

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Využití sponzoringu FK Dukla Praha v marketingu sponzora

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jan Procházka

Vypracoval:

Bc. Günter Bittengel

Praha, duben 2013

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

V Praze, dne

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat Mgr. Janu Procházkovi za odborné vedení při vypracování diplomové práce, praktické rady a postřehy. Dále bych rád poděkoval panu Petru Maňákovi, zástupci společnosti Albresa S.A. zastupující FK Dukla Praha, který mi poskytl cenné interview a se kterým jsem spolupracoval během vypracování diplomové práce.

Abstrakt

VYUŽITÍ SPONZORINGU FK DUKLA PRAHA V MARKETINGU SPONZORA

Cíle: Cílem této práce je odhalit nedostatky plynoucí ze sponzorství. Výstupem práce jsou doporučení v oblasti marketingu a prezentace.

Metody: Autor postupoval v práci metodou případové studie. Během poznávacích procesů využil autor analýzu dokumentů, interview se zástupcem marketingové agentury, marketingový audit a monitoring médií.

Výsledky: Práci byly odhaleny nedostatky v prezentování partnerů klubu, zejména ze stran partnera. Dalším poznatkem bylo zjištění, že Gambrinus liga je nedostatečně medializovaná.

Klíčová slova: partner, klub, sponzorské plnění, média, hospitality

Abstract

THE USE OF SPONSORSHIP OF FK DUKLA PRAHA IN SPONSOR'S MARKETING

Objectives: The aim of this paper is to reveal shortcomings resulting from sponsorship. The outcome of this paper is to provide recommendations on marketing and promotion.

Methods: A case study was used to investigate sources of evidence such as analysis of documents, interview with marketing agency representative, marketing audit and media monitoring.

Results: Paper revealed that the way how partners are presented by club and mainly by themselves is insufficient. Also publicity of Gambrinus league was found as inadequate.

Keywords: partner, club, sponsorship fulfilment, media, hospitality

OBSAH

1. ÚVOD	11
2. CÍLE A ÚKOLY	13
2.1 Cíle.....	13
2.2 Úkoly	13
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
3.1 Vyčlenění sponzoringu v rámci marketingového mixu	15
3.1.1 Tradiční marketingový mix	15
3.1.2 Moderní pojetí marketingového mixu	16
3.1.3 Propagace.....	16
3.2 Sponzoring	17
3.2.1 Sjednocení pojmů	20
3.2.2 Prostředí sponzoringu	20
3.2.3 Marketingové prostředí.....	21
3.3 Předpoklady pro sponzoring	23
3.3.1 Segmentace trhu.....	23
3.3.2 Marketingová strategie	24
3.4 Cíle sponzoringu	25
3.4.1 Rozhodující cíle pro uzavření sponzorské dohody	25
3.4.2 Komunikační cíle a cíle marketingové komunikace.....	26
3.5 Hlavní přínos sponzoringu.....	29
3.5.1 Hospitality.....	32
3.6 Druhy a formy sponzoringu	33
3.6.1 Formy sponzorování dle sponzorovaného	34
3.6.2 Formy sponzorování dle zapojení sponzora	34
3.7 Měření účinnosti sportovního sponzoringu	35
4. METODOLOGIE	39
4.1 Kvalitativní výzkum	39
4.2 Případová studie.....	40
4.3 Analýza dokumentů a fyzických dat.....	42
4.4 Interview	43
4.4.1 Nahrávání interview.....	44
4.5 Analýza situace - marketingový audit	44
4.6 Mediální výzkum	45

5. ANALÝZA FK DUKLA PRAHA	47
5.1 Základní informace o klubu	47
5.1.1 Historie klubu	47
5.1.2 Novodobá historie klub.....	49
5.1.3 Obecné informace	49
5.1.4 Struktura akcionářů.....	50
5.2 Struktura partnerů fk dukla praha	52
5.3 Zaměstnanecká a organizační struktura	54
5.4 Kritéria výběru partnerů pro analýzu.....	56
5.5 Analýza partnera - ALBRESA S. A.	57
5.5.1 Představení společnosti.....	57
5.5.2 Spolupráce s FK Dukla Praha.....	58
5.5.3 Obchodní a marketingové cíle	59
5.5.3 Proces jednání s partnerem	60
5.5.4 Hospitality - ALBRESA S.A.....	61
5.6 Analýza partnera - www.adidasobchod.cz	61
5.6.1 Představení společnosti.....	61
5.6.2 Partnerství s FK Dukla Praha.....	62
5.6.3 Obchodní a marketingové cíle	62
5.7 Audit nabídky pro partnery	62
5.7.1 Reklamní plochy pro partnery	63
5.8 Monitoring vybraných médií	66
5.8.1 Kritéria pro výběr médií	66
5.8.2 Průběh monitoringu	68
5.8.3 Vyhodnocení monitoringu tisku	69
5.8.4 Závěr monitoringu tisku.....	72
5.8.5 Vyhodnocení monitoringu internetových zpravodajských portálů.....	73
5.8.6 Vyhodnocení monitoringu televizního vysílání.....	75
6. DOPORUČENÍ V OBLASTI MARKETINGU A PREZENTACE.....	79
6.1 Doporučení pro partnera ALBRESA S.A.....	79
6.1.1 Presentace partnerů.....	79
6.1.2 Presentace klubu	82
6.2 Doporučení pro partnera www.adidasobchod.cz.....	83
6.2.1 Kampaň presentace obuvi.....	84
6.3 Doporučení presentace klubu v médiích	85

7. ZÁVĚR	87
8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	89
8.1 Seznam použité literatury	89
8.2 Seznam použitých internetových zdrojů	92
9. SEZNAM PŘÍLOH.....	94
10. SEZNAM DIAGRAMŮ, TABULEK A GRAFŮ	95

1. ÚVOD

Nejpopulárnějším sportem v České republice je bezesporu fotbal, který má u nás největší členskou základnu registrovaných hráčů. Členskou základnu tvoří přibližně 550.000 hráčů, kteří jsou registrováni buď prostřednictvím FAČR (Fotbalová asociace České republiky) nebo různými lokálními ligami (Hanspaulská liga apod.). Daleko za fotbalem, co se týče členské základny, se nachází tenis a hokej, kteří mají každý kolem 60.000 členů (40). Tato jednoznačná převaha kopané je dána dlouholetou tradicí fotbalu u nás, ale také relativně nízkou finanční náročností na provozování tohoto sportu. Ve srovnání s tenisem a hokejem jsou náklady na fotbal několika násobně menší a tím se stává mnohem dostupnějším.

V otázkách mediální a divácké popularity je situace mnohem vyrovnanější. Jistě se shodneme, že mezi fanoušky vévodí fotbal a hokej. Přibližně stejný čas a prostor, je věnovaný oběma sportům v televizním vysílání, tištěných novinách, ale i v internetovém zpravodajství. Návštěvnost fotbalových utkání během poslední pěti let je takřka konstantní. Týmy na prvních příčkách dosahují průměrné návštěvnosti 10-12 tisíc diváků na utkání, naopak týmy na spodku tabulky čítají v průměru na utkání lehce přes 2 tisíce (50).

Tento fakt vytváří prostor pro manažery klubů, kteří mají za úkol udržet stávající fanoušky a pokusit se o získání nových. Samotné marketingové aktivity bohužel na získání diváků nestačí, a tak hlavním nástrojem pro přilákání diváků je kvalitní produkt, v tomto případě kvalitní tým s odpovídajícím herním projevem. Úzkou souvislost s tematikou divácké návštěvnosti, ať již fyzicky na místě konání nebo u televizních obrazovek či internetovém přenosu, má sponzoring. Naprostá většina klubů v Gambrinus lize je existenčně závislá na prostředcích získaných od sponzorů. Každý nový potenciální sponzor, který se rozhoduje jakým způsobem vložit své prostředky do propagace, jistě sleduje ukazatele jako je návštěvnost na utkání nebo frekventovanost výskytu týmu v médiích.

V minulém století byl sponzoring chápán převážně jako prodej reklamy na stadionu a na dresech. Během poslední dekády prošel sponzoring výrazným vývojem a stal se silnou zbraní, ze které může výrazně těžit sponzor i sponzorovaný. Kromě zmíněných reklamních prostor získává sponzor také unikátní spojení s klubem, které dokáže při správném zacházení pozitivně ovlivnit image obou stran. Ideální spojení

nastává, když obě strany mají společné cílové zákazníky (tržní segment), které se snaží společně oslovit a působit na ně.

Fotbalový klub Dukla Praha hraje již druhým rokem nejvyšší českou fotbalovou ligu. Postup z nižší soutěže sebou přinesl samozřejmě i vyšší finanční náročnost. Prvoligové české kluby jsou obecně financovány ze sponzoringu a ani v případě pražské Dukly tomu není jinak. Ještě na podzim sezony 2011/2012 byl generálním sponzorem klubu sázkový gigant Bwin, který působí celosvětově a to zejména prostřednictvím internetových sázek. Po schválení nového loterijního zákona (platného od 1.1.2012), který zakázal spolupráci klubů se sázkovými kanceláři, které nejsou registrované v České republice, musela i Dukla rozvázat spolupráci s tímto silným partnerem a začít hledat nového, který by zaplnil mezeru v rozpočtu. Na jarní část sezony 2011/2012 se klubu podařilo sehnat nového generálního partnera STAEG - stavební firmu. Na další sezonu 2012/2013 klub sjednal partnerství se společností Carbounion Bohemia, která se stala novým generálním partnerem a je jím až dodnes. Jak bylo zmíněno, Dukla je partnerský klub a má tak plno dalších partnerů rozdělených do kategorií hlavní partneři a partneři.

Důležitou roli ve vztahu partnera a klubu hraje program hospitality. Do tohoto programu spadá veškerá aktivita vynaložená pro pohodlí a plný servis pro partnera ze strany klubu. Může se jednat o společné zájezdy na venkovní utkání i domácí, parkování během utkání, volné vstupenky a V.I.P. vstupenky a plno dalších benefitů.

Práce bude zaměřena na zkoumání dvou sponzorů, a to společnosti Albresa S.A. a adidasobchod.cz. Podstatná část práce bude věnována tomu, jak dokážou tito partneři využít toho, že jsou partnerem klubu. V mnoha případech vstupuje partner do vztahu s klubem za účelem dosažení daňové úlevy. Dále se budou zkoumat rozsah spolupráce mezi klubem a partnerem a míra tohoto plnění. Bude zde proveden marketingový audit, který analyzuje všechny možnosti nabídek pro partnery v rámci stadionu. Pro zjištění komunikace partnera směrem k veřejnosti bude proveden mediální audit, který bude po dobu jednoho týdne sledovat vybraná televizní a tištěná média.

2. CÍLE A ÚKOLY

2.1 Cíle

Hlavním cílem této diplomové práce je odhalit nevyužitý potenciál plynoucí ze sponzorování fotbalového klubu Dukla Praha. Výstupem diplomové práce budou návrhy na zlepšení prezentace toho, že daná společnost je partnerem klubu a dokázala z partnerství získat maximum.

2.2 Úkoly

Pro podrobnější porozumění této problematice bude autor nejprve získávat teoretický přehled zejména ze zahraniční literatury. Autor zde plně využije své zkušenosti, které získá během praxe na počátku roku 2013 v tomto klubu a bude schopen lépe porozumět fungování a vztahům uvnitř klubu. Aby bylo možné navrhnout závěrečná doporučení, je potřeba provést řadu dílčích kroků, jsou jimi:

1. studium domácí i zahraniční literatury z oblasti sponzoringu a sportovního marketingu,
2. vytyčení zkoumaných partnerů klubu,
3. analýza dokumentů - sponzorských smluv,
4. analyzování formy spolupráce a protiplnění mezi klubem a vybranými partnery,
5. uskutečnění neformálního interview se zástupci partnerů klubu,
6. provedení auditu nabídky pro partnery,
7. realizace monitoringu médií,
8. zpracování předem získaných dat a vyhodnocení,
9. navržení doporučení v oblasti prezentace partnerství.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Téma diplomové práce spadá převážně pod sportovní marketing, který se vydělil z managementu. Samotný marketing vznikl na konci 19. století, ale největší rozkvět zažil koncem 30. let 20. století v USA. (42)

První náznaky sponzorství můžeme pozorovat již ve starověkém Řecku. Z historických pramenů je známo, že někteří vítězové olympiád byli odměňováni čestnými dary, čestným občanstvím nebo doživotním zabezpečením v rámci městského státu. Tyto odměny umožnily sportovcům snadnější přípravu na další hry a také následné pohodlnější životní zabezpečení. (26)

Teprve od začátku 70. let 20. století se výrazněji projevuje sportovní marketing zaměřený na potřeby sportovního odvětví. Průkopníkem v této oblasti byla německá fotbalová Bundesliga, ve které se poprvé objevila v roce 1962 reklama na dresech. O tomto okamžiku se dá hovořit jako o počátku sponzorství jak ho známe dnes. Dnešní sportovní marketing nabízí celou řadu sponzorství od jednotlivce, přes týmy a kluby, až po celé sportovní odvětví a svazy. Ve světovém měřítku má rozvoj sponzorování stoupající tendenci. Investice budou v příštích letech i nadále stoupat, a proto je třeba této problematice věnovat pozornost. (42)

Fotbalové prostředí se neustále rozvíjí a je třeba na tyto změny reagovat. Vstup většího množství finančních prostředků do tohoto prostředí změnil jeho charakter. Je tedy třeba tyto zdroje co nejlépe využít k dosažení spokojenosti klubu i partnerů. Nejčastějším zdrojem financování fotbalových klubů v ČR jsou partneři, kteří vkládají své prostředky prostřednictvím sponzoringu do pokladen klubů.

Výstižnou definici sponzorství nalezneme v publikaci *Sponsorship - For a return on investment*, kterou napsal Guy Masterman. (22) Autor definuje sponzorství jako vzájemně prospěšnou dohodu, kdy jednotlivec nebo skupina (partner) vkládá část svých prostředků, zboží nebo služeb ve prospěch jednotlivce nebo skupiny (držitele práv) a očekává sadu práv, kterou může partner použít v komunikačních aktivitách k dosažení komerčního zisku.

Také v klubu Dukla Praha tvoří plnění od partnerů základní stavební kámen v rozpočtu, a tak není divu, že klub klade na tento druh spolupráce velký důraz. Dle Novotného je hlavním smyslem zapojení firmy do sponzorství možnost komunikovat s vybranou skupinou veřejnosti, která může v ideálním případě

představovat shodnou cílovou skupinu, kterou si firma zvolila již při samotné segmentaci trhu a následném zacílení. Marketing nabízí spoustu nástrojů jak tyto prostředky využít a získat tím další prostředky potřebné k přežití klubu. (27)

V teoretické části bude podrobně popsáno sponzorství a jeho vliv na ostatní složky marketingu a managementu.

3.1 Vyčlenění sponzoringu v rámci marketingového mixu

3.1.1 Tradiční marketingový mix

Marketingový mix je jednou ze základních strategií marketingu, ve které se objevují čtyři nástroje marketingu - produkt, cena, místo a propagace. Ve většině literatuře se užívá spíše anglické označení product, price, place a promotion, ze kterého také plyne označení pro marketingový mix - 4P. (5) Interpretace zmíněných čtyř nástrojů je již v dnešní době lehce zastaralé, zejména v oblasti služeb a sportu. Rozšířeným marketingovým mixem se budeme zabývat v této kapitole, ale nejprve stručně charakterizuju základní nástroje marketingového mixu - tedy 4P.

Produkt je hlavní částí MM (marketingového mixu), od kterého se další nástroje odvíjí. Může to být hmotný i nehmotný statek, který se stává předmětem zájmu určité osoby, skupiny osob nebo organizace. Nejčastější podobou produktu je výrobek, služba nebo myšlenka. Tento první nástroj MM je utvářen z řady dalších nástrojů: rozmanitost produktu, jakost, design, vlastnost, značka, balení, velikost, služba, záruka a výnos. (19) V našem případě bude samotný produkt představovat fotbalové utkání, ale v rámci sponzoringu se nelze omezit pouze na utkání.

Cena je peněžní ocenění našeho produktu. Lze stanovit pomocí několika metod, nejčastěji kalkulací. Cena výrazně ovlivňuje chování zákazníka a rozhoduje o koupi produktu. Fotbalový klub udává cenu vstupenek na domácí utkání, která není odrazem nákladů spojených s průběhem utkání, ale spíše následuje konkurenční ceny a také poptávku fanoušků. Mnohem výraznější příjem má klub ze sponzoringu, kde si stanovuje ceny sám a vyjednává s potencionálními partnery o možné spolupráci. O této kategorii cen bude v práci věnována větší část a bude předmětem zkoumání.

Místo bývá většinou nahrazováno pojmem distribuce nebo distribuční systém. Má za úkol zajistit cestu od výrobce nebo zprostředkovatele ke koncovému spotřebiteli. V případě hmotného produktu není problém zboží přepravit jakýmkoliv způsobem.

Ale u nehmotného produktu - služby, jakým fotbalové utkání bezesporu je, musí přijít zákazník na místo uskutečnění, aby mohl svůj užitek z produktu prožít.

Posledním nástrojem tradičního pojetí marketingového mixu je **propagace**. Jedná se o přesvědčivou komunikaci prováděnou za účelem prodeje svého produktu. Hlavním úkolem propagace je informovat zákazníky a potenciální partnery o našem produktu a přesvědčit je ke koupi nebo k zapojení do spolupráce.

3.1.2 Moderní pojetí marketingového mixu

Někteří autoři dnes využívají modernější členění marketingových nástrojů do 7P. Členění zahrnuje kromě čtyř výše jmenovaných nástrojů následující nástroje (35):

- **lidé** (people),
- **proces** (process),
- **fyzická jistota** (physical evidence).

Přidané nástroje jsou vhodné zejména v oblasti poskytování služeb a sportovním odvětví. V oblasti sportu lze výše zmíněné tři přidané nástroje relevantně interpretovat jako (35):

- **uspořádání programu** (programming),
- **balení** (packaging),
- **prezentace** (presentation).

Všechny přidané nástroje, oproti tradičnímu pojetí marketingového mixu, jsou v dnešní době čím dál více významnými a kluby se snaží všech svých 7P dostat na maximální úroveň. Podrobnější popis jednotlivých nástrojů není obsahem této práce, a tak se autor zaměří spíše na oblast propagace, která úzce souvisí s tematikou sponzoringu.

3.1.3 Propagace

Propagace nebo též označována jako **marketingová komunikace**, či **komunikační mix** je nejvíce viditelným nástrojem MM. „*Hlavním cílem propagace ve sportu je informovat potenciální zákazníky, cílovou skupiny, a podporovat jejich angažovanost ve sportu.*“ (6, s.48) „*Komunikační mix jako podsystém mixu marketingového se snaží pomocí optimálních kombinací různých nástrojů dosáhnout vytyčených marketingových cílů.*“ (7, s.30)

Propagace v sobě zahrnuje následující činnosti: reklamu, public relations, opatření na podporu prodeje a osobní prodej (5), prodejní síly a přímý marketing. (19) Zmíněné nástroje propagace jsou určeny zejména pro výrobní a obchodní podniky, které nejčastěji figurují v roli sponzora.

Metody (nástroje) propagace v oblasti sportu jsou modifikovány na patřičné prostředí, a jedná se o (6):

- reklamu,
- sponzoring,
- přímý marketing,
- speciální obchodní jednání,
- předprodej,
- média,
- korporativní balíčky,
- exhibiční hry, soutěže,
- dny pro setkávání hráčů, dny “starých časů, pro bývalé členy klubu,
- autogramiády a tiskové konference,
- sportovní plesy, zábavy, společenské akce,
- sportovní akce pro děti a mládež,
- výchovně zaměřené sportovní akce (proti drogám, kriminalitě mládeže),
- sportovní akce pro handicapované spoluobčany,
- semináře a školení trenérů.

Z již interpretované klasifikace marketingového mixu a členění propagace, lze prozatím sponzoring alespoň kategoricky začlenit. Sponzoring je marketingový nástroj, který s dalšími nástroji tvoří komunikační mix, neboli propagaci a tvoří tak čtvrté „P“ MM.

3.2 Sponzoring

Jak již bylo zmíněno výše, známky sponzoringu se objevovaly již ve starověkém Řecku. Dnes musíme sponzoring ve sportu chápat jako specifický prostředek k získání dodatečných peněžních i nepeněžních zdrojů pro fungování tělovýchovných a sportovních klubů či spolků. Sponzoring se nevztahuje pouze na kolektivní sporty, ale také jednotlivé sportovce snažící se získat finanční prostředky od sponzorů.

„Principem sportovního marketingu je využít atmosféru závodů nebo utkání a hlavně využít emoce fanoušků a diváků“. Hlavním principem je ztotožnění diváků s úspěchem klubu a partneři u takové události chtějí být. (7, s.33)

V souvislosti se sponzoringem je třeba ještě rozlišovat odlišné formy podpory sportu a jiných kulturně společenských oblastí. Formy podpory můžeme rozdělit do čtyř podob (7):

1) Mecenášství - je opakovaná podpora sportu, kultury, vědy a ostatních oblastí bez očekávání protislužeb. Název je odvozen od jména římského občana G.C. Maecenase, přítele a poradce císaře Augusta, který podporoval Horatia a Vergilia.

2) Dárcovství - jedná se o jednorázovou podporu. Dárce má pouze potěšení a radost z toho, že sportovec, umělec nebo vědec mohou vykonávat svou činnost.

3) Nadační činnost - představuje podporu nadačních cílů z vlastních vygenerovaných zisků.

4) Sponzorství - je jedna z marketingových komunikačních aktivit, kdy sponzor očekává za svoje prostředky patřičné protiplnění.

Předním důvodem pro zapojení určité společnosti do sponzorského vztahu není pouze běžná reklama, pouhé upozornění na přítomnost propagovaného produktu nebo celé firmy, ale úsilí dostat své jméno do povědomí veřejnosti ve spojení s akcí či činností, o kterou jeví veřejnost zájem. Primárním smyslem vstupu firmy do sponzorství je možnost komunikovat s vybranou skupinou lidí, v nejlepším případě totožnou se skupinou, kterou si společnost vybrala při samotné segmentaci trhu. Při srovnání nákladů a výnosů spojených se sponzorstvím a běžnou reklamou, ukáže se, že profesionálně organizované a řízené sponzorství je daleko efektivnější. (26)

„Sponzoring představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů sloužících k naplnění cílů a realizaci všech aktivit sportovních organizací, spolků a klubů, ale také jednotlivců, kteří usilují o získání finančních prostředků pro svoji rozsáhlou činnost. Sponzor pak očekává od sponzorovaného plnění předem dohodnutých protislužeb.“ (6, s.17)

Sportovní sponzoring lze definovat jako partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportovním klubem či institucí na druhé straně, kde dochází k vzájemnému respektování zájmů a cílů obou stran. Prostřednictvím sponzoringu

získává klub ve většině případů finanční prostředky, ale také nepeněžní prostředky nebo služby. Obě strany dosáhnou zásluhou tohoto partnerství svých komunikačních a podniko-marketingových cílů. Jedná se tedy o obchodní vztah mezi sponzorem a sponzorovaným, kde každý dosáhne svých cílů zásluhou druhého. (26)

Samotná investice prostředků sponzora nestačí k úspěšnému sponzoringu. Cílem partnerství je oboustranná prospěšnost spolupráce a dosažení svých cílů, které má každá společnost odlišné. Klíčem k propojení firem jako partnerů a k úspěšné produkci a prodeji služeb jsou následující tři body (33):

1) Společnosti nechtějí být zapojeny do marketingu organizace, ale raději budou zapojeny do komunikace, a sportovní organizace poskytují komunikační médium.

2) Sportovní organizace mohou zprostředkovat přístup k hotovým, připraveným zákaznickým segmentům.

3) Sportovní organizace poskytují marketérům možnost připojit žádanou image k jejich produktům a tak se mohou odlišit na trhu.

Sponzorství je především obchodní vztah, který zasahuje vybrané skupiny zainteresovaných osob u obou stran sponzorské dohody. Sponzorství musí sloužit zájmům všech čtyř zainteresovaných skupin, zahrnující (32):

- 1) obchodní zájem sponzorující firmy,
- 2) nejlepší zájem události a všech zúčastněných,
- 3) přinášet pozitivní vliv na přímé zákazníky sponzora,
- 4) přinést výhodu zákazníkům, kteří si zakoupí produkt či službu.

Po přečtení zmíněných charakteristik sponzoringu může shrnout poznatky do pár vět. Pro sportovní organizace je sponzoring cestou, jak získat finanční nebo jiné prostředky potřebné k fungování, jejich programů nebo událostí. Sponzorství poskytuje pro společnosti prostředky, kterými mohou dostat své produkty do mysli zákazníků. Těmito prostředky se myslí zejména marketingové a komunikační nástroje. Cílem sponzorství je tedy vyvinout strategii, ve které obě zúčastněné strany získají, která zvýhodňuje jako sponzorující společnost, tak i sportovní organizaci.

3.2.1 Sjednocení pojmů

Při studování této problematiky jsem se setkal s celou řadou různých označení stran ve sponzorství. Každý autor užívá trochu odlišné označení skutečností, ale v důsledku se jedná vždy o stejnou myšlenku. Použití vhodného pojmu k označení stejné skutečnosti závisí vždy na kontextu. Aby nedošlo k nedorozumění při četbě této práce, charakterizujeme si vybrané pojmy, které se v práci objevují.

Sponzor - jedná se o společnost, podnik či firmu, která se rozhodla vložit své prostředky ať již do sportu, mládeže nebo jiného kulturně - společenského odvětví. Její rozhodnutí o vložení svých prostředků do sponzoringu většinou koresponduje s marketingovou strategií.

- synonymní pojem: **partner**

Sponzorovaný - představuje organizaci, spolek, sdružení nebo klub, který přijme od sponzora peněžní i nepeněžní prostředky. Primárně sponzorovaný přichází s prvním impulsem o navázání spolupráce se sponzorem.

Sponzorství - je obchodní vztah mezi sponzorem a sponzorovaným, kde obě strany dosáhnou svých cílů. Tento vztah bývá zpravidla dlouhodobější a flexibilní v závislosti na požadavcích obou zúčastněných.

- synonymní pojmy: **sponzoring, partnerství, sponzorský vztah**

Během interpretace domácí i zahraniční literatury mohou být zmíněné pojmy zaměňovány, ale vždy označují stejnou věc. V posledních letech se spíše preferuje uvádění modernějšího pojmu partner, a to se také bude autor snažit v práci používat.

3.2.2 Prostředí sponzoringu

Proces navazování kontaktů a sjednávání podmínek partnerství se neodehrává ve vakuu, ale vstupuje zde mnoho činitelů. Jelikož je sponzoring čistě obchodní vztah, může tak do této podoby spolupráce vstoupit kdokoliv.

Partnerství uzavírají vždy minimálně dvě strany, v některých případech vstupuje do hry ještě třetí strana, a to v podobě zprostředkovatele. V České republice se nejčastěji setkáváme s následujícími obchodními společnostmi (39):

- společnost s ručením omezením,
- akciová společnost,
- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- družstvo.

Všechny zmíněné právní formy podnikání vstupují do sponzoringu, ale i samotná fyzická osoba v podobě živnostníka se může stát sponzorem nebo sponzorovaným.

Do sponzorského vztahu mohou dále vstupovat také:

- občanská sdružení,
- obecně prospěšné společnosti,
- nadace nebo nadační fondy,
- významné osobnosti.

3.2.3 Marketingové prostředí

Jakákoliv společnost ať již z pozice sponzora nebo sponzorovaného se pohybuje v tržním prostředí a působí na ní řada vlivů. Marketingové prostředí přináší řadu příležitostí, ale tak i hrozeb, které musí společnost včas podchytit a reagovat na ně. Aby byla společnost úspěšná, měla by neustále sledovat možné změny v marketingovém prostředí a umět se jim přizpůsobit. *„Marketingové prostředí společnosti se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky.“* (18, s.129)

Obecně lze rozdělit marketingové prostředí do pěti oblastí (24):

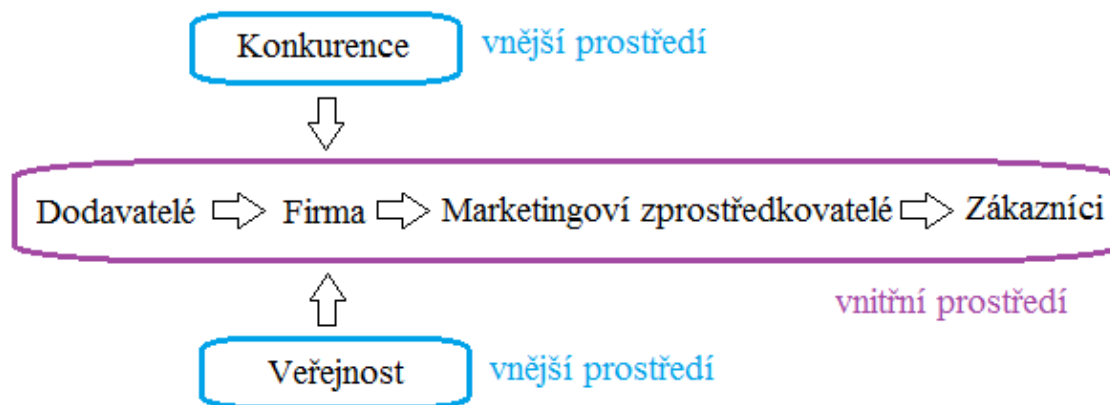
- 1) cíle a zdroje firmy,
- 2) konkurenční prostředí,
- 3) ekonomické a technologické prostředí,
- 4) politické a právní prostředí,
- 5) kulturní a sociální prostředí.

Mnohem častěji se však v marketingu využívá členění prostředí společnosti na makroprostředí a mikroprostředí. Toto členění zohledňuje vzdálenost faktoru, který na společnost působí a obecně platí, že mnohem snadněji můžeme změnit faktory uvnitř mikroprostředí, než faktory nacházející se v makroprostředí.

Makroprostředí zahrnuje širší společenské vlivy, které mají následný vliv na mikroprostředí. Každá země má specifické makroprostředí, které je dáno demografickými, ekonomickými, přírodními, technologickými, politickými a kulturními faktory. Úkolem každého marketéra je dobrá znalost makroprostředí dané země, která umožní lepší orientaci v prostředí a umožní tak využít potenciál společnosti na maximum.

Mikroprostředí se někdy označuje jako operační prostředí společnosti. Do mikroprostředí zahrnujeme účastníky, kteří se přímo účastní na výrobě nebo poskytování služby, distribuci a propagaci nabídky. Samotné operační prostředí lze ještě rozdělit na 2 podskupiny - vnitřní prostředí a vnější prostředí, jak je možné vidět na diagramu č. 1. (44)

Diagram č. 1: Vnitřní mikroprostředí



Zdroj: Topsisid.com (44)

Vnější prostředí tvoří konkurence a veřejnost, které nemůžeme přímo změnit, ale můžeme na ně působit různými nástroji, které vyvolají změnu v chování. Naopak vnitřní prostředí tvoří faktory, které můžeme flexibilně měnit, ale ne vždy v krátkodobém horizontu. Řadíme sem dodavatelé, interní prostředí firmy (v závislosti na organizační struktuře), marketingové zprostředkovatelé a cílové zákazníky. (44)

U společnosti, která bude zvažovat vstup do partnerství, budou hrát asi největší roli zákazníci potenciálního partnera a také jak ho vnímá veřejnost. Aby došlo k vzájemné shodě mezi cílovými zákazníky potenciálního sponzora a sponzorovaného, provádí společnosti segmentaci trhu.

3.3 Předpoklady pro sponzoring

V kapitole 3.2.2 bylo zmíněno, které právnické i fyzické osoby mohou využít sponzoringu jako svého komunikačního nástroje. Předpokladem pro vznik spolupráce je lukrativní nabídka ze strany budoucího sponzorovaného a dostatek volných prostředků potenciálního sponzora, který je může investovat do sponzoringu. Podnik, který se rozhodne vložit své prostředky do propagace, má několik možností jakým směrem se vydat. V úvahu připadá klasická propagace formou jakékoliv reklamy, podpora prodeje, public relations nebo osobní prodej. Důležitým faktorem ovlivňující rozhodování podniku v otázkách propagace je cílová skupina zákazníků. Marketingový nástroj sponzoring přináší možnost propojení komunikačních aktivit sponzora i sponzorovaného se zásahem stejné cílové skupiny.

Sponzoring nebývá ve většině případů samotným výkřikem do tmy v oblasti marketingu, ale je odrazem celé marketingové strategie. Zejména větší podniky mají podrobně a dlouhodobě rozpracovanou marketingovou strategii, která udává směr a cíle jaké chce v budoucnu dosáhnout. To, jestli využije sponzoring k dosažení vytyčených cílů, záleží již na konkrétním podniku.

3.3.1 Segmentace trhu

Pomocí segmentace trhu lze přizpůsobit marketingové aktivity organizace jednotlivým skupinám zákazníků neboli segmentům trhu. Segmentace umožní co nejlepší obsluhu vytyčené skupiny. Při samotné segmentaci se trh rozdělí do homogenních skupin na základě různých kritérií. Homogenní skupiny zákazníků jsou charakteristické svými potřebami a nákupním chováním. Organizace tak získá optimální portfolio svých zákazníků a měla by se zaměřit pouze na ty segmenty, které je schopna dlouhodobě obsloužit v souladu se svou strategií.

V ideálním případě se tržní segmenty sponzora a sponzorovaného shodují, ale není to podmínkou. Sponzor může obsluhovat úplně jiný tržní segment než sponzorovaný a přesto jsou partneři.

Segmentace trhu zahrnuje následující kroky (48):

- 1) **Průzkum trhu** - stanovení jednotlivých kritérií segmentace,
- 2) **Profilování segmentu** - rozdělení zkoumaného trhu do segmentů dle předem stanovených kritérií, určení velikosti segmentů a vytvoření profilů,
- 3) **Targeting** - výběr cílového segmentu nebo segmentu trhu, se kterým bude společnost operovat.

Zásluhou segmentace trhu, zákazníků a konkurence získá sportovní organizace i jakákoliv jiná společnost celou řadu cenných informací pro své další rozhodování. Společnosti se musí následně rozhodnout, který segment nebo segmenty chtějí a je v jejich schopnostech v budoucnu obsluhovat. Zvolené segmenty se pro organizace stávají cílovým trhem. Základem všech marketingových strategií je volba cílového trhu.
(5)

3.3.2 Marketingová strategie

Hlavním úkolem každého manažera podniku je formulace marketingové strategie. Aby tento manažer dobře vykonával svou marketingovou činnost, musí dobře vybírat a následně řídit strategii. Každá marketingová strategie se skládá z velkého množství prvků a přihlédneme-li k nepřebornému množství podniků, pro které jsou strategie navrhovány, můžeme s lehkou nadsázkou říci, že každá strategie je jedinečná. Na druhou stranu je možné mezi jednotlivými strategiemi vyzorovat určité společné znaky. Má to na svědomí omezené množství standardních marketingových nástrojů a postupů. „*Marketingové strategie určují základní směry postupu (základní schéma postupu), vedoucí ke splnění cílových úkolů (k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost). Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice (pokud možno dlouhodobé) a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Jsou vyjádřením snahy předem ovlivnit podnikové činnosti a jejich výkonnost. Je to řada kroků a operací navržených managementem pro podání dobrého výkonu organizace.*“
(16, s.66)

Existuje velké množství marketingových strategií. Každý autor dělí strategie dle vlastního hlediska, a proto se autor v práci nebude dále věnovat podrobnějšímu zkoumání strategií. Samotná tematika marketingových strategií by vydala na samotnou absolventskou práci. Za povšimnutí ale stojí již zmíněná marketingová strategie, a to marketingový mix v kapitole 3.1.1 a 3.1.2. Řadí se mezi marketingové strategie ať již v tradičním pojetí 4P nebo také v modernizovaném pojetí 7P.

3.4 Cíle sponzoringu

Při rozhodování společnosti, zda vstoupí do sponzoringu, hrají důležitou roli obchodní, marketingové a komunikační cíle. Společnost si na základě svých předem stanovených strategií vytyčí cíle, kterých chce v budoucích letech dosáhnout a záleží pouze na vedení společnosti a manažerech, jak toho dosáhnou. Každá společnost může pomocí sponzoringu dosahovat odlišných cílů. V následující kapitole se autor pokusí shrnout obecný přehled všech cílů sponzoringu.

3.4.1 Rozhodující cíle pro uzavření sponzorské dohody

Sportovní programy a události mohou přinášet příležitosti, které mohou vhodně rozšířit možnosti běžných reklam. Schopnost zasáhnout zákazníka v místě uskutečnění je to, co dělá sponzorství natolik atraktivním. (32) Společnosti vstupující do partnerství si jistě bezesporu stanovují své cíle již před podepsáním dohody, ale taktéž mohou své záměry během doby spolupráce přepracovávat a volit jinou strategii.

V roce 2000 se provedl rozsáhlý výzkum, týkající se cílů ve sponzorství. Loughová v něm identifikovala cíle, které jsou rozhodující pro přistoupení společnosti na sponzorskou dohodu. (21)

Mezi tyto cíle se řadí (21):

- 1) dosažení prodejních cílů,
- 2) generování mediálních výhod,
- 3) ochrana nárokových nebo pojmenovacích práv,
- 4) zvýšení veřejného povědomí o společnosti nebo produktu,
- 5) změnit nebo posílit veřejné vnímání společnosti,
- 6) ztotožnění společnosti s konkrétním segmentem,
- 7) zahrnutí společnosti do komunity,
- 8) budování dobré vůle u tzv. „decision makers“,
- 9) vytvoření výhody nad konkurencí pomocí asociace nebo exkluzivity,
- 10) zesílení unikátní možnosti v oblasti hospitality a zábavy.

Všechny zmíněné cíle zvažuje potenciální sponzor již před samotným vstupem do partnerství a hrají tak klíčovou roli. Společnost nebo klub, který se má stát sponzorovaným musí tak maximalizovat své úsilí tak, aby novému sponzorovi pomohl splnit co nejvíce cílů a získal tak partnera na svou stranu a s ním i potřebné prostředky pro chod a další rozvoj organizace.

3.4.2 Komunikační cíle a cíle marketingové komunikace

Jak již bylo zmíněno, sponzorství je velmi flexibilní komunikační nástroj. Může být použit jak pro produktový či značkový marketing, tak i pro komunikační cíle společnosti. V tabulce č. 1 nacházející se na následující stránce je znázorněn přehled dvou kategorií cílů. První kategorii tvoří komunikační cíle firmy, a druhou tvoří cíle marketingové komunikace.

Tabulka č. 1: Cíle sponzorství

Komunikační cíle firmy	Veřejnost	● Zvýšení povědomí veřejnosti o firmě
		● Podpora nebo zvýšení image firmy
		● Změna vnímání firmy veřejností
		● Zájem o místní záležitosti
	Obchodní vztahy a jejich subjekty	● Podpora obchodních vztahů
		● Pohostinnost firmy
		● Prezentování dobrého obchodního jména
	Zaměstnanci	● Zlepšení vztahů se zaměstnanci a jejich motivace
		● Posílení náboru
		● Pomoc pro úspěšnost prodeje
	Tvůrci mínění a rozhodovatelé	● Zvýšení pozornosti médií
		● Protiváha k nepříznivé publicitě
		● Tlak na tvůrce politiky a akcionáře
● Osobní cíle vrcholových manažerů		
Cíle marketingové komunikace	Budování povědomí	● Zvýšení povědomí u současných zákazníků
		● Zvýšení povědomí u potenciálních zákazníků
		● Potvrzení vedoucí pozice na trhu
		● Zvýšení povědomí o novém produktu
	Image značky	● Změna vnímání značky
		● Propojení značky s určitým tržním segmentem
	Podíl prodeje a trhu	● Vyvolání zájmu o vyzkoušení nového produktu
		● Zvýšení podílu prodeje a trhu

Zdroj: Pelsmacker - *Marketingová komunikace* (28)

Význam různých cílů je závislý na druhu sponzorství a druhu společnosti. V rámci **cílů marketingové komunikace** jde především o budování povědomí a v jisté míře o image. Výsledný efekt sponzoringu k těmto cílům je poznatelný v delším časovém horizontu. Studie o účinnosti sponzoringu také prokázaly, že sponzor v porovnání s konkurencí není okamžitě lépe rozpoznán. (29) Znamená to, že aby sponzor získal výhodu, jakou uvádí Loughová v kapitole 3.4.1 v bodě 9 - vytvoření výhody nad konkurencí pomocí asociace nebo exkluzivity, musí trvat partnerství delší období. Primárním cílem sponzorství zpravidla nebývá bezprostřední

zvýšení obrátu nebo tržního podílu, ale v některých případech se to může stát. Příkladem může být sponzorování české nejvyšší fotbalové ligy Gambrinusem, který je výhradním dodavatelem piva na fotbalová utkání. Rázem mu tak vzrostou tržby a získá podíl na trhu, ale je to opět závislé na typu sponzorství.

Neméně důležitou skupinou cílů jsou **komunikační cíle firmy**. Asi nejdůležitějším komunikačním cílem firmy je podpora image firmy a dobrého jména u všech zainteresovaných skupin osob. Nesmíme zapomenout ani na cíle uvnitř společnosti, a to zejména interní komunikační a motivační cíle ve vztahu k zaměstnancům. Ideální stavem je, když jsou zaměstnanci hrdí na to, že jejich společnost sponzoruje vybranou událost nebo jinou organizaci a sympatizují s tím.

V podmínkách fotbalového prostředí řadíme k nejdůležitějším cílům pohostinnost firmy, neboli **hospitality**. Přínosem hospitality je získání exkluzivních míst na stadionu, ať již na běžné tribuně nebo ve V.I.P. prostorách či získání vlastního tzv. „Sky boxu“. Sponzor může tuto možnost využít pro své zaměstnance, pro obchodní partnery nebo pro jednání s „decision makers“ v uvolněné atmosféře. Podrobnějšímu přehledu co vše spadá do hospitality bude věnována celá kapitola 3.5.1. Za celým hospitalitou se ukrývá primární cíl posílení dobrého jména sponzora a dobrých vztahů se všemi zúčastněnými skupinami.

Některé společnosti využívají sponzorství k dosažení mediálního pokrytí, které má velmi podobný účinek jako reklama. Tato možnost se nabízí zejména v případech, kdy legislativa znemožňuje reklamu dané společnosti, tak se to takhle snaží obejít. Sponzoring v mnoha případech spoléhá na tzv. „bullhorn effect“ (efekt silného vytrubování). (28) Veřejnost a osoby pohybující se kolem těchto organizací si často povídají o prostředí, ve kterém se společnost pohybuje a tak se informace o sponzorství dokonale šíří.

Sponzorství je čím dál více ovlivňováno vysíláním, jelikož každý partner chce být patřičně medializován. Mezi nejvýznamnější kanály, jimiž může informace o sponzorovi proudit, řadíme sportovní zpravodajství, zejména pak hlavní večerní televizní zprávy. (14) Britská studie zkoumala, jaká je interakce mezi reklamou a sponzorstvím, a výsledky jsou interpretovány v tabulce č. 2. (8)

Tabulka č. 2: Výsledky studie cílů sponzorství

Cíle	% souhlasu
Pokrytí tiskem	84,6
Pokrytí televizí	78,5
Podpora povědomí o značce	78,4
Podpora image firmy	77,0
Pokrytí rozhlasovým vysíláním	72,3
Zvýšení prodeje	63,1
Rozšíření vztahů s místními orgány	55,4
Zábava pro klienty	43,1
Přínos pro zaměstnance	36,9
Udržení konkurenční pozice	30,8
Módnost	26,2

Zdroj: Erdogan, Z. B., Kitchen, P. J. - *The interaction between advertising and sponsorship* (8)

Výsledky získané studií je třeba brát s opatrností, jelikož výzkum probíhal v roce 1998, a dovolím si tvrdit, že za uplynulá léta se mnoho trendů mohlo změnit. Například ve výzkumu vůbec nefiguruje pokrytí internetu, který v této době nebyl natolik rozvinut, ale v dnešní době by mohl tvořit významný prvek ve sponzoringu. Ve spojení s internetem nesmíme opomenout sociální sítě, které dnes využívá stále více klubů pro komunikaci s příznivci. I v této oblasti se může sponzor vhodně prezentovat. Zajímavá je položka udržení konkurenční pozice, která nám říká, že necelá třetina sponzorů vstupuje do této spolupráce z obav, aby nezaostávali za konkurencí. „*Sponzoři jsou čím dál náročnější. Zatímco ještě před deseti lety jim stačilo vidět své logo na dresu, dnes za své peníze očekávají mnohem více. Sponzoring se čím dál více podobá firemní investici.*“ (7, s.37)

3.5 Hlavní přínos sponzoringu

Společnosti vstupují do partnerství za nějakým účelem, který si daná společnost sama zvolí. Na začátku spolupráce si může stanovit cíle, kterých by chtěla dosáhnout, ale až samotný čas ukáže, zda se tyto cíle opravdu naplnily. Rozdíl mezi cílem sponzoringem a přínosem je jednoznačný. Zatímco cíle jsou entity, jaké chceme dosáhnout, tak přínosy jsou již samotné dosažené cíle. V případě úspěšného partnerství dochází, že přínosy korespondují s cíly. Přínos sponzoringu lze měřit nebo pozorovat až po uplynutí nespécifikované doby, jelikož některé změny nastanou skoro

bezprostředně a některé naopak se projeví až v dlouhodobějším horizontu. Problematice zjišťování přínosu a efektivity se bude věnovat celá kapitola 3.7.

Ve Skotsku byla provedena případová studie, která přehledně ilustruje přínosy sponzoringu pro obě strany. Jednalo se o partnerství mezi skotskou bankou (BOS - bank of Scotland) a skotskou fotbalovou ligou (SPL - Scottish premier league). Banka vložila do skotského fotbalu za období sedm let částku 10 milionů liber, a k tomu navíc každoročně přidala finanční podporu 250 tisíc liber. Důvodem vstupu banky do tohoto sponzorství byly čistě obchodní podmínky. Sponzorování právě SPL se perfektně slučovalo s marketingovou strategií banky. Důležitost shodování marketingových strategií byla již zachycena v předešlých kapitolách. Banka získala partnerstvím následující obecné benefity (35):

- kredibilitu,
- emoční nákup,
- asociaci,
- změnu vnímání banky.

Skotská banka si při vstupu do partnerství stanovila následující cíle (35):

- nárůst prodeje,
- rozvoj zákaznické loajality,
- nárůst povědomí o značce,
- interní komunikaci,
- business-to-business vztahy,
- dobré vztahy se zaměstnanci firmy,
- komerční příležitosti - prodej produktů v zasedací místnosti.

Sponzoring není jen o tom, že každý z účastníků plní své cíle a hraje si tzv. „na svém písečku“, ale spoluprací lze dosahovat i společných cílů. BOS a SPL naplňovali společně tyto sponzorské cíle (35):

- zlepšení kvality SPL,
- budování ligové soutěže obstojné a uznávané v celé Evropě,
- pozvednutí atraktivity a zábavnosti fotbalu,
- potvrzení rozvoje mládežnického fotbalu,
- vytvoření vhodné image pro ligu a sponzory.

Skotská fotbalová liga nabízela pro společnosti sponzoring jako marketingové řešení. Lákala sponzory na nabídku tvořenou (35):

- osvědčenými výzkumy a osvědčeným povědomím o značce,
- firemní hospitality,
- kreativní propagací,
- silným odkazem ke světově nejpopulárnějšímu sportu.

Při získávání partnerů využívala SPL argumenty (35):

- fotbal je masově populární sport,
- SPL = dynamická organizace,
- hospitality,
- média,
- dobře padnoucí (good-fit).

Pro závěrečná vyhodnocení případové studie musela společnost provádějící studii využít předběžný výzkum, a poté následně více druhů kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Ze studie vychází, že stanovené cíle obou participujících se skutečně naplnily a dosáhli i společných cílů. Po dobu studie byl prováděn měsíčně monitoring médií, který sledoval výskyt jména, názvu nebo loga banky v médiích. Monitoring odhalil, že sponzoring je dobrý ekvivalent k reklamě, ale oproti běžné reklamě má pouze třetinové náklady. (35)

Případová studie nám přinesla náhled, jak funguje sponzoring přímo v praxi a to přímo ve fotbalovém prostředí. Z dosavadní teorie lze konstatovat, že firmám vstupujícím do sponzorství jde zejména o to být viděn - medializován pomocí reklamy, vytvořit pozitivní image, vyvolání nějaké asociace mezi klubem a sponzorem a v neposlední řadě o hospitality.

Se sportovní reklamou se setkáváme takřka na každém kroku. Může se jednat o reklamu na dresech, na hrací ploše a mantinelech, náradí a náčiní, a také na tiskových materiálech či webu a spoustě dalších. Umístění reklamy na některém ze zmíněných míst může být založeno na dvou principech. Tím prvním je zahrnutí reklamních ploch do sponzorských balíčků, které klub nabízí a jsou přesně definovány. Sponzor tak získá mimo samotných ploch také ostatní benefity plynoucí z partnerství. Druhý způsob umožňuje prodej pouze samotné reklamní plochy na vybrané utkání nebo časový úsek. Jedná se o flexibilnější způsob spolupráce a kluby tuto možnost často využívají

k zaplnění prázdných nevyužitých ploch. Autor se domnívá, že právě možnost být viděn pomocí reklamy je to, co primárně přivádí zájemce o sponzoring a má pro sponzora největší hodnotu. Asi druhým nejmocnějším nástrojem, který klub může sponzorovi nabídnout je hospitality. S tímto pojmem jsme se v předešlých kapitolách už kolikrát setkali, a proto mu bude věnována celá kapitola 3.5.1.

3.5.1 Hospitality

Patří mezi jednu ze sponzorských aktivit, kterou může klub sponzorovi nabídnout. Existuje taky český název pohostinnost, ale většinou se výraz nepřekládá. Tato aktivita kombinuje reklamu a osobní prodej. S hospitality se setkáváme na větších akcích nebo samotných utkáních a spadá sem poskytnutí vstupenek, doprava sponzora, ubytování, zajištění programu pro sponzora na místě konání a další nadstandardní služby. Jak s touto možností sponzor naloží, záleží už jen čistě na něm, může to využít sám, poskytnout klientovi nebo odměnit své zákazníky. V tomto případě funguje sponzorství jako reklama a osobní prodej, protože prezentuje společnost současným i případným klientům zvenčí. (25)

Silnou zbraní pro sportovní kluby může být zahrnutí sponzora do společenských činností klubu a vytvoření tak pevnějšího pouta. Mnoho společností doplatilo v minulosti na to, že sponzoring nekončí podpisem smlouvy, ale tou to teprve všechno začíná. Celá tato oblast představuje specifickou problematiku a proto je potřeba jednat s každým partnerem individuálně a dělat mu nabídku „na míru“. Sponzoring a sportovní marketing jsou velmi progresivními obory a proto je potřeba neustále sledovat světové i domácí trendy a přizpůsobit se podmínkám. (5)

Mezi hospitality programy řadíme níže uvedené aktivity (5):

- Vstupenky na akci - nabídky lóží, vybraná sedadla, rezervace míst nebo jednotlivé vstupné.
- V.I.P. vstupenky / průkazy - na občerstvení, vstup do tiskových boxů atd.
- Setkání se sportovci, celebritymi, účastníky sportovních akcí.
- Transport související s akcí, administrativa a doprovod - zákaznické ceny, V.I.P. nebo obchodní podněty (incentives).
- Vývoj interaktivního hospitality programu tak, aby vyhovoval zájmům cílového trhu sponzorů.
- Speciálně koncipovaný catering.

Pod pojmem incentives se ukrývá způsob odměňování sponzorů. Klub může své sponzory pozvat na incentivní cestu nebo nějaký program, který má většinou podobu teambuildingu či relaxačního pobytu. Incentiva má za úkol motivovat a stimulovat at' již zaměstnance, zákazníky nebo partnery. (43)

Další výhodou hospitality je setkání partnerů z různých oborů, vytváří se tak obchodní síť - networking. Komunikace mezi partnery probíhá v uvolněné atmosféře a může také dojít k uzavření obchodu mezi partnery. V některých případech se může stát, že nový sponzor má hlavní cíl sponzoringu proniknout do právě zmiňované obchodní sítě a navázat tak další obchodní kontakty, popřípadě navazovat spolupráci.

3.6 Druhy a formy sponzoringu

V předchozích kapitolách bylo shrnuto, co sponzoring je, kdo do něj může vstoupit a jaké tím sleduje cíle a nyní se dostáváme k samotným druhům a formám sponzoringu. Spektrum společností zapojujících se do této spolupráce je celá řada, pochází z různých oblastí, a proto je každý vztah jedinečný. Lišit se mohou v detailech plnění, úrovni sponzorování, ale i v ceně. Přesto můžeme nalézt společné znaky a prvky v některých odvětvích sponzoringu.

Sponzoring není otázkou pouze sportu, ale setkáváme se s tímto zdrojem prostředků napříč celou společností. Ve společnosti dokážeme identifikovat následující druhy sponzoringu (49):

- 1) **sportovní sponzoring** - podpora sportovních akcí a exhibicí,
- 2) **kulturní sponzoring** - podpora divadel, muzeí, galerií, baletu, tance atd.,
- 3) **společenský sponzoring** - ochrana a oprava památek, podpora vzdělávání,
- 4) **vědecký sponzoring** - podpora vědy a vývoje nových technologií,
- 5) **ekologický sponzoring** - podpora životního prostředí,
- 6) **sociální sponzoring** - také nazýván fundraising, pro humanitní podporu v nouzi,
- 7) **profesní sponzoring** - pro investiční činnost druhé strany,
- 8) **komerční sponzoring** - projekty s rovnoprávným vztahem něco za něco.

V této diplomové práci se bude jednat o sportovní sponzoring, kdy na straně příjemce sponzorského plnění je vždy sportovní organizace. Sponzorem tedy může být jakákoliv právnická nebo fyzická osoba, bez ohledu na obor podnikání.

3.6.1 Formy sponzorování dle sponzorovaného

V oblasti sportu se pohybují sportovci jako jednotlivci nebo jako členové týmů a celých klubů. Nezáleží, jestli je sportovec veden v nějakém klubu nebo absolvuje přípravu a trénink ve vlastních podmínkách. Důležité je být registrován v zastřešující organizaci, aby mohl absolvovat soutěžní klání ve své disciplíně. Prostředky na přípravu potřebují právě tak jednotlivci, jako celé kluby. Formy sponzoringu dle sponzorovaného můžeme rozdělit následovně (5):

- **jednotlivý sportovec** - nejvíce ve vrcholovém sportu podle úspěchu sportovce,
- **sportovní tým** - výkonnostní sport, sponzor většinou hradí náklady na provoz,
- **sportovní akce** - široká nabídka protiplnění pro sponzora v závislosti na velikosti,
- **sportovní kluby a jednoty** - nejširší možnost spolupráce, nalezneme zde jednotlivé sportovce tak celé týmy, se kterými lze pracovat,
- **sportovní a ligové soutěže** - soutěž může nést název partnera,

Pro úplnost výkladu je třeba dodat, že lze sponzorovat také konkrétní sportovní svazy a zastřešující instituce.

3.6.2 Formy sponzorování dle zapojení sponzora

Sponzor si může sám zvolit, kolik prostředků chce do sponzoringu vložit, a podle toho se také odvíjí další jednání. Dalším kritériem pro rozdělení do sponzorských pozic má odvětví, ve kterém sponzor působí. Nelze předpokládat, že dva sponzoři například z oboru financí budou stejně podporovat klub. V současné době můžeme rozdělit sponzorování v závislosti na zapojení na čtyři základní úrovně (32):

- 1) **Exkluzivní partner** - má jako jediný finanční odpovědnost za akci. Tento partner také může samotnou událost vlastnit. Ve většině případu má přeci jenom partner hlavní slovo při pořádání události. Bývá obvykle spojován s titulem „generální sponzor“ (za vysokou cenu získává partner všechny protivýkony).
- 2) **Hlavní partner** - tvoří majoritní finanční plnění, ale o toto plnění se dělí s dalšími partnery, kteří poskytují menší finanční podporu. Hlavní partner má možnost maximalizovat možnosti prezentování se s minimálním úsilím a finančními riziky. Hlavní partner má tendenci mít hlavní slovo v organizaci nebo managementu události.

Jedná se o nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, ostatní partneři si poté rozdělují méně zajímavé reklamní možnosti.

3) **Kooperační sponzorování** - někdy také označován jednoduše partner. Balík protivýkonů je rozdělen mezi větší počet různých partnerů. Lze zde využít rozdílné doby platnosti sponzorských smluv pro překlenutí obtížnějších období uvnitř organizace nebo v rámci akce. Partner v kooperačním sponzorování má obvykle exkluzivitu v rámci dílčí produktové kategorie. Tato kategorie produktu je často základní pro danou událost.

4) **Oficiální dodavatel** - je na stejné úrovni jako partner v kooperačním sponzorování, jen s výjimkou toho, že jeho produkt není stěžejní pro danou událost. Oficiální dodavatel má taktéž exkluzivitu v rámci kategorie produktu.

V praxi se setkáváme s celou řadou označení partnerů, ale rozdělení výše nám udává základní rámec, kterého se budeme držet. Při prezentaci partnerů se dodržuje hierarchické uspořádání partnerů dle míry spolupráce a většinou i výše poskytnutých prostředků. Za zmínku ještě stojí fenomén poslední doby, a to **titulární partner**. Můžeme si pod tím představit partnera, který poskytne finance nebo jiné prostředky výměnou za pojmenování celé akce nebo místa konání jeho jménem. Pro organizace se jedná o výhodnou formu spolupráce, jelikož je to nic nestojí.

Světovým unikátem je španělský fotbalový klub FC Barcelona, která vytvořila nový druh sponzoringu. Jako první se stala tzv. „**solidárním sponzorem**“. Barcelona zaplatila UNICEFU 1,5 milionu eur ročně po dobu pěti let za to, že může nosit logo UNICEF na hrudi svých dresů. Organizace použila peníze na celosvětové humanitární projekty pro děti. (9)

3.7 Měření účinnosti sportovního sponzoringu

Ačkoli je sponzoring v dnešní době výrazným zdrojem příjmů sportovních klubů u nás v České republice, neexistuje ucelená metodika prokazující efektivitu sponzoringu. Často se firmy rozmýšlí, jestli zvolit právě sponzoring jako komunikační prostředek, ale bez potřebných ukazatelů se hůře rozhoduje. Důležitou roli sehraje popularita sportovního odvětví nebo sportu, do kterého chce firma vložit své prostředky. Při měření sponzoringu se neřeší pouze viditelnost reklamy na dresech a sportovištích,

ale zkoumá se i šíření komerční komunikace sponzora prostřednictvím médií na pozadí sportovních aktivit. Existují i jiná důležitá místa, než televizní přenosy, kde je možné vidět sponzora ve spojení s daným sportovním odvětvím.

Otázkou stále zůstává, jestli lze měřit účinnost sponzoringu? Prvním předpokladem pro zahájení měření je existence předem stanovených cílů firmy, než vstoupila do sponzoringu. Těžko lze měřit nějaké cíle, které ani neexistovaly nebo nebyly přesněji definovány. Samotná povaha cílů určuje obtížnost měření efektivity sponzoringu.

„Sponzorování je druh a způsob zprostředkování informací o podniku samotném, o jeho výrobcích a službách. V této souvislosti je ovšem nutné připomenout nevyhnutelnost propojení a integrace sponzoringu s ostatními elementy komunikačního mixu (tzv. cross - impact). Izolované uplatňování sponzoringu má za následek výrazný pokles jeho efektivity, čímž dochází ke ztrátě příležitosti pro vybudování synergického efektu v rámci komunikace, sponzoring tedy není účinný“. (7, s.38)

Prostředí sportovního sponzoringu je již dokonale zmapováno, ale přesto výzkum měření jeho účinnosti je stále nejednoznačný. Můžeme používat část nástrojů, kterými se měří běžná reklama, ale většina ukazatelů vyžaduje specifické nástroje. Přesto, že neexistuje jasná metodika měření efektivity sponzoringu, můžeme alespoň shrnout metody, které jsou dostupné a využívané k měření (7):

- **Měření orientované na produkt nebo značku** - Sleduje nárůst prodeje produktu nebo služeb během období sponzoringu. Lze také měřit efektivnost nákladů na sponzoring a jejich návratnost. Patří sem i metoda sledování tržeb z prodeje, kdy se porovnává stav tržeb před sponzoringem a následně po ukončení nebo nějakém větším úspěchu sportovce či klubu.

- **Monitorování médií** - Sponzoring má stále nejbliže k běžné reklamě a je s ní úzce spjatý. Donedávna byl ještě řazen právě do reklamy nebo PR aktivit, ale v dnešní době tvoří již samotný marketingový nástroj. U této metody narážíme na tři úskalí, a to:

- 1) kvalita sdělení se výrazně liší,
- 2) přijetí sdělení diváky se nedá měřit,
- 3) cenu kupované reklamy je možné měřit pouze na nejvyšší úrovni, kterou platí pouze nejlukrativnější sponzoři.

Monitorování médií se používá ve velkém rozsahu. Mezi metody spadá měření mediální sledovanosti či vysílání partnera, která se zjišťuje buď délkou vysílání sponzora v televizních médiích, nebo velikostí článku a sloupků v tištěných médiích. Tyto metody se mohou, ale nemusí promítnout do konečného chování potenciálních zákazníků a to je nevýhodou této metody. (7)

- **Měření demografického dosahu sponzoringu** - Jedná se o doplňkovou metodu. Podstatou metody je sledování sponzoringu z hlediska demografického a sledování množství zásahů. Měří se zde také množství potenciálních osob, které mohou být sponzoringem zasaženy jakýmkoliv způsobem. Metoda už je blízká metodě monitorování množství potenciálních zákazníků, které může zasáhnout sponzoring (TARPS - target audience rating points). (7)

- **Měření uvědomění si sponzoringu, odezvy a známosti** - Prvním krokem k účinnosti sponzoringu je správná identifikace firmy jako sponzora. (31) Při výzkumu bylo zjištěno, že sponzoring na stadionech zaznamenal něco mezi 62 a 77 % diváků. V porovnání s venkovní reklamou, která má 70 % identifikaci dle národního statistického úřadu, je uvědomění sponzoringu znatelné. (34) Důležité při této metodě je zjistit počáteční stav povědomí o značce před vystavením reklamního sdělení (sponzoringu). Monitorování známosti a povědomí o značce patří k nejdůležitějším metodám měření sportovního sponzoringu, ale získané výsledky by neměly být prezentovány samostatně. Vhodnější, ale bohužel časově i finančně náročnější variantou je spojení s výzkumem, sledujícím konečnou reakci a chování zákazníka. Divák může zachytit reklamní sdělení od sponzora, ale nemusí to znamenat, že to bezprostředně ovlivní jeho spotřebitelské preference. (7)

- **Image a postoje** - Mnozí autoři (17) považují příklady postojových proměnných a proměnných vyjadřujících image za velmi oblíbené cíle evaluace sponzoringu. Javalgi zjišťoval, zda zákazníci, kteří věděli o sponzorských aktivitách společnosti, pohlíželi na firmu pozitivněji a zjistil, že nejde o stálý jev. Jiné studie a výzkumy hovoří o tom, že je zákazník lépe vnímán sponzoring, který není nadměrně komercializován. Dále také záleží na postoji zákazníka ke sponzorované události. Gwinner (12) se zabývá právě přenosem image ze sportovní události na sponzora a opačně. Hlavní roli podle něj hraje funkční shoda nebo neshoda mezi sponzorem a sponzorovaným. Může také opačně nastat možnost oboustranného přenosu negativní image. Tyto metody měření

mají nedostatečné vypovídající schopnosti, protože měří krátkodobý průběh efektivity sponzoringu. Pro zachycení úplného obrazu sponzoringu je vhodné použít dlouhodobější výzkumné techniky.

- **Měřítka chování** - Pokud je sponzoring použit pro dosažení změn v chování zákazníků, tak bylo by logické měřit očekávaný vliv na chování zákazníků. Taková měřítka jsou ovšem stále komplikovaná, jak po stránce teoretické, tak i aplikace v praxi. Chování zákazníka se projeví samotným nákupem zboží nebo služby. Při tomto měření je velmi těžké oddělit od sebe jednotlivé složky propagace a také ostatní nepředvídatelné vlivy. Nelze tedy určit přesnou hodnotu vlivu sponzoringu na chování zákazníka kvůli logickým a praktickým těžkostem. (15)

- **Kontrolní (tázací) výzkum** - Poslední metodou evaluace sportovního sponzoringu je kontrolní výzkum, který je často chybně používán, ale přesto je velice důležitý. Výzkumníci se dopouštějí časté chyby, že se na konkrétní sportovní akci dotazují respondentů, kdo danou akci sponzoruje. Tento způsob dotazování odráží špatný předpoklad a vytváří kauzální vztah, který se může následně odrazit do chování zákazníka při nákupu. Z pohledu postojů ke značce má správná technika měření obsahovat primárně jméno společnosti nebo klubu a ptát se má na to, s jakou událostí je spojena nebo spojen. (30)

V současné praxi jsou využívány různé metody ať již s menší či větší vypovídací schopností. Ze získaných výsledků výzkumu nelze vytvořit ucelený návod pro manažery a marketéry na efektivní sponzoring. Společnost si musí sama zvolit nástroje, jakými bude měřit svou efektivitu sponzoringu v závislosti na typu sponzoringu a odvětví ve kterém působí. Pro zahájení měření efektivnosti sponzoringu je nezbytně nutné mít přesně definované cíle, kterých chceme dosáhnout, jinak by nebylo ani co měřit. Pro manažera stále zůstává jako hlavní indikátor úspěšného sponzoringu fakt, že vyvolá u zákazníků žádané změny chování. (7)

4. METODOLOGIE

Tato diplomová práce se zabývá analyzováním vztahů mezi sponzorem a sponzorovaným, a k tomu je i přizpůsoben výběr metod, které budou využity. Povaha této problematiky má spíše kvalitativní charakter, a proto se zde nebude jednat o žádný výzkum v podobě dotazníkového šetření. V kapitole metodologie si přiblížíme kvalitativní výzkum a metody, které budou v práci použity.

4.1 Kvalitativní výzkum

Hlavní rozdílem mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem je, že kvalitativní výzkum nedosahuje výsledků pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace. Materiál zkoumání v kvalitativním výzkumu tvoří transkripcie rozhovorů, protokolů pozorování, textových a audiovizuálních materiálů a dalších druhů dokumentů a cílem je smysluplně zachytit komplexitu zkoumaných jevů a případů sociálního světa. (13)

„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“
(4, s.48)

Kvalitativní data tedy postrádají strukturovanou podobu, což komplikuje jejich vyhodnocení. Naopak se tato data vyznačují kontextuálností a nelze je redukovat. V běžném případě kvalitativní výzkumník určí na počátku výzkumu téma a stanoví základní výzkumné otázky. Otázky může výzkumník přizpůsobovat nebo doplňovat během výzkumu, v průběhu sběru a analýzy dat. Proto se také kvalitativní výzkum označuje jako za pružný typ výzkumu. Výzkumník hledá a analyzuje jakékoliv získané informace, které přispívají k vysvětlení výzkumných otázek, následně provádí deduktivní a induktivní závěry. Sběr a analýza dat v kvalitativním výzkumu probíhají v delším časovém období. Oproti kvantitativnímu výzkumu se zde data sbírají a vyhodnocují zároveň. Výzkumník analyzuje posbíraná data a rozhodne, která z nich potřebuje a začne znovu se sběrem dat a jejich analýzou. V průběhu těchto cyklů výzkumník přezkoumává své domněnky a závěry. (13)

Základní přehled metod využívaných v kvalitativním výzkumu je zachycen v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu

Metoda	Vlastnost	Výhoda
Pozorování	Delší období kontaktu	Pochopení subkultury
Texty a dokumenty	Rozbor významu, organizace a použití	Teoretické porozumění
Interview	Relativně nestructurované	Porozumění zkušeností
Audio a videozáznamy	Přesná transkripce přirozených interakcí	Porozumění průběhu interakcí

Zdroj: Hendl - *Kvalitativní výzkum* (13)

Během vypracovávání této práce použil autor všechny čtyři metody kvalitativního výzkumu ve větší či menší míře. Pozorování se odehrávalo během povinné praxe na začátku roku 2013, kdy autor strávil 6 týdnů přímo uvnitř klubu, a mohl tak pozorovat všechny procesy v přirozeném prostředí. Během zpracovávání dat prošlo autorovi mnoho textů a dokumentů v podobě různých sponzorských smluv a dohod, oběžníků a tiskových materiálů. Velmi přínosné pro diplomovou práci bylo interview se zástupcem marketingové agentury zastupující fotbalový klub. Aby mohlo být interview řádně vyhodnoceno a neunikly autorovi žádné informace, pořídil si audiozáznam interview a zpětně ho vyhodnocoval. Má tak jistotu, že mu žádná informace z rozhovoru neunikne a zároveň ušetří dotazovanému jeho cenný čas, jelikož přepis informací přímo během rozhovoru by byl značně zdlouhavý. Autor také využije videozáznam k provedení analýzy marketingových ploch a jejich výskytu v médiích za určité časové období.

4.2 Případová studie

Hlavním principem případové studie je detailní zkoumání jednoho případu nebo několika málo případů. Ve statistickém šetření sbíráme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců, zatímco v případové studii shromažďujeme velké množství informací a dat od jednoho nebo několika málo jedinců. V případové studii jde hlavně o zachycení složitosti případu, o popisu vztahů jako celku.

„Použití případové studie je založeno na tvrzení, že pochopení jakékoliv lidské aktivity vyžaduje analýzu jak vývoje v čase a prostředí, tak v kontextu k věcem, které tento vývoj způsobují.“ (11, s.107)

Kvalitativní výzkum pomocí případové studie má následující charakteristiky (10):

- 1) jevy (fenomény) jsou zkoumány prostřednictvím zaměření se na konkrétní případy,
- 2) každý případ je zkoumán do hloubky,
- 3) jevy jsou zkoumány v jejich přirozeném kontextu,
- 4) výzkum případové studie přináší pohled osob jak zahrnutých do studie, tak pohled výzkumníka.

Kvalitativní výzkum pomocí případové studie je tvořen z následujících kroků, které jsou ve vzájemné interakci (13):

- 1) **Určení výzkumné otázky** - výzkumník si vybírá jev, k němuž se bude vztahovat průběh výzkumu. Dále specifikuje účel studie a stanoví výzkumné otázky.
- 2) **Výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat.** V plánovací fázi určí výzkumník, jak zvolí případ, jaké k tomu použije techniky sběru dat a analýzy dat. Výzkumník plánuje, jaká data jsou potřebná k zodpovězení výzkumné otázky. Ve většině případu využije kvalitativní metody sběru dat, ale výjimečně může také využít metod kvantitativních. Zajistí, aby pomocí sběru získal kvalitní data, která nezkrslují zkoumaný fenomén. V této fázi se také zamýšlí, jaké zvolí základní postupy analýzy dat.
- 3) **Příprava sběru dat.** Jelikož se v případové studii hromadí mnoho dat, je potřeba připravit jejich následnou organizaci v nějaké databázi. Nejvhodnější pro tyto potřeby jsou specializované počítačové programy. Při sběru dat je důležité již očekávat problémy a být připraven na jejich okamžité řešení.
- 4) **Sběr dat.** Výzkumník provádí sběr dat systematicky a z více zdrojů. Je důležité stále držet vztah mezi daty a případem. Zapisuje a dokumentuje každou fázi sběru dat. Provádí přepis dat do počítače pro snadnější manipulaci a vyhledávání.
- 5) **Analýza a interpretace dat.** Výzkumník prozkoumává získaná data a hledá spojitosti mezi nimi a výzkumnými otázkami. K vyhodnocení využívá grafy a tabulace.

6) **Příprava zprávy.** Cílem závěrečné zprávy je reálně vykreslit a přiblížit případ jako komplex a nechat na čtenáři kritické posouzení studie. Výzkumník si stanovuje složitost případu tak, aby mu bylo co nejlépe rozumět. Případová studie by měla být pružná, co se týče množství a typu dat. Vhodná data pro případovou studii mohou poskytovat interview, záznamy pozorování nebo dokumenty.

Termín případová studie není tedy pouze omezena na zkoumání jednoho jevu nebo fenoménu. Případová studie se někdy využívá ke zkoumání dvou nebo tří případů pro komparativní účely. (3)

4.3 Analýza dokumentů a fyzických dat

Během vypracovávání práce se autor bude setkávat s množstvím dokumentů různého typu a původu. Analýza těchto dokumentů patří k základním aktivitám jak při kvalitativním, tak i kvantitativním výzkumu. Data pocházející z dokumentů nepodléhají zkreslení jako v případě interview. Dokumenty jsou rozmanité a otevírají nám informace, které by se jiným způsobem těžko získaly. Analýza dokumentů je o to důležitější, čím je zkoumaný jev vzdálenější v čase.

Proces analýzy dokumentů má tyto fáze (23) :

1. Začíná se definicí výzkumné otázky.
2. Definuje se to, co bude považováno za dokument. Podle této definice se bude postupovat určitým způsobem při sběru dokumentů. Autor se snaží nalézt všechny relevantní dokumenty.
3. Provádí se pramenné hodnocení (externí a interní posouzení dokumentů).
4. Následuje interpretace dokumentů zaměřená na hledání odpovědi na položené otázky a vytvořené zprávy.

Dokumenty nám mohou tvořit jediný datový podklad pro studii nebo doplňující data získaná rozhovory a pozorováním. Za dokument můžeme brát taková data, která byla vytvořena v minulosti, byla pořízena jinou osobou než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má současný výzkum. Výzkumník tedy pracuje s tím, co již existuje, ale musí dokumenty a data najít. Rozlišujeme osobní dokumenty, úřední dokumenty, archivní data, výstupy masmédií a virtuální data. (13)

Autor se během vypracovávání diplomové práce setká s řadou dokumentů a jiných typů dat. Bude analyzovat písemné sponzorské smlouvy a klubové materiály, zpracovávat data z internetu a využije také audionahrávku interview.

4.4 Interview

Klíčová část dat a informací potřebných k vypracování této práce bude získaná pomocí rozhovorů neboli interview. Práce, jak již bylo zmiňováno, je zaměřena na kvalitativní studii sponzoringu a k tomu jsou také zvolené metody. Rozhovory budou probíhat na počátku roku 2013 se zástupcem vybraného sponzora klubu, a také se zástupcem marketingové agentury, která zprostředkovává styk mezi klubem a sponzory. Během rozhovorů je zapotřebí získat velké množství informací. Jako vhodnou metodu rozhovoru si zvolil autor kombinaci rozhovoru pomocí návodu a standardizovaného polo-uzavřeného rozhovoru.

Při použití **rozhovoru pomocí návodu** si autor připraví seznam otázek a okruhů, které je v rámci rozhovoru potřeba probrat. Připravený seznam má zabránit tomu, aby tazatel nezapomněl na žádný okruh otázek a získal všechny informace. Tazatel získá volnost a záleží pouze na něm, v jakém pořadí bude klást a formulovat otázky. V rámci tohoto rozhovoru mohou přijít i místa, kde může dotazovaný plynule mluvit o dané problematice, a tazatel si vybere potřebné informace. Tento způsob je vhodný pro formální interview ale také pro neformální interview. (13)

Naopak standardizovaný polo-uzavřený rozhovor je vhodnější zejména pro formální dotazování. Každý dotazovaný dostává stejně definované otázky ve stejném pořadí. Odpověď může být pouze omezena na ano nebo ne, ale také může jít o krátké vyjmenování. Tato forma rozhovoru je vhodná zejména pro situace, kde nemáme dostatek času pro dotazování. Získaná data mohou být použita jak pro kvalitativní tak i kvantitativní výzkum. (1)

Během rozhovoru autor využije obě metody interview. V práci existují témata, kde stačí stručná jednoznačná odpověď, ale také pasáže, kde je potřeba podrobnější vysvětlení souvislostí. Provedení interview bude předcházet důležitá příprava. To zejména připravení hlavních okruhů otázek, které je potřebné zodpovědět k vypracování práce. Bude i prostor na volné vyprávění a autor se tak možná dozví i informace, které ani nečekal. Na interview má autor jen jediný pokus, a proto nesmí žádnou část opomenout.

4.4.1 Nahrávání interview

Při rozhovoru získá autor spoustu informací a je potřeba je řádně zaznamenat. Interview musí být zaznamenáno v nějaké podobě, protože se nelze spoléhat na to, že si tazatel později vzpomene na vše. V úvahu připadá písemný záznam rozhovoru nebo záznam audia na diktafon nebo přímo pořídít videozáznam. Tazatel se musí před zahájením interview optat respondenta, zda může rozhovor zaznamenat na médium.

Zatímco výše zmíněný standardizovaný polo-uzavřený rozhovor je vhodnější zaznamenávat písemně do připraveného formuláře, tak rozhovor pomocí návodu je vhodný zaznamenat na diktafon či kameru.

Písemný záznam interview přináší následující výhody a nevýhody (11):

Výhody:

- předchází potížím, které mohou nastat použitím nahrávací techniky (porucha, baterie),
- tazatel zaznamená pouze relevantní data a šetří tak čas obou.

Nevýhody:

- zaznamenávání dat může narušit vztah mezi tazatelem a dotazovaným,
- tazatel musí rozdělit svoje soustředění na kladení otázek a záznam odpovědí.

Nahrávání rozhovoru na zvolené médium umožní větší rozvoj vztahu, ze kterého může vyplynout prozrazení většího množství potřebných informací. Rozhovor zaznamenávaný na diktafon je plynulejší a časově méně náročný pro dotazovaného. Naopak tazatel získá větší množství informací, které musí následně zpracovat a vybrat pouze ty vhodné. (11) Při nahrávání interview se autor rozhodl využít smartphonu (chytrý telefon), který za pomoci aplikace dokáže nahrát zvukovou stopu do paměti zařízení. Autor posléze může doma v klidu rozhovor přehrát a vypsát si konkrétní informace.

4.5 Analýza situace - marketingový audit

Během práce bude autor analyzovat klub, sponzory i zprostředkovatele a k tomu také využije marketingový audit. Jedná se o podrobné zkoumání marketingového prostředí organizace, specifických marketingových činností a interního marketingového systému.

V rámci auditu marketingového prostředí se zkoumají podnikové trhy, zákazníci, konkurence a obecné ekonomické a politické prostředí. Patří do něj marketingový průzkum a sběr dat o historii podniku a jeho produktech či službách. Audit marketingového prostředí je stále opakující se proces. Analýzou vlastních interních dat zjistí podnik, na které segmenty trhu by se měl zaměřit. Dále existuje ještě audit marketingové činnosti (studie čtyř „P“) a audit marketingového systému, který zkoumá existující struktury a systém organizace marketingu v podniku. (36)

Marketingový audit, jak ho vykládá odborná literatura, je prací přímo pro specializované marketingové agentury. Náklady spojené s provedením marketingového auditu jdou do řádek desetitisíců, a proto si ho můžou dovolit jen marketingově nejsilnější podniky na trhu. Navíc provádět audit má objektivní osoba, která nemá žádný vztah ke klubu.

Pro potřeby naší práce se autor omezil na audit nabídky pro partnery, kde bude zkoumat, jaké možnosti klub nabízí v rámci sponzorování. Na tuto kapitolu pak v závěru práce budou směřovat také jisté návrhy a doporučení.

4.6 Mediální výzkum

Sponzorovaný prostřednictvím sponzora komunikuje určité sdělení. Účinnost komunikačního sdělení je závislá na způsobu, jak je veřejnosti a zákazníkům prezentováno. Pro potřeby komunikace se uskutečňuje výzkum schopnosti a účinnosti různých typů médií, tzv. mediální výzkum. Ten slouží k výzkumu sledovanosti jednotlivých vytyčených médií, a tím i zacílení jednotlivých komunikačních nástrojů. Mediální výzkum slouží pro podniky jako podklad pro výběr vhodného média.

V rámci mediálního výzkumu pozorujeme (20):

- **dosah** - počet možných sledovatelů, tedy majitelů daného média,
- **sledovanost** - počet osob sledujících program (poslechovou rádií),
- **podíl** - počet osob, kteří skutečně dané médium sledovali,
- **frekvence** - četnost sledování.

Média lze rozdělit do čtyř kategorií:

- 1) **vysílací média** - televize, kino, rozhlas,
- 2) **tištěná média** - časopisy, noviny, billboardy, prospekty,
- 3) **internet**,
- 4) **ostatní** - stěny budov, dopravní prostředky, atd.

Autor v práci provedl týdenní monitoring vybraných médií. Monitoringu médií je věnována celá kapitola 5.8, kde nalezneme i konkrétní kritéria výběru médií. Jako hlavní zkoumaná média si zvolil denní tisk, internetové zpravodajství a televizní vysílání. Během období jednoho týdne sledoval vybraná média a zaměřoval se na veškeré zmínky o FK Dukla Praha a viditelnosti partnerů klubu. Výstupem mediálního výzkumu, potažmo týdenního monitoringu, je shrnutí objemu prezentace klubu v pozorovaných médiích.

5. ANALÝZA FK DUKLA PRAHA

5.1 Základní informace o klubu

5.1.1 Historie klubu

Klub z pražské Julisky byl založen v roce 1948, a to pod názvem ATK - armádní tělovýchovný klub. Skládal se z armádní jedenáctky reprezentačního mužstva fotbalistů, kteří byli ve vojenské základní službě. Tato jedenáctka nenastupovala k pravidelným utkáním a sehrávala převážně mezinárodní utkání s týmy jiných armád. V letech 1949 až 1951 nastupoval ATK k ligové soutěži s průměrným mužstvem. Ročně se v kádru vystřídal na třicet hráčů. Sídlo měl klub tenkrát na pražském Strahově. V roce 1953 se klub přejmenoval z ATK na ÚDA - ústřední dům armády. Od tohoto data také pochází nám již známé tradiční dresy Dukly, a to tmavě červené dresy se žlutými rukávky a límečkem. Až od roku 1956 dostal klub dnešní název Dukla Praha na památku bojů o Duklu ve 2. světové válce. Období šedesátých let patří k nejslavnějším v celé historii klubu. Zejména v první polovině 60. let neměl klub na domácí scéně přemohitele. Od roku 1961 - 1964 získala Dukla čtyři mistrovské tituly v řadě. V červenci 1960 byl otevřen stadion Juliska na Praze 6, kde dodnes klub sídlí, a fotbalisté tak mohli oslavit tituly již se svými fanoušky. Ziskem titulů se hráči zasloužili o start v PMEZ (pohár mistrů evropských zemí). Dokonce tři roky po sobě se tým proboujel až do čtvrtfinále. Klub neshodil pouze na evropské půdě, ale byl dokonce pozván do Ameriky na turnaj International Soccer League. Při svém prvním startu v roce 1961 na tomto prestižním turnaji dokázal tým zvítězit. Následující tři roky se podařilo týmu tuto vzácnou trofej obhájit. Z tohoto úspěšného období v Americe pochází i kniha Oty Pavla - Dukla mezi mrakodrapy. Vysoká výkonnost tehdejšího kádru se promítla i do reprezentačních úspěchů. Tři hráči Dukly vybojovali v roce 1960 třetí místo na neoficiálním mistrovství Evropy. Asi největší úspěch zaznamenali naši reprezentanti v roce 1962 v Chile. Vybojovali zde cenné druhé místo, když nedokázali ve finále porazit Brazílii. Tohoto šampionátu se účastnilo šest hráčů pražské Dukly - Masopust, Novák, Pluskal, Jelínek, Adamec a Kouba. Po úspěšných letech přišel v ligovém ročníku 1964/65 pokles výkonnosti. Byl zapříčiněn výměnou hráčského kádru. V sezoně 65/66 se povedl novému trenérovi smazat podzimní manko v tabulce, a dotáhl tak klub k osmému mistrovskému titulu. Tento titul umožnil Dukle opět start

v PMEZ, kde se probojoval až do semifinále. Jednalo se o historický úspěch, ale zde bohužel tým nestačil na skotský Celtic Glasgow. Rozhraní 60. a 70. let nezastihlo kádr v optimálním rozpoložení. Tým byl opět v poklesu a procházel generační obměnou. Během 70. a 80. let prošlo klubem mnoho skvělých fotbalistů, mnozí z nich nastupovali za reprezentaci, a klub dosáhl mnoha úspěchů. Ty největší z nich budou uvedeny na konci v přehledu získaných trofejí. Za vyzdvižení stojí zajisté osobnost Josefa Masopusta. Ten získal v roce 1962 Zlatý míč za nejlepšího fotbalistu Evropy. Českomoravský fotbalový svaz (dnes FAČR) ho vyhlásil nejlepším fotbalistou posledních 50. let. V květnu 2012 mu na jeho počest byla postavena a odhalena socha v životní velikosti před stadionem Juliska. Během devadesátých let se dostal klub do finančních problémů. Po listopadu 1989 nastávají nové společenské-ekonomické podmínky, kde si musí sport shánět finanční prostředky sám. Plnění ekonomických podmínek se klubu nedaří, a tak se musí následně stáhnout z domácí špičky ve fotbale. Z finančních důvodů odešlo plno kvalitních hráčů a tým se začínal propadat ligovou tabulkou. V roce 1993/94 však klub poprvé ve své historii sestupuje do nižší soutěže. Finanční situace klubu je natolik špatná, že nedovoluje klubu hrát ani II. nejvyšší soutěž a padá tak automaticky až do III. ligy - ČFL (české fotbalové ligy). V roce 1996 vstoupil do hry slovenský podnikatel Bohumír Ďuričko. Nejprve koupil klub FC Příbram hrající II. ligu, následně tento klub sloužil s Duklou a na Julisku se tak vrátila II. liga. Hned následující sezónu se povedlo Dukle s přehledem vyhrát II. ligu a získat tak návrat do první ligy. Bohužel pro Duklu se nový majitel nedokázal dohodnout s vlastníkem areálu a stadionu (armádou), a tak se mužstvo přesunulo do Příbrami. První rok v lize hrál tým pod názvem FC Dukla. Později se klub úplně přejmenoval na Dukla Příbram, poté na Marila Příbram a dnes vystupuje pod názvem 1. FK Příbram. Od roku 1997 je tedy Juliska bez mužského fotbalu a zůstaly zde pouze mládežnické týmy. (41)

Fotbalová Dukla Praha dosáhla v letech 1948 - 1997 na tyto úspěchy (41):

- Vítěz Československé fotbalové ligy - **11x**
- 1953, 1956, 1957/58, 1960/61, 1961/62, 1962/63, 1963/64, 1965/66, 1976/77, 1978/79, 1981/82.
- Vítěz Československého poháru - **8x**
- 1952, 1961, 1965, 1966, 1969, 1981, 1983, 1985, 1990.

5.1.2 Novodobá historie klubu

Hráči, kteří končili dorostenecký věk, postrádali v klubu uplatnění a návaznost v podobě týmu dospělých. Klub od roku 1998 fungoval jako občanské sdružení bez „A“ mužstva. Dukla Praha proto v roce 2001 získala spojením s Duklou Dejvice k dorosteneckým týmům právě scházející mužstvo dospělých a vrátila tak klubu zpět ucelenou kontinuitu. Po krátké odmlce se tak v mužském fotbale objevuje jméno pražské Dukly, tentokrát v pražském přeboru. Klub se ale stále potácel ve finančních problémech, dokonce v roce 2002/03 sestoupil do I.A třídy. Pád neměl konce a po konci podzimní části se tým potácel v sestupových vodách. Zvrat nastal v zimě 2003/04, kdy vstoupil do klubu silný ekonomický partner. Přivedl kvalitní hráče a provedl stabilizaci kádrů. Týmu se podařilo ještě v jarní části vykopat postup a vrátit se tak do pražského přeboru. (41)

Největší zvrat v novodobé historii nastal v létě 2007. Majitel klubu Fotbal Jakubčovice se rozhodl převést II. ligovou licenci na nově založenou akciovou společnost FK Dukla Praha a.s. Zaslouhou pana Hájka (majitel Jakubčovic) se vrátil po deseti letech profesionální fotbal na Julisku. Začátek byl náročný, ale přesto se klub udržel v II. lize. Bylo potřeba vybudovat konkurenceschopný a stabilizovaný kádr, a zajistit organizační strukturu klubu. V červnu 2008 vstoupil do klubu silný akcionář a objevil se i nový partner. V sezoně 2010/2011 se podařilo klubu postoupit do nejvyšší české fotbalové ligy - Gambrinus ligy. Letos hraje klub již druhým rokem nejvyšší fotbalovou soutěž a obsazuje horní polovinu tabulky. Část mládeže zůstala zastřešena pod občanským sdružením. Některé mládežnické týmy byly převedeny pod akciovou společnost, jelikož a.s. má ze zákona povinnost mít alespoň 8 mládežnických týmů.

5.1.3 Obecné informace

Fotbalový klub FK Dukla Praha, jak ho známe z vystupování v I. Gambrinus lize, je akciovou společností. Jako běžná akciová společnost má statutární orgán - představenstvo, které má předsedu a další 3 členy. Dozorčí radu společnosti tvoří předseda dozorčí rady a dva členové dozorčí rady.

Poslední významnější změnou ve struktuře představenstva a dozorčí radě prošel klub loni v srpnu. Zredukoval se počet členů představenstva z původních 5 na 4 členy, a počet členů dozorčí rady zůstal nezměněn. Došlo však k velké změně obsazení pozic

a v novém složení jsou celkem 4 noví členové. Dle níže uvedených hodnot v tabulce č. 4 lze vypočítat, že zakládání akciové společnosti proběhlo bez veřejného úpisu. Za necelých šest let existence fotbalového klubu zatím nedošlo k dodatečné emisi dalších akcií a tím navýšení základního kapitálu.

Tabulka č. 4: Základní informace

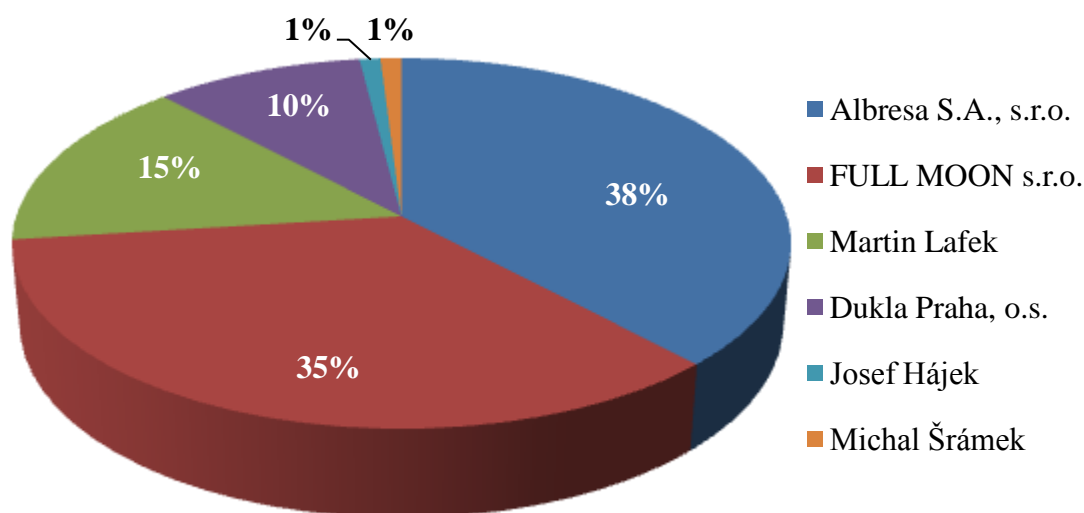
Datum zápis:	24. dubna 2007
Obchodní firma:	FK DUKLA Praha a.s.
Sídlo:	Praha 6 - Dejvice, Na Julisce 28/2, PSČ 160 00
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Akcie:	16 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč 4 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 50 000,- Kč 10 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 20 000,- Kč
Základní kapitál:	2 000 000,- Kč Splaceno: 100 %

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku (příloha č.2)

5.1.4 Struktura akcionářů

Pražská Dukla je partnerským klubem, to znamená, že je existenčně závislá na svých partnerech. Tento fakt se projevuje i do struktury akcionářů klubu. Majoritní podíl v klubu vlastní dvě reklamní agentury, které mají hlavní slovo v rozhodování. Struktura vlastníků klubu je velmi provázaná s vlastníky jednotlivých partnerů. V nejvyšší fotbalové soutěži není jiný případ, kdy klub vlastní reklamní agentura. Jistou podobnost můžeme pozorovat v hokeji. Majitel největší hokejové marketingové agentury pan Charouz je zároveň majitelem pražské hokejové Sparty. Podrobná struktura akcionářů je zachycena na grafu č. 1.

Graf č. 1: Akcionářská struktura Dukly Praha a.s.



Zdroj: vlastní vypracování

Většinový podíl akcií vlastní společnost Albresa S.A., celých 38 %. Jedná se o reklamní agenturu, která se v současné době zaměřuje na sportovní marketing. Zároveň je také jedním z hlavních partnerů FK Dukla Praha a o jejich spolupráci bude řeč v kapitole 5.5.2. Albresa má dva společníky s poměrem podílu 51 a 49 %. Většinový společník je členem dozorčí rady FK Dukla, a druhý společník vlastní další akcie FK Dukla Praha jako fyzická osoba. Druhý největší podíl má společnost FULL MOON - 35 %. Tato společnost se zabývá také reklamní činností a marketingem. Jediný jednatel a vlastník této společnosti je zároveň členem představenstva klubu. Martin Lafek je držitelem 15% akcií. Významný podíl 10% drží občanské sdružení FK Dukla Praha, které drželo fotbal na Julisce nad vodou v těžkých časech. V současné době tvoří s akciovou společností celek a zastřešuje pod sebou významnou část mládeže. Jedno procento bylo ponecháno Josefu Hájkovi, jehož otec převedl v roce 2007 licenci na II. ligu právě na Julisku. Poslední procento akcií drží Michal Šrámek, který působí na Dukle jako generální ředitel.

Z výkladu je možno vidět, jak je propojena majetková struktura s celým klubem a partnery. Tato akcionářská struktura je platná k 22.3.2013, a není vyloučeno, že se může v budoucnu opět měnit.

5.2 Struktura partnerů FK Dukla Praha

Autor této práce v roce 2011 vypracovával bakalářskou práci na téma - Analýza marketingového mixu FK Dukla Praha a návrhy na jeho zlepšení. Práce se zaměřovala na marketing obecně a na marketingový mix. V přílohách bakalářské práce autor našel seznam partnerů z jara roku 2011.

Struktura partnerů zůstala takřka nepozměněna. Stále platí tři hlavní kategorie, a to: generální partner, hlavní partner a partneři. V současnosti chybí pouze oproti roku 2011 kategorie mediální partneři. Před dvěma lety měl klub 3 mediální partnery a nyní neuvádí ani jednoho. Co se ale výrazně změnilo je obsazení těchto kategorií a počet partnerů v jednotlivé z nich. Tehdejšího generálního partnera Bwin, nahradil dodavatel energií Carbounion. Internetový sázkový gigant Bwin odstoupil od spolupráce v důsledku loterijního zákona, který zakazoval reklamu na dresu a protiplnění tak přestalo být pro Bwin výhodné.

Na jaře roku 2011 byla struktura partnerů následující (2):

generální partner: 1x - Bwin,
hlavní partner: 9x - pouze Adidas, Albresa S.A. a Energie zůstali dodnes,
mediální partner: 3x
partneři: 47x

Celkem tehdy v klubu figurovalo 60 partnerů z různých oblastí podnikání. Při pohledu na dnešní strukturu partnerů můžeme pozorovat výrazné zredukování počtu partnerů. V současné době má klub celkem 37 aktivních partnerů v následujícím poměru (47):

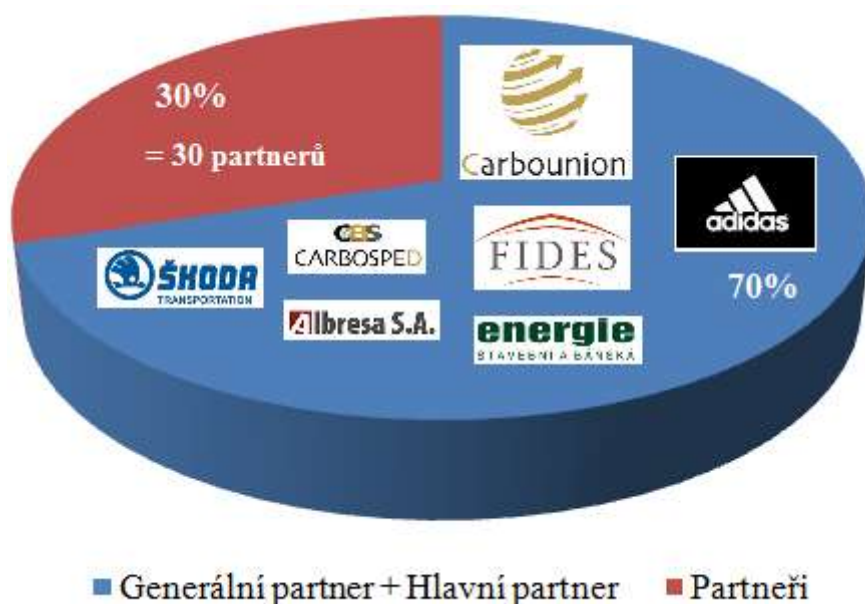
generální partner: 1x - Carbounion,
hlavní partner: 6x
partneři: 30x

Podrobný seznam partnerů klubu naleznete v příloze č.1. Posledním partnerem, který v poslední době přibyl na seznam je Škoda Transportation. Společnost se stala jedním z hlavních partnerů a získala tak reklamu na dresu v oblasti břicha a hlavně název společnosti se bude objevovat v názvu stadionu na všech domácích jarních utkáních. Stadion se bude v jarní části sezony jmenovat Škoda transportation arena. Jak bylo v teoretické části vysvětleno, toto partnerství může spadat zároveň do kategorie **titulární partner**. Tento oficiální název se bude objevovat ve všech médiích a partner

tak získá velmi dobrý reklamní prostor. Každý příchozí na domácí utkání bude osloven i logem arény nad vchody. Jediná nepříjemnost pro klub spojená s tímto partnerstvím je, že po každém domácím utkání musí tyto tabule s názvem arény demontovat, jelikož klub je na stadionu pouze v nájmu od armády.

Při interview byla zjištěna alespoň přibližná struktura plnění od partnerů, která je zachycena na grafu č. 2.

Graf č. 2: Struktura plnění od partnerů



Zdroj: vlastní vypracování - data pochází z interview

Rozpočet fotbalového klubu je tvořen z více částí. Plnění od partnerů není samotným zdrojem financování klubu. Spadá sem roční příspěvek od FAČR (fotbalové asociace České republiky), která prostřednictvím STESu (dceřiná marketingová agentura) přerozděluje peníze klubům za vysílací práva. Dále sem spadá zisk z prodeje vstupenek, prodej merchandisingu a dodatečný prodej reklamy. Co vše tvoří rozpočet klubu, není v tento moment podstatné. Všichni partneři dávají dohromady 100% finančních a nefinančních prostředků do rozpočtu, potažmo klubu. Celých 70% všech příjmů od partnerů tvoří sedm nejsilnější partnerů (1 generální partner a 6 hlavních partnerů). Zbýlých 30 partnerů tvoří zbylých 30% plnění od partnerů. Řádově lze konstatovat, že generální partner a hlavní partneři poskytují plnění v řádech milionů korun ročně. Ostatní partneři se pohybují v řádech statisíců korun ročně.

Z hlediska plnění od partnerů se setkáváme pouze se dvěma variantami, a to buď poskytnutí finančních prostředků, nebo nefinančních prostředků. Z celkového objemu partnerů, v současnosti **37** partnerů, jich **35** poskytuje ryze finanční plnění za partnerství. Pouze dva partneři poskytují klubu materiální plnění, jedná se o Adidas a Nutrend. V případě těchto dvou partnerů se dá hovořit o barterovém obchodu. Principem tohoto obchodu je výměna zboží nebo služeb za jiné zboží nebo služby. Adidas poskytuje klubu textilie v řádech milionu korun, a na oplátku získává partnerství s klubem a s ním spojené veškeré výhody. U Nutrendu (dodavatel suplementů pro sportovce) je tomu nastejno. Zajímavý je také pohled na hodnotu plnění mezi finančním a nefinančním plněním. Nefinanční plnění, neboli barter, tvoří **40 %** z celkového obnosu prostředků poskytnutých od partnerů. Finanční plnění tvoří tedy **60 %** z objemu peněz od partnerů.

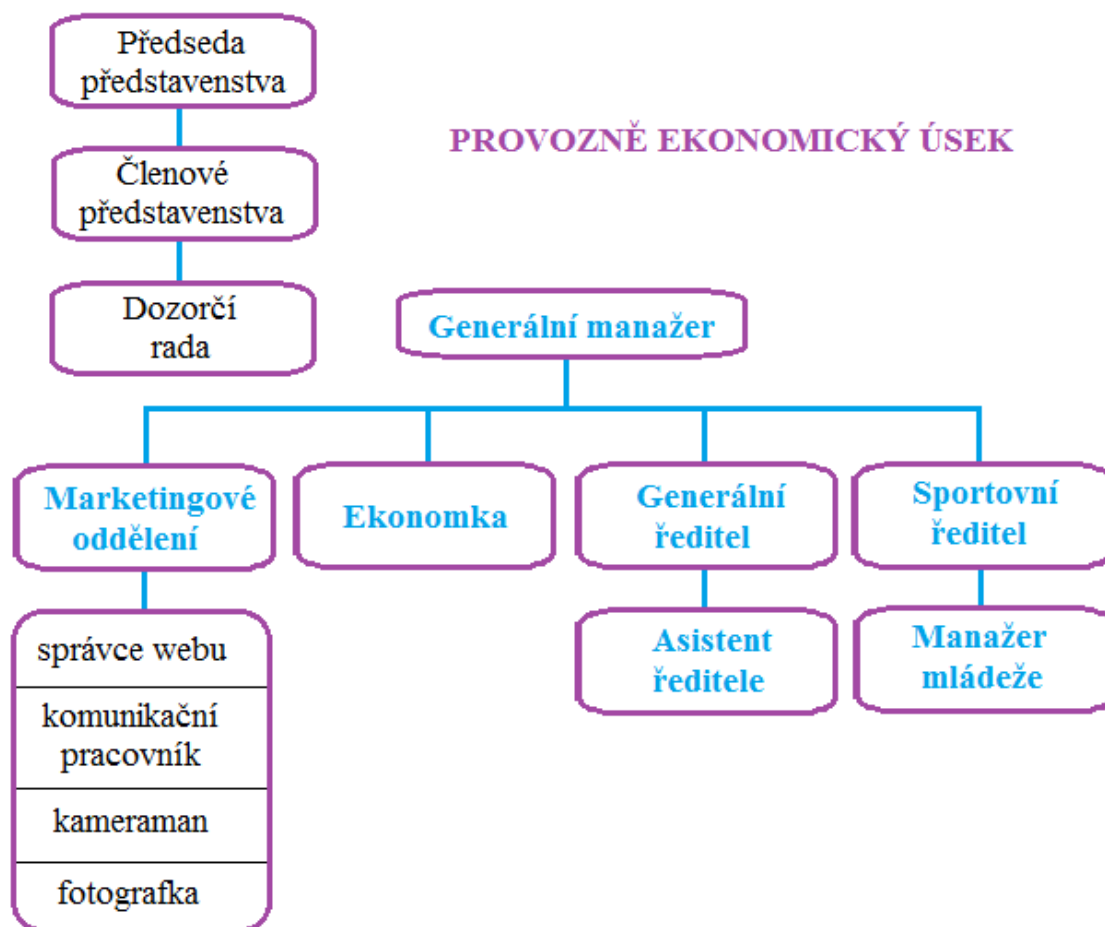
Pro lepší pochopení poměrů si můžeme uvést příklad: Klub za sezonu obdrží od partnerů objem prostředků v hodnotě 20 milionu korun. Při stejném poměru jak je v klubu Dukly bude tvořit finanční plnění 12 milionu korun, a zbylých 8 milionu korun bude poskytnuto ve zboží, které bude mít hodnotu právě 8 milionu korun.

5.3 Zaměstnanecká a organizační struktura

Klub fungující na bázi akciové společnosti se dá rozdělit na dva úseky - sportovní úsek a provozně-ekonomický úsek. Sportovní úsek se stará o chod všech týmů od „A“ mužstva až po nejmenší přípravku. Zatímco provozně-ekonomický úsek má na starost veškerou administrativu, styk s médii, úřady a svazem. Veškeré rozhodování probíhá právě skrz zmiňovaný druhý úsek. Nelze však oba úseky od sebe separovat, jelikož spolu každodenně úzce spolupracují a doplňují se. Struktura provozně- ekonomického úseku je zachycena na diagramu č. 2. Během posledních dvou let prošla organizační struktura značnou přestavbou. Došlo ke zjednodušení struktury a vytyčení přesnějších pracovních náplní jednotlivých oddělení a pracovníků. Nová struktura je efektivnější při rozdělování úkolů a mnohem přehlednější. Zároveň klub zastává všechny orgány akciové společnosti. Statutární orgán představenstvo tvoří předseda a další 3 členové představenstva, a dozorčí rada je tvořena předsedou dozorčí rady a dalšími 2 členy.

Diagram č. 2: Organizační struktura provozně-ekonomického úseku

AKCIOVÁ SPOLEČNOST



Zdroj: vlastní vypracování

Z diagramu lze vypožorovat, že se jedná o přehlednou strukturu s malým počtem zaměstnanců. Nejvýše postavený v tomto oddělení, ale také celkově v klubu, je generální manažer. Generální manažer řídí chod celého klubu a činí veškerá důležitá rozhodnutí. K dispozici mu jsou čtyři oddělení, které se nachází o jednu organizační úroveň níže, a tak jsou generálnímu manažerovi podřízené. První z nich je marketingové oddělení tvořeno čtyřmi pracovníky. Starají se o kompletní mediální prezentaci klubu v médiích, spravují sociální účty (Facebook, Twitter) a pořizují videomateriály pro klub, které jsou určeny pro sportovní i marketingové účely. Komunikační pracovník se stará o PR klubu. Marketingový útvar může realizovat pouze menší marketingové projekty, jelikož větší projekty a kampaně realizuje marketingová agentura Albresa S.A., o které bude řeč v nadcházejících kapitolách. O ekonomiku klubu se stará jedna pracovnice, která provádí fakturace, základní účetnictví a platební

styk klubu s okolím. Generální ředitel je prodlouženou rukou generálního manažera. Má za úkol řídit a koordinovat všechny oddělení. Jeho náplní práce jsou také pracovní schůzky jménem klubu. K dispozici je mu osobní asistent, který mu je vždy po ruce i na telefonu. Poslední oddělení tvoří sportovní ředitel klubu. Právě on zprostředkovává nejvíce informací mezi sportovním a provozně-ekonomickým úsekem a je jakýmsi pojítkem mezi oběma útvary.

Zajímavostí v klubu je povaha pracovního vztahu. Jenom na diagramu výše je zachyceno deset pracovních míst, ale v klubu pracuje ještě daleko více osob. Jediný zaměstnanec na hlavní pracovní poměr je sekretář klubu (není zachycen v organizační struktuře). Zbytek osob pracujících pro Duklu jsou OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné), které vlastní pro svou činnost živnostenský list. Všichni tito zaměstnanci musí měsíčně ekonomickému oddělení fakturovat svou odvedenou činnost, a na základě faktury dostanou mzdu. Jejich pracovní vztah s klubem je zajištěn pomocí pracovních smluv.

5.4 Kritéria výběru partnerů pro analýzu

V předchozích kapitolách byla již představena struktura partnerů fotbalového klubu. Následující část práce bude věnována podrobnější analýze dvou vybraných partnerů. V úvahu přicházelo všech 37 partnerů, ale analyzování takového množství informací by překročilo rozsah této práce.

Autor si při výběru partnerů stanovil následující kritéria:

- dostupnost informací potřebných k provedení analýzy,
- vyšší sponzorské plnění,
- delší doba spolupráce,
- atraktivnost partnera.

Na základě těchto kritérií autor vybral následující dva partnery:

- ALBRESA S.A.,
- adidasobchod.cz.

5.5 Analýza partnera - ALBRESA S. A.

5.5.1 Představení společnosti

Společnost ALBRESA S.A. je společnost s ručením omezeným založena v únoru roku 2007. Zabývá se především sportovním marketingem a reklamní činností. Má za sebou řadu zkušeností a velký objem realizované prezentace ve sportovních klubech. Záslouhou této společnosti mohou kluby dosáhnout na podmínky, na které by sami nedosáhly. Jádro společnosti tvoří 6 zaměstnanců se zkušenostmi z působení na vysokých manažerských pozicích v oblasti sportu. Nabízí svým klientům kompletní servis spojený se sportovním marketingem i mimo něj. V oblasti sportovního marketingu poskytuje ALBRESA S.A. následující služby:

- poradenství a řešení v otázkách sponzoringu,
- pořádání sportovních akcí na klíč,
- marketingové zastupování jednotlivých sportovců či klubů,
- PR a média, komunikace, tiskové konference,
- vyhledávání finančních i materiálních zdrojů,
- společenské eventy, VIP akce.

Právě v případě pražské Dukly se jedná o kompletní zastoupení klubu v oblasti marketingu a s tím spojeným sponzoringem. Dále se společnost zabývá také event marketingem, konkrétně:

- projektování a realizace akcí,
- organizování charitativních projektů,
- pořádání akcí pro veřejnost,
- realizace společenských setkání (plesy, recepce, koktejly, apod.),
- pořádání tiskových konferencí.

V neposlední řadě poskytuje společnost řešení v otázkách marketingové komunikace. Na přání klienta vypracuje vhodnou komunikační strategii. V případě, že se klient rozhodne zlepšit svou identitu, může využít nabídky vytvoření kompletní korporátní identity. Při uvádění nového výrobku či služby na trh je schopna ALBRESA S.A. zajistit kompletní propagaci. Mezi nejvýznamnější klienty se řadí

FK Dukla Praha, SK Slavia Praha, Bohemians 1905, HC Mountfield Č. Budějovice a HC Slavia Praha.

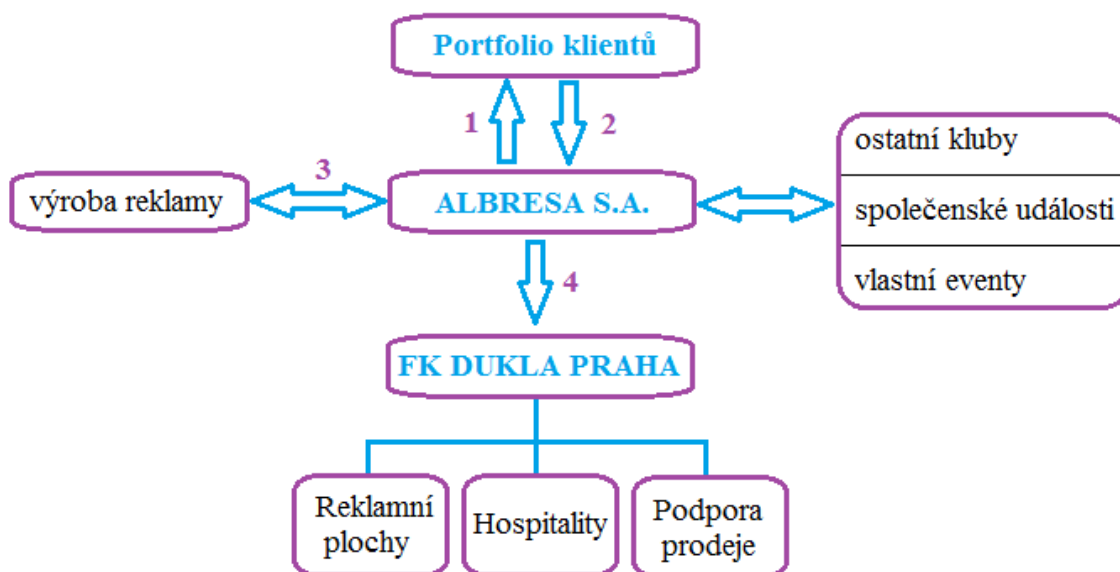
5.5.2 Spolupráce s FK Dukla Praha

Jak již bylo zmiňováno, Albresa S.A. má také vlastnický vztah ke klubu. Vlastní 38 % akcií klubu, a tak velice výrazně zasahuje do rozhodování uvnitř klubu. Na vztah mezi klubem a partnerem se dá pohlížet ze tří pohledů, a to:

- 1) vztah ve smyslu vlastnictví klubu,
- 2) vztah jako klient marketingového řešení,
- 3) vztah jako běžného partnera.

Všechny tři vztahy se prolínají a nelze je od sebe oddělit. Fungování této společnosti a také proces řízení marketingu v Dukle Praha je zachycen na diagramu č. 3.

Diagram č. 3: Spolupráce mezi Albresou S.A. a FK Dukla Praha



Zdroj: vlastní vypracování

Společnost byla založena za účelem zprostředkování reklamní činnosti a o její kompletní nabídce byla již řeč. V současnosti již má kolem sebe celé portfolio klientů, kteří využívají jejich služeb. Získávání klientů se odehrává za pomoci networking a na základě doporučení. Počet klientů je více méně konstantní a sem tam přibude nebo odejde jen pár klientů. Šipka číslo jedna naznačuje primární impuls o spolupráci ze strany společnosti Albresa. Nyní má společnost dostatek klientů, a tak nevynakládá

žádné úsilí na získání dalších. Naopak šipka dvě symbolizuje oslovení ze strany klienta, který chce umístit reklamu na vybranou akci nebo řídit marketing.

Klientem jsou většinou členi portfolia, ale se zájmem o spolupráci může přijít jakákoliv společnost „z ulice“. Aby mohla společnost fungovat, musí mít kam umístit reklamu od klienta. Proto má předem nasmlouvané reklamní plochy na vybraných kulturních, sportovní a společenských událostech. Působením v klubech získává Albresa velké možnosti v oblasti reklamy a prezentace svých partnerů (klientů). Klient zadá pouze požadavky na reklamu a po dohodnutí podmínek se začne již se samotnou realizací reklamy. Společnost nechá reklamu vyrobit (šipka 3) a poté už jí umístí na místo určení. V případě Dukly (šipka 4) se jedná o veškeré reklamní plochy (dresy, okolí hřiště, světelné tabule, orientační tabule, press-centra atd.), poskytnutí hospitality pro partnery (V.I.P. lístky, sky boxy, parkování) a možnost uskutečnit partnerům během utkání akce na podporu prodeje. K ujištění klienta, že reklama či prezentace byla provedena ve smluvené podobě, se používá fotodokumentace, která se po skončení akce zpětně předloží. Na veškerých dostupných reklamních plochách FK Dukla Praha se objevu také logo společnosti, která to všechno řídí - ALBRESA S.A.. Tímto dělá společnost reklamu sama sobě.

Společnost může umístit tedy reklamu svého portfolia klientů na jakékoliv smluvené místo (ostatní kluby, společenské události a vlastní eventy) v závislosti na přáních a potřebách klienta. Jedná se o klasickou prodejní společnost - nákup a prodej reklamních ploch a zisk je tvořen provizí z prodeje.

5.5.3 Obchodní a marketingové cíle

Kvůli vlastnické provázanosti je velice těžké oddělit cíle společnosti Albresa S.A. od cílů klubu. Lze tedy říci, že společnost dosahuje svých cílů prostřednictvím FK Dukla Praha a užitek z toho mají oba. Během interview se zástupcem společnosti byl zjištěn jediný obchodní cíl - **uspokojovat své současné klienty**. Samozřejmostí pro každou obchodní společnost je cíl prosperovat. Nemají žádné nároky na rozšíření klientely a jiné přesně definované cíle. Pracují s tím, co mají a tak jim to vyhovuje.

Albresa S.A. jako společnost zaměřující se na sportovní marketing nemá ani vytyčené konkrétní marketingové cíle. Není v jejím zájmu stát se jedničkou na trhu

nebo obsloužit dané procento na trhu. Tyto ukazatele společnost takřka nesleduje a zaměřuje se jen na svou činnost.

V otázkách plnění cílů v FK Dukla Praha má marketingová společnost jasno. Hlavním cílem je **rozšířit počet fanouškovské základny** ve středně a dlouhodobém horizontu. Klubu (potažmo Albrese) nejde o přilákání jakéhokoliv diváka na stadion a s tím spojené zvýšení návštěvnosti, ale získání nových opravdových fanoušků. Fanouška chápou jako člověka, který má zájem o Duklu kdekoliv v republice i za hranicemi a nemusí se přímo účastnit utkání. Stačí, že se bude zajímat o Duklu a sledovat ji v médiích, ale nejlépe dorazí i na stadion.

5.5.3 Proces jednání s partnerem

Celý proces od prvního oslovení až po závěrečnou realizaci má na starost Albresa S.A., a tak odpadá klubu veškerá starost s reklamní činností a nemusí ani vytvářet nabídkový list reklamy. Proces sjednávání probíhá následovně:

- 1) První fází je oslovení společnosti se zájmem o uzavření partnerství. Oslovení ve většině případu přichází ze strany klienta (ať již z portfolia nebo zcela nového), ale výjimečně může Albresa oslovit své klienty se zajímavou nabídkou.
- 2) Zájemce o partnerství sdělí své požadavky a přání na rozsah partnerství. Vše se odvíjí od množství peněz, které chce klient vložit. Albresa má vypracovaný standardizovaný ceník reklamních ploch a ohodnocené protislužby, ale v praxi se nepoužívá. Přistupuje se ke každému klientovi ad hoc.
- 3) Marketingová agentura ocení požadované protislužby a vytvoří konkrétní nabídku klientovi.
- 4) Po doladění veškerých detailů na obou stranách (cena, umístění reklamy atd.) je připravená písemná smlouva mezi oběma stranami.
- 5) Po podepsání smlouvy již nebrání nic k realizaci plnění k platnému datu. Veškerou realizaci reklamy a ostatních protislužeb realizuje Albresa ve spolupráci se společností na výrobu reklamy.
- 6) Jedinou zpětnou kontrolu, kterou Albresa poskytuje je fotodokumentace reklamy na domluvených místech. Tyto podklady předá následně klientovi a záleží už na něm, jak s nimi bude pracovat. Společnost nevytváří žádné přehledy a analýzy o účinnosti reklamy, potenciální zásah diváků ani nesleduje žádné obdobné ukazatele.

V případě televizního utkání (pro partnery více lukrativní) lze prodat reklamní plochy i jednorázově. Ceny jsou pochopitelně oproti běžnému utkání navýšené.

5.5.4 Hospitality - ALBRESA S.A.

V rámci partnerství zajišťuje Albresa během utkání FK Dukla Praha kromě reklamních ploch a ostatního plnění tak program hospitality, který nazývá VIP Package vstupenek. Tento balíček obsahuje:

- 2 ks vstupenek do prostorů SKY BOX,
- 2 ks VIP vstupenek,
- 2 ks sezonních permanentek,
- 2 ks jednorázových vstupenek,
- 2 ks parkovacích karet.

Partner tak získá exkluzivní možnost pozvat své další obchodní partnery na fotbalové utkání a vést jednání v uvolněné atmosféře. Nastartuje se tím opět celý proces networkingu.

Albresa se nestará pouze o partnery Dukly, ale také o své ostatní klienty, zejména o ty větší a významnější. V minulosti zorganizovala pro své top klienty zahraniční výlety, například zájezd na významné tenisové turnaje nebo prestižní utkání Ligy mistrů ve fotbale. Tyto akce platí Albresa ze své pokladny, ale jedná se o dobrou investici, protože když bude spokojený klient, je to dobrý předpoklad k další úspěšné spolupráci.

5.6 Analýza partnera - www.adidasobchod.cz

5.6.1 Představení společnosti

Pod názvem www.adidasobchod.cz se ukrývá autorizovaný e-shop sportovní značky Adidas. Provozovatelem autorizovaného internetového obchodu je společnost Alsami S.A. s.r.o. Společnost byla založena v srpnu 2008 jako dceřiná společnost již zmiňované Albresa S.A. E-shop má také vzorkovou prodejnu sídlící v Praze.

Obchod si rozdělil klienty na tři skupiny, a podle toho k nim přistupuje:

- 1) **Koncový prodej** - jedná se o prodej přímo z e-shopu nebo vzorkové prodejny, a zákazníkem může být kdokoliv.
- 2) **Teamsport** - vzájemná spolupráce, možnosti čerpání výhodných partnerských slev a bonusů na týmové sportovní vybavení adidas pro sportovní oddíly (organizace) všech výkonnostních kategorií, bez závazků k odběru.
- 3) **B2B** - business to business - vzájemné spolupráce, možnosti čerpání výhodných partnerských slev a bonusů na sortiment adidas pro obchodní organizace (firmy, instituce, sdružení, úřady aj.), bez závazků k výši odběru.

5.6.2 Partnerství s FK Dukla Praha

E-shop www.adidasobchod.cz je exkluzivním dodavatelem textilu a sportovního vybavení pro všechny věkové kategorie. Poskytuje tak sponzorské plnění v materiální podobě, ale hodnota plnění dosahuje řádu milionů. Plnění neposkytuje přímo e-shop, ale přímo Adidas ČR, který je hlavním partnerem FK Dukla Praha. Obchod www.adidasobchod.cz jako partner klubu funguje jako zprostředkovatel styku mezi Duklou a Adidasem ČR. Zároveň získávají hráči i personál Dukly procentuální slevu na nákup zboží v e-shopu. Na oplátku získal e-shop reklamní plochy na vybraných místech na stadionu, ale i jiných plochách nabízených klubem.

5.6.3 Obchodní a marketingové cíle

Internetový obchod má celkem 3 zaměstnance, a tomu také odpovídají jeho cíle. Primárním cílem je poskytovat plný servis FK Dukla Praha a zprostředkovávat styk s Adidasem. Ostatní činnost partnera je doplňková, a proto nemá přesně stanovené marketingové cíle. Stejně jako Albresa sleduje jediný cíl, a to být v zisku. Největší objem zakázek směřuje po internetu, a taky tam se soustředí reklama. V minulosti využil obchod možnost uspořádat akci na podporu prodeje během domácího utkání FK Dukla Praha a prezentovala tak svůj obchod v brandovaném stanu.

5.7 Audit nabídky pro partnery

Každý partner vstupuje do sponzoringu za jiným účelem. Některé větší společnosti sledují své obchodní a marketingové cíle, ale v praxi vstupují společnosti do sponzoringu převážně z důvodu sympatií k fotbalu a možnosti networkingu. To, že sponzorují FK Dukla Praha nepřináší partnerům žádné daňové úlevy, jelikož ve finále nakupují reklamu od akciové společnosti, a tak si můžou dát tyto částky pouze do nákladů. Při vstupu do partnerství očekává od spolupráce něco jiného, a tak musí být nabídka protislužeb velice pestrá, aby dokázala uspokojit každého partnera.

Při sjednání podmínek se sestaví návrh smlouvy, která obsahuje všechny zákonné náležitosti a rozsah a způsob provedení reklamy. Vzor smlouvy naleznete v přílohách. Jedná se o běžnou smlouvu o reklamě. V základní verzi smlouvy se nachází výčet všech dostupných protiplnění pro partnera a pouze se ze smlouvy vyškrtávají položky, o které partner nejeví zájem. S trochou nadsázky lze říci, že tato smlouva nahrazuje běžný nabídkový list reklamy. Pouze zde chybí finanční ohodnocení ploch, ale to jak již bylo zmíněno, se odvíjí případ od případu a dělá se partnerovi na míru.

5.7.1 Reklamní plochy pro partnery

Fotbalový klub Dukla Praha, potažmo Albresa S.A., má reklamní plochy a položky protiplnění nabízené partnerům rozdělené do 17 položek. V tabulce č. 5, která se nachází na další straně, nalezneme přehled všech 17 položek. Jedná se o různé druhy reklamních ploch a protislužeb, které může klub v rámci sponzoringu partnerovi nabídnout.

Tabulka č. 5: Rozsah a způsob provedení reklamy

1	Prezentace klienta na 120 metrech reklamního LED systému při všech domácích utkáních A týmu klubu na stadionu Juliska.
2	Prezentace loga klienta na XX ks statických reklamních panelů 6 x 1 metr při všech domácích utkáních A týmu klubu na stadionu Juliska.
3	Klient se stává partnerem mládežnických týmů klubu.
4	Prezentace loga klienta na 01 ks statických reklamních panelů 6 x 1 metr v tréninkových centrech mládeže klubu.
5	Umístění loga klienta na výstroji hráčů mládežnických týmů klubu.
6	Prezentace loga klienta na vstupenkách na domácí utkání klubu.
7	Prezentace názvu klienta na webových stránkách klubu.
8	Prezentace loga klienta v bulletinu vydávanému ke každému domácímu utkání A týmu klubu spolu s logy ostatních reklamních partnerů.
9	Umístění inzerce klienta v bulletinu vydávanému ke každému domácímu utkání A týmu klubu.
10	Prezentace loga klienta na společném sponzorském panelu ve V.I.P. prostorách stadionu Juliska.
11	Prezentace loga klienta na společném sponzorském panelu v tiskovém prostoru stadionu Juliska.
12	Prezentace loga klienta na společném sponzorském panelu v MIX zóně na stadionu Juliska.
13	Klub poskytne klientovi 1x v rámci trvání smlouvy využití 2 hráčů klubu k jeho propagačním účelům. Každá taková akce však nesmí být v přímé kolizi s termínovou listinou klubu a podléhá souhlasu vedení sportovního úseku klubu.
14	Poskytnout klientovi VIP Package
15	Klub poskytne 1 x za dobu smlouvy poskytnout prostory stadionu Juliska pro jakékoliv potřeby klienta. Termín musí být stanoven po dohodě smluvních stran alespoň 6 měsíců dopředu.
16	Označení stadionu a vchodů na něj logem a názvem partnera během domácích utkání
17	Prezentace partnera během domácích utkání prostřednictvím hlasatele

Zdroj: vlastní vypracování

Z tabulky č. 5 je možno vidět, že 6 ze 17 bodů protislužeb se týká přímo stadionu Juliska. Jedná se o taková protiplnění, že je zapotřebí montáž pevné reklamy a reklamních LED panelů. Tady ale nastává opět problém. Dukla Praha není vlastníkem

stadionu a je zde pouze v podnájmu od armády. Pro klub to přináší řadu komplikací spojených s montáží a demontáží reklam. Dokonce v každý den utkání musí přijet firma, která zapojí po obvodu hřiště LED tabule, a po zápase opět sbalí. Zástupce společnosti Albresa S.A. přiznal v interview, že je tato skutečnost velice limituje a nemohou dělat takové reklamy a projekty, které by šly ve skutečnosti realizovat.

V následující tabulce č. 6 si můžete prohlédnout, jaké možnosti prezentace využívají dva partneři, kteří byli v předešlých kapitolách analyzováni.

Tabulka č. 6: Rozsah prezentace u společností Albresa S.A. a www.adidasobchod.cz

	A	B		A	B		A	B
1		•	7	•	•	13	•	
2	•	•	8	•	•	14	•	
3	•		9	•	•	15		
4		•	10	•	•	16		
5		•	11	•	•	17		
6	•	•	12	•	•			

Sloupec: A = Albresa S.A.
 B = www.adidasobchod.cz

Zdroj: vlastní vypracování

Pro přehlednost tabulky č. 6 bylo použito pouze numerické označení rozsahu a způsobení provedení reklamy od 1 do 17, které přesně koresponduje s uspořádání v tabulce č. 5. Sloupce s označením písmenem A zastupují prvním analyzovanou společnost Albresu S.A., druhé sloupce s písmenem B zastupují internetový obchod www.adidasobchod.cz. Tabulka nám přehledně znázorňuje rozdílné protiplnění u obou partnerů.

5.8 Monitoring vybraných médií

Při procesu sjednávání nových partnerů je velice důležitá argumentace, a je jedno zda se jedná přímo o Duklu Praha nebo jiný fotbalový klub. Potenciální partner jistě ocení, má-li klub vypracovanou dokumentaci o tom, jak je klub prezentován v médiích a kolik je mu věnováno prostoru. Z předešlých kapitol již víme, že společnost Albresa S.A. nevypracovává žádné přehledy o účinnosti reklamy ani o frekventovanosti klubu v médiích. V následující kapitole se autor pokusí vypracovat alespoň částečný monitoring médií v rámci možností. Autor na tuto problematiku poukazoval již ve své bakalářské práci, kde narážel na nedostatečnou medializaci klubu v rámci tenkrát ještě druhé fotbalové ligy. Jak je tomu v současnosti se dozvíme v následujících kapitolách.

Zkoumanými druhy médií budou:

- denní tisk,
- internetové zpravodajské portály,
- pouze částečně TV.

Autor měl v úmyslu podrobit televizní vysílání podrobnějšímu monitoringu, ale narazil na řadu technických a legislativních překážek. Chtěl analyzovat prostor věnovaný Dukle Praha ve večerních sportovních novinách po dobu monitoringu. Bohužel ani Česká televize ani Nova nemají veřejný přístup k archivu večerních práv z důvodu absence vysílacích práv u reportáží.

5.8.1 Kritéria pro výběr médií

Před začátkem monitoringu si autor musel stanovit kritéria, na základě kterých budou vybrána konkrétní média. Autor se snažil, aby kritéria byla založena na tvrdých datech a byla objektivní.

Denní tisk

Tento druh média patří k nejstarším druhům médií, a dodnes má velký význam. Za uplynulý rok 2012 bylo denně vytištěno přes 800 000 nákladů denního tisku v rámci sedmi nejčtenějších deníků. (45) Lidé jsou naučeni číst si zprávy v tištěných novinách a zejména střední a starší generace tvoří největší % čtenářů. Do budoucna může dojít k poklesu zájmu o denní tisk v důsledku vývoje elektroniky. Mladá generace stále více

využívá ke čtení zpráv chytré telefony, tablety a počítače. Vydavatelé na to reagují vydáváním elektronických aplikací ulehčující přístup ke zprávám. Autor si zvolil následující kritéria pro výběr zkoumaných deníků:

- první tři nejčtenější celostátní deníky dle median.cz (45),
- vynechání bulvárního tisku.

Na základě zmíněných kritérií si autor stanovil následující deníky:

- Mladá fronta DNES - čtenost 804 000
- Právo - čtenost 377 000
- Sport - čtenost 273 000

Na prvním místě v žebříčku se sice umístil deník Blesk (čtenost 1 223 000), ale kritérium vynechání bulvárního tisku tento deník vyloučilo. Bezesporu je i v Blesku věnován určitý prostor sportu, ale informace zde nejsou zcela seriózní.

Internetové zpravodajské portály

Stále více občanů České republiky má přístup k internetu a tento trend bude stále pokračovat. Dnes je již základní službou mobilních operátorů poskytovat mobilní internet do telefonů a tabletů. Zákazník má tak možnost připojit se k internetu takřka odkudkoliv z republiky. Provozovatelé internetových zpravodajských portálů mají k dispozici množství užitečných nástrojů, kterými mohou oslovit návštěvníky stránek. Mohou zprávy oživit množstvím fotografií nebo videomateriálů. V dnešní době jsou počítače s internetem nezbytnou součástí velkého množství zaměstnání.

Kritéria pro výběr monitorovaných zpravodajských portálů byla následující:

- první tři servery s nejvyšším počtem zobrazení v týdnu 4.3 -10.3.2013 (46)
- server musí obsahovat sportovní rubriku.

Ke zjištění pořadí v počtu zobrazení (PV - pageviews) využil autor internetovou aplikaci NetMonitorOnline (46), kde se dá nastavit filter pro setřídění serverů podle vlastních požadavků. Ze stanovených kritérií vzešla trojice portálů:

- seznam.cz - 776 344 644 zobrazení
- idnes.cz - 174 025 715 zobrazení
- centrum.cz - 120 968 433 zobrazení

Každý z vybraných portálů má svou vlastní rubriku sport, dokonce i podrubriku fotbal, kterou bude autor sledovat.

Televizní vysílání

Televizní vysílání nebylo z důvodu technické náročnosti a legislativním překážkám možno podrobněji realizovat. Monitoring televizního vysílání provádí přímo specializované společnosti s vyspělou technikou a metodikou, celému procesu se říká mediální audit.

FK Dukla Praha se jistě během týdne, kdy byl prováděn monitoring, dostala do večerních televizních novin v hlavním vysílacím čase, ale čas a výskyt v novinách by byl pouhý hrubý odhad. Archívy sportovních novin nejsou však běžně dostupné z archívů na internetu. Hlavním důvodem je, že ani televize jako Nova či Česká televize nevlastní práva na sportovní reportáže, a tak je nemohou ani umístit na svůj web.

Autor se však pokusí shrnout dvě vysílání o Dukle, která v týdnu proběhla v televizi. Prvním z nich je **přímý přenos mezi FC Viktoria Plzeň a FK Duklou Praha** vysílaný televizní stanicí Fanda. Zápas se odehrál 17.3.2013 od 18:00 hodin. Druhým zkoumaným přenosem je **Studio fotbal - Dohráno**, které běží tradičně na ČT (Česká televize) Sport (dříve ČT 4). Jedná se o magazín shrnující všechny dosud odehrané utkání daného kola Gambrinus ligy, včetně rozhovorů s aktéry utkání. Pořad běžel 17.3.2013 od 21:30 právě na ČT Sport.

5.8.2 Průběh monitoringu

Autor si vybral jako časový horizont určený pro monitorování kalendářní týden. Důvodem bylo, že Gambrinus liga se hraje zpravidla jednou týdně, a tak to nejlépe vystihuje týdenní cyklus i v tisku. Monitorovaný týden byl stanoven na následující období:

15.3.2013 pátek - 0:00 až 21.3.2013 čtvrtek - 23:59

FK Dukla Praha sehrála své ligové utkání 20. kola dne 17.3.2013 od 18⁰⁰ na půdě FC Viktorie Plzeň. Při pohledu na média lze pozorovat jisté analogie mezi dnem utkání a vývojem obsahu médií. Bohužel se nejednalo o úplně klasický fotbalový týden z hlediska Gambrinus ligy. Týden předtím (8.3. - 10.3.) bylo odehráno regulérní 19. hrací kolo. Bohužel následující týden nenavazovalo 21. hrací kolo Gambrinus ligy. Do běžného týdenního cyklu vstoupila reprezentační přestávka, která jistě ovlivní obsah médií.

Autor během tohoto týdne shromažďoval fyzicky určené deníky a monitoroval jejich obsah. U internetového obsahu je monitoring jednodušší z důvodu možnosti listování článků zpětně v historii. U vyhodnocení obsahu vybraných pořadů televizních utkání využije autor videozáznam pořadů dostupných z internetu nebo kompaktních disků.

5.8.3 Vyhodnocení monitoringu tisku

Autor ve zvoleném týdnu sledoval fyzicky vybrané deníky na základě zmíněných kritérií. Ve svém pozorování se zaměřil na následujících 6 ukazatelů:

- **počet článků** - jedná se o počet jednotlivých článků týkajících se pražské Dukly v rámci jednoho výtisku v daný den.
- **četnost slova Dukla** - zde autor započítával každé slovo Dukla i v případě skloňování. V jednom článku se mohl výraz objevit i vícekrát.
- **cm²** - plocha věnována článkům a fotografiím o Dukle v jednom deníku.
- **logo klubu** - kolikrát se objevilo logo klubu v deníku v daný den.
- **foto** - jakákoliv fotografie, na které lze rozpoznat, že se jedná o hráče Dukly.
- **viditelnost partnerů** - kolikrát bylo možno vidět logo partnerů v jednom výtisku.

Na základě těchto ukazatelů autor monitoroval deníky a došel k následujícím výsledkům, uvedených v tabulkách č. 7, 8, 9 a 10.

Mladá fronta DNES

Tabulka č. 7: Týdenní monitoring deníku MF Dnes

datum		Počet článků	Četnost slova: Dukla	cm ²	Logo klubu	Foto	Viditelnost partnerů
Pátek	15.3	1	1	1,8	-	-	-
Sobota	16.3	2	2	3	-	-	-
Neděle	17.3						
Pondělí	18.3	2	8	118	-	-	-
Úterý	19.3	1	6	480	1	1	1
Středa	20.3	-	-	-	-	-	-
Čtvrtek	21.3	-	-	-	-	-	-

Zdroj: vlastní vypracování

Tabulka č. 7 nám ukazuje, jak častý byl výskyt FK Dukla Praha v MF Dnes. První den sledování tisku se objevila v deníku pouze informace, že Dukla hraje o víkendu utkání v Plzni a poznámka na živý přenos prostřednictvím TV Fanda. Jelikož deník MF Dnes vychází pouze v sobotu (nese označení sobota + neděle), bylo vyhodnocování provedeno za oba dva dny dohromady. V tomto víkendovém vydání se objevila pouze poznámka o nadcházejícím utkání pod ligovou tabulka. Písmo této poznámky bylo zřetelně menší než standardní písmo v deníku. Další zmínka byla jen v televizním programu na víkend (TV Fanda od 18:00). Pondělní výtisk byl už o poznání bohatší na informace. Nacházel se zde článek shrnující boj mezi Spartou a Plzní o titul. Právě Dukla toto kolo hrála v Plzni, tak byl článek zároveň o ní. Další zmínkou byla ligová tabulka a odkaz na další kolo Gambrinus ligy. Na stránce věnované fotbalu se nacházela ještě malá tabulka se shrnutím utkání bez jakékoliv animace. Posledním dnem, kdy se o Dukle ještě psalo, bylo úterý. Objevil se zde článek o pražských střelcích, a proto se zde objevil i obrázek dudáckého útočníka Pospěcha. Na fotce byl dobře viditelný znak klubu a také značka Adidas. V posledních dvou dnech monitoringu už nepadla ani zmínka o klubu.

Právo

Tabulka č. 8: Týdenní monitoring deníku Právo

datum		Počet článků	Četnost slova: Dukla	cm ²	Logo klubu	Foto	Viditelnost partnerů
Pátek	15.3	1	1	2	-	-	-
Sobota	16.3	2	2	18	-	-	-
Neděle	17.3						
Pondělí	18.3	4	8	174	-	-	-
Úterý	19.3	1	6	80	-	-	-
Středa	20.3	-	-	-	-	-	-
Čtvrtek	21.3	-	-	-	-	-	-

Zdroj: vlastní vypracování

V tabulce č. 8 nalezneme přehled vybraných ukazatelů deníku Právo za týden, ve kterém byl prováděn monitoring. Páteční vydání obsahovalo pouze informaci o tom, že se o víkend hraje utkání Plzeň - Dukla v neděli od 18:00 na TV Fanda. Stejně jako MF Dnes vychází i právo jednou za víkend a bylo i stejně vyhodnoceno.

Ve víkendovém dvojčísle (sobota + neděle) se objevil znatelně lépe zpracovaný přehled nadcházejícího utkání, a také byl zápas uveden jedenkrát v TV programu. Nejvíce informací o Dukle a zápasu se dostalo čtenáři v pondělí. Nacházel se zde článek o pocitech trenérů z utkání, dále dobře viditelný přehled utkání a také tabulka ligy a los dalšího kola. Dozvuky ligového kola byly v novinách ještě v úterním vydání, ale to pouze v rubrice „liga v číslech“, kde najdeme spoustu statistických údajů o lize. Bohužel se ani v jednom vydání neobjevila fotka hráčů Dukly ani logo.

Sport

Posledním deníkem, který se podrobí týdennímu monitoringu, je Sport. V České republice nejprodávanější sportovní deník, ve kterém by se mělo nacházet nejvíce informací z oblasti sportu. Deník Sport na rozdíl od dvou výše prezentovaných vychází v sobotu i neděli, a tak přináší denně čerstvé aktuální informace ze sportu. Výsledky z monitorování Sportu jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Týdenní monitoring deníku Sport

datum		Počet článků	Četnost slova: Dukla	cm ²	Logo klubu	Foto	Viditelnost partnerů
Pátek	15.3	-	-	-	-	-	-
Sobota	16.3	2	8	80	1	-	-
Neděle	17.3	3	3	10	1	-	-
Pondělí	18.3	4	16	1834	3	2	5
Úterý	19.3	3	22	1230	2	1	5
Středa	20.3	-	-	-	-	-	-
Čtvrtek	21.3	1	1	44	-	-	-

Zdroj: vlastní vypracování

Hned na první pohled je zarážející, že v pátek, začátek ligového kola, není uvnitř žádný přehled celého hracího kola, a tím pádem ani zmínka o Dukle. V sobotním vydání se již nachází alespoň tzv. zápasový preview (přehled o nadcházejícím utkání) zabírající 1/12 stránky. Druhou zmínku tvoří jen nabídka sázkové kanceláře na vybrané utkání. V den utkání (neděle 17.3) byl otištěn již zmenšený preview utkání, doplněn ligovou tabulkou a na závěr nechyběla nabídka sázkové kanceláře. O poznání plnější byly noviny v pondělí, den po utkání v Plzni. O velký rozruch se postaralo blesku rychlé

vyločení stopera Dukly. Záslohou kontroverzního vyloučení se dostala Dukla na hlavní stránku novin i s velkou fotografií, na které bylo možno vidět čtveřici partnerů Dukly (jednoho z nich dokonce dvakrát). Uvnitř se také objevila fotografie z utkání, ale bohužel rozmazaná, takže nebylo možno rozpoznat partnery. Co se týče množství věnované plochy, bylo pondělí jednoznačně nejúspěšnější. V úterý pokračovala v novinách debata o vyloučení a objevila se zde totožná fotka s tou z pondělka, takže byly vidět opět stejní partneři. Středeční vydání už neobsahovalo žádnou informaci o pražské Dukle a vše zakončil čtvrtek, kde se objevila pouze malý článek o rekordním vyloučení obránce Dukly.

5.8.4 Závěr monitoringu tisku

Do monitoringu tisku se zdatelně projevil zápasový cyklus a také absence navazujícího ligového kola, které nahradila reprezentační přestávka a k ní směřovaný zájem médií. Tabulka č. 10 nám shrnuje celý týden bez ohledu na původ informací.

Tabulka č. 10: Týdenní souhrn monitoringu tisku

datum		Počet článků	Četnost slova: Dukla	cm ²	Logo klubu	Foto	Viditelnost partnerů
Pátek	15.3	2	2	3,8	-	-	-
Sobota	16.3	6	12	101	1	-	-
Neděle	17.3	3	3	10	1	-	-
Pondělí	18.3	10	32	2126	3	2	5
Úterý	19.3	5	34	1790	3	2	6
Středa	20.3	-	-	-	-	-	-
Čtvrtek	21.3	1	1	44	-	-	-
Celkem		27	84	4074,8	8	4	11

Zdroj: vlastní vypracování

Monitoring nám odhalil hlavní nevýhodu tištěných novin, a to opožděné podávání informací. Ligové utkání mezi Plzní a Duklou se odehrálo v neděli od 18:00, ale informace se objevily až následující den v tisku. Výrazně ovlivnil vývoj v tisku obránce Dukly, který byl v první minutě vyloučen a vyvolal řadu spekulací o verdiktu rozhodčího, které plnily tisk. Otázkou by bylo, kolik prostoru by bylo věnováno Dukle,

kdyby k incidentu nedošlo. Tisk ve většině případu plní nepředvídatelné události, ty totiž zajímají čtenáře nejvíce. Jedna červená karta dostala 11 krát partnery do novin, dokonce i na hlavní stránku. Podle očekávání bylo nejvíce prostoru Dukle věnováno v deníku Sport, ale prezentace Dukly a českého fotbalu není zdaleka na dobré úrovni.

5.8.5 Vyhodnocení monitoringu internetových zpravodajských portálů

Internet je místo, kde redaktori rubrik nejsou omezeni prostorem a ani multimediálními prostředky jako fotky a videa. Proto se autor zaměřil při monitorování vytyčených serverů na následující ukazatele:

- počet reportáží (příspěvků) na zpravodajském portálu,
- počet fotografií,
- počet videí,
- viditelnost partnerů - kolikrát byl partner vidět.

Během týdne monitoringu zpravodajských portálů došel autor k výsledkům, které naleznete v tabulce č. 11. Oproti vyhodnocení u tištěných deníků, je uveden přehled všech tří portálů naráz.

Tabulka č. 11: Týdenní souhrn monitoringu internetových zpravodajských portálů

Týden 15.3 - 21.3.2013				
název portálu	počet reportáží	počet fotek	počet videí	viditelnost partnerů
seznam.cz	5	1	-	-
idnes.cz	3	3	2	3
centrum.cz	2	-	-	-

Zdroj: vlastní vypracování

Na začátku hodnocení monitoringu je třeba uvést ještě správné názvy zpravodajských portálů. Zprávy na serveru seznam.cz provozuje sport.cz, idnes.cz je zpravodajský portál samostatný, a centrum.cz provozuje zprávy skrz aktuálně.cz. Stránky jsou přímo propojené, takže se například ze seznamu.cz dostanete vždy na sport.cz a nikam jinam.

Největší počet reportáží zveřejnil server sport.cz (seznam.cz), ale po stránce multimediálního obsahu to bylo slabší. Absolutně nejpřínosnější zpravodajství přináší server idnes.cz. Zveřejnil sice jen 3 reportáže oproti sport.cz, ale přidal k nim 3 fotky a další 2 videa. První video byl sestřih celého utkání trvající 1:56 minut, a druhé video, trvající 37 vteřin, zachycovalo faul obránce Dukly, po kterém musel již v první minutě utkání opustit hřiště. Na jedné z fotek na idnes.cz jsou dokonce velice zřetelně vidět partneři - **Adidas, Carbo Union, Škoda Transportation**. Nejslabší zpravodajství, co do počtu reportáží i obsahu, přinesl server centrum.cz (aktuálně.cz).

Pro přehled o návštěvnosti serverů slouží tabulka č. 12. V ní nalezneme přehled počtu zobrazení stránek (PV - pageviews) za každý monitorovaný den podle jednotlivých serverů. Čísla v tabulkách zastupují celou sportovní rubriku, jelikož nebylo možno získat detailnější strukturu návštěvnosti podrubriky fotbal.

Tabulka č. 12: Počet zobrazení stránek daných serverů

datum		Počet zobrazení (PV) - rubrika sport		
		seznam.cz	idnes.cz	centrum.cz
Pátek	15.3	3 322 631	1 317 426	659 198
Sobota	16.3	2 700 422	996 961	466 090
Neděle	17.3	3 425 455	1 476 794	200 261
Pondělí	18.3	3 233 281	1 377 270	668 991
Úterý	19.3	2 558 845	1 027 530	641 105
Středa	20.3	2 579 982	1 132 301	235 950
Čtvrtek	21.3	2 334 798	1 112 676	373 010

Zdroj: vlastní vypracování - data pochází NetMonitorOnline (46)

Jak můžete z tabulky pozorovat, seznam.cz má absolutní nadvládu, alespoň dle počtu zobrazení stránek (PV) za den. Můžete se to vysvětlit tím, že hodně uživatelů zde má založeného e-mailového klienta, a tak je snadnější upoutat jeho zrak na nějakou zajímavou zprávu z úvodní stránky seznamu.cz. Během týdne monitoringu, byly sportovní rubriky na všech třech portálech dohromady zobrazeny více než 31 milion krát.

5.8.6 Vyhodnocení monitoringu televizního vysílání

Během námi sledovaného týdne se klub Dukla Praha objevil dvakrát výrazněji v televizním vysílání. Jednalo se o přímý přenos utkání mezi Plzní a Duklou, a poté jediný televizní magazín o Gambrinus lize, který se jmenuje Studio fotbal - Dohráno.

Autor se rozhodl u tohoto média sledovat hlavně časový prostor věnovaný klubu a zároveň i viditelnost partnerů v záběrech. Dalším ukazatelem je také sledovanost daného pořadu.

Přímý přenos - FC Viktoria Plzeň - FK Dukla Praha

datum utkání:	17.3.2013
čas utkání:	18:00 hod.
TV kanál:	TV Fanda
začátek vysílání:	17:45 hod.
konec vysílání:	20:16 hod.
doba vysílání:	2:31 hod.

Tabulka č. 13: Průběh TV sledovanosti během utkání Plzeň - Dukla

čas	průběh utkání	sledovanost (v tis. diváků)
17:45	předzápasové studio	35
18:00	začátek utkání	110
18:00 - 18:45	1. poločas	max. 159
18:45	konec 1. poločasu	140
19:00	začátek 2. poločasu	56
19:00-19:45	2. poločas	max. 108
19:45	konec utkání	81

Zdroj: vlastní vypracování - data pochází z Media Mania (38)

V tabulce č. 13 je zachycen vývoj sledovanosti během utkání Plzeň - Dukla. Obrovský nárůst můžeme pozorovat na začátku utkání na 110 tisíc diváků u televizních obrazovek. Během prvního poločasu sledovanost ještě rostla až na 159 tisíc diváků v maximu a poté už jen klesala. Druhá půle už byla méně sledovaná. Autor se domnívá, že to bylo ovlivněno vývojem utkání, kde bylo již brzy v druhé půli rozhodnuto.

Vyhodnocování utkání probíhalo na základě videozáznamu na DVD. Tento disk byl poskytnut společností Nova, konkrétně vedoucím sportovní produkce, který vyhověl na mou žádost. Ze záznamu nebylo možné analyzovat konkrétní partnery FK Dukla Praha, a to hned z několika důvodů. Zápas byl vysílán na kanálu Fanda, který během rozhovorů má vlastní pozadí s logem Fandy. Ani o poločasové přestávce, ani po skončení utkání, se nezúčastnil žádný hráč Dukly Praha rozhovoru přímo pro TV Fanda. Jediný co si mohl autor odnést z přímého přenosu v TV, je pohled na reklamy na dresech hráčů Dukly Praha během utkání. Autor však nemá nástroje ani prostředky na analyzování viditelnosti této reklamy. Rozhovory, které se objevily ve Studiu Fotbal - Dohráno byly pořízeny jinou televizí, a proto jsou odlišné od rozhovorů TV Fanda.

Studio fotbal - Dohráno

Tento týdenní fotbalový magazín je jediným televizním svého druhu. Na konci každého kola Gambrinus ligy shrnuje celé kolo, včetně sestřihů a rozhovorů po utkání.

datum utkání: 17.3.2013
TV kanál: ČT Sport
začátek vysílání: 21:30 hod.
konec vysílání: 22:15 hod.
doba vysílání: 45 min.

Každé kolo se hraje celkem 9 utkání první ligy, a k tomu přidává redakce ještě sestřih vybraného utkání druhé ligy. Celkem se tedy musí vejít 9-10 zápasů do 45 min. určených tomuto pořadu. Po přepočtení v průměru připadá na sestřih jednoho utkání maximálně 5 min. Po odvysílání v TV je magazín dostupný také v archívu České televize na internetu. K 28.3.2013 shlédlo tento díl (17.3.2013) online již 6526 diváků. Pořadí utkání v magazínu je umístěno chronologicky, podle toho, jak byla daný víkend odehrána.

začátek reportáže: 30:09 min. (v rámci minutáže pořadu)
konec reportáže: 35:04 min.
doba reportáže: 4:55 min.

Reportáž zabrala asi maximální možný rozsah (průměrných 5 minut). Většinu reportáže tvoří záběry z utkání. Zde je velice obtížné určovat viditelnost partnerů, ale na několika záběrech byla velice dobrá, zejména při pomalém odchodu obránce Dukly ze hřiště. Velice zřetelnější je prezentace partnerů Dukly při rozhovorech po utkání nebo o poločasové přestávce. Na závěr reportáže byla přidána dvě interview s hráči Dukly.

1. interview

začátek interview: 34:23 min.

konec interview: 34:42 min.

doba interview: 0:19 min.

2. interview

začátek interview: 34:54 min.

konec interview: 35:03 min.

doba interview: 0:09 min.

Během obou interview získala Dukla Praha prostor 28 vteřin pro prezentaci partnerů. Hráči jsou na rozhovory vybaveni mikinami s potiskem partnerů, kteří to mají v smlouvě o reklamě (viz. příloha č.3). Kamera zachycuje ve většině případu oblast prsou a výše. Podle toho se také umísťují reklamy na mikinu. Na límci mikiny se nachází nápis partnera **www.adidasobchod.cz**, kterého jsme výše představily. Z pohledu kamery na levé klíční kosti se nachází partner **Fides**, a v oblasti pravé klíční kosti je natištěn partner **CarboUnion**. Všichni tři partneři byli během 28 vteřin trvání interview dobře viditelní.

Během vysílání magazínu kolísala také sledovanost u televizních obrazovek. Na začátku vysílání (21:30) sledovalo ČT Sport 54.000 diváků, během vysílání sledovanost rostla až na vrchol v 21:45, kdy sledovalo pořad 107.000 diváků. Na konci pořadu v 22.15 klesla již sledovanost na 45.000 diváků. (38)

Pro srovnání hodnoty prostoru, který Dukla získala během rozhovorů, si můžeme ilustrovat následující přirovnání. Z pohledu reklamy a sledovanosti má Česká televize rozdělený vysílací čas na 3 pásma (37):

Pásmo A 12:00 - 18:00 19 000 Kč

Pásmo B 18:00 - 23:00 31 000 Kč

Pásmo C 23:00 - 24:00 14 000 Kč

Cena nám udává, na kolik vyjde 30 sekundový reklamní spot právě v daném časovém pásmu. Právě odvysílané rozhovory v reportáži o Dukle, spadají do pásma B

a dosahují takřka 30 vteřin. Nelze tyto rozhovory brát jako reklamu, jelikož každý divák má rozdílné vnímání toho co vidí. Autorovi šlo spíše o vyjádření přibližné hodnoty prostoru, který získal zásluhou rozhovorů. (37)

Významnou roli v rozhovorech, ať již o poločasové přestávce nebo po skončení utkání, hraje prostředí, ve kterém se utkání hraje. Při realizování interview se za hráči nachází vždy tabule domácího celku, a s ní také prezentace partnerů domácího celku. V jedné sezóně odehraje klub celkem 30 utkání, z toho 15 na domácím hřišti. Správně by se měla objevit tabule partnerů při rozhovorech právě minimálně 15 krát právě ve Studiu fotbal - Dohráno, za předpokladu, že pokaždé umístí alespoň jeden rozhovor v reportáži o utkání. Řádově pak klub Dukla Praha odehraje 5-7 domácích utkání, která jsou odvysílána živě v televizním vysílání. Vliv na výběr televizního utkání má atraktivnost utkání (musí o něco jít), a také herní styl, který předvádí oba celky. Dukla se snaží aplikovat kombinační styl hry, a proto je spíše vybírána do televize. To se samozřejmě líbí partnerům klubu, obzvláště při domácích utkáních, kdy se v záběrech objevují reklamní LED panely a i pevné reklamy s partnery klubu.

6. DOPORUČENÍ V OBLASTI MARKETINGU A PREZENTACE

Klub z hlediska marketingového zajištění funguje na odlišné bázi než většina sportovních klubů. O kompletní marketing a partnery se stará společnost ALBRESA S.A. s letitou praxí v oboru. Dukla má tak zároveň silného partnera, díky kterému dosáhne na ostatní partnery, na které by bez něj stěží dosáhla. Zároveň není potřeba v organizační struktuře vytvářet propracovanější marketingový útvar, který by se zabýval sponzoringem. Otázkou by bylo, jaké sponzory by dokázal klub sehnat, kdyby jednal pouze svým jménem a jednal sám. Toto řešení však nepřipadá v klubu Dukla Praha vůbec v úvahu, jelikož je Albresa zároveň majoritním vlastníkem akcií klub. Hlavním ukazatelem, že společnost dělá marketing klubu úspěšně je, že dokáže sehnat dostatek finančních i nepeněžních prostředků na chod celého klubu. Přesto se najde dostatek oblastí v rámci marketingu a prezentace partnerů, které je možno postupně zlepšovat v rámci možností. Jediné co klubu, zároveň Albrese, svazuje ruce je fakt, že klub je na stadionu v nájmu, a tak je o to složitější provádět jakékoliv úpravy pro zviditelnění partnerů.

6.1 Doporučení pro partnera ALBRESA S.A.

Jelikož společnost Albresa marketingově zastupuje a je zároveň vlastníkem klubu, budou následující doporučení určena jak pro společnost, tak pro klub. Mají totiž společné cíle a dosahují je jeden skrz druhého. Těžko se hledají jakákoliv doporučení, pro společnost, která se specializuje na sportovní marketing a má ve svém týmu kvalitní lidi s dlouholetou praxí.

6.1.1 Prezentace partnerů

Společnost vkládající své prostředky do partnerství s klubem Dukla očekává také protiplnění. Celý vztah je smluvně zachycen a jedná se o druh reklamy. Klub by se měl snažit vymýšlet inovativní reklamní plochy, o které by byl zájem. Musíme zde rozlišovat domácí a venkovní zápasy.

Venkovní utkání

Během venkovních utkání je prezentace partnerů značně omezena. Vše začíná cestou na venkovní utkání autobusem. V loňském roce klub pořídil nový autobus s polepy generálního partnera CarboUnion Bohemia a také znaku klubu. Reklama na stěnách autobusu není příliš výrazná a zbývá spousta místa pro další reklamu na autobusu. Partner CarboUnion má ve smlouvě zakotvenou exkluzivitu v rámci reklamy na autobusu a na vycházkových věcech. Přesto se klub může pokoušet sehnat dalšího partnera, který by měl zájem prezentovat se na boku autobusu a oživit tak grafiku dopravního prostředku. V případě sehnání nového partnera by stávající partner CarboUnion musela udělit souhlas k umístění reklamy. Celkově je polep autobusu zvolen nevýrazně a ztrácí atraktivnost. V případě oživení designu vozu, by se ho mohlo všimnout více kolemjdoucích a jedoucích, a tím by stoupla i viditelnost partnera. Možná bylo úmyslem klubu mít autobus v decentních barvách, vzbuzující v lidech eleganci, ale výsledkem je nevýrazný autobus.

Velice podobná je situace u vycházkového oblečení na venkovní zápasy, které musí hráči povinně nosit. Oblečení je od výrobce Adidas (také hlavní partner) a je potištěno logem generálního partnera CarboUnion. V některých případech jezdí tým na venkovní utkání den předem, a tak tráví v tomto oblečení dost času na cestách i v různých zařízeních. Nabízí se zde možnost umístění reklamy na záda vycházkového oblečení v dostatečné velikosti. Opět by musel být udělen souhlas od CarboUnion, jakož to generálního partnera, ale vše je věcí jednání a případné kompenzace.

Jinak při venkovních utkáních nezbývá už klubu moc příležitostí pro partnery. Standardním je reklama na dresech, která je v případě Dukly již plně využita. Během venkovních zápasů plní obrazovky i stadion reklamy domácího celku. Jediným prostorem pro prezentování tak zůstává pozápasový rozhovor do televize. Jak již bylo uvedeno v kapitole monitoringu televizního vysílání 5.8.6, hráči jsou na tyto rozhovory vybaveny potištěnými mikinami s logy tří partnerů. Jedinou možností tak zůstává opatřit hráče na rozhovor kšiltovkou opět opatřenou logem partnera. Klubu tak vznikne nový velice lukrativní prostor pro reklamu.

Domácí utkání

Z hlediska prezentace partnerů na domácím hřišti má klub daleko větší možnosti. Během soutěžního ročníku sehraje klub na stadionu Juliska 15 utkání, a z toho 5-7 je živě v televizní přenosu. Na stadionu nalezneme běžné reklamní plochy okolo hrací plochy - LED panely a pevné reklamy. Každý zápas se musí, jak již bylo řečeno, montovat a demontovat. Stadion Juliska je specifický atletickým oválem, jelikož se jedná o atletický stadion. Z toho plyne, že hlavní tribuna (jediná určená pro diváky) je vzdálena od hrací plochy více než na běžných fotbalových stadionech. Fanoušci a diváci jsou tak trochu izolováni od hrací plochy a tím i reklamy partnerů. V současné době se předělává budova lázní v areálu stadionu Juliska a potrvá ještě minimálně rok. Po tuto dobu jsou návštěvníci utkání odkázáni pouze na jednu přístupovou cestu na stadion. Po odbavení u pokladen prochází návštěvníci cestou dlouhou zhruba 100 m. Na tomto úseku se nachází stánek s prodejem merchandisingu. Tato cesta by se mohla využít pro umístění prezentační tabule. Ideální rozměr tabule by byl 2x4 metry. Na tabuli by mohly být umístěny loga partnerů, logo klubu a popřípadě hlavní hráči v životní velikosti, kteří by sváděli kolemjdoucí k vyfocení se u tabule. Po technické stránce by tato tabule šla lehce vyřešit. Umístila by se na okraj přístupové cesty, kde následuje příkrý sráz. Tabule by byla vyrobena z pěnové desky a upevněna na železný rám. Na okraji komunikace by byly v zemi zabetonované dva zapuštěné sloupky pro zakotvení tabule. Po skončení utkání by se tabule ve dvou lidech pouze vytáhla ze země a odnesla do skladu. Dvou sloupků v zemi by si nikdo ani normálně nevšiml, ale přesto se dá po dobu nepoužívání zakrýt záslepkami.

Dalším nedostatkem je absence reklamních ploch přímo na tribuně, kde se kumulují všichni návštěvníci. Nabízí se zejména možnost využít celého patra, kudy se musí projít na tribunu, na WC nebo k občerstvení. Jednu stranu tvoří souvislá betonová zeď, ale místo je využito pro stánky s občerstvením. Ale na pár míst by šla umístit pěnová tabule. Na druhé straně průchodu v tribuně jsou betonové pilíře, které by šly využít k prezentaci partnerů. Tabule by byla veliká 0,5 x 1 metr a byla by umístěna na více sloupech. Na hlavičce tabule by bylo pouze malé logo klubu Dukla a pod ním loga partnerů. Technické zajištění tabule by bylo opět jednoduché. Tabule není těžká, a proto by stačilo na uchycení na místa čtyři vruty a navrtaly by se malé hmožděnky do betonu. Oba tyto dva návrhy samozřejmě podléhají jednání s vlastníkem stadionu.

Shrnutí doporučení:

- re-design autobusu a rozšíření partnerů na něm,
- umístění dalších partnerů na vycházkové oblečení,
- kšiltovka na pozápasové rozhovory,
- prezentační tabule u přístupové cesty,
- reklamní panely v útrokách stadionu.

6.1.2 Prezentace klubu

V kapitole o historii klubu jste se dozvěděli, že klub byl původně armádním klubem, a tato představa převládá v lidech dodnes. Realita je ale jiná, klub je novou akciovou společností využívající jméno Dukla Praha a je na to hrdá. Klub se ke své minulosti hrdě hlásí a ctí své hráčské legendy, se kterými dobře pracuje. Bývalí hráči jsou zde na každém utkání, někteří z nich tu mají na stadionu i pamětní desky a Josefu Masopustovi postavili dokonce sochu před stadionem. V rozhovoru se zástupcem společnosti Albresa S.A. se tazatel dozvěděl, že cílem není nalákat diváky na stadion, ale získat stálé fanoušky klubu. Rozdíl mezi nimi byl již dříve popsán. Dukla se v minulých letech pustila do prezentace klubu formou retrostylu. Na webu probíhalo hodně témat a anket z historie a hlavní dojem udělal zápasový bulletin ve stylu 70. let. Tyto marketingové tahy v návštěvnicích ještě prohloubili představy o armádním klubu. Klub by se měl do budoucnosti zaměřit na modernizaci celé image a pokusit se tím vychovat nové moderní fanoušky. Autor před dvěma lety kritizoval ve své bakalářské práci klubový web a doporučil předělání. Web funguje již v novém kabátě a působí svěže a moderně s plnou funkčností. Prezentace klubu probíhá dobře i na sociálních sítích Facebook a Twitter. Další doporučení se týká právě zmiňovaného bulletinu. Jarní sezónu 2013 bude třeba dokončit v současném retro trendu, ale během toho už se může připravovat nová tvář bulletinu s novým rozměrem, jiným materiálem a lepší barevnou prezentací partnerů. Dosáhne-li klub nové moderní image a získá nové fanoušky, otevírá se tak i možnost přilákání nových partnerů se zájmem o novou vylepšenou tvář Dukly.

Souhrn doporučení:

- vytvoření image nearmádního klubu,
- získání nových fanoušků,
- změna zápasového bulletinu - modernizace.

Albresa S.A. vystupuje kromě vlastnického poměru a realizátora marketingu Dukly také jako partner, který sám sebe prezentuje. Nejlepší reklamou pro Albresu přesto bude vizitka, že se o klub starají dobře a všimnou si toho diváci i partneři klubu.

6.2 Doporučení pro partnera www.adidasobchod.cz

Tento internetový obchod je hlavním dodavatelem sportovního vybavení pro klub. Při monitoringu televizního vysílání, byla zjištěna reklama na límci rozhovorových mikin, která je velice dobře viditelná. Hlavní doménou tohoto partnera je prodej přes internet, a tak obslouží většinu svých zákazníků prostřednictvím internetu. Webové stránky e-shopu prošly nedávnou rekonstrukcí a jsou plně funkční s kvalitním designem. Bohužel na webu nenalezneme žádný odkaz na to, že e-shop je dodavatelem sportovního zboží pro FK Dukla Praha. Rozhodně se není za co stydět, podporovat celek z horní poloviny ligové tabulky. Je třeba naučit lidi asociace mezi www.adidasobchod.cz a FK Duklou Praha, aby lidé a zákazníci věděli, že patří k sobě. Na úvodní stránce e-shopu jsou ve spodní části umístěna loga šesti jiných partnerů. V nabídkové liště se nachází odkaz „partneři“, ale ani v této části nenalezneme na vazbu na klub.

Během doby spolupráce mezi klubem a e-shopem proběhla na domácích utkáních řada prezentací e-shopu. Jednalo se o umístění promočního stanu pod tribunou, kde se prezentovala nová kolekce, nebo také proběhla soutěž s www.adidasobchod.cz o poločasové přestávce týkající se tvrdosti střely. Byla to velmi povedená kampaň trvající celou půlku sezóny. Takových akcí je třeba využít naplno a zkusit na každé utkání mít připravený program.

6.2.1 Kampaň prezentace obuvi

Z rozhovoru se zástupcem marketingové agentury vyplynulo, že Adidas ČR si velice váží partnerství s Duklou, jelikož patří k týmům horní poloviny tabulky a předvádí atraktivní hru. Z těchto dobrých vztahů lze mnohé vytěžit. Adidas má již pár let stálý cyklus odhalování nových modelů fotbalové obuvi (tzv. release). Stejně jako v červnu 2012, tak i letos 2013 chystá odhalení zcela nového modelu obuvi. Sice není spojeno s žádným šampionátem, ale přesto je to skvělá příležitost toho využít. Oficiální release obuvi s označením Adidas nitrocharge 1.0 je naplánován na červen 2013.

Autor navrhuje vytvoření kampaně spojené se soutěží s fanoušky Dukla Praha. Soutěž by byla zaměřena na pořízení nejlepší fotografie zachycující **vztah fanouška k Dukle Praha**. Fotografie autorů by byly vyvěšeny na facebookovém profilu klubu, který má k 30.3.2013 přes tři tisíce příznivců. Během zvoleného období by uživatelé facebooku hlasovali o nejlepší fotografii. Jako hlas by se počítala funkce facebooku „to se mi líbí“. Hlasování by nebylo omezeno pouze na 3tisíce příznivců oficiálních stránek Dukly, ale každý uživatel by mohl sdílet svojí fotku přes další uživatele a sbírat co nejvíce hlasů. A o co by se vůbec hrálo? První tři autoři vyhrají možnost zúčastnit se oficiální prezentace obuvi adidas nitrocharge. Prezentace se odehraje na hlavním hřišti FK Dukla Praha, za přítomnosti alespoň 3 hráčů A týmu (nejlépe 2 hráčů a jednoho gólmana). Součástí prezentace bude zapojení výherců do testování obuvi přímo s hráči Dukly na hřišti. Může se udělat rozcvičení s hráči, rozběhání, zkusit přihrávky krátké i dlouhé, následné zařazení střelby přímo nebo i po centrech a na závěr si zahrát 3 na 3. Všichni aktéři prezentace budou mít na sobě samozřejmě nově představenou obuv. Nabízí se zde hned spousta možností pro prezentaci partnera. Za bránou lze umístit promo stan, kde by bylo posezení a vystavená obuv. Celá akce by byla otevřena ostatním fanouškům, kteří nevyhráli, a přesto mají zájem být u samotné prezentace. Obuv se může na místě přímo prodávat prostřednictvím www.adidasobchod.cz. Završené to může být autogramiádou a focením se s hráči. Přímo se nabízí celou akci natáčet na kameru, udělat rozhovory s hráči co si myslí o obuvi a udělat z toho zajímavý videosestřih. Video se umístí na web klubu, a bude-li zajímavé, chytí se ho ostatní zpravodajské portály nebo noviny a objeví se tak opět logo partnerů v médiích.

Harmonogram akce:

1.4 - 30.4.2013	Požizování fotografií a umístování na web
1.5 - 31.5.2013	Hlasování na facebooku a sdílení uživateli
během června	Vybraný den promo akce s výherci

Z harmonogramu akce vyplývá, že uzávěrka na příjem fotografií připadá na 30.4.2013, a hned následující den začíná hlasování na internetu. V případě, že někdo nemá přístup k facebooku, a přesto se chce soutěže zúčastnit, může poslat foto na e-mail klubu: press@fkdukla.cz. Ke 31.5 se uzavře hlasování a ihned budou známi tři vítězové soutěže. Termín provedení promo akce se odhaduje na první polovinu června, jelikož liga končí 1.6.2013 a je třeba zajistit tři hráče před tím, než se rozjedou na dovolené. Náklady na akci jsou minimální. Zajištění soutěže na facebooku neobnáší žádné náklady. Jediné co může stát peníze je zajištění personálu na provedení akce, ale mohou to být zaměstnanci adidasobchodu.cz a zařadit to tak do jejich pracovní náplně. Hráči Dukly mají ve smlouvách se čas od času takovéto akce pro partnery zúčastnit a jistě se najdou tři hráči, kteří se s chutí této kampaně zúčastní. Poslední náklad může být samotná obuv, zda ji poskytne Adidas ČR bezplatně do soutěže, nebo ji bude muset www.adidasobchod.cz zakoupit pro vítěze soutěže. I tak by částka nepřesáhla 10.000,- Kč. Výherci si odnesou tak senzační zážitek a také nové kopačky Adidas.

6.3 Doporučení prezentace klubu v médiích

Týdenní monitoring médií nám odhalil, jaký je přibližně věnován prostor českému fotbalu. Autor se ve své bakalářské práci věnoval problematice nízké medializace II. fotbalové ligy. Ve srovnání s předchozím stavem, se medializace značně zkvalitnila a zvýšila frekvence výskytu. Přesto se autor domnívá, že by první Gambrinus liga měla být daleko více prezentována v médiích. Jen u zkoumaných deníků, bylo zjištěno, že jsou v týdnu „hluché dny“, kdy se o první lize a Dukle vůbec nepíše. Deníky MF Dnes a Právo si splnily svou informační povinnost a uvedli všechny výsledky a hlavní informace. MF Dnes naopak překvapila zájmem o fotbal, že i v týdnu uvedla článek o fotbalu, který se týkal i Dukly. Naopak deník Sport měl asi největší nedostatky v informovanosti. Překvapující bylo, že Sport v pátek, kdy začíná hrací kolo, nevedla vůbec rozpis na celé kole a žádné další informace. Proto přichází autor

s doporučením týkající se zkvalitnění medializace i první ligy. Klub jako samotný nezmůže skoro nic, ale cesta vede přes domluvení se s jinými kluby a zatlačení na FAČR (fotbalová asociace České republiky). FAČR by se mohl smluvně domluvit s deníkem Sport, že by každé pondělí a čtvrtek vycházela rozšířená vydání. Pondělní rozšířená vydání by obsahovala kompletní přehled odehraného ligového kola, včetně rozhovory s trenéry a hráči, statistikami a také více prostoru pro fotografie. Naopak ve čtvrtečním vydání by se redakce věnovala nadcházejícímu kolu a analyzovala stav marodky, karetní tresty, vzájemné bilance, jak se týmy připravovaly a další zajímavosti z nadcházejícího kola. Zejména v pondělí jsou čtenáři hladoví po novinkách z víkendu a to platí i ve sportu.

Ovlivnit výskyt v televizním vysílání je již daleko těžším úkolem. Počet výskytu klubu v přímém přenosu se pohybuje kolem 10-12 krát za soutěžní ročník. Navíc se objevují jen reportáže v týdeníku ČT Sport - Fotbal - studio Dohráno. Klub může udělat maximum pro prezentaci svých partnerů, aby alespoň využil toho, že se dostane do živého vysílání. To klub Dukla Praha má zvládnuté kvalitně. Možná by stálo za promyšlení vytvoření debatního pořadu, který by se věnoval uplynulému kolu, ale také nadcházejícímu. Ten by se mohl umístit během týdne od úterka do čtvrtka. Důležité je, aby byl vysílán pravidelně ve stejný čas, a lidé se ho tak naučili sledovat. Iniciativa by však musela vycházet opět od více klubů a hlavně od FAČR. Tento model debatních pořadů fungoval již dříve v Německu, kde řešili německou Bundesligu. Model by mohl fungovat i v Čechách, jelikož tu máme také spoustu expertů a zajímavých osobností, kteří by se do tohoto typu pořadu hodili.

Posledním médiem zařazeným do monitoringu byl internet. Ten dopadl z hlediska očekávání a výsledků asi nejhůře. Přestože internet nabízí nepřeberné možnosti, dozvíme se zde opravdu málo informací. Málo se pracuje s videem a fotografiemi. Bohužel to opět není vinou klubu, ale spíše redakcí webů. A tak nezbyvá klubu nic jiného, než se při prezentaci na webu spoléhat na své pracovníky, kteří se dobře starají o web fkdukla.cz, facebook ale také o twitter.

7. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo čtenářům představit, jak funguje sponzoring ve fotbalové praxi. Měla odhalit nevyužitý potenciál partnerů plynoucí ze sponzorování klubu. Analýza fungování marketingu uvnitř klubu odhalila nový pohled na to, jak se dá dělat marketing jiným způsobem. Klasické fungování marketingu v klubu obnáší péči o marketing vlastními zaměstnanci, kteří také využívají nabídkový list reklamy k získávání nových partnerů. Realita v Dukle Praha je od běžného fungování marketingu odlišná. O celou oblast sportovního marketingu, do kterého spadá i sponzoring, se stará specializovaná marketingová společnost Albresa S.A. zaměřující se na sportovní marketing. Veškerou péči a zajišťování partnerů klubu zajišťuje právě tato společnost. Klubu odpadají starosti se sháněním partnerů, veškerou administrativou a jinou realizací marketingu.

Partneři, kteří se rozhodnou vstoupit do partnerství s klubem právě prostřednictvím společnosti Albresa S.A., vstupují většinou z důvodu osobního zájmu a zainteresovanosti na fotbale. Není přímo znám partner, který by partnerstvím sledoval své obchodní a marketingové cíle. Největším přínosem pro partnery jsou bezesporu reklamní plochy na dresech a okolo hřiště, ale dalším důležitým prvkem pro partnera je získání hospitality. V rámci hospitality, má klub vypracovaný V.I.P. package, který byl v práci popsán. Celý systém získávání partnerů funguje na bázi networkingu, neboli vytváření obchodní sítě, která se řetězí a může přinést užitek pro zúčastněné.

Albresa S.A. má již své stálé portfolio partnerů, kterým nabízí možnost umístit jejich reklamu na vybrané plochy. Dostat se do portfolio této společnosti probíhá pomocí „word of mouth“ (ústní doporučení) od jiných partnerů.

Audit nabídky pro partnery odhalil možné nedostatky v prezentaci klubu, ale příliš jich nebylo. Co je potřeba vylepšit a možné směry jsou zachyceny v doporučeních v kapitole 6. Marketingová agentura Albresa S.A. měla a má spousty nápadů na vylepšení prezentace klubu, ale většinou narazí na administrativní potíže se získáním povolení k provedení patřičné úpravy na stadionu od vlastníka stadionu. Nezbyvá klubu než pořad zkoušet vymýšlet nové možnosti jak zdokonalit možnosti prezentace ke spokojenosti obou stran.

Zásluhou týdenního monitoringu tisku odhalil autor velké nedostatky v oblasti mediální prezentace Dukly Praha a českého fotbalu vůbec. Přitom velikost medializace hraje rozhodující roli pro získání nových partnerů, protože ti chtějí být v první řadě

dobře vidět. Bohužel největší medializace se dostává týmům, které dosáhnou nějakého velikého sportovního úspěchu, jako např. Plzeň v Evropské lize. Další věc, která média zajímá, je přítomnost nějakého skandálu ve fotbale. Z toho plyne, že klub z klidného středu tabulky a bez excesů není moc dobře v médiích prezentován.

Poslední věcí, která může odradit sponzory od vkládání svých prostředků do fotbalu je poslední dobou se rozvíjející korupční aféra. Dva roka zpátky to už vypadalo, že se fotbal v Česku pomalu zvedá a nabírá správným směrem. Rok zpátky majitel klubu AC Sparta Praha pan Křetínský vyrukoval s tvrzením, že má důkazy o podplácení zápasů Plzně. Nastartoval se tak kolotoč vyšetřování, spekulací a opětovného vrhání špatného stínu na fotbal. Kauza se táhne již přes rok a stále není rozuzlena. Určitě to není dobré pro fotbal a doplácí na to zejména kluby. Odradí to totiž fanoušky a diváky od fotbalu, a hlavně to budí špatný dojem u partnerů. Nechtějí být totiž spojováni s něčím negativním. Pro ukázkou o jak negativní jev se ve fotbale jedná, nemusíme ani chodit daleko. Začátkem roku 2013 ukončil po sedmi letech partnerství spolupráci s FAČR největší partner českého fotbalu Česká spořitelna. To vystihuje nejlépe, v jaké situaci se fotbalové prostředí nachází a bude to ještě dlouhá cesta vrátit fotbal zpět na reprezentativní úroveň.

Samotný klub s touto situací neudělá nic a nezbyvá mu tak nic jiného, než pokračovat ve své práci a dělat věci jak nejlépe umí. Tímto směrem se vydává i FK Dukla Praha, která chce do budoucna vybudovat povědomí o moderním klubu, rozšířit základnu fanoušků a předvádět atraktivní herní projev, který přiláká média a další partnery.

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

8.1 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ANDREWS, D. L., MASON, D. S., SILK, M. L. *Qualitative methods in sports studies*. Oxford (UK): Berg, 2005. 210 s. ISBN 1-85973-789-7.
2. BITTENGEL, G. *Analýza marketingového mixu FK Dukla Praha a návrhy na jeho zlepšení*. Praha, 2011. 67 s. Bakalářská práce na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy na katedře managementu sportu. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Jan Procházka.
3. BRYMAN, A. *Socil research methods*. 2nd edition. NY: Oxford University press, 2004., 592 s. ISBN 0-19-926446-5.
4. CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. In *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
5. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympie, a.s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. DURDOVÁ, I. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB - TU Ostrava. 2009. 88 str. ISBN 978-80-248-0827-7.
7. DVOŘÁKOVÁ, Š. *Sportovní marketing* 1. vyd. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity. str. 72, ISBN 80-210-3901-9.
8. ERDOGAN, Z. B., KITCHEN, P.J. *The interaction Between Advertising and Sponsorship: Uneasy Alliance or Strategic Symbiosis*. In *Marketingová komunikace*. Praha: Grada publishing, 2003, 600 stran, ISBN 80-247-0254-1.
9. FERRAND, A., MC CARTHY, S. *Marketing the sports organisation*. Wiltshire, Great Britain: The Cromwell Press, 2009. 297 s. ISBN 978-0-415-45330-1.
10. GALL, M., BORG, W., GALL, J. *Educational Research: An Introduction*. In *Research Methods for Sports Studies - Second Edition* , NY: Routledge. 2010, 304 s., ISBN 978-0-415-49392-5.
11. GRATTON, Ch., JONES, I. *Research Methods for Sports Studies - Second Edition* , NY: Routledge. 2010, 304 s., ISBN 978-0-415-49392-5.
12. GWINNER, K. P. *A model of image creation and image transfer in event sponsorship*. In *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity. str. 72, ISBN 80-210-3901-9.

13. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
14. HERZMANNOVÁ, E. Komunikační účinnost sportovního sponzoringu. In *Sportovní marketing* 1. vyd. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity. str. 72, ISBN 80-210-3901-9.
15. HOEK, J. Sponsorship and advertising. In *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity. str. 72, ISBN 80-210-3901-9.
16. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
17. JAGALGI, R. G. Awareness of sponsorship and corporate image. In *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity. str. 72, ISBN 80-210-3901-9.
18. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
19. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
20. KOZEL, R., a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
21. LOUGH, N. L. Corporate sponsorship of sport. In *Financing the sport Enterprises*. Champaign (Illinois): Sagamore Publishing, 2004. s. 318. ISBN 1-57167-520-5.
22. MASTERMAN, G. *Sponsorship - for a return on investment*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 255 s. ISBN 978-0-7506-8640-2.
23. MAYRING, P. Einführung in die qualitative Forschung. In *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
24. MC CARTHY, E.J., PERREAULT JR., W.D. Basic marketing: a global managerial approach. 11. vyd. Boston: Irwin, 1993. 763 s. ISBN 0-256-10509-X.
25. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W.A. *Sport marketing*. 3rd edition. Champaign, Illinois: Human kinetics, 2007. 552 s. ISBN 978-0-7360-6052-3.
26. NOVOTNÝ, J., et al. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
27. NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV nakladatelství. 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4.

28. PELSMACKER, P., GUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada publishing, 2003, 600 stran, ISBN 80-247-0254-1.
29. QUESTER, P. Sponsorship returns: Unexpected Results and the Value of Naming Rights. In *Marketingová komunikace*. Praha: Grada publishing, 2003, 600 stran, ISBN 80-247-0254-1.
30. ROSSITER, J., PERCY, L. Advertising communication and promotion management. In *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity. str. 72, ISBN 80-210-3901-9.
31. SANDLER, D., SHANI, D. Olympic sponsorship versus “ambush” marketing: Who get is the gold? In *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity. str. 72, ISBN 80-210-3901-9.
32. SAWYER, T. H., et al. *Financing the sport Enterprises*. Champaign (Illinois): Sagamore Publishing, 2004. s. 318. ISBN 1-57167-520-5.
33. SAWYER, T. H., SMITH, O. The management of clubs, recreation and sport: Concepts and applications. In *Financing the sport Enterprises*. Champaign (Illinois): Sagamore Publishing, 2004. s. 318. ISBN 1-57167-520-5.
34. STOTLAR, D. K. Sponsorship and the Olympic Winter Games. In *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity. str. 72, ISBN 80-210-3901-9.
35. WATT, D. C. *Sports management and administration* 2nd edition. London: Routledge. 2003. s.280 ISBN 0-415-27457-5.
36. WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Přel. J. Vejdělek. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

8.2 SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

37. ČT SPORT - Sportovní kanál České televize. *Media master* [online]. [cit. 2013-03-26]. Dostupné z:
http://www.media-master.cz/files/Ivca/ct4/zs/CT4_SPORT_prezentace_2013.pdf
38. Denní sledovanost 17.3.2013. *Media mania* [online]. [cit. 2013-03-26]. Dostupné z:
http://mediamania.tyden.cz/rubriky/statistiky/denni-sledovanost-17-3-2013_264419.html
39. Druhy obchodních společností. *EKONOMIKON.CZ: Ekonomika, finance, podnikání* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z:
<http://www.ekonomikon.cz/byznys/druhy-obch-spolecnosti>
40. HALADA, Andrej. Jak Češi sportují a který sport je nejoblíbenější?. *Vitalia.cz: Chytře na život* [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z:
<http://www.vitalia.cz/clanky/jak-cesi-sportuji/>
41. Historie klubu. In: *FK Dukla Praha: oficiální web jedenáctinásobného Československého mistra* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z:
<http://www.fkdukla.cz/zobraz.asp?t=historie-klubu>
42. Historie sportovního marketingu. *Marketing ve sportu: Fakulta sportovních studií* [online]. [cit. 2013-02-22]. Dostupné z:
<http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/01.html>
43. Incentiva. *Business plus: Lufthansa City Center* [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z:
<http://www.businessplus.cz/incentiva>
44. Marketing: Vnitřní prostředí. *Topsid.com* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z:
http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani_organizace&unit=vnitri_mikroprostredi
45. Media projekt. *Median: Výzkum trhu médií a veřejného mínění & vývoj software* [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z:
http://www.median.cz/docs/MP_2012_zprava.pdf
46. NetMonitorOnline. [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z:
<http://online.netmonitor.cz/#>
47. Partneri. In: *FK Dukla Praha: oficiální web jedenáctinásobného Československého mistra* [online]. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z:
<http://fkdukla.cz/partneri.asp>
48. Segmentace trhu. *Management mania* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>

49. Sponzoring. *Marketingová komunikace* [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/sponzoring.php>

50. Statistiky klubů: návštěvnost. *FotbalPortal.cz: Fotbal na dosah ruky* [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.fotbalportal.cz/cesko/gambrinus-liga/2011-2012/statistiky-klubu/navstevnost/>

9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Seznam a struktura partnerů

Příloha č. 2: Výpis z obchodního rejstříku - FK Dukla Praha a.s.

Příloha č. 3: Vzorová smlouva o reklamě

10. SEZNAM DIAGRAMŮ, TABULEK A GRAFŮ

Diagram č. 1: Vnitřní mikroprostředí

Diagram č. 2: Organizační struktura provozně-ekonomického úseku

Diagram č. 3: Spolupráce mezi Albresou S. A. a FK Dukla Praha

Tabulka č. 1: Cíle sponzorství

Tabulka č. 2: Výsledky cílů sponzorství

Tabulka č. 3: Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu

Tabulka č. 4: Základní informace

Tabulka č. 5: Rozsah a způsob provedení reklamy

Tabulka č. 6: Rozsah prezentace u společností Albresa S. A. a www.adidasobchod.cz

Tabulka č. 7: Týdenní monitoring deníku MF Dnes

Tabulka č. 8: Týdenní monitoring deníku Právo

Tabulka č. 9: Týdenní monitoring deníku Sport

Tabulka č. 10: Týdenní souhrn monitoringu tisku

Tabulka č. 11: Týdenní souhrn monitoringu internetových zpravodajských portálů

Tabulka č. 12: Počet zobrazení stránek daných serverů

Tabulka č. 13: Průběh TV sledovanosti během utkání Plzeň - Dukla

Graf č. 1: Akcionářská struktura FK Dukla Praha a. s.

Graf č. 2: Struktura plnění od partnerů

Příloha č. 1: Seznam a struktura partnerů

Generální partner



Hlavní partner

Partneři

Příloha č. 2: Výpis z obchodního rejstříku - FK Dukla Praha a.s.

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl B, vložka 12228

Datum zápisu:	24. dubna 2007
Spisová značka:	B 12228 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	FK DUKLA Praha a.s.
Sídlo:	Praha 6 - Dejvice, Na Julisce 28/2, PSČ 160 00
Identifikační číslo:	277 96 388
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán - představenstvo:	předseda představenstva : Michal Prokeš, dat. nar. 29. srpna 1972 Mohelnice, U Brány 916/2, PSČ 789 85 den vzniku funkce: 7. srpna 2012 den vzniku členství: 7. srpna 2012 člen představenstva: Radek Chrástil, dat. nar. 10. května 1971 Praha 8 - Troja, Povltavská 158/26, PSČ 182 00 den vzniku členství: 4. července 2008 člen představenstva: Michal Šrámek, dat. nar. 30. září 1965 Praha 3 - Žižkov, Lukášova 311/5, PSČ 130 00 den vzniku funkce: 8. března 2011 den vzniku členství: 8. března 2011 člen představenstva: Mgr. Kateřina Tetzeli, dat. nar. 28. listopadu 1978 Praha 4, Vápencová 569/13, PSČ 147 00 den vzniku členství: 7. srpna 2012
Způsob jednání:	Jménem společnosti jednají a podepisují vždy předseda představenstva společně s jedním členem představenstva.
Dozorčí rada:	předseda dozorčí rady: JUDr. Jindřich Rajchl, dat. nar. 27. září 1976 Hradec Králové 8, Mužíkova 1252, PSČ 500 08 den vzniku funkce: 4. července 2008 den vzniku členství: 4. července 2008 člen dozorčí rady: Svatava Albrechtová, dat. nar. 5. ledna 1962 Hostivice, V Uličce 1476, PSČ 253 01 den vzniku členství: 4. července 2008 člen dozorčí rady: Petr Maňák, dat. nar. 12. května 1977

Praha 3 - Vinohrady, Votická 2244/1
den vzniku členství: 24. ledna 2012

Akcie:	16 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč
	4 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 50 000,- Kč
	10 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 20 000,- Kč
Základní kapitál:	2 000 000,- Kč
	Splaceno: 100 %

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Městský soud v Praze

Příloha č. 3: Vzorová smlouva o reklamě

Společnost **FK DUKLA Praha a.s.**

se sídlem Praha 6, Dejvice, Na Julisce 28/2, PSČ 160 00, Česká republika

IČO: 277 96 388, DIČ: CZ27796388

jejímž jménem jedná Michal Prokeš, předseda představenstva a Ing. Michal Šrámek, místopředseda představenstva

společnost je vedena v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze odd. B, č. vl. 12228

(dále jen „Klub“)

a

společnost

se sídlem

IČO:, DIČ:

společnost je vedena v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze odd., č. vl.

za kterou jedná

(dále jen „Klient“)

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku v souladu s ustanovením § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů tuto

Smlouvu o reklamě (dále jen „Smlouva“ nebo „tato Smlouva“)

Článek I. Úvodní ustanovení

1.1. POSTAVENÍ KLUBU

Klub je obchodní společností podnikající v oblasti reklamní činnosti a zprostředkování Reklamy. Klub zajišťuje Reklamu svým obchodním partnerům v rámci událostí zmíněných v této Smlouvě, přičemž k tomu v nezbytném rozsahu disponuje všemi potřebnými právy. Klub je plátcem DPH.

1.2. POSTAVENÍ KLIENTA

Klient je obchodní společností, která má zájem na provedení své Reklamy v rámci událostí zmíněných v této Smlouvě za účelem zviditelnění svého postavení na trhu a za účelem dosažení, zajištění a udržení svých příjmů ze své podnikatelské činnosti. Klient je plátcem DPH.

Článek II. Výkladová ustanovení

Při výkladu obsahu této Smlouvy budou níže uvedené pojmy, termíny, zkratky a označení vykládány tímto způsobem:

2.1. DPH

„DPH“ je peněžní částka, jejíž výše odpovídá výši daně z přidané hodnoty vypočtené dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

2.2. Dokumentace o provedené Reklamě

„Dokumentace o provedené Reklamě“ je soubor jakýchkoliv obrazových, zvukových, audiovizuálních, případně jakýchkoliv jiných záznamů zpracovaných Klubem, ve kterých je zachyceno skutečné provedení Reklamy pro Klienta na základě této Smlouvy.

2.3. Reklama

„Reklama“ je ve smyslu ustanovení § 1 odst. 1 zákona č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění pozdějších předpisů, oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky.

2.5. Sezóna

„Sezóna“ je období mezi prvním a posledním oficiálním hracím dnem ročníku mistrovských soutěží, které zpravidla začíná v srpnu a zpravidla končí v červnu následujícího roku.

2.6. Stadion Juliska

Pro potřebu této Smlouvy se termínem „stadion Juliska“ rozumí fotbalový stadion nacházející se na adrese Praha 6, Dejvice, Na Julisce 28/2 na němž hraje Klub svá domácí mistrovská utkání.

Článek III. Základní ustanovení

3.1. Základní závazek Klubu

Klub se touto Smlouvou zavazuje provádět pro Klienta po dobu účinnosti této Smlouvy Reklamu v rozsahu a způsobem stanoveným touto Smlouvou.

3.2. Základní závazek Klienta

Klient se touto Smlouvou zavazuje zaplatit ve prospěch Klubu smluvní odměnu ve výši stanovené v této Smlouvě za podmínek stanovených touto Smlouvou.

Článek IV. Rozsah a způsob provedení Reklamy

4.1. Způsob provedení Reklamy

Klub se touto smlouvou zavazuje provádět pro partnera Klienta Reklamu po dobu trvání této Smlouvy takto:

- 4.1.1 Klub se zavazuje zajistit prezentaci Klienta na 120 metrech reklamního LED systému při všech domácích utkáních A týmu Klubu na stadionu Juliska.
- 4.1.2 Klub se zavazuje zajistit prezentaci loga Klienta na XX ks statických reklamních panelů 6 x 1 metr při všech domácích utkáních A týmu Klubu na stadionu Juliska.
- 4.1.3 Klient se stává partnerem mládežnických týmů Klubu.
 - 4.1.3.1 Klub se zavazuje zajistit prezentaci loga Klienta na 01 ks statických reklamních panelů 6 x 1 metr v tréninkových centrech mládeže Klubu.
 - 4.1.3.2 Klub se zavazuje zajistit umístění loga Klienta na výstroji hráčů mládežnických týmů Klubu.
- 4.1.4 Klub se zavazuje zajistit prezentaci loga Klienta na vstupenkách na domácí utkání Klubu.
- 4.1.5 Klub se zavazuje zajistit prezentaci názvu Klienta na webových stránkách Klubu.
- 4.1.6 Klub se zavazuje zajistit prezentaci loga Klienta v bulletinu vydávanému ke každému domácímu utkání A týmu Klubu spolu s logy ostatních reklamních partnerů.
- 4.1.7 Klub se zavazuje zajistit umístění inzerce Klienta v bulletinu vydávanému ke každému domácímu utkání A týmu Klubu.
- 4.1.8 Klub se zavazuje zajistit prezentaci loga Klienta na společném sponzorském panelu ve V.I.P. prostorách stadionu Juliska.
- 4.1.9 Klub se zavazuje zajistit prezentaci loga Klienta na společném sponzorském panelu v tiskovém prostoru stadionu Juliska.
- 4.1.10 Klub se zavazuje zajistit prezentaci loga Klienta na společném sponzorském panelu v MIX Zóně na stadionu Juliska.

- 4.1.11 Klub se zavazuje Klientovi 1x v rámci trvání smlouvy využití 2 hráčů Klubu k jeho propagačním účelům. Každá taková akce však nesmí být v přímé kolizi s termínovou listinou Klubu a podléhá souhlasu vedení sportovního úseku Klubu.
- 4.1.12 Klub se zavazuje poskytnout Klientovi VIP Package vstupenek, a to:
02 ks vstupenek do prostorů SKY BOX
02 ks VIP vstupenek
02 ks sezonních permanentek
02 ks jednorázových vstupenek
02 ks parkovacích karet
- 4.1.13 Klub se zavazuje 1 x za dobu trvání této Smlouvy poskytnout prostory stadionu Juliska pro jakékoliv potřeby Klienta. Termín musí být stanoven po dohodě smluvních stran alespoň 6 měsíců dopředu.

4.2. Způsob provedení Reklamy

Klub se zavazuje zajistit provedení Reklamy takovým způsobem, který bude pro Klienta při dodržení všech ustanovení této Smlouvy znamenat co největší zviditelnění v rámci prováděné Reklamy.

4.3. Doba provedení Reklamy

Klub se zavazuje zajišťovat provedení Reklamy po dobu účinnosti této Smlouvy.

4.4. Podklady pro provedení Reklamy

Nebude-li smluvními stranami dohodnuto jinak, platí, že Klient dodá pro výrobu Reklamy potřebné grafické podklady a návrhy, a to v dostatečné časové lhůtě, nejpozději však před začátkem příslušné Sezóny (nejpozději však deset (10) kalendářních dnů před započítáním poskytování Reklamy na základě této Smlouvy). Výrobu Reklamy pak zajistí na vlastní náklady Klub, pokud tato Smlouva nestanoví jinak.

4.5. Dokumentace o provedené Reklamě

Nebude-li mezi smluvními stranami dohodnuto jinak, je Klub povinen po skončení Sezóny zpracovat pro Klienta Dokumentaci o provedené Reklamě. Dokumentaci o provedené Reklamě je Klub povinen zaslat Klientovi nejpozději do 30 dnů po skončení Sezóny.

4.6. Náhrada škody

Klub je za podmínek stanovených v ustanovení § 373 a násl. zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, povinen nahradit Klientovi škodu, kterou mu způsobil porušením jakékoli své povinnosti vyplývající z této Smlouvy, s tím ovšem, že výše náhrady škody je tímto smluvně omezena výší již zaplacené smluvní odměny dle článku 5. této Smlouvy. Klub není povinen škodu nahradit v případě, že porušení jeho povinnosti bylo způsobeno okolnostmi vylučujícími odpovědnost nebo že toto porušení nezavinil.

4.7. Náhradní plnění

V případě, že nastane jakákoli překážka, která bude Klubu bránit v provedení Reklamy v rozsahu a způsobem stanoveným v této Smlouvě, je Klub povinen poskytnout Klientovi náhradní plnění tak, aby toto plnění odpovídalo co do významu a hodnoty reklamnímu plnění sjednanému v této Smlouvě. Pokud Klub takové náhradní plnění Klientovi poskytne, není neprovedení Reklamy sjednané v této Smlouvě porušením povinností Klubu stanovených touto Smlouvou, a tedy nezakládá nárok Klienta na náhradu škody, přičemž Klient je povinen platit smluvní odměnu v souladu s ustanovením článku V. této Smlouvy.

Článek V. Smluvní odměna

5.1 Smluvní odměna

Klient se touto Smlouvou zavazuje zaplatit Klubu za jeho plnění z této Smlouvy smluvní odměnu v celkové výši Kč (Slovy: korun českých). Uvedená částka bude navýšena o příslušnou sazbu DPH.

5.2 Splatnost smluvní odměny

5.2.1 Částka ve výši e,- Kč + příslušná sazba DPH je splatná na základě řádného daňového dokladu vystaveného Klubem se dnem zdanitelného plnění 15. 03. 2011, se splatností 14 dní a doručeného na adresu Klienta.

Článek VI. Společná a závěrečná ustanovení

6.1 Doložka důvěrnosti

Smluvní strany označují obsah této Smlouvy a informace, které si při jejím uzavírání a v souvislosti s ní poskytly, ve smyslu ustanovení § 271 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, za důvěrné.

6.2 Pravomoc soudů

Všechny spory vznikající z této Smlouvy a v souvislosti s ní, které se nepodaří odstranit jednáním mezi smluvními stranami, budou rozhodovány příslušným soudem České republiky v souladu se zákonem č. 99/1963 Sb., občanským soudním řádem, ve znění pozdějších předpisů.

6.3 Obchodní zákoník

Práva a povinnosti ze Smlouvy vyplývající a ve Smlouvě neupravené se řídí příslušnými ustanoveními zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů.

6.4 Platnost a účinnost Smlouvy

Tato Smlouva nabývá platnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami a je uzavírána na dobu určitou do 31. 12. 2012. Účinnost této Smlouvy se stanoví od 01. 02. 2011 do 31. 12. 2012.

6.5 Dodatky ke Smlouvě

Veškeré změny této Smlouvy je možné činit pouze prostřednictvím písemných dodatků.

6.6 Význam nadpisů

Nadpisy použité nad jednotlivými ustanoveními Smlouvy jsou pouze formálního charakteru a v žádném případě nemají vliv na obsah těchto ustanovení.

6.7 Odstoupení od Smlouvy

V případě podstatného porušení povinností stanovených touto Smlouvou jednou smluvní stranou má druhá smluvní strana právo jednostranně odstoupit od Smlouvy. Za podstatné porušení povinností stanovených touto Smlouvou se považuje porušení povinností stanovených v článcích 3.1 a 3.2 této Smlouvy za podmínky, že se jedná o opakované, soustavné či trvalé porušování povinností stanovených touto Smlouvou a to i po té, co na toto porušování povinností stanovených touto Smlouvou byla strana porušující své povinnosti písemně upozorněna druhou stranou, byla písemně vyzvána k řádnému plnění svých povinností a byla jí písemně poskytnuta přiměřená dodatečná lhůta ke splnění svých povinností z této Smlouvy.

6.8 Počet stejnopisů

Tato Smlouva se vyhotovuje ve dvou stejnopisech, přičemž každá ze smluvních stran obdrží jeden vyhotovený stejnopis.

V Praze, dne _____

Za Klub

Ing. Michal Šrámek
Člen představenstva a.s.

V Praze, dne _____

Za Klienta

Michal Prokeš
Předseda představenstva a.s.

