat například prodej V.I.P servisů nebo rozličných služeb sportovního centra. Ve sportu nabývá podporou prodeje různých druhů. Jedná se o volné vstupenky, předvádění sportovních produktů na místě prodeje, výstavy sportovního zboží, slevové kupony (např. při x-té návštěvě, pro stáله klienty) na sportovní produkty a služby, aj. Vztahy s veřejností a fanoušky mohou být budovány skrz různé články a rozhovory se sportovci a trenéry, kteří vystupují pod jménem dané služby nebo produkty.

2.4 Sponzoring

Sponzoring je dalším komunikačním nástrojem, pomocí kterého se organizace snaží ovlivnit a vylepšit své vnímání v očích zákazníků a dosáhnout tak konkurenční výhody na cílovém trhu. Sponzoring využívá jednotlivé složky marketingového mixu, které podle potřeby kombinuje za účelem dosáhnoutí maximálního efektu.

5 Vlastní překlad z anglického originálu

„Sponzoring označuje situace, kdy firma získává možnost spojit svou firemní či produktovou značku s vybranou akcí organizovanou třetí stranou nebo se jménem vybrané instituce, sportovního týmu, jednotlivce, atp. Za toto spojení poskytuje firma třetí straně finanční či nefinanční podporu.“ (12, s. 142)

Sponzorování představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci zejména kulturních, vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách života společnosti. V tomto směru nečiní výjimku ani tělovýchovné, sportovní a turistické organizace, spolky, kluby, avšak i jednotlivci, usilující o získání finančních prostředků pro jejich mnohočetnou a rozsáhlou činnost.“ (3, s. 190)

Je také nutné upozornit, že sponzoring není žádná forma dobročinného ani firemního daru či dotace, za který je často mylně považován, ale jedná se plnohodnotný obchodní smluvní vztah dvou subjektů, ze kterého obě strany očekávají určitou formu užitku v návaznosti na své komunikační a komerční cíle.

2.4.1 Cíle sponzoringu pro sponzora a sponzorovaného

Hlavním důvodem, proč firmy a organizace poskytují své prostředky druhé straně, je podpora dobrého jména a image firmy. Sponzoring dává velký prostor, jak se prezentovat a oslovit požadovanou cílovou skupinu pomocí podpory správného produktu nebo sportovní akce.

Čáslavová (2009) popisuje hlavní cíle sponzora takto:

- ◆ „zvyšování stupně známosti firmy/značky,
- ◆ zvyšování stupně známosti jako partnera určitého sportu,
- ◆ zvýšení sympatií ke značce,
- ◆ aktualizace image značky,
- ◆ posílení obchodních kontaktů mezi firmami prostřednictvím nabídek hospitality,
- ◆ posílení jednotlivých komponent image určitého sportu všeobecně a speciálně ve spojení s určitým sportovním klubem event. svazem.“ (3, s. 192)

Pro sponzorovaného je hlavním důvodem, proč uzavírá tento obchodní vztah, zejména získání finančních prostředků, které posléze využívá k pokrytí nákladů a

dalšímu rozvoji své činnosti. Dalším důvodem mohou být dosažené výhody či různé materiální produkty a jiné služby, které plynou z uzavřené smlouvy. Může se jednat například poskytnutí a zajištění ubytování, prostorů či dopravy nebo různého vybavení (oblečení, sportovní doplňky, obuv, atd.).

2.4.2 Typy sponzoringu

V obecné formě lze rozdělit sponzorství na několik různých druhů, které se odlišují exkluzivitou daného postavení a množstvím prostředků, které je na potřebné vynaložit pro získání této pozice. Foret (2003) popisuje tři základní typy sponzorství:

- ◆ „exkluzivní sponzorství – sponzor přijímá všechny navržené proti výkony
- ◆ hlavní sponzorství – sponzor přijímá nejdražší a nejatraktivnější výkony
- ◆ kooperační sponzorství – proti výkony jsou rozděleny mezi větší počet sponzorů.“ (6, s. 221)

S dalším dělením různých typů sponzoringu přichází Salomon (24, 2002). Jeho rozdělení se opět liší rozdílnou výší poskytnutých finančních prostředků, za které jsou organizacím podle sponzorské smlouvy poskytnuta různě široká spektra služeb. Uvádí toto rozdělení:

- ◆ titulární (generální) sponzor,
- ◆ hlavní sponzor,
- ◆ oficiální sponzor,
- ◆ vedlejší sponzor.

„Titulární sponzor dostává největší počet benefitů ze všech společností a zároveň jsou tyto benefity a protislužby nejdůležitější. Navíc je většinou jeho jméno a logo spojeno s názvem akce a se vším, co s akcí nebo daným eventem souvisí. Hlavní sponzor bývá druhým nejdůležitějším sponzorem a většinou dostává stejné protislužby jako titulární partner, ale tyto jsou v menším rozsahu. Oficiální sponzor dostává tak třetinu protislužeb ve srovnání s titulárním sponzorem, jeho jméno není v názvu akce, jeho logo může být na nějakých reklamách, ale ne na všech, a jeho celková prezentace je mnohem menší.“ (24, s. 68)

2.4.3 Formy sponzoringu ve sportu

Jednotlivé formy sponzorství se liší objektem, který se daná společnost rozhodne podporovat. V podstatě lze najít 5 základních skupin, které také popisuje Čáslavová (3, 2009). Jedná se o tyto skupiny: sponzorování jednotlivých sportovců, sponzorování jednotlivých týmů, sponzoring sportovních akcí, sponzorování sportovních klubů a sponzorování celých klubových soutěží. Dalšími možnostmi může být například profilování ve smyslu sponzorování konkrétního sportu, určitého sportovního zařízení (hala, stadion) nebo sportovních organizací.

2.5 Marketing ve fotbale

„Se vstupem do 21. století a s potřebou čelit rostoucím ekonomickým potřebám začaly kluby, zvláště ty velké a globální využívat další zdroj příjmu – marketing. Jde v podstatě o příjmy, které kluby získávají od svých sponzorů, z vlastní prodejní činnosti a ze zájezdů a přátelských utkání.“ (5, s. 24)

Vhodnost tohoto odvětví pro marketing se ukazuje hned v několika zásadních bodech. Mezi ty nejvýznamnější se řadí jeho celosvětová popularita, vysoká sledovanost a hojná prezentace tohoto sportu v médiích. Díky těmto faktorům a dobře provedené marketingové strategii je možné díky provázanosti soutěží zasáhnout velké množství potenciálních spotřebitelů, jak na domácím trhu, tak v zahraničí. Čáslavová (3, 2009) vidí výhodnost fotbalu v marketingovém využití také ve velkém prostoru, které nabízejí fotbalové stadiony pro prezentaci obchodních partnerů. Dále poukazuje na fakt, že fotbalová pravidla umožňují domácím klubům zařadit bohatý doprovodný program, který může opět sloužit k různým druhům partnerské prezentace. V neposlední řadě jsou zde také hráči, ze kterých se můžou během chvíle (na rozdíl od jiných odvětví) stát žádané sportovní hvězdy.

2.5.1 Marketingový mix ve fotbale

Fotbal jako produkt

Na základě již zmíněných klasifikací sportovního produkty, lze naznačit základní skupiny produktů, které se nacházejí ve fotbalového průmyslu, jak je popisuje Jarůšek (5 EZ, 2010). Jednotlivé produkty jsou zobrazeny v tabulce č. 2, jmenovitě se jedná o fotbalový výkon, fotbalové produkty (produkty nutné pro

dosažení a zajištění kvality fotbalového výkonu) a nástroje používané k propagaci fotbalu a zároveň k vlastní propagaci skrz fotbal.

Tabulka č. 2 – druhy sportovního produktu

Fotbalový výkon	a) jako produkt divácký, b) jako produkt účastnický
Fotbalové produkty	a) produkty výstroje a vybavení – od kopaček až po míče, b) produkty nutné pro tvorbu výkonu – od trenérů až po hrací plochy.
Propagace fotbalu	a) reklama b) sponzoring c) merchandising d) mediální propagace a inzerce e) cílené propagační akce d) dary a podpory

Zdroj: Autor dle Jarůšek (5 EZ, 2010) ⁶

S koupí vstupenky na fotbalové utkání si sportovní divák kupuje široké množství užitků. Čáslavová (3, 2009) považuje za hlavní užitky návštěvníka fotbalového utkání samotný předvedený sportovní výkon, stadion, bezpečnost, doprovodný program před, během a po skončení utkání, doprovodné služby (stánky s občerstvením a suvenýry) a VIP služby nabízené zejména partnerům.

„Sportovní výkon představuje užitek, který pro diváky může být velmi překvapivý. Přináší však napětí spojené s nejistotou výkonu. I když tým může mít nejlepší hráče a trenéra, nezaručuje to nejlepší výkon. I přes tato rizika je sportovní výkon hlavním užitekem, který podporuje diváckou účast.“ (3, s.156)

Užitek, který bude mít divák ze stadionu je závislý na mnoho různých faktor. Jedná se například o polohu stadionu a možné přístupové cesty nebo jeho technická parametry, vybavenost, čistota a také bezpečnost, kterou je pořadatel schopný

⁶ <http://www.top-fotbal.cz/management-a-manazering-fotbalu/marketing-fotbalu-1-cast>

zaručit. Aby kluby dosáhly užitku, který spotřebitel očekává, investují v posledních letech nemalé částky do všech těchto parametrů, které mohou rozhodovat o další návštěvě.

Cena

„Stanovení ceny produktů je velmi úzce vázáno na druh produktu, který fotbalový klub nabízí a také na tradici, atraktivnosti a popularitě klubu. Některé produkty lze ocenit jednoduchou ekonomickou kalkulací, například vstupné na utkání, cena reklamních předmětů, pronájem prostor. U jiných produktů se při stanovení ceny vedle vlastní kalkulace nákladů bere v úvahu i průběh poptávky, ceny konkurence a jedinečnost produktu. Například stanovení ceny při prodeji nebo nákupu hráče, cena za reklamu.“ (6 EZ)

Na potencionálního zákazníka (diváka, obchodního partnera, jiný klub) působí opět celá řada faktorů, jež ho ovlivňuje v jeho jednání. Fotbalový klub proto musí s takovým cenovým řešením, které je ve finančních možnostech zákazníka nebo mu nabídnout různé alternativní možnosti, které budou pro obě strany přijatelné. V případě fotbalových diváků se může jednat o různé druhy slev, ceny pro různé zákaznické segmenty, ceny podle místa na stadionu či formy utkání (Liga mistrů x ligový zápas).

Místo

V případě sportovního produktu uvažujeme naprosto opačně než v případě klasického distribučního pojetí. Jde o to, jak dopravit klienta, zákazníka, spotřebitele sportovního produktu ve správný čas na správné místo. Distribuční mix v sobě tedy zahrnuje polohu fotbalového hřiště, parkovací plochy, autobusy pro fanoušky.

„Je důležité si uvědomit, že sportovní produkt je neskladovatelný a tudíž hlavním úkolem distribuce je přimět diváka k návštěvě stadionu a prožití utkání na vlastní kůži.“ (16, s. 16)

Propagace

Fotbalový propagační mix opět navazuje na klasickou podobu marketingové mixu, který se skládá z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a PR aktivit. Mezi základní druhy reklamy, které jsou využívány v souvislosti s fotbalem dle

Čáslavové (3, 2009) patří reklama na sportovních oděvech a dresech, reklama na panelech a pásech či obrazovce na stadionu, reklama na sportovním náčiní a náradí a reklama na tabulích s výsledky.

Osobní prodej většinou představuje přímou komunikaci marketingového pracovníka klubu, který nabízí jeho produkty a služby. Může se jednat o vyjednávání se sponzory nebo nabídku reklamních ploch.

Podpora prodeje při fotbale je častou reprezentována různými slevami na vstupném, autogramiádami, prémie, dary nebo soutěžemi, které mají povzbudit zájem o produkty a služby daného klubu.

Práce s veřejností obsahuje všechny aktivity, které fotbalový klub může využít k vytvoření dobrého vztahu s veřejností a k informování o aktuálním dění v klubu. Zde můžou jako příklad sloužit tiskové konference, tiskové zprávy, články a publikace vydávané v médiích, rozhovory s hráči a trenéry či různá prohlášení.

3. CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cíle:

V této diplomové práci se chci zaměřit na rozbor marketingu fotbalových družstev a jeho zaměření směrem k fanouškům.

Hlavními cíly bude zjistit, jakými způsoby aplikují 3 výše zmíněné kluby svůj marketingový program, jaké komunikační programy k tomu využívají a jaké možnosti nabízí svým fanouškům ke ztotožnění se s klubem. Dílčími úkoly bude zmapování současné situace, provedení interview, které mi tuto situaci pomohou dokreslit nebo navrhnouti možných doporučení na zlepšení pro porovnávané kluby.

Úkoly:

1. Vymezení základních termínů a prohloubení poznatků na dané téma
2. Sběr teoretického materiálu a informací
3. Provést rozhovory se zástupci klubu a fanoušky
4. Provést rozbor zkoumaného souboru a získaných materiálů
5. Realizace a zpracování výsledků
6. Diskuze nad získanými daty
7. Návrh možných doporučení

4. Metodologie

4.1 Výzkumný soubor

Jako hlavní cílovou skupinou pro obsah této práce jsem zvolil tři fotbalová mužstva, které pocházejí z různých oblastí Evropy. Jmenovitě se jedná o jeden z nejslavnějších a nejlepších českých týmů SK Slavia Praha, historicky nejúspěšnější anglický klub Manchester United a estonského šampiona FC Flora Tallinn. Důvodem pro tuto volbu byla poměrně velká odlišnost jak ve velikosti samotných týmů a jejich fanouškovské základny, tak různost marketingových programů, promočních akcí a komunikace směrem k fanouškům v jednotlivých zemích a snaha tyto rozdíly porovnat.

4.2 Použité metody

Pro potřeby této práce jsem využil metody, které mého názoru nejlépe vykreslují odlišnosti v přístupu jednotlivých klubů ve vztahu ke svým fanouškům. Jedná se o analýzu dokumentů, pomocí které jsem získal informace, k dostatečnému pochopení zkoumaného problému, případovou studii, jež se soustřeďuje na jednotlivé zkoumané kluby, interview, neboli rozhovoru se zástupci a fanoušky klubů a SWOT analýzu, jež dokresluje celkový pohled.

4.2.1 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů je jednou ze základních metod sběru dat jak při kvantitativním, tak kvalitativním výzkumu. Mezi její hlavní výhody patří její jednoduchost, univerzálnost a její dobrá kombinovatelnost s dalšími metodami.

Jak uvádí Hendl (2005) „dokumenty – všechno napsané nebo prostě zaznamenané -mohou být podrobeny analýze z různých hledisek. V dokumentech se projevují osobní nebo skupinové vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty a ideje. Dokumenty jsou knihy, novinové články, záznamy projevů funkcionářů, deníky, plakáty a obrazy.

Proces zpracování dokumentů má tyto fáze:

1. Začíná se definicí výzkumné otázky,

2. Definuje se to, co se bude považovat za dokument. Podle této definice se bude postupovat určitým způsobem při sběru dokumentů. Snažíme se vyhledat všechny relevantní dokumenty,
3. Provádí se pramenná kritika,
4. Následuje interpretace dokumentů zaměřená na hledání odpovědi na položené otázky a vypracování zprávy.“ (7, s. 132)

Tuto metodu jsem využil hlavně při studiu interních i externích klubových dokumentů a tiskových zpráv, které jsem obdržel buď od samotných klubů, nebo našel na internetu.

4.2.2 Případová studie

Případová studie je další z metod, které se využívají při kvalitativním výzkumu. Je typická zejména pro odvětví jako ekonomie a management, dále pak humanitní, právní nebo psychologické obory.

„V případové studii jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. Zatímco ve statistickém šetření shromažďujeme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců (nebo případů), v případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti.“ (7, s. 104)

Pro dosažení komplexnosti a správnosti případové studie doporučuje Hendl (7, 2005) následovat tyto kroky:

- a) Určení výzkumné otázky,
- b) výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat,
- c) příprava sběru dat,
- d) sběr dat,
- e) analýza a interpretace dat,

f) příprava zprávy.

Podle druhu studie a typu sledovaného případu můžeme rozlišit dané případové studie do několika skupin:

- a) „osobní případová studie,
- b) studie komunity,
- c) studium sociálních skupin
- d) studium organizací a institucí
- e) studium událostí, rolí a vztahů.“ (7, s. 104)

Hendl (7, 2005) dále člení případové studie do čtyř základních typů dle různých cílů, kterých mají studie dosahovat. Jedná se o:

- a) exploratorní případová studie,
- b) explanatorní případová studie,
- c) deskriptivní případová studie,
- d) evaluační případová studie.

V této práci byla užita deskriptivní případová studie, jejímž účelem je dokreslit celkový popis jevu a dodat mu komplexnost. A jelikož lze zařadit jednotlivé zkoumané kluby mezi sportovní organizace, zvolil jsem jako typ sledovaného případu studium organizací a institucí.

4.2.3 Interview

Interview je metoda řízeného rozhovor mezi dotazovatelem a jednou či více dalšími osobami. I přes jeho poměrně velkou časovou náročnost, lze rozhovor považovat za jednu z nejčastěji využívaných metod kvalitativního výzkumu. Hlavním cílem je získat žádané informace pomocí dotazování jednotlivých otázek. Druhy rozhovorů se liší dle různých kritérií:

Podle počtu dotazovaných osob lze rozdělit tuto metodu na rozhovory

- a) individuální – tazatel pracuje pouze s jednou osobou,
- b) skupinové – více osob, které se vzájemně doplňují a inspirují.

Podle druhu kontaktu s dotazovanou osobou se rozlišují rozhovory na :

- a) rozhovory osobní – přímý osobní kontakt s dotazovanou osobou
- b) rozhovory neosobní – rozhovory přes telefon, elektronické rozhovory (elektronická pošta) nebo písemné rozhovory.

Podle struktury a typu otázek lze nalézt tři základní druhy rozhovoru a to:

- a) rozhovor standardizovaný (strukturovaný) – otázky a jejich pořadí jsou připraveny v předstihu, a proto se tento druh vyznačuje poměrně velkou přesností a efektivností,
- b) rozhovor polostandardizovaný (polostrukturovaný) – zde se jedná o rozhovor, který se opírá o předem určené otázky a témata, jejichž pořadí nemusí být přesně dáno. Záleží tedy pouze na tazateli a jeho zkušenostech kdy a jak tyto otázky využije. Tyto hlavní otázky mohou být také v průběhu interview doplňovány dalšími otázkami dle potřeby. Oproti strukturovanému rozhovoru zde existuje větší flexibilita a volnost při získávání informací,
- c) rozhovor nestandardizovaný (nestrukturovaný) – pro tento typ je typická pružnost a volnost v kladení otázek. Tazatel nemá předem připraveny otázky, pouze dílčí témata, která jsou spojena s jeho výzkumem. Otázky jsou naopak přirozeně vytvářeny až v průběhu samotného rozhovoru na základě získaných odpovědí.

Pro potřeby této práce jsem provedl několik rozhovorů, které byly individuálního a osobního charakteru. Pomocí polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů jsem dotazoval pracovníky a fanoušky 3 srovnávaných klubů. Hlavní témata těchto rozhovorů se vztahovala k nabídce produktů a akcí, které klub nabízí svým fanouškům, pomocí jakých informačních kanálů s nimi komunikuje, dále pak ke zjištění informací ohledně samotných klubů a dění v jejich blízkosti. Rozhovory probíhali v českém a anglickém jazyce.

4.2.4 SWOT Analýza

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami okolí. Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Z tohoto přístupu však současně vyplývá značné omezení SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb.“ (21, 92 s.)

Samotný název SWOT analýzy vychází z anglického názvu jednotlivých částí analýzy. S (strengths) označuje silné stránky, do kterých patří skutečnosti a činnosti, které přinášejí užitek a výhody jak společnosti samotné, tak i zákazníkům, respektive fanouškům. Společně se slabými stránkami W-weaknesses (nedostatky společnosti nebo skutečnosti, které se zatím nepodařilo splnit) se řadí do zkoumání interního prostředí podniku. O jako opportunities neboli příležitosti a T (threats) – hrozby jsou pak součástí zkoumání vnějšího prostředí. Mezi příležitosti jsou zařazovány takové činnosti, pomocí kterých může například firma dosáhnout větší poptávky po svých produktech nebo skutečnosti, které ji pomohou uspokojit stávající i nové zákazníky (fanoušky) a pomoci firmě k úspěchu. Za hrozby plynoucí z vnějšího prostředí mohou být považovány naopak takové události nebo skutečnosti, které společnosti či organizaci mohou snížit poptávku nebo způsobit odliv a nespokojenost diváků.

5. PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 SK Slavia Praha

SK Slavia Praha je jedním z nejúspěšnějších a nejpopulárnějších českých fotbalových klubů historie i současnosti. S počtem 17⁷ získaných fotbalových titulů se řadí na druhé místo českých historických tabulek, hned za první Spartou Praha. Třikrát se také stala vítězem domácího poháru. Největších úspěchů dosahovala Slavia ve třicátých a čtyřicátých letech minulého století, kdy za ní hráli jedni z nejlepších hráčů v tehdejší Evropě. Tento fakt také potvrdila získáním Středoevropského poháru (předchůdce nynější Ligy mistrů UEFA) v roce 1938. Mezi nejvýznamnější hráče, kteří prošli tímto klubem, se řadí například brankář Josef Plánička, střelec století Josef Bican, Antonín Puč, Jan Lála, František Veselý nebo Vladimír Šmicer. Poslední získaná vítězství v domácí lize se datují do sezón 2007/2008 a 2008/2009. Slavia v těchto letech také pravidelně nastupovala do zápasů Evropské ligy. Mezi její největší úspěch v evropském měřítku lze zařadit její postup do semifinále poháru UEFA (obdoba dnešní Evropské ligy) v roce 2006. V současnosti se však potýká s různými problémy, které jí brání k návratu na přední pozici tabulky domácí ligy.

5.1.1 Historie SK Slavia Praha⁸

SK Slavia Praha je nejstarším českým fotbalovým klubem. Její založení je spojováno s datem 2. listopadu 1892. V tento den byl na pražském Karlově náměstí v domě U Kulichů, při příležitosti konání Valné hromady Literárního a řečnického kroužku, podán návrh na vytvoření cyklistického odboru Slavia, tzv. ACOS (Akademický cyklistický odbor Slavia). Hlavní činností tohoto spolku, jak už z názvu vyplývá, byly tehdy velmi populární cyklistické závody. Tento spolek byl však po necelých dvou letech v roce 1894 rozpuštěn policií pro údajnou protistátní činnost. Znovuzrození klubu, tentokrát již pod názvem Sportovní klub Slavia, je spojováno s 31.5.1895 a jménem Jaroslav Hausman. V této době se v Praze začíná objevovat nový sport přicházející z Anglie, kopaná. Ve velmi krátkém období

7 1913, 1925, 1929, 1930, 1931, 1933, 1934, 1935, 1937, 1940, 1941, 1942, 1943, 1947, 1996, 2008, 2009

8 Informace o historii získány z webových stránek klubu (14 EZ)

sportovní klub vytvoří vlastní sportovní družstvo, se kterým absolvuje své první utkání 25. 3. 1896. Soupeřem Slavie v tomto utkání, byl její odvěký rival z hlavního města A. C. Praha (dnes AC Sparta Praha), kterého porazila 6:0. Slavia k tomuto zápasu nastoupila v dnes již tradičních červenobílých dresech s pěticípou hvězdou, jejíž hrot směřuje dolů. Tyto barvy, jež symbolizují čistotu a čestnost (bílá), a snahu a srdce (červená) vložené do sportovního zápolení, se staly neodmyslitelnou součástí tohoto klubu.

5.1.2 Současnost

V roce 2007 byla dokončena stavba nového stadionu v Edenu, takže když se v letech 2008, respektive 2009 Slavii po 66 letech podařilo obhájit mistrovský titul, mohla tyto tituly oslavit na svém novém stadionu, kde si také později zahrála zápasy Ligy mistrů a zúčastnila se Evropských pohárů. Za účast v těchto evropských soutěžích obdržela nemalé prémie a také se jí podařilo prodat některé hráče, kterým se podařilo prosadit během těchto úspěšných let. Vše pro Slavii vypadalo velmi dobře. Jenže opak byl pravdou. Později vyšlo najevo, že klub má řadu nesplacených pohledávek, které odstartovaly pozvolný úpadek týmu. Ani výsledkově se Slavii nedařilo tak, jak by si přála a tak se vidina pohárové účasti ztratila v nedohlednu. Situaci neprospělo ani poměrně velké množství nešťastných rozhodnutí klubového vedení (angažmá trenéra Straky, dělení o stadionu v Edenu s Bohemians Praha), které měly za následek bojkot některých fanouškovských skupin na domácích i venkovních utkáních, čímž klubová pokladna přicházela o velmi potřebné peníze ze vstupného. V minulém roce udělalo klubové vedení zásadní kroky (např. najmutí nového generálního ředitele Zbyňka Kusého, angažmá nových perspektivních hráčů, příchod trenéra Rady), které by měli pomoci vrátit Slavii na přední příčky ligové tabulky a také zajistit příchod atraktivních partnerů a sponzorů.

Vývoj průměrné domácí divácké návštěvnosti společně s celkovým umístěním v posledních šesti sezonách lze sledovat v tabulce č. 3. Lze zde také pozorovat pozitivní impuls, které měly nedávná rozhodnutí klubového vedení na návštěvnost v současné sezóně 2012/2013.

5.1.3 Společnost Slavia Praha fotbal, a.s.

Společnost Slavia Praha fotbal, a.s. má, dle obchodního rejstříku své hlavní sídlo na adrese Praha 10, U Slavie 1540/2a, PSČ 100 00. Jelikož se jedná o akciovou společnost, ručí společnost Slavia Praha fotbal, a.s. za své podnikání a porušení závazku sama, celým svým majetkem. „Předmětem její činnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.“ (12 EZ) Jedná se především organizační činnost v oblasti sportu, zprostředkovatelskou činnost ve stejném oboru, reklamní činnost a marketing, nakladatelské a vydavatelské činnosti nebo provozování tělovýchovných a sportovních zařízení sloužících regeneraci a rekondici.

Tabulka č. 3: Umístění týmu SK Slavia Praha v jednotlivých sezónách

Sezóna	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012
Konečná umístění	4.	2.	3.	2.	1.	1.	7.	9.	12.

Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek SK Slavia Praha (15 EZ)

5.1.4 Organizační struktura SK Slavia Praha

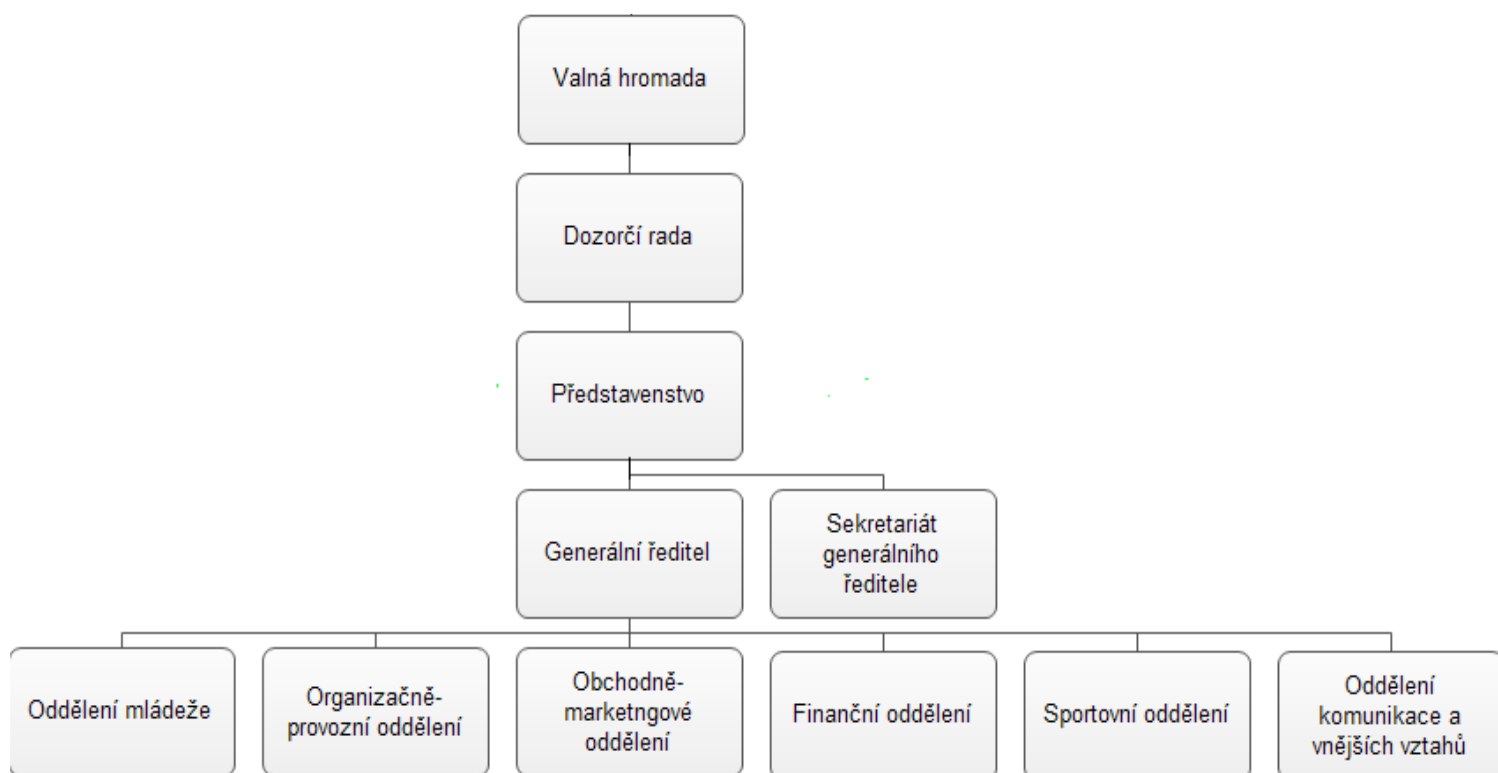
Organizační struktura fotbalového klubu SK Slavia Praha se odvíjí od jeho právní formy – akciové společnosti s povinnými orgány valnou hromadou, představenstvem a dozorčí radou. Dalšími orgány jsou sekretariát generálního ředitele, samotný generální ředitel (tuto funkci v současnosti zastává Zbyněk Kusý), který má na starost 6 zbývajících oddělení, která jsou k vidění na obrázku č. 5. Z pohledu této práce je největší pozornost zaměřena na obchodně-marketingové oddělení, které se zabývá nejen marketingem a obchodem, ale také komunikací s fanoušky.

Obchodně-marketingové oddělení

Toto oddělení se stará o veškerou činnost spojenou s marketingem a obchodními záležitostmi. V současnosti má toto oddělení 5 členů. Hlavní

marketingovou manažerkou, se kterou bylo prováděno interview a která poskytla informace o tomto oddělení, je Mgr. Michaela Schejblová, dále jsou zde marketingové specialistky Ing. Denisa Vítková a Kamila Brejťová, junior manažerkou je Blanka Pěničková. Ředitelem obchodního oddělení je pan Radek Šenk. Jelikož má velmi široké pole působnosti, jsou zde mimo jiné uvedeny hlavně činnosti, které souvisí s obsahem této práce. Přehled těchto činností lze nalézt v tabulce č. 5.

Obrázek č. 5: Organizační struktura SK Slavia Praha



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interview s Mgr. Michaelou Schejblovou

Hlavními základy, na kterých toto oddělení buduje celkový obraz Slavie, jsou historické hodnoty (jeden z neúspěšnějších českých klubů, nejstarší český klub, hráčské legendy), na hrdosti, která je spojena se slávistickou příslušností, na transparentním a čistém hospodaření (tento obraz, byl však v minulosti několikrát pošpiněn) a pravidelné a otevřené komunikaci s fanoušky (zde je také velký prostor pro zlepšení).

Tabulka č. 4: Přehled hlavních činností obchodně-marketingového oddělení

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Program domácího zápasu a jeho produkční zajištění (Ticketing, Catering, Doprovodný program-autogramiády, soutěže, minizápasy, gratulace, Patroni) ◆ Kompletní dění v klubu, PR akce, zpravodajství o A a B týmu, mládeži, historické články, fotogalerie, fanoušci, vstupenky, permanentky ◆ Merchandising & Fanshop ◆ Spravování komunikačních kanálů SK Slavia Praha (Web, Facebook, Slavia TV – Youtube kanál, SMS zpravodajství, direct mailing, příprava E-shopu) ◆ Tvorba prezentačních materiálů, propagačních předmětů a veškerých tiskovin společnosti ◆ Granty a dotace ◆ Eventy (autogramiády, soutěže, akce pro fanoušky, partnery, výročí, narozeniny, pohřby, oceňování úspěšných slávistů, Patroni zápasů...) ◆ Komunikace uvnitř klubu a výstupy směrem k veřejnosti a médiím 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Výroba propagačních materiálů ◆ Stakeholders – kompletní komunikace & péče o tyto skupiny (utkání, akce, běžný provoz) ◆ Charitativní akce ◆ Správa www domén a ochranných známek ◆ Pravidelná komunikace s policií ve věci padělků suvenýrů ◆ Sledování trendů v oblasti fotbalu ◆ Organizace společenských a sportovních aktivit klubu (Eventy pro partnery, zaměstnance a hráče, Fotbalové turnaje pro fanoušky, partnery, aj.) ◆ Informační pokrytí venkovních zápasů Slavie ◆ Tiskové konference - při významných událostech, po každém zápase – příprava a zodpovědnost za jejich průběh, informační pokrytí ◆ Tiskové zprávy – výroba tiskových zpráv, zasílání do jednotlivých redakcí, avíza na události ◆ Uzavírání smluv obchodního charakteru
---	---

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Média – mediální obraz SK Slavia, zprostředkování kontaktu s médii, upozornění na akce SKS – zápasy, akce, autogramiády,... ◆ Komunikace s fanouškovskými organizacemi – Tribuna sever, Fanclub, permanentkáři 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zajištění realizace předmětu plnění uzavřených smluv ◆ Komunikace: s UEFA, s European Club Association, s bývalými hráči Slavie a se sponzory / partnery
---	---

Zdroj: Interní materiály SK Slavia Praha

5.1.5 Návštěvnost a fanoušci

Návštěvnost na domácích utkání se díky vnitřním klubovým problémům a samozřejmě také kvůli sportovní úspěšnosti během let poměrně měnila. Zdá se, že Slavia překonala své těžké období z let 2010 a 2011 a lidé se pomalu začínají vracet na domácí zápasy a sledovat je ve větším počtu, než tomu bylo zvykem v minulých letech. V tabulce č. 5 je uvedena průměrná návštěvnost na domácích zápasech z posledních pěti let. Lze vidět, že nejvyšší návštěvnosti při domácích utkání bylo dosaženo v sezónách 2008/09 a 2009/10. Tento fakt byl zapříčiněn hlavně dobrými sportovními výsledky, kdy se podařilo v obou ročnících získat mistrovský titul. Dalším impulsem bylo také otevřením nového stadionu v Edenu.

Oblíbenost klubu lze také odvodit od jeho popularity na sociálních sítích, jejíž význam pro marketingové účely v nedávné době výrazně vzrostl. Dle oficiálních facebookových stránek SK Slavia Praha má tento klub téměř 30 tisíc (29 576⁹) fanoušků, kteří využívají tuto síť.

Fanklub SK Slavia Praha

Celým názvem Fanklub SK Slavia Praha – fotbal je dobrovolné sdružení občanů založené za podporou společnosti SK Slavia Praha - fotbal a.s. Fanklub se snaží koordinovat své členy k činnosti, která bude zvyšovat povědomí o klubu a zároveň umožní všem fanouškům, kteří o to mají zájem, usnadnit účast na jednotlivých akcích pořádaných klubem nebo jinými fanouškovskými skupinami.

⁹ K datu 29.3. 2013

Fanklub dále samostatně organizuje jednotlivé sportovní, společenské, propagační a kulturní akce, které jsou spojeny s fotbalovým klubem Slavia Praha.

Tabulka č. 5: Průměrná sezónní návštěvnost SK Slavia Praha

Sezóna	Průměrná návštěvnost
2008/09	11183 (53% z celkové kapacity)
2009/10	10161 (48%)
2010/11	6224 (29%)
2011/12	5966 (28%)
2012/13 ¹⁰	7466 (35%)

Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů získaných od SK Slavia Praha

Mimo těchto akcí se buď samostatně, nebo ve spojení s klubem a Odborem přátel podílí na tvorbě různých soutěží pro fanoušky. Mezi hlavní akce se řadí nově vzniklý projekt Univerzita Slavia, mezi soutěže například Miss Slavia nebo divadelní soutěž, ve které mají slávističtí příznivci možnost soutěžit na internetu o lístky do divadla. Před sezónou 2012/2013 byl aktuální počet členů dle fanklubových stránek slavista.net 306.

Odbor přátel

Fotbalový klub SK Slavia Praha – odbor přátel je otevřené občanské sdružení, které podporuje činnost samotného fotbalového klubu SK Slavia Praha – fotbal a.s. Podobně jako u fanklubu patří mezi jeho hlavní cíle a poslání budování dobrých vztahů a integraci slavistických fanoušků, podílí se na pořádání a realizaci sportovních a společenských akcí jako jsou různé zájezdy, besedy, propagační akce či setkání s hráči a internacionály. Toto sdružení vydává také svůj vlastní časopis Červenobílé listy a má své vlastní webové stránky.

¹⁰ 25.3. 2013

Tribuna Sever

Tribuna sever (TS) je označení skupiny fanoušků, kteří navštěvují domácí kotol a starají se o různé choreografie, fandění při zápase a jiné tzv. ultras aktivity. Na severní tribuně se pravidelně na každý domácí zápas schází přibližně 2000 – 5000 fanoušků v závislosti na atraktivitě utkání a aktuální výkonnosti klubu. Tribuna sever podobně jako fanklub a odbor přátel pořádá různé akce pro příznivce Slavie. Jedná se například o pravidelný fanouškovský fotbalový turnaj, pořádání výjezdů či akce spojené se 120. výročím klubu.

5.1.6 Marketingový mix

Produkt

Základním druhem fotbalového produktu je fotbalové utkání. A tým klubu SK Slavia Praha hraje pravidelně každou sezónu 15 utkání na svém domácím stadionu. Mimo těchto ligových zápasů se každý rok účastní domácího poháru. Zde závisí počet odehraných utkání především na klubové výkonnosti, a je proto předem nemožné odhadnout přesný počet. Mimo těch domácích soubojů existuje také možnost navštívit zápasy v rámci evropských soutěží. Bohužel tato příležitost se naskytla slavistickým příznivcům naposledy v roce 2010. Jelikož si koupí vstupenky na fotbalové utkání kupuje fanoušek široké množství užitků. Kromě samotného fotbalového utkání, jehož úroveň často nemusí splňovat očekávání diváků, patří mezi další užitky tzv. rozšířeného výrobku například moderní stadion a jeho vybavení, doprovodné služby jako prodej občerstvení, program o přestávkách nebo atmosféru, která se řadí mezi nejlepší v České republice.

Vedle již zmiňovaného základního produktu účasti na fotbalovém utkání a jeho rozšířené verze, nabízí Slavia Praha svým příznivcům široké množství dalších produktů, díky kterým se mohou fanoušci lépe ztotožnit se svým klubem a dát najevo svou příslušnost. Jedná se o nabídku produktů nabízených především ve fanshopu, který se nachází přímo na stadionu nebo klubovém e-shopu. Nabídka těchto předmětů je stále rozšiřována a v současnosti se jedná o jednu z nejširších nabídek na

českém fotbalovém trhu. Kromě klasických předmětů na fandění jako jsou různé varianty šál, dresů, vlajek nebo čepic, si fanoušek může zakoupit také fotbalové oblečení (mikiny, trička, soupravy) a vybavení v klubových barvách, jsou zde také výrobky uzpůsobené pro nejmenší příznivce klubu či dárkové předměty jako hrnečky, ručníky, kalendáře, propisky a mnoho dalších.

Cena¹¹

Cenová politika a nastavená cenová strategie jsou velmi důležitými faktory, které dokážou ovlivnit mnoho fanoušků a jejich případnou návštěvu stadionu. V současnosti Slavia Praha nabízí 2 základní druhy vstupenek – jednorázová vstupenka na utkání a permanentní vstupenky. Jejich cena, jež je uvedena v příloze č.1 je ve srovnání s ostatními českými kluby jedna z nejvyšších.

Jednorázové vstupenky se pohybují v rozmezí 160-420 Kč a lze je kombinovat se slevou 10%, která je určena pro osoby starší 60 let, zdravotně postižené a členy fanklubu. Existují také jednorázové vstupy pro děti (50 Kč) a vozíčkáře (80 Kč).

Permanentní vstupenky s sebou přináší některé výhody jako slevy a bonusy u partnerů klubu či slevu oproti jednorázovému vstupnému. SK Slavia Praha nabízí dva základní druhy permanentek: celoroční a klouzavou (vstup na pět domácích utkání a derby). Cena celoroční permanentky je stanovena podle místa a sektoru na stadionu – od 1400 Kč za nejlevnější až po 3550 Kč za nejdražší. Celoroční permanentka pro vozíčkáře stojí 780 Kč. Ceny klouzavé permice se pohybuje od 850 do 1700 Kč. Na oba druhy permanentních vstupenek lze využít stejné slevy jako v případě vstupenek jednorázových.

Místo

Slavia Praha hraje všechny svá utkání na domácím stadionu, který nese název Eden Aréna (v předchozích letech také Stadion Eden či Synot Tip Arena). Jedná se o multifunkční stadion, který kromě domácích zápasů Slavie a příležitostně i fotbalové reprezentace hostí také různé kulturní a sportovní akce.

11 Ceny vstupenek dle webových stránek SK Slavia Praha (16 EZ)

Stadion byl dokončen v roce 2008 a svou kapacitou 21 000 míst se řadí mezi největší fotbalové stadiony v České republice. Nutno podotknout, že všechna místa jsou k sezení a jsou plně krytá. V zázemí stadionu lze nalézt také klubové patro pro 666 osob, 40 VIP boxů, kancelářské prostory, Fanshop, kde je možné nakoupit veškeré předmět s klubovou tematikou, obchody (McDonald, pobočka KB, aj.), podzemní a nadzemní garáže pro diváky a hosty nebo hotel. Dále se přímo na stadionu nachází 14 stánků s občerstvením a dvě plně barevné velkoplošné obrazovky. K přístupu na stadion slouží 4 vstupní koridory a 36 vstupů do hlediště.

Doprava a parkování je pro domácí příznivce vyřešena na české poměrně kvalitně až nadprůměrně. Jak už bylo zmíněno, přímo u stadionu se nachází velké parkovací prostory, které pojmu až 1300 automobilů. Dalšími možnostmi dopravy jsou linky městské hromadné dopravy, která je zajištěna pomocí mnoha autobusových a tramvajových linek. V těsné blízkosti se také nachází stanice metra Strašnická a vlakové nádraží Praha Vršovice, které slouží zejména pro příjezd mimopražských fanoušků.

Největším problémem této moderní arény je, že není ve vlastnictví fotbalového klubu SK Slavia, ale investora, společnosti E side property. Klub si tuto arénu pouze pronajímá, což komplikuje celou řadu aktivit. Klub tak musí platit nájem místo toho, aby na svém stadionu profitoval. Společnost E side property také rozhoduje o dodavateli občerstvení či ticketingu (prodej lístků). Klub tak nemůže ovlivnit cenu a kvalitu občerstvení, provádět jednorázový prodej sedadel a navíc musí platit určité procento z tržby ze vstupného provozovateli této služby společnosti Sin Trade.

Propagace

V této kapitole bych se rád zaměřil na propagaci a jednotlivé složky komunikačního mixu, které jsou využívány ve spojení s fotbalem a to hlavně ve směru orientovaném na fanoušky. Slavia se snaží naslouchat přáním svých fanoušků a vyjít jím v co největší míře vstříc. Jaké jsou tedy akce, možnosti, které klub svým fanouškům nabízí a druhy komunikace, které k tomu využívá?

Web SK Slavia Praha

V dnešní době je vlastnictví webových stránek a jejich aktualizace základním prvkem komunikace s fanoušky. Na webových stránkách www.slavia.cz lze najít veškeré informace o klubovém a aktuálním dění na české fotbalové scéně, výsledkový servis, informace o nadcházejících akcích, stejně tak jako o cenách všech vstupenek nebo rubriky o dalších týmech, které hrají za Slavii. K vidění jsou zde také fotogalerie a videa odkazující na proběhlé zápasy a akce, lze se zapojit do diskuze či nalézt kontaktní informace o jednotlivých hráčích a funkcionářích klubu. Tyto stránky jsou velmi úzce propojeny s facebookovou sítí, kterou, jak již bylo zmíněno, si oblíbilo téměř 30 000 lidí. Oproti klasickým webovým stránkám může komunikace přes tuto sociální síť přinést pro fanoušky výhody jako soutěže o vstupenky či slávistické suvenýry, možnost zapojit se do online rozhovorů s hráči, lze zde najít také rozsáhlou fotogalerii. Slávistický klub si je dobře vědom důležitosti tohoto propagačního nástroje, a proto jsou stránky často aktualizovány a doplňovány zajímavými informacemi a odkazy. O tuto činnost se stará marketingové oddělení.

Slavia TV

Slavia TV je oficiální internetovou televizí vršovického klubu. V současnosti tato internetová televize vysílá přes Youtube – největší a nejpoblárnější internetový server pro sdílení videí a jiných souborů. V minulosti také úzce spolupracovala s českým poskytovatelem pracujícím na stejné bázi – stream.cz. Pomocí tohoto média, Slavia poskytuje svým fanouškům možnost, nahlédnout do dění v klubu, podívat se jak probíhají tréninky a příprava. Jsou zde k nalezení také videa vztahující se ke klubu a důležitým historickým mezníkům a zápasům, jsou zde uváděny po zápasové rozhovory s hráči a trenéry a jejich ohlasy na ligové dění, sestřihy z jednotlivých zápasů a další zajímavé informace. Ke dnešnímu dni¹² se k jejímu odběru hlásí 1030 registrovaných uživatelů.

Magazín poločas

Tento časopis je k dostání při příležitosti každého domácího zápasu. Jeho cena je 20 Kč a tyto peníze jdou na podporu slávistické mládeže. Jsou zde inzerovány zajímavosti týkající se aktuálního zápasu, informace o soupeři, blížící se akce nebo

¹² 30.3. 2013

ohlednutí za těmi minulými, výsledkový servis nebo rozhovory s hráči, trenérem nebo fanoušky. Část magazínu je také věnována jednotlivým fanouškovským skupinám a choreografiím předvedených při zápasech. Za jeho kompletní přípravu je zodpovědné oddělení komunikace a vnějších vztahů. Tištěná verze je k dostání na stadionu a jeho elektronická podoba je k dostání po zápase na internetu zdarma.

Slavia mobil

SK Slavia Praha nabízí svým fanouškům také možnost zasílání informací prostřednictvím mobilních telefonů. V současnosti existují dva hlavní kanály – slavia zapas a slavia info. První je využíván k podávání informací o průběhu právě hraných zápasů a je určený zejména pro diváky, kteří se nemohli dostavit přímo. Druhý kanál slouží k zasílání informací o dění v klubu, aktualitách, chystaných akcích, přestupech hráčů, zahájení prodeje permanentek a dalších zajímavých informacích.

Universita Slavia

Na začátku sezóny 2012/13 vznikl společný vzdělávací projekt Universita Slavia. Na jeho vzniku se kromě samotného klubu SK Slavia Praha podílí také fanouškovská skupina Odbor přátel a fanshop. Hlavní náplní tohoto společného vzdělávacího projektu jsou besedy týkající se klubového dění od minulosti až po současnost. Hlavním cílem je, kromě vzdělávacího prvku, také prvek soudržnosti mezi hráčskými legendami a pamětníky s fanoušky a mladými, kteří budou vytvářet klubovou budoucnost. Tyto besedy se konají v prostorách fanshopu a jsou určeny pro všechny zájemce.

Akce a slevy pro permanentkáře

Jako již tradičně i pro tuto sezónu fotbalový klub Slavia Praha představil ve spolupráci se svými partnery mnoho slev a akcí pro své nejvěrnější fanoušky, kteří si zakoupí permanentní vstupenku. Jedná se například o slevy na slávistické suvenýry, oblečení, servis automobilů, adrenalinové zážitky a jiné.

Oficiální dodavatel vybavení pro klub SK Slavia Praha nabízí držitelům permanentek slevu na sportovní oděvy a vybavení v hodnotě 10% za jednoletou permanentku, 20 % pro tříletou a 30% po předložení permanentky na pět let na veškerý sortiment.

Auto Poly, společnost zabývající se servisem a prodej vozidel značky Škoda a Volkswagen nabízí všem držitelům permanentek slevu 9 či 10 %. Tato sleva závisí na druhu služby nebo typu vozu. Další z partnerů, cestovní kancelář Canaria Trevel poskytuje opět slevu deset procent z ceny veškerých nabízených katalogových zájezdů.

Slevy deset procent se kromě držitelů permanentek dočkají také členové Odboru přátel a členové Fanclubu v těchto prodejnách: oficiálním Fanshopu a e-shopu SK Slavia Praha - fotbal, a.s. (zde sleva 12% pro víceleté permanentky), v obchodu s outdoorovým vybavením a prostředky osobní ochrany High life store (zde také sleva pro držitele každé vstupenky z posledního utkání) nebo internetovém obchodu zabývajícím se prodejem grilů a potřebného vybavení grilcentrum.cz (opět také sleva po předložení vstupenky z posledního ligového utkání Slavie). Mezi další partnery se řadí prodejce golfového zboží a vybavení webgolf (opět sleva 10% pro permanentkáře) a společnost poskytující tandemové seskoky padákem HappyTandem, která přináší slevu pro nejměnější fanoušky v hodnotě 600 Kč na tandemový seskok padákem.

Pro držitele tříletých permanentek nabízí klub možnost prohlídky stadionu a setkání s hráči mužského A-týmu, dále pak vstup zdarma na veškerá pohárová utkání hrající se na domácím stadionu či možnost pronájmu klubových prostor ve stadionu v Edenu se slevou 15%. Všechny tyto výhody platí také pro držitele pětiletých permic, s tím rozdílem, že sleva na pronájem prostor je 20% a navíc vlastní obdrží paměteční fotografii ze společného fotografování s hráči.

Akce pro fanoušky

Dresy

Od sezóny 2011/12 jsou k dispozici hráčské dresy s konceptem čísel složených z fotografií fanoušků. Čísla od jedné do devíti jsou složena z miniaturních podobizen fanoušků, kteří se zapojí do této akce. Každé z těchto čísel bude zaštitěno jednou ze slavných osobností slavistické historie, jejíž podobizna bude umístěna do středu tohoto čísla. Další novinkou jsou dresy vyrobené k 120. výročí fotbalového klubu, které se konalo na začátku letošního roku. Tyto domácí dresy jsou v historickém retro stylu odkazujícím na první dresy, které nosili hráči na počátku 20.

století. Tyto dresy jsou obohaceny o latinský název na vnitřní straně límečku, na jehož podobě se podílí sami fanoušci.

Aukce

Aukce je možností pro fanoušky jak získat originální a exkluzivní produkty vztahující se k tomuto pražskému klubu. Jedná se například o podepsané produkty jako míče a dresy podepsané slavnými hráči, či předměty vztahujícím se ke slavným osobnostem spojených se Slavií (tenisová raketa Petry Kvitové). Jejich výtěžek jde na dobročinné účely.

Další slevy a akce

Fotbalový klub pravidelně pořádá oficiální autogramiády na stadionu, kterých se kromě kompletní A-týmu účastní celý realizační tým. Tato akce se koná dvakrát do roka a pro fanoušky jsou zde k dispozici za symbolickou cenu balíčky podpisových kartiček či plakát A-týmu. Kromě těchto oficiálních velkých autogramiád klub pořádá i menší, které se konají několikrát do roka a účastní se jich například nové posily a hráčské legendy, které dříve nastupovaly za Slavii. Poslední taková akce se konala po návratu Rudolfa Skácela do sešivaného dresu (3. 4. 2013).

Při příležitosti oslavy 120 let od založení klubu Slavia Praha, je pořádáno po celou tuto sezónu mnoho akcí, které připomínají tradice a slávu tohoto nejstaršího českého klubu. Největší akcí tohoto druhu byl galavečer, který se konal v lednu roku 2013 v pražském Národním divadle. Tohoto galavečeru se zúčastnilo mnoho slavných osobností, které jsou spojeny s vršovickým klubem a to včetně legend světového fotbalu (Brazilec Eusébio). Dalšími aktivitami spojenými s tématikou tohoto kulatého výročí, je vydání předmětů, které si fanoušci mohou zakoupit ve fanshopu. Jedná se především o unikátní retro míče, již zmíněné retro dresy, trička, pamětní medaile nebo speciální edice permanentek. Dále pak se u příležitosti tohoto výročí v poslední sezóně při některých zápasech objevují v útrokách stadionu fotogalerie, které si mohou návštěvníci zdarma prohlédnout. Tato výstava velkoformátových fotografií mapuje nejdůležitější a největší momenty z historie klubu až po současnost.

Marketingové oddělení také připravilo v rámci valentýnského týdne zajímavou nabídku pro zamilované páry. Při koupi jednoho dresu, dostane pár druhý dres zdarma. Tato akce se vztahovala na všechny druhy dresů z minulých sezón.

Další akce vztahující se k prodeji dresů byla připravena v rámci 276. pražského derby. Dresy byly prodávány k lístkům na tento zápas za 350 Kč, což je oproti klasické ceně 1200 Kč podstatná sleva. Vedlejším účelem této akce byl také pokus o vytvoření nového rekordu v počtu fanoušků pochodujícím městem v dresech svého klubu.

V neposlední řadě jsou pro fanoušky Slavie připraveny téměř každý rok různé akce a soutěže. Jde například o fotografické soutěže o ceny, tzv. divadelní soutěž pořádaná fanklubem o lístky do divadla, soutěže Miss Slavia a Baby SK Slavia či slávistický ples, kterého se mohou zúčastnit jak hráči, tak fanoušci Slavie.

5.1.7 SWOT Analýza SK Slavia Praha

Pro lepší identifikaci situace, ve které se nachází sportovní klub SK Slavia Praha, jsem zvolil hodnocení interního a externího prostředí, tzv. SWOT analýzu. Hlavními zdroji pro toto hodnocení silných a slabých stránek týmu, respektive příležitostí a hrozeb, kterých se může Slavia obávat, pramení z monitoringu různých médií, s přímého pozorování zápasů a neformálních rozhovorů s fanoušky a pracovníky klubu.

Interní prostředí

Silné stránky

Jak už bylo již několikrát zmíněno v předchozím textu SK Slavia Praha je nejstarším českým klubem s velmi bohatou historií a velkými úspěchy jak na domácím, tak mezinárodním poli. Právě díky těmto kvalitním výkonům se ze Slavie stala úspěšná značka, jejíž známost přesahuje hranice České republiky. Marketingové oddělení se snaží při své komunikaci s fanoušky poukázat také na tyto historické hodnoty, které často využívá jako téma pro velké množství vydávaných reklamních předmětů.

Další silnou stránkou je nová víceúčelová moderní aréna, ve které dokážou fanoušci vytvořit jednu z nejlepších atmosfér, kterou si lze v naší zemi představit. Této atmosféry by nebylo možné dosáhnout bez velmi široké základy fanoušků, mezi kterými můžeme najít, na rozdíl od většiny tuzemských klubů téměř všechny věkové generace bez ohledu na pohlaví. Toto prostředí je navíc umocněno velkou kreativitou, se kterou domácí ultras přistupují ke každému utkání a dokážou ho zpestřit různými choreografiemi a chorály. Velkou výhodou stadionu v Edenu je také jeho snadná dopravní dosažitelnost.

K ostatním silným stránkám lze také přidat kvalitní zaměstnanecký personál se silným vztahem ke klubu, na české poměry široký sortiment diváckých předmětů s klubovou tematikou, velmi aktivní přístup mnohých fanouškovských skupin či velmi nadějně vyhlídky v podobě mládežnických družstev a hráčů, kteří za ně hrají. To vše ze Slavie dělá klub, o který jeví média velmi často svůj zájem.

Slabé stránky

Většina slabých stránek se odvíjí od jeho špatné finanční situace, jejímž důsledkem klub téměř zbankrotoval a málem nedostal licenci pro účast v nejvyšší soutěži. Od těchto potíží se dále odvíjela celá řada dalších problémů, jako prodej kvalitních a nadějných hráčů nebo problémy s fanoušky, které eskalovaly v roce 2011 demolicí stadionu v Edenu. I když se klub tuto nedůvěru v očích fanoušků snaží napravit pomocí zmiňovaných akcí, stále se to tak úplně nedaří, což se projevuje v kolísavé návštěvnosti v posledních letech.

Další velkou slabou stránkou je vlastnictví stadionu v Edenu společností E side property, což Slavii zabraňuje možnost vlastní práce se stadionem. Navíc musí odvádět procento s částky prodaných lístků provozovateli ticketingu, čímž opět přichází o tolik potřebné příjmy. S pohledu fanouška je však mnohem důležitější samotná cena vstupenek, která dosahuje mezi českými kluby jednu z nejvyšších hodnot.

Mezi dílčí problémy lze zahrnout absenci silného partnera, který by pomohl klubu dodat tolik potřebnou stabilitu nebo problémy na trenérském postu a relativně slabí hráčský kádr, který pro fanoušky není příliš atraktivní.

Externí prostředí

Příležitosti

Jelikož se Slavia potýká s finančními nepříjemnostmi největší příležitostí je příchod nového partnera, který by pomohl pozvednout klub a vrátit ho na přední příčky tabulky, které by zaručovaly postup do evropských soutěží a následné finanční bonusy a prostředky spojené s tímto procesem. Jinou možností, jak přispět k nápravě klubu, je zvýšení množství peněz vybraného ze vstupného. Vyšší návštěvnosti však dosáhne klub pouze tehdy, pokud zlepší komunikaci s fanoušky. V této oblasti vidím velký prostor pro další možné zlepšování. Klub se měl soustředit zejména na řadové fanoušky, kteří navštěvují utkání a za své vložené peníze očekávají určitou úroveň předvedeného výkonu a doprovodných akcí.

I když se Slavia snaží pořádat pro své příznivce různé eventy a propagační akce, jejich množství a velikost je stále spíše v porovnání s velkými kluby poměrně nedostačující a to zejména proto, že tyto akce nejsou většinou pořádány samotným klubem, ale samotnými fanouškovskými skupinami. Klub by se měl zaměřit na lepší kooperaci s těmito skupinami, tak aby lépe pochopil samotná přání fanoušků a společnými silami najít program, který by byl vyhovující pro obě zúčastněné strany. Další možností, jak mírně zvýšit klubový rozpočet, je prodej předmětů přes některého ze svých partnerů a tím rozšířit distribuční síť a dostat slávistické výrobky do většího povědomí občanů. Tohoto zvýšení povědomí lze v dnešní době poměrně lehce dosáhnout pomocí využití moderních technologií, které jsou na velkém vzestupu. Variantou by mohlo být zlepšení zmiňovaného informačního a zpravodajského servisu (Slavia Mobil) pomocí aplikací chytrých telefonů a tabletů, který nyní nabízí pouze nejzákladnější informace.

Hrozby

Již v minulých letech se ukázalo, že ekonomická situace je často velmi těžko předvídatelná a může mít za následek až bankrot a vyloučení klubu z nejvyšší ligové soutěže. Dlouhotrvající recese může mít také za následek odchod partnerů, kteří s klubem spolupracují a podporují ho různými cestami. Dalšími problémy, který mohou nastat, jsou pokles celkového zájmu o fotbal nebo přechod fanoušků k jiným klubům. Tento jev je sice málo pravděpodobný, ale může nastat také situace, při

kteře budou fanouřci raději navřtřevovat hokejovř třm HC Slavia Praha, kterř v poslednřch letech dosahuje dobrřch vřsledkř. Tento odliv fanouřkř mřže mřt za nřsledek pokles nřvřtřevnosti a mnořstvř prodanřch propagačnřch předmětř. Jednou z hrozeb, kterř hrozř českřm fanouřkřm je takř nastolenř novřch přesnřjřch legislativnřch opatřenř, kterř by mohly mřt za nřsledek menřř mnořstvř fanouřkř v hlediřtřch.

Shrnutř vřech silnřch a slabřch strřnek (internřho přostředř),respektive přřležitostř a hrozeb (externřho přostředř) klubu SK Slavia Praha je zobrazeno v tabulce čřslo 6.

Tabulka č. 6: SWOT analřza SK Slavia Praha

	POMOCNŘ (k dosaženř cřle)	řKODLIVŘ (k dosaženř cřle)
INTERNŘ PŘOSTŘEDŘ	STRENGTHS (silnř strřnky) <ul style="list-style-type: none"> - bohatř historie - řspěřnř a znřmř značka - modernř arřna Eden - řirokř zřkladna kreativnřch fanouřkř - mediřlnř zřjem o klub 	WEAKNESSES (slabř strřnky) <ul style="list-style-type: none"> - řpatnř finančnř situace klubu - komunikace s fanouřky - vlastnictvř stadionu společnřstř E-Side properte - cena vstupenek - občerstvenř a ticketing
EXTERNŘ PŘOSTŘEDŘ	OPPORTUNITIES (přřležitostř) <ul style="list-style-type: none"> - postup do evropskřch soutěžř - přřchod novřho partnera - zvrřšení nřvřtřevnosti - zlepřenř komunikace s fanouřky - rozřřřenř distribučnř sřtř reklamnřch předmětř 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> - ekonomickř kolaps - vyloučenř z nejvrřřřř soutěžě - odchod sponzorř a partnerř - pokles zřjmu o fotbal

Zdroj: Vlastnř zpracovanř

5.2 Manchester United FC

Manchester United je jedním z nejslavnějších a nejoblíbenějších klubů fotbalové historie. Jedná se o anglický tým hrající v současné době nejvyšší anglickou soutěž tzv. Premier League. United se těší celosvětové oblibě a fanoušky tohoto klubu můžeme najít prakticky na všech kontinentech. Tento tým za dobu své působnosti vyhrál všechny trofeje, které může fotbalový klub získat. Manchester je trojnásobným vítězem nejprestižnější světové soutěže Ligy mistrů (Poháru mistrů evropských zemí) a to v sezónách – 1967/1968, 1998/1999 a 2007/2008. Je vítězem Pohárů vítězů pohárů z roku 1991 a Superpoháru ze stejného období. Manchester se stal celkem 19¹³x vítězem anglické ligy a 11x vítězem anglického poháru. Mezi jeho nejlepší období se řadí období mezi léty 1992 – 2002, kdy naprosto dominoval a připsal si 8 titulů. Zejména úspěšná byla sezóna 1998/99, kdy se Manchesteru povedlo získat takzvaný triple, tedy vítězství v národní lize, národním poháru i Lize mistrů.

Za Manchester hráli také jedni z nejlepších hráčů fotbalové historie i současnosti, za zmínku stojí například George Best, Bobby Charlton, Eric Cantona, Ryan Giggs, David Beckham nebo Cristiano Ronaldo. Další velkou osobností, která se zcela zásadním způsobem zapříčinila o úspěchy během posledních více než pětadvaceti let je skotský trenér Sir Alex Ferguson, který je na lavičce tohoto klubu již od roku 1986. Domácí stadion a také jedna z ikon tohoto severoanglického klubu, který byl postaven již roku 1910, je nazýván Old Trafford.

5.2.1 Historie Manchesteru United¹⁴

Historie tohoto slavného anglického týmu začala v roce 1878, kdy zaměstnanci železniční společnosti z oblastí Lancashire a Yorkshire založili klub Newton Heath LYR. Ze začátku hrál tento tým pouze přátelské zápasy proti jiným železničním společnostem, a to až do roku 1888, kdy se mezi dalšími stal zakladatelem nově vzniklé fotbalové aliance, která se o několik let později sloučila s

13 First Division-1907/08, 1910/11, 1951/52, 1955/56, 1956/57, 1964/65, 1966/67, Premier League - 1992/93, 1993/94, 1995/96, 1996/97, 1998/99, 1999/00, 2000/01, 2002/03, 2006/07, 2007/08, 2008/09, 2010/11

14 Informace o historii čerpány z webových stránek Manchester United (8 EZ)

fotbalovou ligu. Díky počátečním neúspěchům a dluhům byl tým přeřazen do druhé divize. Díky pokračující ekonomické nejistotě, která v klubu panovala, byl tým nabídnut zájemcům na odkup. Této situaci využili místní obchodníci v čele s Harrym Staffordem a J. H. Daviesem, kteří zaplatili klubové dluhy a změnili klubové jméno na Manchester United. V roce 1908 získal klub svůj první ligový titul a o dva roky později se klub přestěhoval na nový stadion Old Trafford, kde již v roce 1911 oslavil svůj druhý ligový titul.

Během období světových válek, při kterých byl díky německému bombardování navíc tento stánek zničen, se tým dostal opět do finančních potíží, které se nakonec díky dobrým výkonům a následným úspěchům podařilo překonat. Klíčovou roli v tomto období sehrál hlavně trenér Matt Bousby, který svým, v té době nekonvenčním způsobem, dokázal hráče motivovat a od té doby se United více méně pravidelně objevovali na předních příčkách jak v poháru, tak v lize. Po dlouhou dobu se jim však nepodařilo dosáhnout vysněného vítězství.

Nejúspěšnější klubové období přišlo po nástupu trenéra Alexe Fergusona v roce 1986. Po počátečních neúspěších a spekulacích o propuštění se trenérovi Fergusonovi podařilo v roce 1990 vyhrát v anglickém poháru a tak se klub mohl po delší absenci vrátit do evropských soutěží. Poté již následovala již zmiňovaná vítězství a zlatá éra tohoto klubu. V sezoně 1992/93 získal klub po dlouhých 26 letech anglický titul, který hned v dalším roce obhájil a navíc ho podpořil také vítězstvím v anglickém poháru. V dalších letech již patřil Manchester mezi nejlepší anglické týmy a pravidelně získával rozličné druhy trofejí. Například sezóna 1998/99, kdy tým získal, již zmiňovaný triple a zařadil se tak mezi klubové velikány. V neposlední řadě stojí za zmínku trojitá obhajoba ligového titulu v letech 2007-2009. Manchester United je nejúspěšnějším anglickým klubem fotbalové historie a jeho zápasy navštěvuje pravidelně přes 75 000 diváků, čímž se řadí na druhé místo světových tabulek (viz. níže).

Tabulka č. 7: Umístění Manchesteru United v jednotlivých sezónách

Sezóna	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012
Konečné umístění	3.	3.	2.	1.	1.	1.	2.	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování dle liga.cz (7 EZ)

5.2.2 Charakteristika společnosti Manchester United

Manchester United Limited (ltd.) je společnost, která vlastní a provozuje fotbalový klub Manchester United FC. Společnost sídlí na domácím stadionu Manchesteru Old Trafford, na adrese Sir Matt Busby Way, Old Trafford, Manchester, M16 0RA. Společnost byla založena v roce 1990 jako Manchester United plc – veřejná společnost s ručením omezeným (druh akciové společnosti). Od roku 2005 je soukromou společností s ručením omezeným. Její akcie jsou volně obchodovatelné a v současnosti je většinovým vlastníkem americký magnát Malcolm Glazner. Jelikož je tento fotbalový klub jeden z nejúspěšnějších a nejpopulárnějších klubů na světě má velmi širokou základnu fanoušků, kteří přinášejí do pokladny této společnosti nemalé příjmy z různých zdrojů. FC United získává většinu svých příjmů z prodeje vstupenek na domácí utkání, sponzoringu, prodeje vysílacích a licenčních práv nebo z prodeje propagačních předmětů a zboží tohoto klubu. Jak je vidět z přílohy č. 3, Manchester United ltd. je mateřskou společností Red Football Join Venture ltd a v současnosti zaměstnává více než 710 (13 EZ) lidí na trvalý úvazek.

5.2.3 Organizační struktura¹⁵

Představenstvo

Každá soukromá společnost ve Velké Británii musí mít ve svém představenstvu alespoň jednoho ředitele, vrchní hranice není stanovena. Proto se můžeme u velkých společností, kterou Red Football ltd. rozhodně je, setkat s větším

¹⁵ Informace o organizačních struktuře a jednotlivých odděleních čerpány z výroční zprávy Manchesteru United (13 EZ)

počtem ředitelů, kteří mají různé funkce v různých odděleních. Všeobecně lze říci, že hlavním odpovědností těchto ředitelů je řízení a každodenní provoz podniku, dohlížení na dodržování právních aspektů obchodní společnosti a společně s manažerským týmem dohlížet na pravidelný chod a nastavenou klubovou strategii. Přehled jednotlivých členů představenstva a společně s jejich věkem je uveden v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Představenstvo Red football Ltd.

Jméno	Věk	Pozice
Avram Glazer	51	Výkonný spolupředseda a ředitel
Joel Glazer	45	Výkonný spolupředseda a ředitel
David Gill	54	Výkonný ředitel a ředitel
Edward Woodward	40	Výkonný vicepředseda a ředitel
Richard Arnold	41	Obchodní ředitel a ředitel
Kevin Glazner	50	Ne-výkonný ředitel
Bryan Glazner	47	Ne-výkonný ředitel
Darcie Glazner	44	Ne-výkonný ředitelka
Edward Glazner	42	Ne-výkonný ředitel
Manu Sawhney	45	Ne-výkonný ředitel
John Hooks	56	Nezávislý ředitel

Zdroj: Výroční zpráva Manchesteru United (13 EZ)

Manažerský tým

Manažerský tým podléhá představenstvu a řídí se přijatými usneseními a postupy. Zajišťuje širokou oblast obchodních a organizačních činností, které je nutné

vykonávat a řídit v každodenním provozu. Manažerský tým Manchesteru United je složen z následujících osobností:

- ◆ Avram Glazer -ředitel společnosti Red Football Ltd a spolupředseda MU ltd
- ◆ Joel Glazer - ředitel společnosti Red Football Ltd a spolupředseda MU ltd
- ◆ David Gill – výkonný ředitel klubu a finanční ředitel
- ◆ Edward Woodward – personální ředitel
- ◆ Richard Arnold – obchodní ředitel
- ◆ Michael Bolingbroke – provozní ředitel
- ◆ Jamieson Reigle – ředitel pro firemní rozvoj

Výkonný výbor

Výkonný výbor Manchester United Limited se skládá v současné době z osmi osob, jejichž hlavním úkolem je dohlížet na činnost ve svém oddělení. Jsou zde již zmiňovaný Michael Bolingbroke (provozní ředitel), Ed Woodward (personální ředitel) a Richard Arnold (obchodní ředitel). Dále pak ředitel pro finanční záležitosti a IT Steve Deaville, Karl Evans jako ředitel, který se stará o konání akcí, klubový tajemník John Alexander, ředitel pro právní a obchodní záležitosti Patrick Stewart a Phil Townsend jako ředitel komunikace.

5.2.4 Fanoušci

Fanoušky Manchesteru United lze nalézt na každém kontinentu planety. Téměř v každé zemi, kde se lidé zajímají o fotbal a lze nalézt fanklub tohoto týmu, celkový počet fanoušků je však velmi těžko odhadnutelný. Obchodní ředitel Richard Arnold tvrdí, že podpora tohoto klubu stoupá od roku 2007 každý rok o více než deset procent. Dále uvedl, že v celosvětovém hledisku se základna následovníků zvětšila za posledních pět let téměř dvojnásobně.

Tento fakt potvrdil také nejnovějšího průzkum (9 EZ), který si nechal klub udělat u marketingové společnosti pro výzkum trhu Kantar. Tato společnost dotazovala přímo či nepřímo pomocí internetového dotazování téměř 54 000 osob ve

39 zemích. Hlavní otázkou bylo, který tým či týmy (mohlo být jmenováno i více) daná osoba podporuje. S ohledem na různé faktory jako popularita fotbalu v různých zemích nebo na národnost a původu jednotlivých hráčů hrajících za Manchester došla k neuvěřitelnému množství 659 milionů fanoušků, což znamená 10% ze všech osob, které podporují a sledují tento sport. Lze jen těžko říci, zda je toto číslo reálné (s ohledem na to, že každý dotazovaný mohl uvést více než jeden tým, a proto se nemusí jednat o typické fanoušky, ale pouze příznivce tohoto klubu), s jistotou však lze tvrdit, že Manchester United FC je tým s největší základnou fanoušků po celém světě.

Tento výzkum také ukázal, že nejvíce fanoušků má tento tým v Asii a pacifickém regionu – 325 milionů téměř polovinu z celkového množství, z toho zhruba 108 milionu žijících v Číně. Tento fakt je také následován samotným týmem, jeho přátelskými zápasy a soustředěními v tomto regionu (viz dále). Další velkou základnou je Blízký východ a Africký kontinentu, kde Manchester podporuje asi 173 milionů obyvatel. V Evropě a Americe má dle Kantaru 90, respektive 71 milionů následovníků. Zajímavé je, že dle klubu žije pouze jedno procento evropských fanoušků na anglickém území. V dalších sezonách se chce klub zaměřit pomocí různých akcí (nové smlouvy se sponzory – Nike, pořádání turnajů a přípravných utkání) na fanoušky v jižní Africe a dále rozšiřovat svou základnu v Číně a Asii.

Velké přízni fanoušků se těší také facebooké stránky tohoto klubu. K podpoře United se na oficiálních stránkách tohoto klubu hlásí na této síti téměř 33 milionů uživatelů¹⁶, což dělá z Manchesteru číslo jedna mezi nejoblíbenějšími anglickými kluby a celosvětově ho řadí na třetí pozici (po první Barceloně a druhém Realu Madrid).

5.2.5 Návštěvnost

Vzhledem k celkové oblibě klubu z Manchesteru není překvapením, že téměř každé utkání hrající se na Old Trafford je vyprodané. Díky kapacitě stadionu a počtu fanoušků nemá Manchester v anglické lize konkurenci. Prakticky od počátku 21. století se průměrná návštěvnost na domácí utkání pohybuje nad 70 000 diváků. Tento

16 K 16.4.2013 – 32 831 727 osob

trend během posledních let ještě gradoval až do současné podoby (tabulka č. 9), kdy je v průměru za sezonu zaplněno 99 procent celkové kapacity stadionu. Nelze se tedy divit, že klub plánuje rozšíření kapacity až na 90 tisíc diváků, čímž by získal evropské prvenství a překonal i v současnosti nejnavštěvovanější evropský fotbalový klub Borussia Dortmund, jehož zápasy pravidelně sleduje více než 80 tisíc diváků.

Tabulka č. 9: Průměrná návštěvnost Old Trafford

Sezóna	Průměrná návštěvnost
2008/09	75 304 (99% z celkové kapacity)
2009/10	74 857 (98%)
2010/11	75 121 (99%)
2011/12	75 387 (99%)
2012/13 ¹⁷	75 525 (99%)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě 2 EZ

5.2.6 Marketingový mix

Produkt

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, hlavním sportovním produktem v oblasti fotbalu je fotbalové utkání. Výsledek, podoba a prožitek z tohoto utkání jsou pro diváka předem neznámé a pokaždé jiné, tudíž neopakovatelné. V případě Manchesteru United se jedná o jeden z nejexkluzivnějších produktů, který lze získat na fotbalovém trhu. Tento tým je nejúspěšnějším anglickým fotbalovým klubem a v jeho řadách hrají jedni z nejlepších současných hráčů. Díky stabilním výkonům, jenž má za následek každoroční úspěchy v anglické lize a mezinárodních soutěžích, a velmi silnému emocionálnímu citění s klubem je každý zápas téměř beznadějně vyprodán. Anglická ligová soutěž má celkem 38 kol, z toho vyplývá, že

17 K 12.4. 2013

fanoušci Manchesteru mají možnost vidět 19 zápasů na domácím stadionu Old Trafford. Mimo tyto klasické ligové zápasy hraje tým pravidelně také anglický ligový pohár tzv. FA CUP, anglický League Cup a evropské soutěže (Liga Mistrů UEFA). Počet zápasů, které mají domácí příznivci vidět se opět odvíjí od úspěšnosti klubu v těchto soutěžích. V posledních třech sezónách se jednalo o průměrně 8 domácích zápasů v rámci ligových pohárů.

Díky velké přízni fanoušků po celém světě nabízí Manchester United pro své fanoušky také celou škálu produktů, díky kterým se mohou ztotožnit s klubem. Vedle základní široké nabídky dresů a šál mají United každoročně svou vlastní módní kolekci, která zahrnuje veškeré druhy sportovního i nesportovního oblečení od triček, přes mikiny, čepice, obuv, kalhoty a bundy až po drobnější potřeby jako šály a ponožky. Vedle těchto kolekcí lze v nabídce nalézt také i různé doplňky jako hodinky, toaletní potřeby, vybavení do kuchyně (sklenice, hrníčky, keramiku nebo jídelní soupravy) nebo k cestování (zavazadla a kufry), knihy a DVD o historii a současnosti klubu, počítačové hry nebo dokonce šperky. V nabídce tohoto sportovního giganta fanoušek může najít téměř vše po čem touží a pokud tomu tak není, může si u klubu chybějící položky nechat udělat na zakázku. Všechny zmíněné produkty se tematicky vztahují ke klubu, jeho hráčům a klubovým symbolům a jsou v dostání ve všech variantách, tzn. pro mladé i staré, muže, ženy a děti. Pro klub je také velkou výhodou partnerství se sportovní firmou Nike, díky které může tuto nabídku neustále rozšiřovat podle přání a tužeb fanoušků a vyrábět nové módní kolekce, které reprezentují současné módní trendy. Všechny tyto produkty jsou k dostání online nebo skrz širokou distribuční síť partnerů klubu.

Vedle těchto základních sportovních produktů dokáže Manchester, díky velké popularitě a jednomu z nejlepších a největších stadionů v Evropě, zajistit pro své diváky také výbornou atmosféru na každé utkání, která je sama o sobě důvodem, proč se vrací na další utkání bez ohledu na výsledek utkání.

Mezi vedlejší produkty se dá zařadit také nabídka vlastní klubového televizního kanálu (viz propagace) či prodej mobilních telefonů s klubovou tematikou skrz svého dalšího partnera společnost Vodafone.

Cena¹⁸

Manchester United nabízí svým fanouškům, podobně jako většina fotbalových klubů, dva základní druhy vstupenek. Jedná se o vstup na jedno utkání nebo permanentka na všechny domácí zápasy Premier League. U obou variant lze nalézt slevy vázící se k věku a umístění sedadla na stadionu. Jelikož je o zápasy Manchesteru enormní zájem a lístky na prakticky každé utkání jsou vyprodány, probíhá prodej pouze přes webové stránky. Zejména u permanentních vstupenek se musí žadatel zaregistrovat a zapsat se na tzv. list priorit, kde uvede informace o sobě a místu, které by chtěl mít.

Jednorázové vstupenky na jednotlivé zápasy Premier League, FA Cupu a League Cupu jsou pro dospělou osobu nabízeny v cenovém rozmezí mezi 30 a 52 £ (tedy přibližně od 900-1560 Kč). United také poskytuje slevu 5% pro oficiální členy klubu. Klub také nabízí také speciální věkové slevy. V této kategorii lze nalézt slevy pro fanoušky mladší 16 let, pro diváky mezi 16 a 17, pro 18-20 leté a starší 65 let. Cena pro všechny členy mladší 16 let je stanovena na 12 liber bez ohledu na umístění. Vstupenky pro mládež ve věku 16 a 17, respektive pro diváky starší 65 let se pohybují mezi 16 a 22 librami za zápas. Poslední sleva pro dorost starší 18 a mladší 20 je v rozmezí 23-39,50 £ opět podle zvoleného sektoru. V případě ligy mistrů se ceny jednotlivých vstupenek zvyšují o 5 £ po postupu ze skupiny, o 7 liber při příležitosti čtvrtfinále a o 12 £ na semifinálový zápas. Celkový souhrn cen jednorázových vstupenek pro jednotlivé sektory lze nalézt v příloze č. 4.

Částka, kterou musí dospělý divák zaplatit za celosezónní vstupenku, která zahrnuje vstup na 19 domácích zápasů se pohybuje v rozmezí od 532 £ (přibližně 15 960 Kč) za nejlevnější sedadla až po 950 £ (cca 28 500 Kč) za nejlepší místa na stadionu. Stejně jako v případě jednorázových vstupů jsou k dostání cenové varianty pro různé věkové kategorie. Nejmladší příznivce vyjde permanentka na 190 liber. Pro občany starší 65 let a současně pro mládež mezi 16 a 17 jsou vstupenky od 266 do 380 £. Celosezónní vstupenka pro osoby mezi 18-20 roky je k dostání od 399 liber, nejdražší sedadla pak za 712,5 £.

18 Dle ceníku vstupenek na webových stránkách MU (10 EZ)

Místo

Domácím stadionem Manchesteru United je slavný Old Trafford, někdy také přezdíváný jako „Divadlo snů“, pro nezapomenutelné okamžiky, které se zde odehrály. Tento stadion byl postaven roku 1910 a již od samého počátku patřil se svou kapacitou 80 000 míst k největším na světě. Během druhé světové války a německých náletů na Londýn byl značně poškozen, ale v následujících letech se podařilo vzniklé škody zrekonstruovat a stadion mohl znovu sloužit svému účelu. Se svojí kapacitou blížící se k 76 000 (75 811) se jedná o druhý největší anglický stadion po slavném Wembley. Každý rok tento svatostánek navštíví během zápasů Premier league téměř 1,5 milionů diváků.

Na stadionu se nachází čtyři hlavní tribuny, které jsou pokryty jednotlivými místy k sezení. Jednotlivé tribuny nesou jméno podle světových stran, tedy západní tribuna, také známá jako Stretford End, kterou navštěvují hlavně neaktivnější fanoušci Reds, východní tribuna přezdíváná jako Scoreboard, která je určena pro hostující fanoušky a osoby se zdravotním postižením, dále pak jižní tribuna, která slouží hlavně pro potřeby medií, VIP hospitalit a také významných osobností. A nakonec severní tribuna, která byla v roce 2011 přejmenována k počtu hlavního manažera a trenéra MU na tribunu Sira Alexe Fergusona, která dokáže pojmout až 26 000 diváků. Rozložení jednotlivých tribun a plán celého stadionu lze nalézt v příloze č. 5.

Jelikož je tento stadion samotným sídlem celé společnosti Manchester United Limited, můžeme v útrobách stadionu najít mnoho kanceláří, administrativní centrum, televizní studia- kromě samotné MU TV, také například televizní stanice BBC nebo SKY. Dále pak restaurace, bary a café, které nesou klubová jména a barvy (např. Red Café) nebo muzeum klubu, ve kterém jsou vystaveny všechny trofeje a symboly vztahující se k historii klubu. Kromě těchto zařízení se zde nachází velké množství obchodů, velkoobchod se suvenýry nebo prostory k odpočinku a relaxování. Manchester United nabízí možnost nahlédnout do útrob stadionu na svých webových stránkách skrz virtuální prohlídku s popisky jednotlivých částí.

Dalším krokem, který chce klub v budoucnu podniknout je rozšíření celkové kapacity stadionu až na 95 000 tisíc míst, čímž by se z Old Trafford stal největší

anglický stadion. Klub má tento projekt v plánu uskutečnit již několik let, ale díky velké finanční náročnosti, stavebním obtížnostem (blízkost železniční dráhy) ho zatím odložilo na neurčito.

Způsobů dopravy, jak se dostat na stadion Manchesteru je hned několik. Kromě klasických způsobů, které poskytuje městská hromadná doprava (stanice nadzemního dráhy Piccadilly 5 minut chůze od stadionu, autobusové linky) lze také využít speciální vlaky, které jsou vypravovány speciálně ku příležitosti každého domácího zápasu. Tyto vlaky staví na stanici Old Trafford Station, která je v těsné blízkosti stadionu. Pro zahraniční fanoušky, již přiletí do Manchesteru letadlem, je nejlepší a nejrychlejší variantou zvolit některou z taxi společností, cesta trvá zhruba 15 minut v závislosti na hustotě provozu. Pro návštěvníky, kteří přijedou na zápas automobilem. Jsou připraveny rozsáhlé parkovací plochy s kapacitou přes 5000 míst. Je dobré si zařídit povolení k parkování předem, protože v den zápasů jsou silnice v okolí stadionu uzavřeny. Toto povolení vyjde v předprodeji na 9 liber, v den zápasu na 10. Je také možné si pořídit celoroční parkování, které vyjde na 230 £, tady v přepočtu zhruba na 6900 Kč.

Propagace

Manchester United FC řadí mezi největší a nejúspěšnější fotbalové kluby ne světě, čemuž také odpovídá nabídka jeho propagačního mixu, která je určená pro fanoušky a diváky z celého světa. United využívají prakticky všechny dostupné kanály, pomocí kterých komunikují se svými příznivci. Jedná se například o vlastní televizi, noviny a časopisy, dále pak o komunikaci přes internet, či mobilní a chytré telefony. Mimo těchto komunikačních prostředků pořádá každoročně pro své fanoušky nespočet kulturních, společenských či sportovních akcí nebo celosvětové tour v rámci předsezónní přípravy. Toto je jen stručný výčet propagačních a komunikačních taktik využívané touto společností, který bych chtěl na následujících stránkách rozebrat podrobněji.

Webové stránky MU

Oficiální webové stránky Manchesteru United lze nalézt na adrese <http://www.manutd.com/>. Na této doméně jsou k dostání prakticky veškeré informace, které jsou každodenně aktualizovány a jsou dostupné pro každého, kdo o ně má

zájem. Tyto stránky svou velikostí a rozsáhlostí odpovídají parametrům, které člověk očekává od klubu takovéto úrovně. Vše je přehledně rozděleno do jednotlivých sekcí, které odkazují na nákup jednotlivých klubových předmětů, prodej vstupenek, hráčské profily, výsledkový servis, vlastní televizní kanál MU TV, MU mobile, Fanzone, novinky a aktuality z klubu, na jednotlivé soutěže, kterých se MU účastní, jsou zde také odkazy pro investory a sponzory, sekce zaměřující se prohlídky muzea a stadionu, jednotlivé připravované akce či celkový přehled o klubu a jeho historii. Pomocí těchto stránek lze také přejít na oficiální facebookové stránky nebo si také vsadit prostřednictvím jednoho z partnerů klubů, společnosti Bwin. Tento výčet hlavních nabízených sekcí jen dokazuje, jak rozsáhlé jsou tyto stránky a jaké možnosti nabízejí pro všechny fanoušky, kteří potřebují získat jakoukoli informaci.

Manchester United TV

Manchester United provozuje pro své fanoušky vlastní televizní kanál, který je možné sledovat jak na internetu či klasické kabelové televizi. Tato televize začínala vysílat v roce 1998 a v současnosti nabízí nepřetržité dvacet čtyř hodinové vysílání. Hlavním obsahem tohoto kanálu jsou jednotlivé zápasy Premier League, Ligy mistrů, zápasy pohárů či přátelská utkání, a to jak živě nebo s možností shlédnutí zápasů v reprízách, zápasy družstev mladších věkových kategorií. Také rozhovory se samotnými hráči, trenéry a dalšími klubovými osobnostmi, profily a analýzy jednotlivých hráčů, komentáře k zápasům a pohledy různých fotbalových expertů, dále pak fotbalové zprávy a jiné tematické pořady nebo také možnost sledovat jednotlivé tréninky United. Nabízí bližší pohled na dění okolo klubu a dává tak možnost divákovi možnost získat mnoho různých zajímavostí a informací, díky kterým se může více být blíže svému klubu. Každý zaregistrovaný uživatel má možnost přidávat své komentáře a kritiky. Tato televize je pro Manchester také jedním z příjmů. Za zpřístupnění této stanice na kabelové televizi musí uživatel zaplatit měsíční poplatek 6, respektive 8 liber v závislosti na poskytovateli služeb (Sky, UPC, Virgin Media). Internetové sledování je dostupné po celém světě a vyjde na 4 £ za měsíc nebo na 40 £ liber za roční smlouvu.

Manchester United Mobil

Stejně jako SK Slavia Praha nabízí Manchester mobilní servis pro všechny své příznivce. Na rozdíl od Slavia Manchester plně využívá všechny možnosti, které mobilní a v dnešní době zejména chytré telefony nabízejí. Stejně jako pražský klub nabízí informační a zápasový servis, který je navíc doplněn o možnost sledování videa z právě konané akce. Dále jsou k dostání různé doplňky pro tyto telefony. V jednotlivých kategoriích lze nalézt například hry nebo vyzvánění vycházející z chorálů, klubové hymny a jiných písní, které mají přímou či nepřímou spojitost s klubem. Každý majitel dostatečně vybaveného telefonu si může také vybrat v rozsáhlé galerii tapet a schémat. Pomocí této mobilní sítě může fanoušek také získat snadný přístup k jednotlivým videím a aplikacím, které jsou nabízeny.

Periodika

United Review a Inside United jsou jména dvou oficiálních barevných časopisů vydávaných klubem pro své fanoušky. United review je podobně jako slavistický poločas založen na informování o konkrétním utkání a nabízí přehled všech důležitých informací, rozhovorů, statistik a komentářů, které se vztahují k tomuto zápasovému dnu. Historie tohoto programového časopisu začala již v sezóně 1964/65 a téměř všechna čísla lze zakoupit online přes webové stránky magazínu nebo jsou také dostupné na eBay. Cena jednotlivých čísel je v současnosti stanovena na 3 libry a je také možné zakoupit celosezónní předplatné, jehož cena se liší téměř každou sezónu (v průměru 49 liber).

Inside United je oficiálním časopisem, který čtenáři podává informace a nejnovější novinky z fotbalového klubu, opět zde lze najít rozhovory s hráči a podrobné rozbory klubového dění. Jedná se o měsíčník, který má v průměru sto stran a jeho koupě vyjde na 5, 24 £ za jedno číslo. Samozřejmě je také možnost pořídit si zlevněné roční či více roční předplatné nebo zakoupit speciální balíčky, ve kterém jsou nabízeny ona klubové magazíny dohromady. Inside United je vydáván v angličtině, španělštině, arabštině, čínštině, korejštině a japonštině a je k dostání online, nebo v některých kamenných obchodů po celém světě. Také z tohoto jazykového přehledu můžeme snadno odvodit, kde má Manchester největší základnu fanoušků a kam logicky směřuje svou činnost.

Posledním oficiálním vydávaným periodikem je Red View News-letter. Obsahem tohoto bulletinu jsou zejména nejnovější informace o klubu a rozborů nejbližších a posledních zápasů.

Manchester United Tours

Každý rok vyrazí družstvo Sira Alexe Fergusona během letní předsezónní přípravy na cestu po světových kontinentech. Hlavním účelem je dát fanouškům možnost sledovat zápasy Manchesteru United živě v různých koutech světa a přiblížit tak klub i novým potenciálním divákům. V roce 2011 Uniteds navštívili Spojené státy americké a odehrály zápasy v různých amerických městech (Seattle, Boston, Chicago, New York, Washington). Soupeřem jim byly místní kluby nebo některé evropské kluby (FC Barcelona). V následujícím roce 2012 tým odjel do Afriky, kde navštívil například Jihoafrická města Kapské město nebo Durban. Poté odehrál zápas v Shanghai a přesídlil se do Evropy, kde v rámci přípravy poměřili síly s dalšími evropskými velkokluby (FC Barcelona, Hannover 96 či Valerenga). Během letošní předsezónní přípravy má tým v plánu 5 zápasů především v Asii, kde má klub největší základnu svých fanoušků. Během června 2013 odehraje zápasy v Bangkoku, Sydney, Yokohamě, Osace a Hong Kongu.

Členství Manchester United

Za roční poplatek třicet pět liber se každý dospělý fanoušek (opět lze najít slevy v návaznosti na věk- mládež ve věku mezi 17 a 18 a osoby starší 65 let zaplatí 30 £, mladší 16 let pak 20£) může stát oficiálním členem fanklubu Manchesteru United. Za tuto částku člen obdrží dárkový balíček obsahující klubové předměty (ročenky, odznaky, vlajky, osobní členskou kartu, DVD, aj.), slevu pět liber na každou vstupenku na domácí zápas, přednostní právo při koupi lístků na Ligu mistrů, 50 % slevu na vstup do klubového muzea a tour centra, slevu 10 % v klubové kavárně a velkoobchodu, každý měsíc zdarma vydání elektronického zpravodaje určeného speciálně pro členy nebo možnost účastnit se soutěží, které probíhají několikrát do měsíce a jsou dostupné právě pouze pro osoby s členskou kartou.

Další možností jak se stát členem je skrz elektronické členství. Toto členství je určeno zejména zahraničním fanouškům a je zdarma. Hlavními výhodami tohoto

členství je bezplatné odbírání elektronického bulletinu, přístup k MU TV online a možnost účastnit se soutěží pořádaných klubem.

Akce, hry a soutěže pro fanoušky

Jak už bylo v této práci několikrát zmíněno, Manchester United je jeden z největších a nejslavnějších klubů s největší diváckou podporou na světě. Tomuto postavení také odpovídá množství akcí a soutěží, které jsou pravidelně pro fanoušky připravovány. Vedle akcí spojených s klubovým členstvím je k dispozici mnoho dalších událostí a akcí, které mohou fanoušci navštívit.

Mnoho těchto akcí je spojeno se sponzory a partnery klubu. Jednou z nich je bezplatné parkování na hlídaném parkovišti v blízkosti stadionu pro všechny řidiče aut značky Chevrolet. V blízkosti tohoto parkoviště Chevrolet ve spolupráci s Manchesterem zřídil Fanzonu u příležitosti zápasu s Chelsea, kterou mohou všichni fanoušci před zápasem navštívit a nasát tak více atmosféry. Na tomto prostranství probíhají různé soutěže o ceny, k dispozici je občerstvení nebo zde jsou postaveny sochy hráčů a trenéra v životní velikosti, se kterými se lze vyfotit.

Podobně jako Slavia u příležitosti derby se Spartou i Manchester připravil pro své fanoušky velkou slevovou akci na dresy a jiné oblečení. Tato nabídka byla nabízena pouze v omezeném období na jaře 2013. Jednotlivé dresy se daly pořídit za 19,99 £, což je sleva 28 liber oproti klasické ceně. Další slevy se vztahovaly zejména na sezónní trička, kraťasy a ponožky s klubovými symboly. Sleva dosahovala vždy více než 50 %.

Manchester pro své fanoušky pořádá celou řadu soutěží. Pro majitele sezónních vstupenek, kteří prodlouží svou permanentku o další rok, a klubové zaměstnance je připravena soutěž, ve které jsou hlavními cenami plně hrazený výlet pro dva na utkání Ligy mistrů UEFA, permanentní vstupenka na všechny domácí zápasy Premier League a podepsaný dres.

Další soutěž se vztahuje k akcím, které anglický klub pořádá na svém stadionu. Díky rozlehlým prostorům a možnostem, které nabízí Old Trafford (24 velkých, 155 oddělených pokojů, společenské prostory nebo licencovaný kněz), je tento stadion vhodný pro pořádání společenských akcí. Pro osoby, které si během

roku pronajmou tyto pokoje nebo, zde pořádají nějaký druh akce (oslavy, svatby či konference) je připravena soutěž o volné vstupy do Old Trafford muzea, do Síně slávy, prohlídku stadionu, pořádání akce bez jakýchkoliv poplatků nebo také pobyty zdarma.

Další ze soutěží je určena pro všechny zaregistrované členy. Zde jsou hlavními výhrami VIP zápasový balíček pro dvě osoby na jeden vybraný zápas Premier League, replika dresu podepsaná všemi hráči mužského týmu a originální dres opět s podpisy hráčského kádru.

Hlavními cenami v soutěži věnované všem předplatitelům Red View Newsletteru jsou různé hodnotné ceny s klubovými symboly, volné vstupy na jednotlivá utkání nebo členství zdarma. Tyto soutěže jsou vyhlašovány v každém čísle věstníku.

Dále jsou zde slosování a soutěže pro účastníky každého jednotlivého utkání, kteří mají vstupenky na jednotlivé sektory stadionu. Výhrami jsou podepsané dresy, tematické oblečení, volné vstupy do muzea, síně slávy nebo vybraná utkání. Další slosování probíhá s osob, které se každoročně zapojují do telefonických interview prováděných klubem. Zde je možné získat vedle klubových dresů a předmětů také lístky na utkání jedno utkání evropské ligy v zahraničí. Každý fanoušek si má také možnost vsadit na jednotlivé zápasy přes určenou telefonní linku. Ze správných odpovědí je pak náhodně vylosován výherce, který obdrží opět podepsaný klubový dres. Pro sběratele klubových karet a samolepek je připravena soutěž, jejíž hlavní cenou jsou podepsané klubové předměty (míče, dresy, trička a volné vstupy do muzea a síně slávy).

5.2.7 SWOT Analýza

Podobně jako u Slavie byly hlavními zdroji pro sestavení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém se anglický klub pohybuje, informace získané z médií a rozhovory s fanoušky.

Interní prostředí

Silné stránky

Jednou z největších předností anglického klubu je jeho široká základna fanoušků, pravděpodobně i největší na celém světě (viz zmiňovaný průzkum od společnosti Kantar). Díky této velké celosvětové podpoře je jméno klubu a jeho značka velkým lákadlem pro partnery, kteří vynakládají nemalé peníze, aby mohly být ve spojení s tímto klubem. Navíc se jedná o sponzory jako Nike, Aon, AIG, Audi nebo Vodafone, kteří jsou také jedni z největších společností ve svém oboru. Právě tato široká globální podpora, profesionální komerční rozvoj a spojení se silnými sponzory z Manchesteru dělá jeden z nejhodnotnějších fotbalových klubů na světě (po dlouhá léta byl MU dle žebříčku sestavovaným časopisem Forbes nejhodnotnějším fotbalovým klubem, v tomto roce ho však na první pozici vystřídal španělský Real Madrid).

Vztah fanoušků po celém světě je další silnou stránkou tohoto klubu. Nejen, že mají United nejširší základnu fanoušků, ale tito fanoušci jsou navíc velmi věrní a cestují s tímto klubem po celém světě a pokaždé, když Manchester vyrobí nový propagační předmět je o něj enormní zájem. Díky kvalitní práci marketingového oddělení, dobré komunikaci a kooperaci s fanoušky dokáže Manchester nabídnout přesně takové produkty, po kterých fanoušci nejvíce touží, a které postrádají .

Díky všem těmto atributům, které jsou navíc doplněny jedním z nejlepších a nejslavnějších fotbalových stadionů na světě, kvalitním zázemím a velmi bohatou historií (nejúspěšnější klub anglické historie) dosahuje Manchester stabilních a vysokých příjmů.

Slabé stránky

I světový velkoklub jakým Manchester United bezesporu je má své nedostatky a potíže, se kterými se musí potýkat. I přes vysoké zisky, kterých Manchester každoročně dosahuje, má stále problémy se splácením svého dluhu. Klubové vedení na počátku květnu tohoto roku uvedlo, že se podařilo v této sezóně díky výborným výkonům a vysoké návštěvnosti snížit celkový dluh o 16 procent na současných 367,6 milionu liber. Z tohoto příkladu je také patrné, že klub je velmi

náchylný na relativní formě, výsledcích a popularitě, což ho dělá velmi zranitelným. Tento problém je o to vážnější, že Premier League je jednou z nejkvalitnějších fotbalových soutěží, ve které hrají ty nejlepší fotbalové týmy. Konkurence na tomto trhu je tedy obrovská a o to těžší je uspokojení anglického, velmi náročné publika.

Za další slabou stránku, na kterou poukázal klub na svých stránkách, je příliš široký sortiment výrobků. Klub díky široké fanouškovské a zákaznické základně dalece překročil hranice fotbalového odvětví a sportovního trhu (prodává například své vlastní mobilní telefony, šperky, platební karty nebo počítačové hry). Společnost se soustředila více na obchodní výdělek, než na samotný fotbalový trh a v současnosti je proto pro ni velmi těžké stále navazovat na nové řady a vyrábět nové a nové produkty.

Externí prostředí

Příležitosti

Pro klub jakým je Manchester existuje poměrně velké množství příležitostí. V současnosti je asi tou největší z nich proniknutí na zahraniční trhy a to zejména v Asii (Indie, Čína, Japonsko) a USA. Právě penetrace na americký trh je pro Manchester velkou výzvou a to nejen z hlediska fotbalového, ale také finančního. Jako možná varianta se jeví také spojení kampaně Manchesteru United s některým z amerických klubů (Manchester již několik let jedná s basebalovým klubem New York Yankees), čímž by byl výrazně urychlen a usnadněn samotný vývoj v tomto pronikání na americký trh.

Mezi další příležitosti lze zahrnout například příchod nových hráčů se zvuknými jmény, které dokážou přilákat nové fanoušky, zefektivnění obchodování se značkou Manchester například pomocí spojení s novými partnery a sponzory, získání dalších ligových a evropských titulů, zvýšení příjmů, které plynou z vlastnictví mediálních práv a využití tak současné poptávky po tomto produktu nebo zvětšení kapacity stadionu Old Trafford, čímž by klub dosáhl vyšších příjmů ze vstupného.

I přesto, že Manchester nabízí svým fanouškům velmi široké množství možností, jak získat informace a zajímavosti z klubu (MU TV, mobilní zpravodajství, periodika, atd.) vývoj moderních technologií jde neustále vpřed a

proto by se Manchester měl snažit sledovat tento vývoj a plně využít jeho potenciál. Za možné varianty lze považovat rozvoj již fungujících aplikací a her ve spolupráci s experty v tomto odvětví nebo vytvoření nových atraktivních platforem.

Hrozby

I přes to, že je Manchester jedním z nejslavnějších fotbalových týmů historie, lze i v jeho případě najít mnoho ohrožení a hrozeb. Jednou z nich by mohlo být zhoršení finanční stability klubu, které by mohlo mít za následek až bankrot nebo přeřazení do nižších soutěží. Další ohrožení plyne ze zranění nebo ztráty největších hvězd či špatných výkonů, které mohou mít za následek pokles návštěvnosti. A jelikož jsou příjmy ze vstupného jedním ze základních příjmů, mohlo by to pro klub znamenat prohloubení jeho zadluženosti.

V neposlední řadě lze za možné hrozby považovat snížení celkové popularity klubu (zvýšení oblíbenosti jiných anglických klubů – Arsenal, Liverpool, Chelsea a světových klubů – FC Barcelona, Real Madrid) nebo fotbalu obecně. Tento fakt by mohl mít pro Manchester zdrcující konečné následky, jelikož většina jeho přímů pramení zejména z prodeje reklamních předmětů a vstupenek.

Celkové shrnutí všech silných a slabých stránek, respektive příležitostí a hrozeb tohoto anglického klubu lze vidět v tabulce číslo 10.

Tabulka č. 10: SWOT analýza Manchesteru United

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
INTERNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> - široká základna fanoušků - celosvětová podpora - silní partneři - slavná a silná značka - kvalitní práce marketingového oddělení - slavný stadion 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> - vysoká zadluženost - závislost na výsledcích a popularitě - příliš široký sortiment výrobků
EXTERNÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> - proniknutí na americký a asijský trh - příchod nových hvězd - spojení s novým partnerem - zvýšení příjmů z mediálních práv 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> - pokles celkové popularity fotbalu - konkurence jiných týmů - odliv fanoušků - zhoršení finanční stability - bankrot

Zdroj: Vlastní zpracování

FC Flora Tallinn

FC Flora Tallinn je fotbalový klub sídlící v hlavním městě Estonska, který byl založen roku 1990. Od roku 1992 pravidelně nastupuje v nejvyšší estonské fotbalové lize tzv. Meistriliize. Během jejího fungování, které se datuje od roku 1991 se tento talinský fotbalový klub stal 9-ti¹⁹ násobným šampionem, což z něj dělá nejúspěšnější estonský fotbalový klub vůbec (na druhém místě FC Levadia Tallinn se sedmi tituly). Mezi další úspěchy lze počítat pětinasobné vítězství v domácím poháru a sedmero triumfů v místním superpoháru (soupeři zde vítěz ligy s vítězem domácího poháru). Na mezinárodní scéně bylo největším úspěchem druhé předkolo ligy mistrů v roce 2011 a 2012, ale ani v jednom případě se tomuto estonskému celku nepodařilo přejít přes irský (Shemrock Rovers), respektive švýcarský tým (FC Basel). Družstvo je složeno téměř výhradě složeno z estonských hráčů, z nichž několik hraje také za estonskou reprezentaci. Klub se představuje před svým domácím publikem na

19 1993/94, 1994/95, 1997/98, 1998, 2001, 2002, 2003, 2010, 2011

stadionu, který nese jméno podle hlavní klubového sponzora pivovaru A.le Coq Arena, na kterém své zápasy hraje také estonská reprezentace.

5.3.1 Historie a současnost

FC Flora Tallinn byl založen v květnu roku 1990 a své první zápasy odehrál v druhé tehdy ještě sovětské estonské divizi. Hned po prvním roce se mu podařilo postoupit do nejvyšší soutěže. Když poté Estonsko získalo znovu nezávislost na Rusku v roce 1991 a vznikla samostatná estonská liga, umístil se tento klub na 4. místě, což je jeho historicky zatím nejhorší výsledek, který poté zopakoval v nevydařené sezoně 2009. Za největší zápas tohoto klubu je považována prohra 2:1 v přátelském utkání s italským velkoklubem AC Milán v roce 2008.

Tabulka 10: Konečné umístění FC Flory Tallinn v jednotlivých sezónách

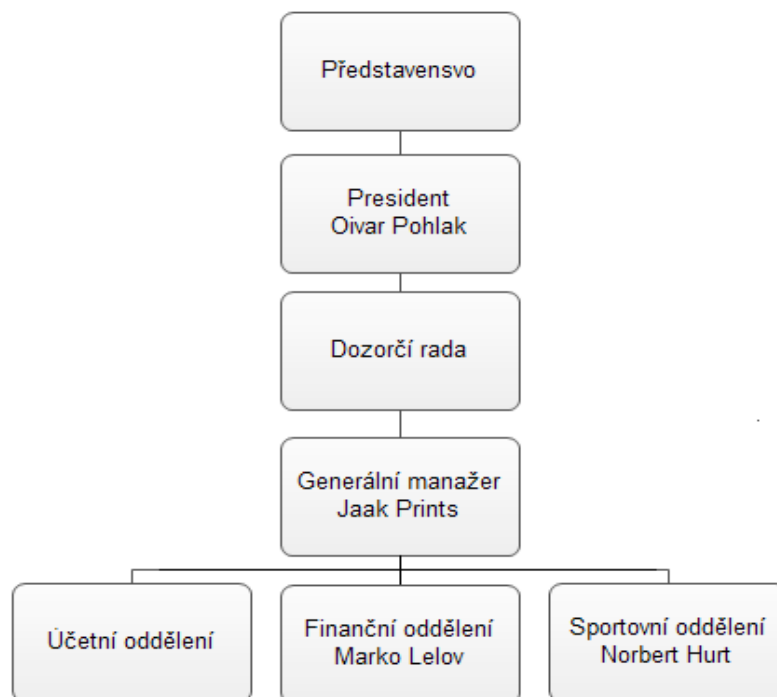
Sezóna	Umístění	Sezóna	Umístění	Sezóna	Umístění
2003/2004	3	2006/2007	2	2009/2010	1
2004/2005	4	2007/2008	2	2010/2011	1
2005/2006	3	2007/2008	2	2011/2012	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací podaných Jaakem Pritsem

5.3.2 Organizace Mittetulundusühing Jalgpalliklubi Football Club Flora

Fotbalový klub FC Flora Tallinn je z právního hlediska neziskovou dobrovolnickou organizací (v estonštině Mittetulundusühing - MTÜ, český ekvivalent by byl nestátní nezisková organizace - NNO). Organizace sídlí na adrese Asula 4c 11312 Tallinn, což je zároveň adresa fotbalového stadionu a jedná se o neziskový soukromý subjekt. Hlavními orgány této organizace jsou představenstvo (v současné době má pouze dva členy), president, finanční oddělení, sportovní oddělení a účetní oddělení. FC Flora nemá žádné samostatné marketingové oddělení. O samotnou komunikaci a marketing se stará finanční oddělení, které také dbá o pravidelné aktualizace webových a facebookových stránek. Organizační struktura s jednotlivými členy je vyobrazena na obrázku číslo 6.

Obrázek č. 6: Organizační struktura FC Flora Tallinn



Zdroj: Vlastní zpracování dle interview s Jaakem Printsem

5.3.3 Fanoušci a návštěvnost

Dle neformálních rozhovorů s fanoušky Flory Tallinn jsem zjistil, že se jedná více méně o mladé lidi ve věku do 30 let pocházející z Talinu. Neaktivnější fanoušci tohoto týmu se scházejí na jižní tribuně (Lõunatribüün), ale jinak nejsou nijak organizováni, neexistuje tedy žádný fanklub či jiné sdružení na podporu klubu. Jediným jednotícím prvkem, který klub vydává, jsou pak klubové karty pro hráče a fanoušky, díky kterým mají nárok na slevu v klubovém obchodě.

Dle facebookových stránek je tento tým oblíben ke dnešnímu²⁰ dni 2731 lidmi. V porovnání s ostatními kluby v této práci, je toto číslo velmi nízké. Podobné je to i s návštěvností. Při rozhovoru s generálním manažerem klubu Jaakem Printsem mi byly poskytnuty data pouze za dvě předchozí dvě sezóny. V sezóně 2010/2011, kdy klub získal titul, byla sezónní průměrná návštěva 408 osob (4,2 % kapacity stadionu), při dalším ročníku pak 356 diváků (3,7 % kapacity). Pan Prints uvedl, že návštěvnost v předchozích sezonách byla obdobná. Také zmínil, že největší návštěvnosti se dosahuje logicky zejména proti městským soupeřům (FC Levadia a

²⁰ 15.4. 2013

Nõmme Kalju), se kterými obvykle bojuje o čelo tabulky, kdy je návštěvnost přibližně dvojnásobná.

5.3.4 Marketingový mix

Produkt

Podobně jako i u ostatních porovnávaných týmů, jsou i u talinského celku hlavním produktem jeho zápasy na domácím stadionu. Na estonské poměry se FC Flora může pochlubit jednou z nejkvalitnějších a nejzkušenějších sestav. Z celkového počtu desíti hráčů, kteří hrají estonskou ligu a zároveň reprezentují Estonsko na národní úrovni, jich je sedm právě z Flory Tallinn. Jak je vidět i z tabulky konečného umístění tento klub byl za posledních sedm let pouze jednou horší než třetí v celé Meistriliize, což jenom dokládá jeho kvalitní a stabilní výkony. Na druhou stranu je také nutno podotknout, že oproti České republice nebo Velké Británii není sport a jeho navštěvování tolik populární. Fotbal sice patří, společně s hokejem k jednomu z nejoblíbenějších kolektivních sportů, ale jak je vidět z návštěvnosti (356 osob) lidé volí radši jiné formy aktivního trávení volného času. Tento fakt je dle mého názoru ovlivněn jednak poměrně malým počtem obyvatel (celé Estonsko má přibližně 1,3 milionu obyvatel, ale samotný Tallinn přes 400 000), velkou popularitou zimních sportů (zejména běžkování) a v evropském srovnání nekvalitními fotbalovými týmy.

FC Flora Tallinn hraje každou sezonu celkem 18 zápasů v Meistriliize na domácím stadionu. Navíc je účastníkem domácího poháru, kde se opět počet zápasů nedá přímo odhadnout, je však nutné uvést, že se Flora stala vítězem tohoto poháru v minulém roce. Pokud jde o evropské soutěže, zde se estonské celky příliš neprosazují a většinou vypadávají v prvním či druhém předkole Ligy mistrů či Evropské ligy, stejně je to i tohoto klubu.

Mezi vedlejší produkty můžeme zařadit nabídku kamenného obchodu, který se nachází v útrokách stadionu. Nejedná se však o klasický fanshop, který neexistuje, ale o obchod se sportovními oblečeními a potřebami, kde lze tyto předměty nakoupit. V nabídce klubu jsou fotbalové dresy různých barev, šály, čepice a propisovací tužky.

Cena

Stejně jako Manchester a Slavia Praha nabízí i FC Flora dva základní druhy vstupenek – jednorázovou a sezónní vstupenku. Na rozdíl od těchto klubů se jejich cena neliší podle místa na stadionu, ale je jednotná. Hlavním důvodem jsou návštěvy, které průměrně nedosahují více než 400 osob na zápas a na stadionu s kapacitou přesahující 9500 je proto zbytečné dále rozdělovat vstupenky podle jednotlivých sektorů. Základní cena jednorázové vstupenky činí 5,3 eura (cca 140 Kč) pro dospělou osobu. Děti do 13 let mají vstup zdarma.

U permanentek se rozlišují dva základní druhy. Cena klasické sezónní vstupenky je stanovena na 25 € (přibližně 650 Kč). Na tuto vstupenku je možné navštívit všechny ligové domácí zápasy. Druhou variantou je permanentka za 30 €, jejíž vlastník má na každý zápas jeden další volný vstup zdarma.

Místo

A.le Coq Arena je nejmodernějším a jedním z největších estonských fotbalových stadionů. Kromě fotbalového týmu FC Flora Tallinn, který zde hraje všechny svá domácí utkání, je tento stadion také místem, kde se hrají zápasy estonského domácího týmu. Stejně jako v případě dalších dvou porovnávaných stadionů je A.le Coq Arena (pojmenovaná po jednom z hlavních sponzorů – pivovaru A.le Coq) multifunkční arénou, kde se kromě fotbalových utkání pořádají také různé kulturní a společenské akce. Aréna byla dokončena v roce 2001, a jak již bylo zmíněno v předchozím textu, je se svou kapacitou 9692, která se dá dále rozšířit o prostory VIP až na 10 300 míst, druhým největším estonským fotbalovým stadionem. V útrokách stadionu lze najít sportovní obchod, kde je možné zakoupit klubové předměty nebo obchod s rybářskými potřebami. Sídlí zde také vedení klubu a vedení estonského fotbalového svazu. Dle rozhovoru s generálním manažerem jsou další prostory a kanceláře v současné době prázdné nebo v rekonstrukci.

Stadion je rozdělen na čtyři hlavní tribuny. Ty nesou, obdobně jako u Old Trafford, jména podle světových stran: Põhjatribüün (severní tribuna), která je určena pro fanoušky hostů, Idatribüün (východní tribuna), Lõunatribüün (jižní tribuna), kde sídlí domácí fanoušci a Läänatribüün (západní tribuna). Na stadion je možné se dostat jedním ze čtyř hlavních vchodů které jsou umístěny v rozích stadionu. Podrobný náčrt lze vidět v příloze č 6.

Jelikož stadion sídlí v hlavním městě Estonska Tallinnu, dopravní dostupnost je na estonské poměry celkem kvalitně vyřešena. Existuje hned několik způsobů, jak se na stadion dostat. První z nich je pomocí vlastního vozidla nebo taxíku. Přímo u stadionu se nachází poměrně velké parkoviště, které dokáže pojmout až 290 vozidel, což je při průměrných návštěvách okolo 350 osob naprosto dostačující. Dalšími možnostmi, kromě chůze (stadion je vzdálen přibližně 3 km od městského centra, jsou různé způsoby městské hromadné dopravy jako tramvaj (číslo 3 a 4 zastávka Vineeri) nebo autobus (5, 8, 20, 20A, 23, 23A, 28, 32 a 36 – zastávky Kotka nebo Tallinn-Väike).

Propagace

Už z předchozího textu lze rozpoznat, že sportovní marketing si v Estonsku ještě nevybudoval své pevné místo mezi ekonomickými disciplínami a tomu také odpovídá nabídka způsobů, kterými klub komunikuje se svými fanoušky.

Webové stránky FC Flora Tallinn

Na stránkách www.fcflora.ee lze najít podstatné informace, které se týkají tohoto estonského klubu. Webová stránka je vytvořena ve světlózelené barvě klub, což ji společně s poměrně zastaralým vzhledem ubírá na atraktivitě. Stránka je pravidelně aktualizována a téměř každý den zde lze najít informace o nadcházejících zápasech, o dění v klubu, o jednotlivých týmech, který hrají za Floru Tallinn nebo o A.le Coq Areně. Kromě informací jsou zde odkazující na galerii s fotografiemi, ze zápasů a ostatních akcí okolo klubu, dále pak propojení na facebookové stránky klubu, odkaz na internetovou televizi TV Flora nebo nabídku reklamních předmětů. Bohužel zde chybí klasický e-shop, takže nákup lze realizovat pouze prostřednictvím emailové komunikace nebo nákupem v kamenném sportovním centru na stadionu.

TV Flora

TV Flora je internetovou televizí talinského klubu. Tato televize vysílá podobně jako Slavia TV přes internetový portál youtube.com, ale na rozdíl od Slavie je obsah tohoto kanálu poněkud skromnější. TV Flora nabízí zejména rozhovory s jednotlivými hráči, trenéry a dalšími činovníky klubu, výjimečné také s fanoušky, kteří se podílejí na přípravě choreografií a jinak pomáhají klubu. Také je zde možné shlédnout záznamy z významných zápasů, které klub odehrál nebo nahlédnout do tréninkové přípravy Flory. V současnosti²¹ se k jejímu odběru hlásí 120 uživatelů, což opět ve srovnání se Slavií, kterou odebírá 1030 uživatelů poměrně malé číslo, které také poukazuje na stupeň oblíbenosti těchto dvou klubů.

Časopis

Stejně jako ostatní estonské fotbalové kluby ani FC Flora nevydává svůj vlastní fotbalový časopis, který by byl přímo určený pro fanoušky tohoto klub. Jak mi bylo však sděleno, Flora pravidelně přispívá svými články do estonského fotbalového magazínu Jalka. Tento časopis je vydáván pod patronací estonského fotbalového svazu, má v průměru 68 stran a je vydáván jednou měsíčně. Kromě zajímavostí z estonské kopané jsou zde i některé články o zahraničním fotbalu. Jeho cena je 1,85 €, předplatné na rok činí 22,24 €.

Akce pro fanoušky

Počet akcí určených pro fanoušky se odvíjí od jejich počtu, proto jich není příliš mnoho. Mezi ty základní patří slevy na sportovním oblečení a potřeby pro členy klubu v hodnotě 10 či 15 %. Sleva se odvíjí od typu produktu, většinou se jedná o klubové produkty nebo výrobky partnera týmu, společnosti Nike.

Další akcí je fotbalový ples, který se koná jednou do roka a je přístupný pro všechny osoby, který mají kladný vztah k tomuto klubu.

Klub čas od času také pořádá různé druhy fotbalových soutěže, které jsou určeny jednak pro profesionální hráče a jednak pro samotné fanoušky, kteří mají možnost ukázat své schopnosti a dovednosti. Cenami jsou různé reklamní předměty

21 k 13.5.2013

od partnerů klubu. Podobnou akcí je i turnaj v malé kopané pro fanoušky, ve kterém mají možnost poměřit síly mezi jednotlivými přihlášenými družstvy. Ceny jsou obdobné jako u předcházejících soutěží.

SWOT Analýza

Interní prostředí

Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky tohoto estonského klubu se řadí především nový moderní domácí stadion, který má kapacitu přes 10 000 míst a historie, která je podpořena sedmi mistrovskými tituly. Díky těmto atributům je Flora z estonského hlediska poměrně atraktivním týmem pro fanoušky a sponzory. Hlavními partnery tohoto týmu jsou společnost Nike a A.le Coq. Další výhodou, kterou má FC Flora jsou její zkušení hráči, jak již bylo zmíněno sedm hráčů, kteří pravidelně nastupují za Floru Tallinn jsou i členy estonské reprezentace.

Slabé stránky

Hlavní slabou stránku bych viděl zejména v internetové propagaci tohoto klubu. Jednak se jedná o webové stránky, které v porovnání s ostatními vrcholnými týmy estonské nejvyšší soutěže patří spíše k průměru a to jak obsahem, tak vzhledem. Další nevýhodou, která se vztahuje k tomuto problému je absence možností nákupu vstupenek a reklamních předmětů přes internet. Díky těmto faktorům také Flora značně zaostává za dalšími dvěma týmy, se kterými bojuje o nejvyšší příčky – FC Nõmme Kalju a FC Levadia. Absence samostatného Fanshopu může být také jednou z nevýhod. Klub prodává své reklamní předměty skrz společnost Sportland, která má svoji prodejnu přímo na stadionu a klub ji přenechává určité procento z ceny prodaných předmětů. Další slabostí je celkový sortiment předmětů merchandisingu, který je složen pouze dresů, šál, čepice a propisovací tužky.

Externí prostředí

Příležitosti

Jelikož je v celém Estonsku fotbal a sportovní marketing poměrně na nízké úrovni, existují zde velké příležitosti a prostory pro zlepšování. Jednou z těchto příležitostí je vytvoření větší základny fanoušků, pro které se budou vyrábět nové reklamní předměty. S rostoucí nabídkou by se také mohl vybudovat samostatný fanshop, ve kterém by fanoušci tyto předměty našli. Tato základna by se dala vybudovat pomocí různých akcí a soutěží pro příznivce. Tyto soutěže a akce jsou v současné době konány jen výjimečně. Dalším impulzem by mohlo být vydávání samostatného časopisu o klubovém dění. Tento časopis by mohl být ze začátku vydáván pouze v malém nákladu a formátu. Další možnosti ke zlepšování bych viděl také v úpravě webových stránek a tvorbě zmiňovaného e-shopu. Mezi ostatní možnost bych zařadil partnerství s dalšími silnými partnery nebo probojování do dalších kol evropských soutěží, čímž by se mohla zvednout popularita i samotného estonského fotbalu.

Hrozby

Hrozby, které mohou Floru Tallinn ohrozit, jsou obdobné jako u dalších porovnávaných klubů. Flora se na rozdíl od Manchesteru a Slavie nepotýká s finančními potížemi, ale na druhé straně má jiné problémy, které tyto týmy nemají. Jedním z nich je celkově malý zájem o estonský fotbal, a kdyby se tento trend ještě prohloubil, mohlo by to způsobit mnohé nepříjemnosti pro tento talinský klub (odchod sponzorů, odliv fanoušků). Hrozbou s obdobnými následky by mohlo být dosahování špatných výsledků v následujících ročnících, popřípadě sestup do nižší ligy. Další problémem by mohla být týmová konkurence, která by mohla odlákat stávající nebo nové potenciální fanoušky. V ročníku 2013 hraje Meistriliigu celkem 10 týmů, ze kterých pět pochází přímo z hlavního města Tallinnu.

Shrnutí jednotlivých složek interního prostředí (silné a slabé stránky) a externího prostředí (příležitosti a hrozby) estonského klubu FC Flora Tallinn je k vidění v tabulce číslo 11.

Tabulka č. 11: SWOT analýza FC Flora Tallinn

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
INTERNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> - nový moderní stadion - úspěšná historie - silní sponzoři - kvalitní hráčský kádr 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> - internetová propagace - absence internetového prodeje - malý sortiment předmětů merchandisingu - prodej těchto produktů přes společnost Sportland
EXTERNÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> - úspěch v evropských soutěžích - zvýšení popularity estonského fotbalu - vytvoření širší základny fanoušků - vylepšení webových stránek - vybudování fanshopu 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> - pokles už tak nízké popularity fotbalu - sestup do nižší soutěže - odchod sponzorů - týmová konkurence - odliv fanoušků

Zdroj: Vlastní zpracování

6. POROVNÁNÍ A DISKUZE

V předchozích částech této práce jsou uvedeny data o jednotlivých klubech, je zde také vidět na co a v jaké míře se zaměřují při své práci a jaký je jejich vztah k fanouškům. V této kapitole se pokusím tyto fakta porovnat, potvrdit a zhodnotit.

Záměrem této diplomové práce bylo ukázat jakých různých podob a úrovní může nabývat sportovní marketing v různých zemích Evropy. Záměrně byla zvolena tři mužstva, která jsou ve svých státech považována za jedny nejlepších, ale jejichž velikost a možnosti jsou, díky podmínkám nebo jednoduše popularitě fotbalu, velmi odlišné.

Tento fakt je patrný hned při porovnání návštěvnosti těchto týmů, která je diametrálně rozdílná. Zatímco Manchester United dosahuje pravidelně návštěv přes 75 000 a SK Slavia Praha dosáhl v poslední sezóně přibližně desetin tohoto množství, pak FC Flora Tallinn se svými necelými 400 diváky na zápas hluboce zaostává za oběma týmy. Tento obrovský rozdíl je způsoben zejména velikostí těchto klubů, jejich úspěchy na mezinárodním poli, velikostí jednotlivých zemí a již zmiňovanou popularitou kopané. Tyto čísla návštěvnosti pramení zejména z velikosti fanouškovské základny a popularity týmů. Jak ukázal průzkum společnosti Kantar Manchester celosvětově podporuje přes 650 milionů lidí, což pro dva zbývající týmy naprosto nepředstavitelné číslo. Popularita se dá také porovnat z oblíbenosti týmu na sociálních sítích. Zde je opět naprosto zřetelná rozdílnost v přízni k porovnávaným klubům. United jsou opět daleko před ostatními a se svými 33 miliony následníků jsou jedním z nejpopulárnějších světových týmů. Slavia má na svých facebookových stránkách téměř 30 tisíc fanoušků a Flora necelé desetinu tohoto množství, což je k poměru k celkovému počtu obyvatel jednotlivých zemí podobné množství.

Při porovnávání produktu, který nabízí tyto fotbalové týmy svým fanouškům, se musí brát opět zřetel na množství fanoušků, kterým je tento produkt nabízen. Všeobecně lze říci, že všechny týmy se snaží svým nabídnout ty nejlepší hráče a výkony, které jsou v jejich možnostech. Za Manchester hrají jedni z nejlepších světových hráčů, kteří pravidelně získávají různé druhy trofejí, tou poslední bylo další vítězství v Premier League. Za Floru Tallinn nastupují ti nejlepší hráči estonského fotbalu (7 reprezentantů) a také téměř každý rok vybojují nějakou liguovou

trofej (v tomto roce vítězství v ligovém poháru, zaručující účast v Evropském poháru). Slavia Praha v tomto srovnání poněkud zaostává. Poté, co si prošla existenčními problémy, se však snaží nabídnout svým fanouškům, dle svých současných možností, kvalitní hráčský kádr, který ale zatím v posledních letech nedosáhli na žádný významnější úspěch. Pokud jde o počet zápasů, které hrají družstva na domácím stadionu, zde jsou čísla poměrně vyrovnaná. Manchester během sezóny odehraje na stadionu Old Trafford 19 utkání v Premier League plus utkání v poháru, Flora Tallinn pak 18, a Slavie 15, ke kterým je opět nutno přičíst utkání v poháru. Na rozdíl od anglického týmu se Slavii ani Floře nedaří v posledních letech dosáhnout na větší úspěchy v Lize mistrů nebo Evropském poháru (v případě Slavie by bylo úspěchem se do nich aspoň probojovat).

Vedlejšími produkty, které kluby nabízejí, jsou atmosféra a produkty merchandisingu. Atmosféra je opět závislá na množství diváků přítomných při utkání. I když na utkání pražského celku není přítomno tak velké množství fanoušků jako při zápasech Manchesteru, dokážou téměř při každém zápase, na rozdíl od Flory, vytvořit skvělou kulisu, která dodává utkání větší náboj. Ale i přes tento fakt je to neporovnatelné s prostředím, které panuje na každém zápase na Old Trafford. Při komparaci nabídky předmětů pro fanoušky znovu dominuje anglický klub, jehož sortiment přesahuje hranice samotného fotbalového merchandisingu. Nabídka Slavie je v porovnání s podmínkami, které panují na českém trhu poměrně kvalitní, ale pokud se o srovnání s anglickým týmem, je zde velký prostor pro zlepšování. FC Flora zaostává se svou nedostačující nabídkou (nabízí pouze prodej dresů, šál a čepic) jak za oběma hodnocenými kluby, tak i za estonskou konkurencí.

Cenová strategie jednotlivých týmů je závislá na konkurenčním boji v domácích soutěžích. Cena jednorázových vstupenek na zápasy Manchesteru se pohybuje v rozmezí od 900 do 1560 Kč, což lze považovat za průměr mezi anglickými vrcholnými týmy. Permanentní vstupenky pak vyjdou na 15 960 až 28 500 Kč v závislosti na poloze sedadla. United nabízejí také velké množství slev, které jsou určeny pro různé věkové kategorie a členy klubu. Podobnou slevovou strategií následuje i Slavia Praha, která nabízí také nižší ceny pro děti, mládež, starší osoby a handicapované. Cena jednorázových vstupenek je 160 – 420 Kč a hodnota sezónních pak 1400 až 3550 Kč. Cena těchto vstupenek patří k těm nejdražším, které lze koupit

na utkání české Gambrinus ligy. FC Flora poskytuje také tyto dva základní druhy vstupenek, ale na rozdíl od Manchesteru ani Slavie k nim nepřidává žádné slevy. Pouze děti do 13 let mají vstup zdarma, jinak každý divák musí zaplatit v přepočtu 140 Kč (Estonský průměr) za jednorázovou vstupenku a 650 za normální sezónní lístek. Jedinou výhodou, kterou je může fanoušek využít je nákup dražšího typu permanentky (780 Kč), ke které je jeden volný vstup na utkání zdarma.

Při hodnocení další složky marketingového mixu – místa, jsou na tom všechny týmy nadprůměrně, co se týká porovnání s konkurencí v jednotlivých státech. Každý z klubů hraje svá domácí utkání na moderních stadionech, které patří k nejlepším v zemi. Manchester hraje své zápasy na stadionu Old Trafford, který je svou kapacitou (75 811) největší v Anglické Premier League. Je vybaven rozsáhlým parkovištěm, jeho dopravní dostupnost je také velmi dobrá a v jeho útrobách lze nalézt velké množství atraktivních prostorů (muzeum, kavárny, hotel, fanshop). Podobné podmínky nabízí i Slavie a její Eden Aréna. Její kapacita (21 000) je sice o něco menší než na slavném Old Trafford, ale i tak je to největší a nejmodernější fotbalový stadion mezi týmy, které hrají v současnosti Gambrinus Ligu. Stejně jako u Divadla snů je i v blízkosti Edenu rozsáhlé parkoviště a existuje mnoho možností (ať už veřejná doprava nebo vlak) jak se na stadion dostat. V zázemí stadionu lze najít mnoho užitečných obchodů, fanshop nebo například hotel. A.le Coq Arena, domácí stadion FC Flora Tallinn se také zařazuje mezi nejlepší stadion v Estonsku. Je to nejnovější a nejmodernější aréna v Estonsku a svou velikostí je druhá největší v zemi. Dopravní dostupnost je také velmi dobrá a i parkoviště nabízí mnoho míst k zaparkování. Jediným negativem, oproti Old Trafford a Eden Aréně, jsou vnitřní prostory, které i přes velké možnosti k jejich využití zatím nenašly své plné uplatnění.

Komunikační mix nabízí největší množství možností, jak komunikovat a ovlivňovat s fanoušky klubu. Právě v této oblasti je zřetelně vidět na jaké úrovni je sportovní marketing v jednotlivých zemích. Nejlépe z tohoto hodnocení vyšel samozřejmě Manchester United, který dokazuje, že je jedním z nejlepších fotbalových týmů na světě, čemuž odpovídá i jeho propagace a komunikační mix. Manchester využívá téměř všechny dostupné možnosti, jak komunikovat s fanoušky, každý měsíc pořádá nespočet akcí, soutěží a slosování nebo podniká zápasové tourné

kolem světa, aby uspokojil své fanoušky na všech kontinentech. Manchester má dokonale propracované webové stránky, které jsou přehledné a měly by být standardem pro všechny top týmy. Dále provozuje MU TV, která vysílá nepřetržitě 24 hodin denně, která je pro Reds navíc i jedním ze zdrojů příjmů, poskytuje mobilní servis, skrz který lze využít všechny dostupné moderní technologie pro chytré telefony (mimo klasického info servisu, také hry, videa, různé aplikace, atd.). Dalším informačním a komunikačním kanálem jsou časopisy (United Review, Inside United) a bulletin (Red view news-letter), které jsou dostupné jak v tištěné formě, tak na internetu.

Základem Slávistické komunikace jsou také webové stránky tohoto klubu. Jejich vzhled i zpracování je poměrně moderní a přehledné. Jsou zde poskytovány všechny aktuální a potřebné informace. SK Slavia Praha na rozdíl od Manchesteru nenabízí plnohodnotnou televizi, ale pouze archiv různých videí s klubovou tematikou na portálu Youtube. Dále vydává svůj vlastní barevný časopis Poločas a poskytuje informační a zápasový servis pomocí SMS přes mobilní telefony. Klub, často ve spojení s různými skupinami fanoušků, pořádá různé akce, nabízí mnohé slevy či vytváří nové projekty. Jedním z těchto projektů je také v České republice ojedinělý projekt Univerzita Slavie, který mapuje historii a současnost, sblíží jednotlivé fanoušky a nabízí jim jedinečnou možnost setkat se s aktéry, kteří tuto historii psali.

FC Flora Tallinn využívá ke své propagaci pouze ty nejzákladnější prvky. Se svými fanoušky je ve spojení skrz své webové stránky, které na rozdíl od dalších dvou srovnávaných týmů patří spíše k podprůměru. Dále podobně jako Slavie provozuje svůj vlastní televizní kanál, také přes platformu Youtube.com. Flora nevydává žádný vlastní čas, pouze přispívá do celonárodního fotbalového časopisu Jalka a pro své fanoušky nabízí minimum slev a pořádá pouze příležitostně nějaké akce nebo soutěže.

Z tohoto celkové srovnání Manchesteru United, SK Slavie Praha a FC Flory Tallinn lze jasně vyvodit jak rozdílně na tom jsou fotbalové týmy jak odlišné mají všechny podmínky. Manchester jako největší a světově známý klub má jasně nejpropracovanější a nejrozsáhlejší marketingový program ze všech tří mužstev.

Naopak Flora Tallinn jako zástupce estonského fotbalu a nejmenší ze zkoumaných týmů má spoustu prostoru pro zlepšování.

7. ZÁVĚR

V této práci jsem se pokusil komparaci marketingu tří fotbalových družstev z různých států Evropy a jeho aplikaci vůči fanouškům těchto týmů. Mým hlavním záměrem bylo podrobit tyto způsoby aplikace zkoumání, zjistit jaké komunikační prvky a kanály, tyto kluby využívají a jaké dávají možnosti fanouškům ztotožnit se s daným klubem a jaké kroky k tomu podnikají.

Jak vyplývá z dosaženého porovnání, každý tým využívá různé způsoby a marketingové strategie k tomu, aby oslovil své fanoušky a různé cesty k tomu, aby jim dal možnost být a cítit se součástí klubu.

Manchester United, jako klub s největší základnou fanoušků na celém světě, je ideálním příkladem toho, jakým způsobem by měl klub a jeho marketing fungovat vůči fanouškům. Marketingové oddělení tohoto klubu se snaží využít všech možných existujících možností k tomu, aby oslovil všechny své fanoušky po celém světě. Jedním takovým příkladem můžou být jeho webové stránky, tedy v současné době základní komunikační nástroj, které je možné načíst v sedmi nejvíce používaných světových jazycích. Dále každoročně podniká cesty po celém světě, nabízí čtyřicetihodinové vysílání vlastní televize nebo se neustále snaží následovat moderní trendy a vytváří různé počítačové a mobilní aplikace, jen aby přiblížil svět United svým fanouškům. Nabízí také nepřehledné množství produktů s klubovou tematikou, které lze díky velmi dobře rozvinuté distribuční koupit po celém světě. Právě v této velmi široké nabídce bych viděl hlavní nevýhodu a doporučil bych spíše se zaměřit pouze na určité oblasti podnikání a v těch realizovat plně svou činnost, spíše než se snažit proniknout na různé trhy pouze s omezeným množstvím produktů, které často nejsou schopny konkurovat produktům vedoucím společností v daném odvětví.

SK Slavia Praha a její marketing je mezi českými na poměrně dobré úrovni. Marketingové oddělení se snaží být velmi kreativní a stále vymýšlí pro své fanoušky nové akce k příležitosti různých příležitostí. I množství předmětů, které klub vytváří pro své fanoušky je dle mého názoru na český trh zcela dostačující až nadprůměrné. Slavia podobně jako Manchester využívá ke komunikaci také mnohé informační kanály, ale oproti anglickému celku spíše na základní úrovni. Komunikace s

fanoušky probíhá v zásadě přes čtyři hlavní média: webové a facebookové stránky, Slavia TV, Magazín Poločas a přes mobilní servis Slavia Mobil. Webové stránky a facebookové stránky by měly být již standardem každé společnosti a týmu, který ne vždy zcela splňuje očekávání fanoušků. V případě Slavia však nemám žádné výraznější námitky. Kde bych však viděl cestu ke zlepšení je zejména mobilní servis, který nabízí v dnešní době chytrých telefonů nepřehledné množství možností a je škoda, že Slavia nevyužívá plný potenciál tohoto média. V tomto případě by se klub mohl inspirovat některými nápady, které využívá Manchester a mohl by rozšířit nabídku produktů v tomto odvětví. Pokud se jedná o televizní kanál, nemyslím si, že klub jako Slavia by měl mít svůj vlastní televizní program s nepřetržitým vysíláním, bylo by to jednak časově a finančně až příliš náročné a jedna pro české podmínky a základnu fanoušků, kterou Slavia má i zbytečné.

FC Flora Tallinn, jako zástupce nejmenšího z porovnaných států Estonska, na nejnižší úrovni ze všech porovnávaných. Marketing a jeho aplikace je u tohoto estonského týmu na nízké úrovni. V estonském srovnání, které jsem měl tu možnost vidět, si také nestojí nejlépe a patří spíše k průměru a to i přesto, že se jedná o nejslavnější a nejúspěšnější estonský klub. Mezi hlavní kanály, které využívá, patří pouze webové a facebookové stránky a televizní zpravodaj skrz kanál Youtube. Mým hlavním doporučením pro tento tým by bylo vytvoření určité hlavní strategie, na kterou by klub dále navazoval. Změnu bych viděl zejména ve webových stránkách, které nedostačují dnešním měřítkům a klubu v takovém postavení. Doporučil bych zřídit zejména internetový obchod, prodej vstupenek online a také rozšířit sortiment klubových produktů. Další možností jak přilákat nové fanoušky a povzbudit ty stávající je pořádání pravidelných soutěží, akcí a slev po vzoru nejen porovnávaných týmů. Nemusí to být akce velkého typu, ale například soutěže v různých médiích jako televize, rádio či internet, které by pomohly zviditelnit klub, dodat mu větší atraktivitu a rozšířily základnu fanoušků.

V této práci jsem se snažil poukázat na rozdílné úrovně a aplikace marketingu v různých státech. Každý ze tří pozorovaných týmů se nachází v úplně jiném postavení a má také jiné podmínky pro svou práci. Bylo pro mě velmi zajímavé setkávat se a hovořit s různými lidmi z těchto zemí a vytvořit si náhled na

to, jaký zde panuje současný stav a jaký mají kluby z různých částí Evropy vztah k fanouškům.

8. Použitá literatura:

- 1) ARMSTRONG, G. , HARKER, M. , KOTLER, P. , BRENNAN, R. *Marketing an introduction*. London: Pearson education, 2009, 615 s. ISBN 978-0-273-71395-1
- 2) BUREŠ, I. *Zlatá pravidla vyjednávání*. Praha: Management press, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7261-172-0
- 3) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 226 s. ISBN 978-80-7376-150-9
- 4) DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2005. 84 s. ISBN 80-248-0827-7
- 5) FERRAN, S. *Góly nepadají náhodou*. Praha: Baronet, 2010. 223 s. ISBN 978-80-7384-300-7
- 6) FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, a.s., 2003. 275 s. ISBN 978-80-722-6811-2
- 7) HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál s.r.o., 2005. 408 s. ISBN 978- 80-7367-485-4
- 8) HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7
- 9) HRICKO, Jiří. *Marketing fotbalového klubu SK Slavia Praha*: Bakalářská práce. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 2009. 50 s., 4 příl. Vedoucí bakalářské práce Olga Horová
- 10) HUDEČKOVÁ, Klára. *Analýza marketingového mixu čistícího prostředku firmy Tomil, s.r.o.*: bakalářská práce. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2012. 78 s., 3 příl. Vedoucí bakalářské práce Martina Chaloupková
- 11) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategické trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2690-8

- 12)KARLÍČEK, M. , KRÁL, P. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2
- 13)KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. - Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press, 2000, 260 s. ISBN 80-7261-010-4
- 14)KOTLER, P. , ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 13. vydání. London: Pearson education, 2010. 637 s. ISBN 978-0-13-700669-4
- 15)KOTLER, P. , WONG, V. , SAUNDERS, J. , ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- 16)KRÁTKÝ, Petr. *Ekonomika fotbalového klubu: Diplomová práce*. Praha: VŠE, 2006. 80 s.,4 s. příl. Vedoucí diplomové práce Jiří Novotný
- 17)MORGAN, M. J. , SUMMERS, J. *Sports marketing*. Southbank Victoria: Thompson, 2005. 321 s. ISBN 0-17-02859-8
- 18)MULIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2000. 441 s. ISBN 0-88011-877-6
- 19)MULLIN, B. J. , HARDY, S. , SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 3. vydání, Champaign: Human Kinetics, 2007. 540 s. ISBN 978-0-7360-6052
- 20)PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of sport marketing*. Morgatown: Fitness information technology, 1996. 290 s. ISBN 1-885693-02-8
- 21)PRIDE, W. , FERREL, O. *Marketing*. 16. vydání, Mason: South-western Cengage learning, 2012. 126 s. ISBN 978-0-538-47540-2
- 22)SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 132 s. ISBN 80-7179-367-1
- 23)SMITH, A. *Introduction to sport marketing*. Oxford: Elsevier, 2008. 326 s. ISBN 978-0-7506-8686-3
- 24)SOLOMON, J. *An insider's guide to managing sporting events*. Champaign: Human Kinetics, 2002. 210 p. ISBN 0-7360-3108-1

25) SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada publishing, 2009. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7

26) VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-2196-5

27) ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 1041 s. ISBN 978-80-7400

Elektronické zdroje:

- 1) *FC Flora* [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. A. Le Coq Arena. Dostupné z WWW: <http://www.fcflora.ee/index.php?lang=est&main_id=3>
- 2) *Football-lineups* [online]. 2013 [cit. 2013-02-05]. FA Premier League. Dostupné z WWW: <http://www.football-lineups.com/tourn/FA_Premier_League_2011-2012/Stats/Home_Avg_Atte/>
- 3) HÁLEK, Vladimír. *halek.info* [online]. 2012 [20.3. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky4smart/mprp4smart.php?l=05&projection&p=75>>
- 4) JARŤMENSKÁ, Jaroslava. *M-journal* [online]. 17.12. 2008 [20.3. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/marketing/nove-trendy/sportovnimarketing_s302x473.html>
- 5) JARŤŠEK, Jaromír. *Top-fotbal* [online]. 27.10. 2010 [20.3. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.top-fotbal.cz/management-a-manazering-fotbalu/marketing-fotbalu-1-cast>>
- 6) JARŤŠEK, Jaromír. *Top-fotbal* [online]. 12.1. 2011 [20.3. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.top-fotbal.cz/management-a-manazering-fotbalu/marketing-fotbalu-3-cast>>

- 7) *Liga.cz [online]. 2013 [cit. 2013-20-04]. Anglie. Dostupné z WWW: <<http://www.liga.cz/fotbal/anglie/>>*
- 8) *Manchester United [online]. 2013 [cit. 2013-20-04]. Official Manchester United. Dostupné z WWW: <<http://www.manutd.com/en.aspx?>>*
- 9) *Manchester United [online]. 2013 [cit. 2013-28-04]. News and features. Dostupné z WWW: <<http://www.manutd.com/en/News-And-Features/Club-News/2012/May/manchester-united-global-following-confirmed-as-659million.aspx>>*
- 10) *Manchester United [online]. 2013 [cit. 2013-020-04]. Tickets and hospitality. Dostupné z WWW: <<http://www.manutd.com/en/Tickets-And-Hospitality/Ticket-Prices.aspx>>*
- 11) *NĚMEC, Robert. Marketing.robournemec [online]. 21.6. 2005 [20.3. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robournemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>*
- 12) *Obchodní rejstřík [online]. 2013 [cit. 2013-020-05] Úplný výpis. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=202869&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=b432250bcde218996f110f221963faf7&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3541&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=08.03.2012&code=47gn2>>*
- 13) *SEC [online]. 2010 [cit. 2013-29-04]. Výroční zpráva Manchester United Ltd. Dostupné z WWW: <<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1549107/000104746912007026/a2210109zf-1.htm>>*
- 14) *SK Slavia Praha [online]. 2010 [cit. 2013-12-04]. Historická esej. Dostupné z WWW: <<http://www.slavia.cz/Historicka-esej>>*
- 15) *SK Slavia Praha [online]. 2013 [cit. 2013-25-05]. Historie zápasů. Dostupné z WWW: <<http://www.slavia.cz/zobraz.asp?t=zapasy-uvod>>*

16) *SK Slavia Praha [online]. 2010 [cit. 2013-24-04]. Vstupenky. Dostupné z
WWW: <<http://www.slavia.cz/zobraz.asp?t=vstupenky-vstupenky> >*

9. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Ceny jednotlivých vstupenek SK Slavia Praha

Příloha č. 2 – Eden Aréna

Příloha č. 3 – Vlastnická struktura Manchester United Ltd.

Příloha č. 4 – ceník vstupenek Manchesteru United

Příloha č. 5 – Old Trafford