UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MARKETINGOVÁ KONCEPCE ČESKÉ FLORBALOVÉ UNIE

Vedoucí práce:
Ing. Petr Malecha

Zpracoval:
Petr Veselý

Praha 2006

Název:

Marketingová koncepce České florbalové unie

Marketing conception of the Czech floorball union

Cíle práce: Analyzovat současnou marketingovou koncepci ČFBU a na základě výsledků analýz navrhnout novou marketingovou koncepci pro následující období.

Metoda: Analýza bude provedena prostřednictvím modelu BCG a analýz SWOT a STEP.

Výsledky: Vytvoření komplexního pohledu na současnou marketingovou koncepci České florbalové unie, zanalyzování všech faktorů, které na ní mají vliv. Vytvoření návrhu nové marketingové koncepce ČFBU pro následující období.

Klíčová slova: analýza SWOT, analýza pomocí modelu BCG, analýza STEP, marketingová koncepce, Česká florbalová unie

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím zdrojů uvedených v seznamu.

Petr Veselý

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Petru Malechovi za odborné vedení při tvorbě mé diplomové práce.

OBSAH:

1. ÚVOD 6

2. CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE 8

3. TEORETICKÁ ČÁST A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA 9

3.1. DEFINICE MARKETINGU V OBLASTI SPORTU 9

3.2. MARKETINGOVÉ NÁSTROJE (MARKETINGOVÝ MIX) 12

3.2.1. Produkt 12

3.2.2. Cena 16

3.2.3. Distribuce 20

3.2.4. Propagace 23

3.2.5. Lidé, proces, prezentace 30

3.3. MARKETINGOVÁ KONCEPCE SPORTOVNÍ ORGANIZACE 32

3.3.1. Analýza trhu a situace sportovní organizace 34

3.3.2. Stanovení strategických cílů a volba strategie 36

3.3.3. Využití marketingového mixu podle zvolené strategie 38

3.3.4. Analýza STEP – obecně 38

3.3.5. Analýza SWOT – obecně 39

3.3.6. BCG analýza – obecně 42

4. ANALYTICKÁ ČÁST 45

4.1. HISTORIE A VÝVOJ FLORBALU 45

4.1.1. Florbal ve světě 45

4.1.2. Florbal u nás 46

4.2. VÝVOJ POPULARITY FLORBALU V ČR 49

4.3. CZECH OPEN 53

4.4. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČFBU 57

5. ANALÝZA SOUČASNÉ POZICE ČFBU 59

5.1. ANALÝZA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ ČFBU 59

5.2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRODEJE REKLAMY V ČFBU 62

5.2.1. Agentura Sport Bohemia 63
5.2.2. Projekt Český florbal 66
5.2.3. Současní partneři ČFBU 70
5.2.4. Současné způsoby navazování a vyhledávání kontaktů 73

5.3. ANALÝZA TRHU A SITUACE 75

5.3.1. Analýza STEP – rozbor vnějších faktorů ČFBU 75
5.3.2. Rozbor současného stavu ČFBU pomocí SWOT analýzy 77
5.3.3. Matice BCG 79

6. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KONCEPCE VZHLEDEM K NADCHÁZEJÍCÍMU MS VE FLORBALE V ČR V ROCE 2008 83

6.1. STANOVENÍ CÍLŮ A STRATEGIÍ ČFBU 84

6.1.1. Identifikace cílů v členění na sportovní, ekonomické a sociální 84
6.1.2. Zvolení vhodné strategie k dosažení cílů ČFBU 90

6.2. VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO MIXU V PRAXI VZHLEDEM KE ZVOLENÉ STRATEGII 100

6.2.1. Politika v oblasti produktů 100
6.2.2. Cenová politika 102
6.2.3. Distribuční politika 103
6.2.4. Propagační a komunikační politika 105

7. NÁVRH MOŽNÝCH PARTNERŮ KE SPOLUPRÁCI S ČFBU 112

8. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ 117

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ 120

9.1. Seznam použité literatury 120

9.2. Seznam dalších zdrojů 122

1. ÚVOD

V současné době žijeme ve světě neustálých změn, které se nevyhýbají ani oblasti sportu. I přesto, že v České republice zůstávají dlouhodobě nejpopulárnějšími sporty fotbal a hokej, začínají se na nejvyšší příčky pomyslného žebříčku popularity prosazovat sporty nové, o kterých ještě před pár lety či desítkami let nikdo neslyšel. Jedním z nových sportovních odvětví, které se u nás začalo stabilně provozovat teprve na začátku 90. let, je florbal. O to překvapující je fakt, že se toto sportovní odvětví v současnosti prosadilo na pozici nejprogresivněji rostoucího sportu u nás a ve spojení s mladou generací můžeme o florbalu směle hovořit jako o novém fenoménu, který naši mládež zasáhl. Popularita tohoto sportu ve všech mládežnických kategoriích je totiž obrovská.

Druhou skutečností, kterou je nutno brát v úvahu, je fakt, že sport je v současnosti již zcela regulérním hospodářským odvětvím, ve kterém, i přes určitá specifika, platí veškerá pravidla a zásady tržní ekonomiky. Můžeme mluvit o tzv. „komercionalizaci sportu", která je však chápána v převážně negativním slova smyslu. Často slýcháme, že hlavní úlohu dnes hrají jen peníze a ekonomický prospěch a samotná sportovní činnost je odsunuta až na druhou kolej. Já však s tímto názorem nesouhlasím a nemyslím si, že je současný stav vysloveně negativní. Pravdou je, že se ekonomické subjekty ve sportovní oblasti musí v dnešní době umět vypořádat s rostoucí konkurencí a racionálně využívat všechny své zdroje tak, aby byly schopny přežít a měly šanci se dále rozvíjet, avšak právě tato určitá nejistota a nutnost se stále zlepšovat, může tyto subjekty dle mého názoru posunout dále. Navíc si nemyslím, že je možno dosahovat dlouhodobě uspokojivých výsledků ekonomických na úkor těch sportovních, spíše jdou obě tyto roviny ruku v ruce.

Úkolem sportovních oddílů a svazů by mělo být, naučit se v tomto novém prostředí rostoucí konkurence pohybovat, získávat pro svoji činnost dodatečné finanční zdroje a nespoléhat se tak pouze na finanční výpomoc od státu či ČSTV. Do popředí se tak dostává, pro někoho relativně nová, úloha sportovního marketingu. Pokud je marketingová činnost sportovní organizace prováděna systematicky a efektivně, může přinést nemalé dodatečné finanční prostředky. Jde o to si uvědomit, co může daný sport či sportovní klub na trhu nabídnout a poté tento „produkt" co nejvýhodněji prodat.

Pokud se vrátíme na začátek k úvahám o současné pozici florbalu u nás, je zřejmé, že vývoj tohoto sportu musí být vyvážený jak v oblasti sportovní, tak i organizační a

ekonomické. I přesto, že florbal v současnosti nenabízí marketingové příležitosti srovnatelné s fotbalovým či hokejovým prostředím, je nutné i v této oblasti vytvořit ucelenou marketingovou koncepci, která napomůže dalšímu rozvoji tohoto sportu a určí jeho směr.

A právě analýza současného stavu marketingové koncepce ČFBU (České florbalové unie - nejvyššího orgánu českého florbalu) a úvahy o jejím posunu do budoucna jsou hlavní náplní mé diplomové práce. Také já jsem totiž našel oblibu v tomto novém sportovním odvětví a jako aktivní hráč se ve florbale již několik let pohybuji. V současnosti hraji druhou nejvyšší florbalovou soutěž v České republice, což mi dává dostatek příležitostí k tomu, abych posoudil úroveň tohoto sportu ze všech možných úhlů pohledu a pojmenoval jeho hlavní přednosti a nedostatky. Fakt, že florbalové prostředí velice dobře znám a mám ho rád, tak sehrál klíčovou roli při rozhodování o výběru tématu této diplomové práce.

Na následujících stránkách se pokusím přiblížit realitu současného florbalu v České republice a největší pozornost budu věnovat pochopitelně oblasti marketingu. Mým cílem je vytvoření pravdivého obrazu toho, jakým způsobem jsou v tomto sportu řešeny otázky prodeje reklamy a dalších marketingových práv, jak je plánována propagační a komunikační strategie, jaké jsou priority cenové politiky, zkrátka zachycení nejdůležitějších bodů současného marketingového konceptu ČFBU.

Nezůstanu však pouze u analyzování současné situace a v závěru práce se proto pokusím navrhnout konkrétní opatření, které by měly v budoucnu vést ke zlepšení marketingové koncepce České florbalové unie.

2. CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem mé diplomové práce je, na základě teoretických východisek a poznatků, znalostí získaných za období mého studia a svých praktických zkušeností, analyzovat současný stav marketingové koncepce ČFBU a zároveň vytvořit návrh na vylepšení této koncepce vzhledem k nadcházejícímu MS ve florbale v České republice v roce 2008.

V teoretické části práce se budu nejprve věnovat vymezení specifické úlohy marketingu v oblasti sportu, charakterizaci jednotlivých nástrojů marketingového mixu, shrnutí teoretických východisek pro vypracování analýz SWOT, STEP a BCG a definování základních postupů při tvorbě marketingové koncepce sportovní organizace.

Na začátku analytické části práce se pokusím o vytvoření stručného přehledu o historii florbalu a vývoji popularity tohoto sportu u nás i v zahraničí a o zachycení organizační struktury a přehledu hlavních finančních toků v ČFBU.

Po rozboru současné situace ČFBU pomocí již zmíněných analýz STEP, SWOT a BCG a popisu současného stavu marketingové koncepce ČFBU se v závěru práce pokusím na základě svých teoretických i praktických zkušeností vytvořit novou marketingovou koncepci ČFBU pro následující období, jehož hlavním vrcholem bude pořádání mistrovství světa 2008 v České republice. Základem této nové koncepce by mělo být navržení obsahu sponzorských balíčků jako nabídky pro potenciální partnery (sponzory) MS a návrh propagační a komunikační strategie celé akce.

3. TEORETICKÁ ČÁST A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

3.1. DEFINICE MARKETINGU V OBLASTI SPORTU

Dříve než přistoupím k vymezení specifické pozice marketingu v oblasti sportu, rád bych zde uvedl několik obecných definic marketingu tak, jak je uvádí někteří z mnoha současných autorů:

HORÁKOVÁ (1992): „Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců a organizací."

BUREŠ (1990): „Marketing je metoda řízení, soustřeďující v sobě v logické sekvenci všechny nezbytné kroky, které je nutno uskutečnit, aby zhmotnělý nápad – produkt vyšel na trhu co nejpříznivěji a aby všechny ostatní vlivy byly v co největší míře kompenzovány."

KOTLER (1992): „Marketing je společenský řídící proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními."

KOTLER (1992): „Marketing (řízení) je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací."

Shrneme-li tyto definice, můžeme říci, že marketing je v podstatě procesem, který má napomoci tomu, aby se vyrobené zboží dostalo k těm skupinám zákazníků, které o něj budou mít zájem, a to pokud možno v pravý čas a na pravém místě. Podstatnou roli v tomto procesu hraje cena výrobku a jeho propagace.

Marketing je možno chápat jako prostředek k dosažení určitého cíle, avšak na rozdíl od čistě prodejní koncepce (kdy je produkt nejprve vyroben a poté se hledají nejrůznější

metody, jak tento produkt co nejlépe prodat) je pro firmu či organizaci hlavní prioritou zjistit potřeby a požadavky zákazníků a až poté přistupuje k vývoji produktu. Nabídka firmy je tedy odvozena od požadavků zákazníka, které hrají v marketingu klíčovou roli.

V posledních několika letech se v České republice začíná prosazovat trend, který je v ekonomicky vyspělých státech již běžnou realitou. Sport se u nás stává v ekonomické oblasti specifickým průmyslovým odvětvím. Samozřejmě, že v oblasti sportu existují určité odlišnosti oproti jiným průmyslovým sektorům, avšak stále častěji je sport spojován s rostoucí komercionalizací a obchodem. Obzvláště viditelné je to u nejpopulárnějších sportů, kterými jsou v České republice fotbal a hokej. Existuje zde celá řada obchodních společností, jejichž hlavním cílem je kromě sportovních úspěchů (které již občas stojí v pozadí) hlavně ekonomický zisk. Jejich chování se v ničem výrazně neodlišuje od jiných průmyslových oblastí, a proto je nutné se i v oblasti sportu zabývat marketingem, který je zajisté součástí chování úspěšných obchodních společností. Je však důležité, aby se možnostmi marketingu v oblasti sportu zabývaly i sportovní organizace a kluby méně populárních sportů (tedy i florbalu), jinak se totiž v dnešní době budou jen těžko prosazovat.

Marketing přináší do oblasti sportu celou řadu pozitiv i negativ. V nejobecnější poloze je možno tyto přínosy shrnout, tak jak je tomu v následující tabulce:

Tabulka č.1 Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?

Pozitiva	Negativa
• Ujasňuje, komu je určena nabídka TV a sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům, státu • Diferencuje nabídku TV a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv • Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních a sociálních • Získává doplňkové fin. zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit	• Finance diktují, co má TV a sport dělat • Pozice financí nerespektuje TV a sportovní odbornost • Marketing vede ke gigantománii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru nářadí a náčiní, v osobních právech sportovce) • Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků • Show (zaměřená např. na reklamu)

Zdroj (1)

Závěrem bych k tomuto tématu uvedl citaci amerických autorů B.G. PITTSE a D.K. STOTLARA (1996) doplňující obecné definice marketingu: „Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojily potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy."

Cílem sportovního marketingu by tedy mělo být využití teoretických zásad a postupů, které nabízí obecný marketing, a jejich aplikace v oblasti sportu s ohledem na jeho specifičnost.

3.2. MARKETINGOVÉ NÁSTROJE (MARKETINGOVÝ MIX)

Marketingový mix je základní marketingovou strategií, která kombinuje jednotlivé marketingové nástroje. V praxi často hovoříme o 4 P. Název vychází z anglických slov pojmenovávající tyto nástroje (price - cena, place - místo, product - produkt a promotion - propagace). V moderní literatuře se však kromě původních 4 P objevují ještě další tři, a to people – lidé, process – proces a presentation – prezentace. V současnosti tedy můžeme mluvit ne o 4 P, nýbrž o 7 P.

P. KOTLER (1992) definuje marketingový mix jako „soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu".

Optimální kombinací těchto marketingových nástrojů je možné docílit uspokojení zákazníka a zároveň též získat výhodu nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Právě toto by mělo být obecným cílem každé firmy či organizace i v oblasti sportu.

„Marketingový management tedy musí rozhodnout, jaké produkty bude nabízet pro cílový trh, za jakou cenu, jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkovi a zároveň jakým způsobem se bude provádět reklama ve sdělovacích prostředcích, eventuálně využijí-li se další formy propagace. Kombinace těchto nástrojů musí být promyšlená a vyvážená. Např. nemá smysl vydávat náklady na bombastickou propagaci nekvalitního výrobku. Také cena musí být strategicky pojata tak, aby podpořila prodejnost produktu." (1, str. 75)

3.2.1. Produkt

Produkt je základním stavebním kamenem marketingového mixu, od kterého se odráží i ostatní marketingové nástroje.

„Produktem rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program atd. V marketingu je produkt pojímán šířeji než v běžném životě. Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi – tedy nejen zboží nebo služba sama o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako jsou prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další. Návrh, vývoj a zavádění

spotřebitelsky atraktivního produktu jsou podstatnou součástí moderního marketingu." (4, str. 36)

Produkt v oblasti sportu má však své specifické vlastnosti. E. ČÁSLAVOVÁ (2000) říká: „O sportovním produktu nelze mluvit jako o produktu homogenním. Lze za něj považovat veškeré hmotné i nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu. Jde o velmi širokou plejádu sportovních produktů, které jsou předmětem směny s jednotlivými zákazníky, ale i s organizacemi různých typů." (1, str. 81)

Pro optimální marketingové řízení je nezbytné znát klíčové vlastnosti jednotlivých sportovních produktů. Toho lze docílit, pokud sportovní produkty rozdělíme (klasifikujeme) do několika skupin.

Klasifikací produktů v oblasti sportu se zabývá celá řada autorů, jejichž přístupy jsou do jisté míry odlišné. Pro srovnání jsem vybral klasifikaci sportovních produktů podle segmentů sportovního průmyslu na trhu v USA (Pitts a kolektiv) a na druhé straně strukturalizaci sportovních produktů, která odpovídá situaci v České republice (Čáslavová).

PITTS a kol. (1994) rozděluje sportovní průmysl na segmenty založené na produktech a zákaznících. U každého produktu bere v úvahu jeho funkci a užitek pro zákazníka. Identifikuje 3 základní kategorie sportovního průmyslu:

1. Průmyslový segment výkonnostního sportu – sportovní výkon je nabízen zákazníkovi jako účastnický produkt nebo produkt divácký. Jde o následující produkty:
   a) Sport (amatérský, profesionální)
   b) soukromý zaměstnanecký sport
   c) sport daňově podporovaný
   d) členství v podporovaných sportovních organizacích
   e) neziskové sportovní organizace
   f) vzdělávání ve sportu
   g) fitnesscentra

2. Průmyslový segment sportovní produkce – tyto produkty jsou potřebné nebo žádoucí pro vytváření kvality ve sportu.
    a) produkty výbavy (vybavení, výstroj)
    b) produkty tvorby výkonu (trenéři, medicínská péče, sportovní zařízení, vládní útvary)
3. Průmyslový segment propagace sportu – Tyto produkty jsou nabízeny jako nástroje používané k propagaci sportovních produktů:
    a) merchandising
    b) propagační akce
    c) média
    d) sponzoring (jednotlivých akcí, sdružených akcí, jednotlivých týmů, jednotlivců a ligových soutěží)
    e) dary a podpora (individuálních sportovců, týmů, organizací, určitých sportů)

Strukturalizace sportovních produktů podle E. ČÁSLAVOVÉ (1996) je následující:

1. Základní produkty tělesné výchovy a sportu
    a) nabídka tělesných cvičení
    b) nabídka sportovních akcí
    c) nabídka turistických akcí
2. Produkty vázané na osobnost
    a) sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
    b) výkony trenérů
    c) reklamní vystoupení sportovců
3. Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu
    a) myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
    b) sportovní informace šířené médii

c) hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu

4. Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty
    a) tělovýchovná a sportovní zařízení
    b) společenské akce
    c) pojištění cvičenců a sportovců
    d) doprava na soutěže
    e) vstupenky apod.
5. Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu
    a) tělovýchovné a sportovní nářadí
    b) tělovýchovné a sportovní náčiní
    c) sportovní oblečení

Na základě těchto klasifikací lze vlastnosti sportovních produktů shrnout do následujících bodů:

- Produkty v oblasti sportu jsou převážně nehmotné a pomíjivé
- Sport představuje z části pomíjivý statek
- U sportovního produktu neexistuje z části tržní cena
- Sport představuje pro zákazníka univerzální nabídku
- Sportovní produkt má nepředvídatelný vývoj
- Existuje malá možnost kontroly složení sportovních produktů
- Sport je společenská událost
- Hodnocení sportovních produktů je subjektivní

Kromě rozdílných vlastností jsou viditelné určité odlišnosti i v oblasti distribuce a tržní situace těchto produktů.

3.2.2. Cena

Druhým nástrojem marketingového mixu, který má zásadní vliv na zisk a tím pádem i na úspěch společnosti, je cena. Z čistě ekonomického hlediska se dá cena charakterizovat jako v penězích vyjádřené ohodnocení produktu.

„Cena produktu se vyjadřuje v určitém množství peněžních jednotek, kterých je nutno se vzdát k získání tohoto produktu." (7, str. 28)

V ekonomii se dále rozlišují dva hlavní pohledy na cenu, respektive její tvorbu. Podle prvního přístupu je cena rovná součtu výrobních nákladů a zisku. Právě zisk je hlavním motorem ekonomického počínání. Je však nutné si uvědomit, že relativně vysoký zisk z jedné jednotky produkce ještě nemusí znamenat vysoký zisk absolutní, obzvláště v případě, kdy by snížení ceny o určité procento vedlo k mnohonásobně vyššímu objemu prodeje.

Druhý přístup chápe cenu jako míru užitečnosti produkce, tedy schopnost uspokojit naše potřeby.

Upřednostňován bývá většinou přístup první, pravdou ovšem je, že produkt s vysokými výrobními náklady, který by však nedokázal uspokojit žádnou z našich potřeb, by asi nikdo nekoupil.

Samozřejmě, že nejen v ekonomice, ale i v marketingu je ceně a cenové politice věnována velká pozornost. I. HORÁKOVÁ (1992) říká: „Cena je vlastně vyjádřením hodnoty zboží nebo služby. Tato hodnota je dána faktickou a psychologickou užitečností, eventuálně společenským významem daného produktu a zpravidla bývá poměřována penězi. Může však mít i podobu nepeněžní směny – tzv. barteru - kdy je jeden produkt směňován za produkt jiného charakteru a hodnota zboží je vyjadřována vztahem k jinému zboží." (4, str. 229)

Při úvahách o ceně je nutné si dále uvědomit, že právě cena je jediným marketingovým nástrojem tvořící příjmy.

Jak ale cenu stanovit? Odpověď závisí na celé řadě protichůdných okolností a faktorů. Jak jsem již naznačil, klíčovou roli v úspěšnosti firmy hraje právě cenová politika.

Podle I. HORÁKOVÉ (1992) cenová politika zahrnuje následujících šest kroků:

- Cíle cenové politiky

- Odhad poptávky
- Odhad nákladů
- Analýza konkurenčních cen a nabídek
- Výběr metody cenové tvorby
- Stanovení ceny

Cílů cenové politiky může být celá řada:

A) Přežití – V případech, kdy se firma potýká s přebytkem produkce, intenzivní konkurencí či s měnícími se požadavky zákazníků, může být zisk až druhotným cílem a firma může cenu stanovit dokonce pod úrovní výrobních nákladů. Je však jasné, že tento způsob lze použít pouze krátkodobě.

B) Maximalizace současného zisku – Při této strategii je základním cílem cenové politiky maximalizace zisku v krátkém období. Výrobci jde o to, aby nalezl takové optimální množství produkce, při kterém bude rozdíl mezi příjmy a náklady největší (tedy takové množství, kdy se budou mezní příjmy rovnat mezním nákladům). Stanovení tohoto optimálního místa však není jednoduché s ohledem na nutnost znát poptávkové i nákladové křivky.

C) Maximalizace obratu – Tato metoda je na rozdíl od předcházející jednodušší a v praxi častěji využívaná. Může jít o strategii, jež vede k maximálnímu zisku a ke zvyšování podílu na trhu v relativně delším časovém období. Cílem je snížit cenu jak jen je to možné, získat větší podíl na trhu a díky tomu snížit jednotkové náklady, což povede k nárůstu zisku.

D) Strategie "Sbírání" – Tato strategie je opakem předchozí. Firma ocení nový produkt nejvyšší cenou, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za výhodu, kterou poskytuje daný výrobek před dostupnými substituty. Při vyčerpání poptávky na původní cenové hladině může být cena snížena. Tato strategie může být použita, pokud nejsou jednicové náklady při nízkém objemu vyráběné produkce příliš vysoké. Vyšší cena také podporuje image špičkového výrobku.

E) Cena za mimořádnou kvalitu – Zde jsou vysoká kvalita a náklady na výzkum a vývoj kompenzovány vysokou cenou. Firmy s touto cenovou politikou většinou přináší na trh nové inovativní výrobky.

Odhad poptávky hraje klíčovou roli při stanovení ceny. Firmy musí znát své zákazníky a jejich chování při změně ceny. Často je v této oblasti skloňován termín "cenová elasticita". Tu je možno definovat jako procentuální změnu poptávaného množství zboží způsobenou procentuální změnou ceny. Rozhodující je pro firmy zjistit to, zda je poptávka elastická, tedy zda zákazníci reagují na změnu ceny procentuálně vyšší změnou poptávaného množství. Pokud tomu tak skutečně je, vyplatí se firmám cenu snížit, jelikož jim tento krok přinese velké zvýšení odbytu a tím pádem i vyšší zisky. Naopak v případě, že je poptávka neelastická, bude pro firmu efektivnější cenu zvýšit.

Kromě předpokládané poptávky je pro každou firmu důležité odhadnout i náklady na výrobu (případně i na distribuci, propagaci, atd.) své produkce. Průměrné náklady na jednotku produkce představují dolní hranici pro stanovení ceny. Firma totiž dlouhodobě nemůže prodávat svoje produkty za cenu nižší než jsou její jednotkové náklady pro tuto produkci. V praxi se výrobci snaží své celkové náklady dělit na fixní (stálé, neměnné s objemem produkce) a variabilní (proměnné s objemem produkce). Toto dělení jim umožňuje lepší orientaci a usnadňuje rozhodování.

Dalším nezbytným krokem cenové politiky je bezesporu analýza cen konkurence. Je totiž naprosto zřejmé, že budeme-li prodávat produkty nižší kvality (oproti kvalitě konkurenčních produktů) za vyšší cenu než je cena konkurenční, nemůžeme počítat s přílišným úspěchem. Zákazníci zákonitě po určité době zjistí, které výrobky jsou za danou cenu nejkvalitnější a ty budou preferovat.

Firmy obvykle využívají jednu či více z následujících metod sběru informací o produktech konkurence:

- Firma vyšle "fiktivní spotřebitele" se zájmem o koupi daného produktu, kteří mají zjistit, co obnáší nabídka konkurentů

- Pracovníci firmy mohou získat ceník a zakoupit konkurenční výrobek, který je později rozebrán za účelem podrobného prozkoumání
- Firma může zorganizovat průzkum veřejného mínění u vybraného souboru spotřebitelů. Předmětem průzkumu může být názor spotřebitelů na cenu a kvalitu konkurenčních produktů

Poté již firma může přistoupit k jedné z metod cenové tvorby, kterých je opět celá řada:

A) Stanovení ceny přirážkou – asi nejjednodušší způsob stanovení ceny, kdy je k jednicovým nákladům připočítána určitá marže (přirážka), která je však obvykle příliš subjektivní a nerespektuje úroveň poptávky ani cenu konkurence. Pro svou jednoduchost je však často využívána.

B) Cena respektující návratnost investic (CRNI) – cena je zde stanovena takovým způsobem, aby při předpokládaném obratu zajistila předem určenou míru návratnosti investovaných prostředků. Metodu výpočtu lze provést podle následujícího vzorce:

CRNI = jednicové náklady + návratnost x investovaný kapitál / očekávaný obrat v kusech

Velmi důležitý je právě odhad obratu v kusech. V případě, že je stanoven nereálně, mohou firmě nastat potíže. I proto se tato metoda často kombinuje s teorií mrtvého bodu, která dokáže stanovit minimální objem prodaného zboží, při kterém není firma ve ztrátě. Ani tato metoda však nepřihlíží k cenám konkurence či k pružnosti poptávky.

C) Následování ceny konkurence – jak již samotný název napovídá, firma se při své cenové politice nechává vést cenami konkurence. Vlastní náklady ani velikost poptávky nejsou v této metodě přímo zohledněny.

D) Stanovení ceny se zřetelem na pravděpodobnost uzavření kontraktu – tato metoda se ohlíží na cenu ostatních konkurentů a méně na vztah nabídky a poptávky. Šance na uzavření kontraktu je o to větší, čím nižší je cena (při stejné kvalitě zboží) a na druhou stranu čím je cena nižší, tím nižší je i zisk. Proto se jako optimální stanoví taková cena, která vede k maximální hodnotě součinu

zisku a pravděpodobnosti uzavření smlouvy. Bohužel je v praxi odvození vztahu mezi cenou a pravděpodobností uzavření kontraktu dosti obtížné.

E) Cena jako vyjádření hodnoty vnímané zákazníkem – tato metoda tvorby cen se odvozuje od hodnoty, kterou produktu přisuzuje zákazník. Počítá se zde často i s balením a se značkou produktu, dále se způsobem distribuce, prodeje či propagace.

„Je jasné, že cena by neměla zůstávat celou dobu podnikání neměnná, naopak by měla být pružná, tj. reagovat na vývoj ekonomické situace firmy či organizace, na vývoj makroekonomické situace (inflace, růst), na opatření konkurence. Zároveň by měla odrážet i zájem zákazníků, který je nutno sledovat minimálně podle tržeb." (1, str. 103)

Nejen produkt, nýbrž i stanovení ceny má v oblasti sportu určitá specifika.

„Tvorba ceny u sportovních organizací je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých se lze velmi výrazně opřít o ekonomické kalkulace (sportovní služby, výrobky), u jiných produktů se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky (např. transfer hráčů). Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech a o cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu. U sportovních produktů se při tvorbě ceny často počítá s necenovými nástroji marketingu (balení, značka, způsob distribuce a propagace). Uplatnění těchto nástrojů má psychologický vliv. Je třeba však z pozice sportovní organizace odhadnout, kolik je zákazník ochoten zaplatit, jak velký obrat bude při této ceně, jaké budou nároky na kapacity a zda se při této ceně vůbec vyplatí projekt realizovat." (1, str. 75)

3.2.3. Distribuce

Firmě obvykle nestačí své produkty pouze vyrobit, chce-li být úspěšná, musí zároveň zajistit cestu, jak dané produkty dostat k zákazníkovi. Právě tento pohyb zboží od výrobce k uživateli se označuje jako distribuce.

„Smyslem distribuce je zajistit přesun zboží od výrobní firmy tak, aby zákazník mohl zakoupit potřebný výrobek v geograficky příhodném místě, ale také v době a v množství, jež mu vyhovuje." (4, str. 199)

Rozhodování o způsobu distribuce je závislé na typu produktu, na segmentu kam produkt míří, na zákaznících a samozřejmě na nákladech spojených s tvorbou distribuční sítě.

Podstatné pro určování distribučních cest je, zda je produkt hmotné či nehmotné povahy. Hmotné produkty mají vždy určitý konkrétní rozměr, bývají vyráběny hromadně a musí být nějakým způsobem dopraveny do místa prodeje. Odlišná situace je u produktů nehmotných. E. ČÁSLAVOVÁ (2000) říká: „Nehmotné produkty zahrnují takové sportovní produkty, jako jsou služby, místa a myšlenky. Nehmotnost služeb znamená, že si zákazník nemůže službu před zakoupením ohmatat, očichat či ochutnat. Mimo to služba v nehmotné podobě nemůže být dána do prodejny, eventuálně na sklad. U sportovních služeb si ji zákazník musí "prožít" ve sportovním zařízení, kam zákazník musí za svým produktem přijít. Vyhledává různá průkazná svědectví o službě, závěry dělá na základě místa, kde je služba poskytována, kdo ji poskytuje, zařízení firmy a propagačních materiálů." (1, str. 77)

Představíme-li si konkrétní sportovní produkt, například florbalový zápas české extraligy, je jasné, že se zde jedná o produkt nehmotný, složený z celé řady dílčích částí. Kromě samotného sportovního výkonu se zde prodává také úroveň sportovního zařízení, kde se daný zápas odehrává, atmosféra, doprovodný program, bezpečnost, způsob organizace utkání, atd. Tento produkt zároveň těžko přemístíme k zákazníkovi domů, proto je nutno zákazníka - diváka do sportovního zařízení, kde se utkání koná, přilákat.

V dnešní době je distribuce zboží nejčastěji zprostředkována velkým množstvím článků, které plní nejrůznější funkce. Prodej zboží výrobcem přímo uživateli je již málo obvyklý.

Distribuční články můžeme rozdělit následovně:

1) Velkoobchodníci – nakupují zboží přímo od producentů ve velkém množství a následně toto zboží v menších objemech a s určitým ziskem prodávají maloobchodníkům. Velkoobchodníci většinou disponují velkými skladovacími prostory a jsou v distribuci efektivnější než by byl samotný výrobce.

2) Maloobchodníci – „maloobchod zahrnuje veškeré činnosti zaměřené na prodej zboží individuálnímu spotřebiteli pro jeho osobní spotřebu." (4, str.206)

Tito prodejci mají k zákazníkovi nejbližší vztah, prodávají různé značky produktů a určují konečnou cenu produktů. Maloobchodní prodejny zahrnují specializované obchody, obchodní domy, střediska, hypermarkety, atd.

3) Agenti a dealeři – jejich hlavní funkcí je zprostředkovat prodej zboží či služeb producenta za určitou předem určenou provizi, tj. pevně stanovený procentní podíl z tržeb za prodané zboží. Jsou vhodní jen pro určité typy produktů a jejich výcvik bývá často poměrně finančně náročný.

4) Internet – právě internet se stává v dnešní době stále více využívaným distribučním kanálem, dá se říci, že je to určitý trend. Využívá bezhotovostní platební styk, a umožňuje zasáhnout velké množství zákazníků. Jde o určitou revoluci ve způsobu distribuce, i přesto, že internet samozřejmě nemůže být využit u všech typů produktů.

I v oblasti distribuce existuje celá řada strategií závislých především na „povaze produktu (frekvenci nákupu, ceně), způsobu jeho nákupu, požadavcích na úroveň služeb poskytovaných při koupi, požadavcích na vyloučení vlivu konkurenčního zboží, a na možnostech kontroly podmínek prodeje." (4, str. 203)

I. HORÁKOVÁ (1992) se zmiňuje o následujících třech strategiích:

1) Intenzivní distribuce – prodej prostřednictvím co největšího počtu prodejen nacházejících se v určité oblasti. Účelem je učinit produkt běžně dostupným. Tato strategie je vhodná při prodeji zboží časté spotřeby, jež je levné, je nakupováno mechanicky, v malém množství a bez porovnávání s konkurenčními produkty, či při prodeji zboží "nouzového charakteru" (léky, zápalky, baterky...).

2) Výlučná distribuce – prodej prostřednictvím velmi omezeného počtu prodejců. Tato strategie je opakem předchozí, je vhodná k prodeji drahého, luxusního zboží a podporuje image výjimečnosti produktu. Výhodou této strategie je, že má producent možnost ovlivňovat obchodní aktivitu prodejce, úroveň služeb, ceny i průběh propagace. Nevýhodou je nízký stupeň pokrytí trhu.

3) Selektivní distribuce – tato strategie tvoří mezistupeň mezi intenzivní a výlučnou distribucí. Výrobní organizace si vybírá pouze takové prodejce, u

kterých předpokládá dobrý partnerský vztah a nadprůměrné úsilí prodat zboží. Tuto distribuční strategii mohou uplatňovat dobře zavedené firmy, které k distribuci svého zboží nepotřebují intenzivní distribuční síť. Selektivní distribuce se využívá k prodeji zboží občasné spotřeby, které je nakupováno po pečlivém srovnání nabízených variant.

3.2.4. Propagace

Vzhledem k tomu, že florbal jako sport (pokud pomineme florbalové vybavení atd.) je produktem nehmotným, který nemůžeme rozvést po jednotlivých obchodních místech, a zároveň produktem ještě ne zcela veřejnosti známým, je optimální propagace tohoto sportu velice důležitá. Právě propagace by měla podle mého názoru hrát v současnosti klíčovou roli v marketingové koncepci ČFBU (České florbalové unie). Jde o to přilákat na tribuny více diváků – zákazníků, kteří budou florbal jako produkt "spotřebovávat".

E. ČÁSLAVOVÁ (1997) o propagaci říká: „Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. Propagace v sobě zahrnuje čtyři základní činnosti: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Dohromady se nazývají propagační mix. Všechny čtyři formy se využívají při prodeji sportovních produktů. Promyšlenost propagačního mixu záleží opět na specifice sportovního produktu, ale musí přihlížet i k dalším marketingovým nástrojům, jakou jsou cena a distribuce. Manažer si vytváří svoji propagační strategii, která může být v různých obdobích vývoje organizace odlišná." (1, s. 77)

Právě marketingový nástroj propagace se snaží překlenout problém oddělenosti trhu a výrobce.

Propagační strategie by měla podle E. ČÁSLAVOVÉ (2000) zohledňovat následující body:

- základní cíle, které management klade (např. dosáhnout určité výše obratu nebo určitého počtu zákazníků, vytvořit image sportovního klubu, prodat kapacitu sportovního zařízení, atd.)

- cílové skupina zákazníků, na které má propagace působit (široká veřejnost, ženy, studenti, sportovci)
- výběr médií, kterých bude využito (televize, rozhlas, internet, tisk, atd.)
- finanční prostředky, které budou na propagaci vydány
- koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníků

Propagační mix obsahuje čtyři základní nástroje:

1) Reklamu
2) Opatření na podporu prodeje
3) Publicitu
4) Osobní prodej

Reklama

P. KOTLER a G. ARMSTRONG (2004) definují reklamu jako „jakoukoliv formu neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu." (6, str. 630)

Reklama je velice různorodá a není proto jednoduché vyvodit jednoznačná zobecnění. Reklama je v zásadě schopna zasáhnout vysoký počet zákazníků prostřednictvím nejrůznějších médií a může být chápána jako svědectví o úspěšnosti daného výrobce, jelikož dlouhodobá propagace tohoto typu je velmi nákladná, a proto je okolím chápána jako důkaz silného finančního postavení. Druhou stranou mince je její neosobní a jednosměrný přístup, který nedokáže přinutit k pozornosti, nemluvě o finanční náročnosti.

Reklama obvykle může plnit tyto funkce (HORÁKOVÁ, 1992):

1) Informativní funkce – důležitá při zavádění nových produktů na trh.
2) Přesvědčovací funkce – důležitá v prostředí selektivní konkurence k vytvoření selektivní poptávky po produktu určitého konkrétního výrobce.

3) Upomínací funkce – důležitá ve stadiu zralosti produktu, slouží k připomenutí výrobku či služby zákazníkům, kteří ho dobře znají, v době mimo hlavní sezonu.

Obvyklé cíle reklamy shrnuji v následující tabulce (KOTLER, 2004):

Tabulka č.2 Obvyklé reklamní cíle

Informativní reklama	• Informovat trh o nových produktech • Informovat o možnostech nového využití produktu • Informovat trh o změnách cen • Vysvětlit, jak výrobek funguje	• Poskytnout informace o nabízených službách • Napravit mylné představy o nabízeném zboží • Rozptýlit obavy spotřebitele • Budovat firemní image
Přesvědčovací reklama	• Zvýšit preference dané značky • Podpořit rozhodnutí spotřebitelů o změně značky • Změnit vnímání některých užitných vlastností daného produktu	• Přimět spotřebitele k okamžitému nákupu • Přesvědčit spotřebitele, aby byli přístupní vůči telefonickému kontaktu ze strany firmy
Připomínací reklama	• Připomenout spotřebiteli, že by mohl výrobek v brzké době potřebovat • Připomenout spotřebitelům, kde je možné zboží zakoupit	• Udržovat povědomí o výrobku i mimo sezonu • Udržovat známost výrobku

Zdroj (6)

Po stanovení funkcí, cílů a zjištění finančních možností reklamní kampaně obvykle následuje výběr nejvhodnějších medií, naplánování časového rozvržení a po samotné kampani samozřejmě i její zhodnocení.

Opatření na podporu prodeje

KOTLER, ARMSTRONG (2004): „Podporu prodeje definujeme jako krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu či prodeje výrobků či služeb. Podpora prodeje zahrnuje široký sortiment nástrojů, jako jsou kupony, soutěže, hotovostní refundace (slevy), prémie, vzorky zdarma, dárky, záruky, klientské odměny, výstavky na místě prodeje a předvádění doplňkové služby (doprava, instalace) zdarma a další, které mají

většinou specifické vlastnosti. Přitahují pozornost zákazníků, silně je podněcují ke koupi a mohou dramaticky zvýšit upadající prodej. Podpora prodeje podporuje a odměňuje rychlou reakci – reklama říká: „Kupujte náš produkt!“, zatímco podpora prodeje vybízí: „Kupujte jej ihned“.“ (6, str. 638)

Opatření na podporu prodeje svým způsobem slučují klasickou reklamu, osobní prodej a Public relations.

Smysl podpory prodeje lze podle HORÁKOVÉ spatřovat v:

1) Podpora nákupu objemnějších balení
2) Získání nových uživatelů
3) Pěstování věrnosti ke zboží propagující firmy
4) Odměna stálých zákazníků
5) Zvýšení četnosti nákupu

Publicita

Odpovědí na otázku co je to publicita, nebo-li Public Relations, existuje celá řada. Jako nejjednodušší se jeví prostý překlad tohoto pojmu – Public Relations – Vztahy Veřejné – tedy udržování vztahů s veřejností. Tato definice je však příliš obecná, a proto ji jednotliví autoři či instituce dále rozvádí. Zde uvádím několik příkladů, tak jak je uvedeno na internetovém serveru WWW.PRKLUB.CZ :

P. KOTLER a G. ARMSTRONG (2004): „PR jsou snahy o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snaha o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří.“

INSTITUT PUBLIC RELATIONS (IPR – 1978): „Činnost v rámci vztahů s veřejností je nepřetržitým plánovaným úsilím vedoucí k dosažení a udržení dobré vůle a vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností.“

MEXICKÉ MEZINÁRODNÍ PROHLÁŠENÍ ASOCIACÍ PR (1978): „Činnost v rámci vztahů s veřejností je umění a společenská věda, jež analyzuje tendence

v společnosti, předvídá jejich důsledky, poskytuje rady vedení organizace a uvádí plánované programy ve skutečnost, která bude sloužit zájmům organizace i veřejnosti."

LESLY (1995): „Public relations jsou vědou a uměním jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění. Jejich hlavním nástrojem jsou hromadné sdělovací prostředky. Public relations v sobě zahrnují prvky psychologie, politiky, ekonomiky, společenského pohybu a další složky, avšak stojí mimo ně."

BLACK (1989): „Činnost v rámci vztahů s veřejností je uměním a společenskou vědou o tom, jak dosáhnout harmonie s prostředím prostřednictvím vzájemného pochopení, které je založeno na pravdivých a úplných informacích."

BROOM (2000): „PR je význačná řídící funkce, která pomáhá vytvořit a udržovat vzájemné komunikační, dorozumívací, přijímací a kooperativní vztahy mezi organizací a její veřejností, zahrnuje zvládání problémů, pomáhá managementu udržovat informovanost a odpovědnost vůči veřejnému mínění, definuje a zdůrazňuje odpovědnost řízení sloužit veřejnému zájmu, umožňuje řízení držet krok s vývojem a efektivně využívat změn, sloužit jako včasný alarmující systém pomáhající předvídat trendy, a jako základních nástrojů využívá výzkumu, šetření a etické komunikace.

ENCYKLOPEDICKÝ SLOVNÍK (PRAHA – 1993): „Public relations – vztahy k veřejnosti; výzkum a ovlivňování veřejnosti (veřejného mínění) s využitím teorií a poznatků zvláště sociologie a psychologie. Praktiky PR jsou využívány např. při zkoumání vztahů mezi podniky, institucemi a společenským prostředím."

Z těchto definic public relations je možné si vytvořit alespoň základní představu o tom, co všechno tento pojem obsahuje.

- PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, důvěry a respektu mezi organizacemi a jejich veřejností
- PR jsou disciplínou řízení, což vyžaduje efektivnost prováděné komunikace
- PR jsou řízením vztahů mezi firmou (organizací) a její klíčovou veřejností (cílovou skupinou)
- PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatnělých případech podporuje (a může být dokonce i korekcí) reklamní a marketingové aktivity.

- PR jsou o kreativní práci s pravdivými informacemi
- PR jsou postupy jak ovlivňovat veřejné mínění, mix komunikačních technik, informací, časování a taktiky

Public relations jsou typickou podlinkovou reklamní aktivitou, u nichž za prostor, který jim media věnují organizace neplatí (až na výjimky). I když není působení public relations hned vidět (např. oproti inzerátu či billboardu při klasické reklamní činnosti), jejich zásah jde mnohem hlouběji.

Na závěr ještě k vysvětlení tohoto pojmu uvádím základní rozdíly PR oproti klasické reklamě.

Reklama	**Public relations**
- Mediální prostor je placený	- Mediální prostor je získaný distribucí zajímavých informací
- Je na nás, co publikujeme	- Nutné zaujmout redaktora a čtenáře
- Nízká důvěryhodnost sdělení (všichni ví, že je to zaplacené)	- Vysoká důvěryhodnost sdělení (komunikace prostřednictvím třetích stran)
- Snaha upoutat pozornost, chvála, vybízení ke koupi, podprahové působení	- Informování, vysvětlování, předkládání argumentů, objektivita
- Krátkodobé působení	- Dlouhodobé působení
- Náklady cca 70% marketingového rozpočtu	- Náklady cca 30% marketingového rozpočtu
- Hmatatelnost produktu	- Těžká měřitelnost a ověřování účinnosti

Osobní prodej

„Osobní prodej představuje osobní prezentaci nabídky, jejímž cílem je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem. Osobní prodej je v určitých stádiích nákupního procesu nejúčinnějším nástrojem, zvláště při budování preferencí, vytváření přesvědčení a vlastním nákupu. Jedná se o osobní interakci mezi

lidmi, takže každý z nich může sledovat vlastnosti a potřeby toho druhého a korigovat další kroky." (6, str. 630)

Osobní prodej však není levnou záležitostí, prodejce je nutno správně zaškolit v oblasti přímého kontaktu a prodeje, platit jim provize, cestovné, atd. Zatímco reklamní kampaň lze zastavit takřka okamžitě, redukovat počet prodejců není tak jednoduché.

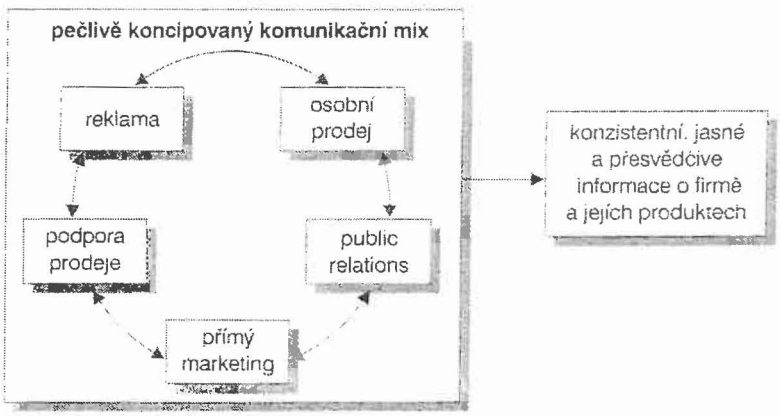
Kromě těchto čtyř základních nástrojů propagačního mixu se v některých publikacích můžeme setkat i s dalšími.

Často bývá zmiňován tzv. Přímý marketing, který je P. KOTLEREM a G. ARMSTRONGEM (2004) definován jako „navázání přímých kontaktů s pečlivě vybranými zákazníky; výhodou je možnost okamžité reakce na nabídku ze strany zákazníka a možnost budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Přímý marketing (Direct marketing) má velmi různorodé formy, jako jsou např. telemarketing, direct mail či on-line marketing. Všechny tyto nástroje však mají čtyři základní charakteristiky. Přímý marketing je neveřejný, bezprostřední a přizpůsobený, sdělení je adresováno konkrétní osobě, lze jej připravit velmi rychle a tak, aby oslovilo konkrétní zákazníky. Je také interaktivní, umožňuje tedy kontakt mezi marketingovým týmem a zákazníkem." (6, str. 631)

Na závěr k tomuto problému je ještě nutno zdůraznit potřebu ucelené propagační (marketingové) komunikace. Jednotlivé nástroje propagačního mixu by se měly vzájemně podporovat a doplňovat za účelem vytvoření konzistentní, jasné a přesvědčivé informace o firmě a jejích produktech. Pokud si sdělení z různých zdrojů odporují, výsledkem bývá zmatení firemního image a umístění značek.

Základní schéma je vidět na tomto obrázku:

Obrázek č.1 Jednotná marketingová komunikace



Zdroj (6)

3.2.5. Lidé, proces, prezentace

Ve starší odborné literatuře obvykle nacházíme marketingový mix složený ze čtyř základních nástrojů, 4 P. Současní autoři však tento klasický pohled rozšiřují a ve svých publikacích uvádí sedm marketingových nástrojů, místo původních čtyř. Z širšího úhlu pohledu dnes tedy můžeme hovořit 7 P a nově zahrnutými nástroji marketingového mixu jsou lidé (personál), proces a prezentace.

Lidé hrají bezesporu v úspěšnosti podnikání velice důležitou roli. Chceme-li být úspěšní a u zákazníků oblíbení, musíme na jednotlivé pracovní pozice vybírat nejvhodnější zaměstnance. Touto problematikou se obvykle zabývá management společnosti, konkrétně personální oddělení, a existuje celá řada teorií a postupů, jak zaměstnance vybírat. U personálu se hovoří o tzv. měkké kvalitě, v jejíž rámci se posuzuje vlídnost, zdvořilost, representativnost, prospěšnost firmě, znalosti, dovednosti, atd. Lidský faktor je velice důležitý obzvláště v oblasti služeb, kde je kontakt mezi zákazníkem a zaměstnancem společnosti nutný a zákazník posuzuje kvalitu služby často právě podle přístupu a vlastností personálu.

Pod pojmem proces je možné si představit například rychlost a formu obsluhy zákazníka, dobu čekání a podobně. I tento marketingový nástroj se týká spíše oblasti služeb, i když ne výhradně. Cílem firmy by mělo být obslužný proces modifikovat tak, aby jej co nejvíce přiblížil představám zákazníka. To však může být často velice

obtížné, případně i neproveditelné, a to z toho důvodu, že různé skupiny zákazníků mohou mít zcela odlišné představy o dané službě.

Posledním marketingovým nástrojem, o kterém se v krátkosti zmíním je prezentace. Každá firma či organizace musí naleznout odpověď na otázku, jak chce na zákazníka působit a tomu také přizpůsobit atmosféru, vybavení, velikost a určitou úroveň čistoty a komfortu zařízení.

Pokud srovnáme celkovou prezentaci například fotbalu a hokeje u nás, musí většinu lidí napadnout, že právě tento marketingový nástroj by se měl Českomoravský fotbalový svaz snažit co nejrychleji vylepšit. Atmosféra, čistota i komfort jsou na většině fotbalových stadionů opravdu na žalostné úrovni. Pokrok je naopak možno vidět na hokejové scéně, kde bylo v poslední době nově postaveno či zmodernizováno hned několik stadionů.

I florbal, pokud chce být úspěšným a oblíbeným sportem, musí stále pracovat na vylepšování své prezentace.

3.3. MARKETINGOVÁ KONCEPCE SPORTOVNÍ ORGANIZACE

Sportovní prostředí je odlišné od jiných ekonomických odvětví tím, že vedle podniků nabízejících klasické produkty (výrobky, služby), jejichž hlavním cílem je tvorba zisku, zde existují i subjekty, jejichž primárním cílem není zisk, nýbrž zajištění existence a rozvíjení své činnosti. Jsou to různé typy neziskových organizací a občanských sdružení, které na trhu působí jako kluby, oddíly, tělovýchovné jednoty nebo některé sportovní organizace. Tato odlišnost ovšem neznamená, že by se tyto sportovní organizace nemusely marketingem zabývat, ba právě naopak, ty organizace, které si v realitě tržní ekonomiky nevytvoří ucelenější marketingovou koncepci, budou odsouzeny k zániku. Jak jsem již ve své práci poznamenal, sportovní prostředí se i přes svá specifika stává regulérním ekonomickým odvětvím, ve kterém se sportovní organizace bez poznatků z oblasti marketingu neobejdou.

Realitou ovšem zůstává fakt, že jen málo sportovních klubů či organizací má v současnosti vytvořenu ucelenou marketingovou koncepci. Přesto se však začínají stále častěji objevovat dílčí marketingové koncepce, které mají podle E. ČÁSLAVOVÉ (2000) obvykle dvojí povahu:

1) Marketing jako sponzorování – V tomto pojetí se snaží sportovní organizace systémově zpracovávat nabídku výkonů činnosti pro sponzory podle hierarchické úrovně, vytvořit cenovou hladinu těchto nabídek, promýšlet prostředí tělovýchovných a sportovních akcí, v nichž se nabídky budou prezentovat, určit základní komunikační kanály, kterými bude sponzorování prezentováno a zabezpečit je obsahově a legislativně kvalitními modely sponzorských smluv.
2) Marketing jako sportovní reklama – V tomto ohledu připravují tělovýchovné a sportovní organizace všechny kroky své komunikační politiky a to zvlášť se zřetelem k běžnému fungování sportovních oddílů a zvlášť z pozice významných tělovýchovných a sportovních akcí. Někdy jdou tyto koncepce za rámec sportovní reklamy a zabývají se širším pojetím vztahů a komunikace s veřejností.

Jedním z cílů mé práce je však vytvoření ucelené marketingové koncepce ČFBU, která by měla racionálně využívat své personální, prostorové, finanční či materiální zdroje a která by budoucnu měla vést k optimálnímu rozvoji této organizace a celého florbalu u nás.

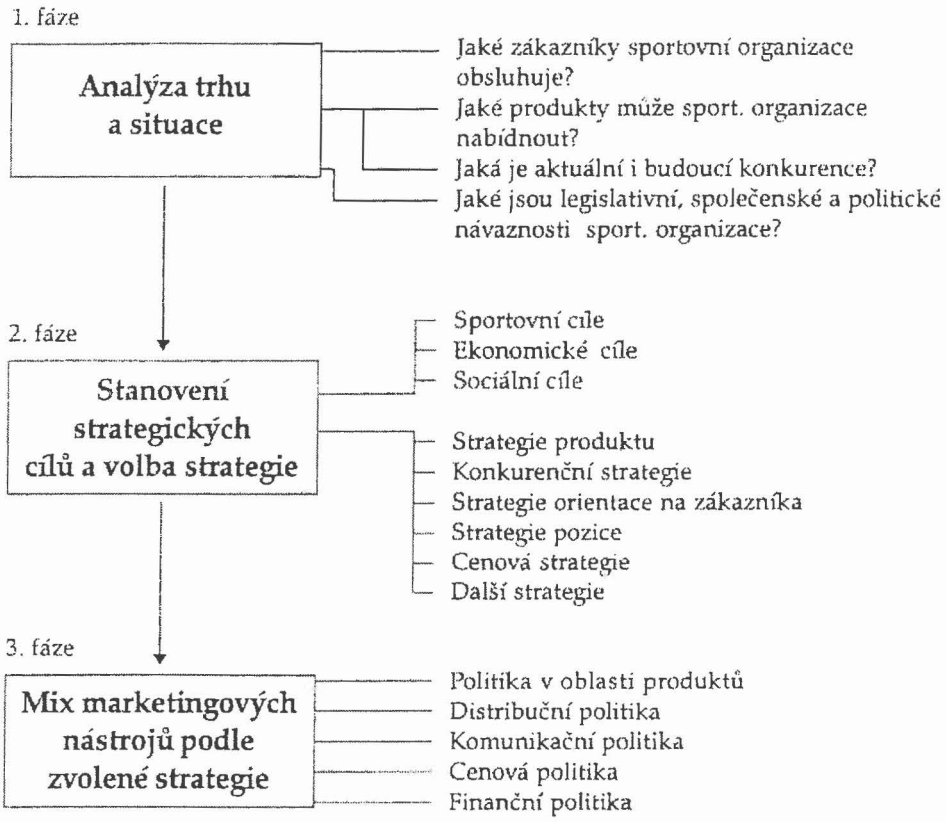
Podívejme se, co o důvodech pro vytvoření ucelené marketingové koncepce a o její struktuře říká E. ČÁSLAVOVÁ (2000): „Jestliže zjišťujeme konkrétní důvody pro zpracování marketingového konceptu, jde v nejširším pojetí o následující:

- ujasnění, komu je určena nabídka tělovýchovných produktů: členům, divákům, sponzorům, státu;
- určení, na kterých trzích bude SK působit (trh hráčů, trh nemovitostí, trh sportovní reklamy atd.);
- určení proporcionality a priorit cílů podle různých kritérií (např. obsahových, časových);
- promyšlení volby strategie dosahovaných cílů;
- diferenciace oceňování nabídky tělovýchovných a sportovních produktů v návaznosti na zvolenou strategii;
- promyšlení realizace finanční politiky s orientací na vlastní finanční zdroje;
- promyšlení koncepce komunikačních vztahů jak s veřejností, tak s interními členy.

Ucelená koncepce je složena z celé řady faktorů, které mají návaznost i na jiné oblasti fungování sportovní organizace, tedy například na plánovací činnosti, organizování či finanční kontrolu. Sladění těchto faktorů klade velké nároky na management těchto organizací. Znamená to tedy, že v případě uceleného marketingového konceptu jde o řízený marketing.“ (1, str. 97)

Struktura uvedené marketingové koncepce je rozdělena na tři základní části tak, jak je možné vidět na následujícím schématu:

Schéma č.1 Schéma marketingové koncepce sportovní organizace



Zdroj (1)

Jednotlivé fáze ucelené marketingové koncepce budu rozebírat v následujících kapitolách této práce, rád bych však ještě jednou zdůraznil fakt, že všechny tyto koncepce (dílčí i ucelené) jsou orientovány na zákazníky tělovýchovných a sportovních organizací a nekladou do popředí – jako klasické marketingové strategie pouze zisk.

„Pojem zákazník zde nevystupuje v klasickém pojetí, jde totiž o všechny segmenty zájemců o činnosti sportovní organizace, tedy například o členy organizace (aktivní i pasivní), sponzory, diváky či příslušné státní orgány. Celá marketingová koncepce je poté rozvíjena na základě potřeb, přání a zájmů těchto zákazníků." (1, str. 97)

3.3.1. Analýza trhu a situace sportovní organizace

První fází marketingové koncepce sportovní organizace je, jak je možné vidět na obrázku č.2, analýza trhu a situace. Tato fáze podle E. ČÁSLAVOVÉ (2000) „řeší problémy identifikace současné i budoucí koncepce SK, uvádí nabídku činností pro zákazníky a právní, politické a společenské návaznosti realizace. Hledá odpovědi na

otázky jaké zákazníky sportovní organizace obsluhuje, jaké produkty může nabídnout, jaká je její aktuální i budoucí konkurence a jaké jsou již zmíněné legislativní, společenské a politické návaznosti sportovní organizace." (1, str. 97-98)

Při vytváření marketingové koncepce je třeba analyzovat, v jaké situaci se sportovní organizace nachází. Organizace nefunguje ve vakuu, mezi ní a okolím existuje celá řada vazeb a formulovaná strategie musí tyto vazby respektovat. Je nutné vycházet z reálných podmínek svého okolí.

Podle B. G. PITTSE a D., K. STOTLARA (1996) se toto okolí člení na:

a) Spolupracující okolí – Jde o veškeré právnické a fyzické osoby, které jsou ochotny se bezúplatně či za úplatu podílet na realizaci jednotlivých cílů, byť krátkodobě. Jde o dobrovolné pracovníky, dále pracovníky určitého typu pracovního poměru, investory, dodavatele, finanční analytiky, právnické firmy v konzultantské pozici, apod.

b) Konkurenční okolí – V tržním prostředí sportu je důležité mít informaci o konkurenci. Tyto informace se dají využít k formování marketingové strategie. Jde o to, sledovat a sbírat informace o společnostech a organizacích, pohybujících se ve stejné obchodní činnosti. Analýzy tohoto typu zachycují trendy a pohyb společností, jejich finanční situaci, nabídky produktů, vývoj produktů, vývoj marketingových nástrojů a celou řadu dalších faktorů.

c) Ekonomické okolí – Stav ekonomiky může velmi výrazně ovlivnit vývoj sportovní organizace. Účastníci určitého trhu ve sportu musí analyzovat současnou ekonomickou situaci a usuzovat z této situace, jaké efekty to může přinést jejich organizaci. Je zcela zřejmé, že ekonomické prostředí daného státu výrazně ovlivňuje činnost jakékoli organizace.

d) Politické okolí – Z pozice fyzických a právnických osob se jedná o vytvoření prostředí tolerance či netolerance ve veřejné sféře pro specifické obchodní činnosti.

e) Sociální okolí – Důležitá pro rozvoj organizace a její obchodní činnosti je znalost kulturních sociálních tradic. Jejich znalost a využívání může přinést významné efekty organizaci a na druhé straně své efekty může získat i společnost.

f) Právní okolí – Podobně jako okolí politické, hraje i právní okolí důležitou roli v životě každé organizace. Vzhledem k tomu, že funguje na území s daným právním systémem a normami, je nezbytným minimem znát zákony a nařízení, které se vztahují k činnosti vykonávané organizací a předejít tak případným budoucím obtížím, vyplývající z neznalosti právního okolí.

Kromě analýzy situace, kterou jsem právě popsal, je velice důležité analyzovat chování konkurentů, kteří se na trhu pohybují. Jde například o to sledovat jaké firmy byly osloveny konkurenčními sportovními organizacemi, jak je v těchto konkurenčních organizacích řešen marketingový koncept a zda se případné odlišnosti nedají efektivně aplikovat.

I ve sportu by ovšem mělo platit známé motto „náš zákazník, náš pán", proto, chce-li být sportovní organizace úspěšná a oblíbená, měla by znát potřeby a přání svých zákazníků (tedy členů, diváků, sponzorů atd.) a měla by se snažit své produkty podle těchto přání a potřeb modifikovat.

Abychom byli schopni tyto potřeby a přání správně určit, je nutné nejprve zjistit, jaké zákazníky sportovní organizace obsluhuje. Následně by mělo dojít k tzv. segmentaci zákazníků do různých skupin, jejímž výsledkem je získání relativně homogenních skupin zákazníků, kteří mají podobné potřeby a u kterých se dá očekávat podobná reakce na marketingovou akci provedenou sportovní organizací. Je jasné, že v důsledku rozdílných potřeb jednotlivých skupin nemusí být změna marketingové koncepce vždy u všech segmentů trhu vnímána pozitivně.

3.3.2. Stanovení strategických cílů a volba strategie

Druhá fáze ucelené marketingové koncepce sportovní organizace se zabývá „stanovením ekonomických, sportovních a sociálních cílů organizace s ohledem na časový dosah. Určuje směr dosažení cílů prostřednictvím trhů, na kterých se bude organizace pohybovat, koncentruje se na určité výkonnostní a případně poptávkové kategorie." (1, str. 98)

Stanovení strategických ekonomických, sportovních a sociálních cílů nemůže býti nahodilé, nýbrž musí vycházet z reality, ve které se sportovní organizace nachází. Právě

proto následuje tato etapa tvorby marketingové koncepce až po analyzování trhu a okolí. Dále je nutné si uvědomit, že jednotlivé cíle jsou vzájemně provázané (nelze například dlouhodobě úspěšně naplňovat cíle sportovní, pokud zároveň nejsou brány v úvahu cíle ekonomické), z hlediska časového horizontu jsou děleny na cíle krátkodobé (do 1 roku), střednědobé (1 až 3 roky) a dlouhodobé (nad 3 roky) a realizace krátkodobých a střednědobých cílů je spojena s adekvátním operativním řízením.

Dlouhodobé cíle mohou představovat určitou vizi, ke které by se sportovní organizace chtěla přiblížit, a plnění jednotlivých střednědobých a krátkodobých cílů musí tomuto přibližování logicky napomáhat.

Uveďme si příklad: Dlouhodobým sportovním cílem sportovní organizace může být například dosažení výkonnostní úrovně srovnatelné s nevyspělejšími zeměmi v daném sportu. K naplnění tohoto cíle vede dlouhá cesta, na které tato organizace musí splnit mnoho úkolů. Střednědobé cíle, které by k naplnění cíle dlouhodobého měly vést, mohou být například podpora talentů, či zlepšení kvality tréninku a cvičení. Avšak i k naplnění těchto cílů střednědobých je potřeba splnit mnoho úkolů dílčích (krátkodobých), jejichž plnění by mělo být předmětem právě operativního řízení. Pokud chceme dosáhnout zlepšení kvality tréninku a cvičení, je nutné dbát na adekvátní vzdělávání trenérů, zvyšovat motivaci sportovců či zlepšovat tréninkové podmínky. Obdobně je cílená podpora talentů závislá na cílevědomém vyhledávání talentů, výstavbě mládežnických center a opatření k individuální podpoře talentů.

Z tohoto příkladu je zřejmé, že tvorba hierarchie cílů sportovní organizace není jednoduchou záležitostí. Strukturování strategických cílů organizace tvoří určitou mozaiku, v níž má každý jednotlivý úkol své pevné místo a smysl a plnění správně stanovených cílů přinese organizaci úspěch.

Stanovení strategických cílů sportovní organizace je však pouze první část druhé fáze tvorby marketingové koncepce. Sportovní organizace musí totiž následně určit, jakým způsobem bude stanovených cílů dosaženo. Zvolená strategie musí brát zároveň ohled na podmínky, situaci, vnitřní zdroje organizace apod.

Níže uvádím příklady používaných strategií:

- strategie uplatnění produktu (výrobků, služeb, sportovního výkonu) na trhu
- konkurenční strategie
- strategie orientace na zákazníky (sportovce, diváky, veřejnost atd.)
- strategie vybudování postavení a profilování sportovní organizace (strategie pozice)

- cenová strategie
- jiné strategie

3.3.3. Využití marketingového mixu podle zvolené strategie

Úkolem třetí fáze marketingové koncepce sportovní organizace podle E. ČÁSLAVOVÉ (2000) je:

a) promyslet plejádu činností, které tělovýchovná a sportovní organizace nabídne zákazníkům
b) kategorizace sportovišť a dalších objektů, ve kterých se činnosti realizují
c) promyslet interní a externí komunikační kanály (reklamami počínaje a přes ucelené programy prací s tiskem konče)
d) stanovení cenové hladiny všech nabízených aktivit – přijímací poplatky, členské příspěvky, vstupné, pronájmy atd.
e) promyšlení finanční politiky od tvorby finančních zdrojů přes jejich rozdělování až po užití (1, str. 98)

Výše shrnuté body a) až e) vlastně představují jednotlivé marketingové nástroje, využité v marketingovém mixu. Bod a) tedy představuje politiku v oblasti produktu, bod b) distribuční politiku, bod c) komunikační politiku, bod d) cenovou politiku a konečně bod e) je předmětem politiky finanční.

I v této fázi tvorby marketingové koncepce je nutné uvažovat v souvislostech a dbát na vyváženost a harmonii vytvořeného marketingového mixu. Jakýkoliv nesoulad mezi jednotlivými nástroji se může negativně odrazit na realizaci celého marketingového konceptu.

3.3.4. Analýza STEP – obecně

Prvním typem analýzy, který se soustřeďuje na rozbor vnějšího prostředí, je analýza STEP. Ta analyzuje veškeré faktory, které na podnik působí z venku a u kterých má podnik jen minimální možnost na jejich ovlivnění. Organizace by se měla s těmito skutečnostmi seznámit, aby se při konfrontaci s nimi vyhnula případným negativním následkům. Faktory jsou děleny do čtyř základních skupin a to na faktory politicko-právní, ekonomické, technologické a společenské.

První skupina faktorů je spojena s politicko-právním prostředím, které je závislé na právním klimatu v dané zemi, na rozhodnutí vládních orgánů o daňových, bezpečnostních, jakostních, zdravotních či různých dalších otázkách. Mají formu zákonů, vyhlášek či regulací, které sportovní organizaci nepřímo ovlivňují a vedoucí pracovníci těchto organizací by o nich měli být dobře informováni. Konkrétně se může jednat například o postupy k získání různých povolení na místních úřadech, získání Živnostenského listu, zřízení bankovního účtu, přihlášení plátce zdravotního a sociálního pojištění atd.

Faktory ekonomické jsou ovlivňovány ekonomickou situací státu, ve kterém sportovní organizace existuje. Zde můžeme zmínit celou řadu faktorů, například stádium hospodářského cyklu, ve kterém se ekonomika daného státu právě nachází, míru inflace, míru nezaměstnanosti, bilanci zahraničního obchodu atd.

Třetí skupinou jsou faktory technologické, závislé na stupni poznání v konkrétním oboru podnikání, dostupnosti nových technologií, výrobních prostředků či materiálů.

Poslední skupinu tvoří faktory společenské, které se utváří dle charakteristik dané společnosti, vzdělání, životního stylu, stáří jedinců, zvyklostí, historie, mobility atd.

Jak jsem již uvedl na začátku této kapitoly, jednotlivé faktory analýzy STEP jsou jen těžko ovlivnitelné. To však neznamená, že by se jimi sportovní organizace při tvorbě své marketingové koncepce nemusela zabývat. Jde opět především o poznání reality, ve které daná sportovní organizace působí, o využití pozitivních faktorů a na druhé straně o poznání a alespoň částečnou eliminaci vlivu faktorů negativních.

3.3.5. Analýza SWOT – obecně

Pravděpodobně nejčastěji používanou strategickou analýzou zahrnující na rozdíl od analýzy STEP nejen rozbor vnějšího, ale vnitřního prostředí, je právě analýza SWOT. Jedná se o komplexní metodu vyhodnocování veškerých relevantních stránek fungování firmy či sportovní organizace (popř. problémů, projektů atd.) a její současné pozice. Název této analýzy je odvozen od anglických slov Strenght, označující silné stránky, Weaknesses, označující slabé stránky, Opportunities označující příležitosti a konečně Threats, což je anglický výraz pro hrozby či nebezpečí.

„Jádro této metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do základních čtyř skupin (tj. faktory vyjadřující silné či slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a nebezpečí jako vlastnosti vnějšího

prostředí). Na základě vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a nebezpečí na straně druhé lze posoudit současnou situaci firmy či organizace a její vyhlídky do budoucna. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb." (25)

Podle I. HORÁKOVÉ (1992) je SWOT analýza v podstatě kombinací analýzy S-W, zachycující silná a slabá místa firmy, a analýzy O-T, která je rozborem vnějších činitelů představujících příležitosti či ohrožení dalšího rozvoje firmy.

O-T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které trh skrývá a které mohou podniku či organizaci přinést určité výhody nad ostatními. Současně také nutí k zamyšlení nad problémy, kterým bude firma čelit ve více či méně vzdálené budoucnosti. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti dosažení úspěchu. Hrozby naopak z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání rizikové situace.

Rozbor příležitostí a ohrožení by měl zohledňovat například strategie konkurence a snadnost vstupu nových výrobců do odvětví, výhledy vývoje cen na světových trzích, zákony eventuálně právní regulace týkající se dané činnosti, nové technologie, nejrůznější perspektivy budoucího vývoje atd.

Dalším krokem je posouzení, zda má daná organizace vnitřní předpoklady k tomu, aby úspěšně zhodnotila rýsující se příležitosti a současně čelila potenciálnímu ohrožení. Toho se dá docílit S-W analýzou, která rozebírá silná a slabá místa podniku. Při tomto rozboru slabých a silných stránek organizace je užitečné jednotlivé faktory posuzovat podle důležitosti a podle intenzity jeho vlivu. Silná stránka se totiž nemusí vždy změnit ve výhodu, zvláště v případě nízké důležitosti. Obdobně i soustředění na překonání slabých stránek nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převýší celkový užitek.

Analýza SWOT může být organizaci a jejím vedoucím pracovníkům užitečná v mnoha směrech. Poskytuje logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice organizace, umožňuje utvořit strategické alternativy nejvhodnější pro danou situaci, v případě periodického opakování poskytuje informace o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly či naopak ztratily na významu z hlediska činnosti organizace a obecně může vést k zlepšené výkonnosti organizace.

Na závěr k tomuto problému uvádím několik příkladů slabých a silných vnitřních stránek organizace i několik příkladů příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího prostředí, tak jak je uvedeno na WWW.EWIZARD.CZ:

Silné stránky mohou být například:

- nová technologie, kvalitní procesy a postupy
- silná značka a dobrá reputace
- kvalitní marketingová strategie
- jedinečné know-how
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům
- nákladová výhoda
- nové inovativní produkty
- jakýkoli jiný aspekt podnikání, který je přidanou hodnotou vašeho produktu.

Slabé stránky mohou být například:

- špatná marketingová strategie
- špatná kvalita produktů a služeb
- vysoké náklady, nízká produktivita
- ničím se nelišící produkty (myšleno od konkurence)
- obecně špatná pověst

Příležitosti mohou být:

- odstranění mezinárodních obchodních bariér
- strategické aliance, joint venture, fúze, venture capital, strategické partnerství
- oslovení nových zákaznických segmentů
- rozvoj a využití nových trhů (internet, Čína atd.)

Hrozby mohou být:

- nová konkurence na trhu
- cenová válka
- inovace ze strany konkurence
- regulace trhu
- zvýšení bariér obchodu
- daně, cla, nebo poplatky nově uvaleny na váš produkt

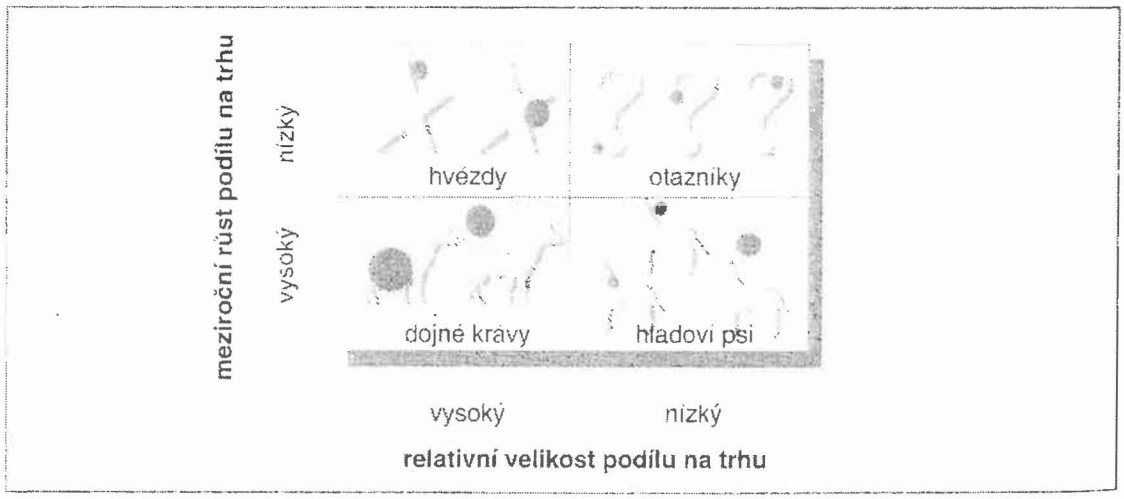
3.3.6. BCG analýza – obecně

Dalším typem strategické analýzy, kterému se budu v této práci věnovat, je tzv. model BCG, vyvinutý konzultantskou firmou Boston Consulting Group (odtud označení BCG). Tento model je nejčastěji využívanou metodou plánování podnikatelského portfolia, které můžeme definovat jako souhrn všech podnikatelských aktivit dané firmy či organizace. Výraz portfolio znamenal původně stav či skladbu aktiv a v přeneseném významu je dnes používán i v oblasti marketingu. Firma či organizace by se měla snažit analyzovat toto portfolio, tedy identifikovat a vyhodnocovat jednotlivé podnikatelské aktivity, v literatuře označované za strategické podnikatelské jednotky. V rámci organizace mají jednotlivé strategické podnikatelské jednotky vymezeno vlastní poslání, stanoveny vlastní cíle, a proto mohou být jejich aktivity plánovány samostatně a nezávisle na jiných podnikatelských aktivitách firmy.

P. KOTLER a G. ARMSTRONG (2004) definují a následně objasňují metodu BCG plánování podnikatelského portfolia jako „vyhodnocení vztahu růstu podílu analyzované strategické podnikatelské jednotky na trhu k jejímu relativnímu tržnímu podílu; strategické podnikatelské jednotky mohou být klasifikovány jako tzv. „hvězdy", dojné „krávy", „otazníky" nebo „hladoví psi"."

Při využití této metody tedy posuzujeme všechny strategické podnikatelské jednotky podle matice zobrazující závislost mezi podílem na trhu a jeho vývojem nebo růstem. Více nám objasní následující obrázek.

Obrázek č.2 Matice BCG



Zdroj (6)

Na svislou osu je nanášen meziroční růst podílu strategické podnikatelské jednotky na trhu a na horizontální osu relativní velikost tohoto podílu v příslušném období. Na svislé ose vidíme, jak rychle meziročně rostou prodeje podnikatelské jednotky, jak jsou výrobky nebo služby podnikatelské jednotky z hlediska trhu atraktivní, a na horizontální ose sledujeme, jaké postavení strategická podnikatelská jednotka na tomto trhu má.

Jako „hvězdy" označujeme ty strategické podnikatelské jednotky nebo jejich produkty, jejichž podíl na trhu roste a je značný. Často je nutno růst tohoto tržního podílu podpořit finančními investicemi. Zisk z těchto podnikatelských aktivit má stoupající tendenci, avšak v důsledku nutných investic nedosahuje nejvyšších hodnot. Nakonec se však tempo jejich růstu zpomalí a stanou se dojnými „krávami".

„Dojné krávy" jsou takové podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu roste pomalu nebo vůbec, podíl jejich výrobků nebo služeb je však vysoký. Tyto úspěšné podnikatelské jednotky vyžadují pro udržení podílu na trhu mnohem méně investic. Produkují nejvyšší zisky (nižší náklady v důsledku zhromadnění produkce) a firma často využívá jimi vytvořené zdroje k podpoře jiných strategických podnikatelských jednotek.

„Otazníky" jsou podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu roste, avšak je prozatím velmi malý. Vyžadují značnou finanční podporu, aby si tento podíl udržely či aby se případně zvýšil. Management organizace musí rozhodnout o tom, které z těchto podnikatelských jednotek mají perspektivu stát se „hvězdami" a které ne. Ty, které tuto perspektivu nemají, musejí ukončit svou činnost, jelikož nejsou dostatečně ziskové.

Posledním kvadrantem jsou tzv. „hladoví psi". Podíl těchto podnikatelských jednotek je nízký a roste velmi pomalu. Mohou sice produkovat peněžní toky potřebné k jejich dalšímu setrvání na trhu, ale nejsou příslibem pro budoucnost. Podnikatelské aktivity z tohoto kvadrantu přináší nejnižší zisky.

Postavení strategických podnikatelských jednotek v matici se v čase mění. Každá jednotka má svůj cyklus životnosti. Mnoho z nich začíná jako „otazník", a jsou-li úspěšné, postupně se přesouvají do kategorie „hvězda". Později, jakmile se tempo jejich růstu na trhu zpomalí, získávají statut „dojné krávy". Posléze mohou být vyřazeny z portfolia nebo se v poslední fázi cyklu své životnosti stanou „hladovými psy". Firma by měla na trh zavádět stále nové produkty či zakládat nové strategické podnikatelské jednotky tak, aby se z některých mohly stát „hvězdy" či „dojné krávy", které by pomohli při financování dalších budoucích podnikatelských aktivit. (6, str. 89-91)

Tempo růstu trhu je obvykle mimo možnosti přímého působení ze strany organizace, a proto se marketingoví odborníci snaží ovlivnit prostřednictvím investiční politiky alespoň relativní podíl na trhu.

Podle I. HORÁKOVÉ (1992) mohou sledovat jednu z následujících čtyř strategií:

1) Zvyšovat relativní podíl na trhu - Tato strategie přichází v úvahu většinou pro produkty pravého horního kvadrantu a vyžaduje finanční podporu pro investiční činnost převyšující rozsah vytvořených prostředků.
2) Udržet stávající podíl na trhu - Strategie vhodná pro případ produktů ve stadiu zralosti se silným relativním podílem na trhu (levý dolní kvadrant) s předpokladem, že si udrží silně pozitivní tok příjmů.
3) Snižovat podíl na trhu - Cílem této strategie je zvýšit okamžitý příjem bez ohledu na důsledky v delším časovém kontextu. Využívá se zejména pro produkty levého dolního kvadrantu s nepříznivou budoucností, ale i u produktů spadajících do pravého horního, případně pravého dolního kvadrantu.
4) Opouštět trh - Strategie opouštění trhu je spjata se záměrem prodat nebo jinak likvidovat určitou strategickou podnikatelskou jednotku a uvolněné peněžní prostředky investovat do jiné oblasti. Jedná se o produkty z pravého dolního kvadrantu, případně o produkty pravého horního kvadrantu, které nemají předpoklady stát se „hvězdou". (4, str 60)

Ačkoliv tato metoda přinesla do oblasti strategického plánování nové možnosti, jsou zde i určitá omezení. Jako problém se často jeví definování jednotlivých strategických jednotek, určování jejích podílu i tempo růstu tohoto podílu. Dále se také obvykle vychází ze současné situace a chceme-li plánovat rozvoj do budoucnosti, musíme se často spoléhat pouze na náš úsudek.

Analýza BCG však napomáhá pochopení celkové situace organizace, umožňuje zjišťovat přispívání jednotlivých podnikatelských aktivit k celkovému výsledku, adekvátně rozdělovat disponibilní zisk mezi jednotlivé podnikatelské aktivity a nasměrovat organizaci k celkovému úspěchu.

4. ANALYTICKÁ ČÁST

Poté, co jsem na předcházejících stranách shrnul hlavní teoretická východiska mé práce a vytvořil tak alespoň základní představu o dané problematice, zaměřím již nyní svou pozornost na konkrétní aspekty, které formují současnou florbalovou scénu v České republice a ovlivňují marketingovou koncepci ČFBU. Na úvod je ovšem myslím vhodné říci pár slov o vzniku tohoto sportu ve světě a o jeho cestě k nám.

4.1. HISTORIE A VÝVOJ FLORBALU

Florbal je stále poměrně mladým sportem, který bývá často označován jako sport mladé generace. Je rychlý, technický, velice zábavný a přitom nepříliš složitý. Výhodou je, že je oblíbeným sportem nejen u mužů, ale i u žen. V současnosti je tomu zhruba dvacet let od chvíle, kdy k nám tato hra poprvé dorazila ze Švédska. Nejprve se ovšem zaměřme na vznik a vývoj florbalu ve světě.

4.1.1. Florbal ve světě

Ačkoliv to může být pro řadu lidí překvapením, kořeny florbalu neleží ve Švédsku, nýbrž v Americe. Mladá generace studentů na univerzitách zde začala v 50. letech provozovat nový sport zvaný "floorhockey", hraný s hokejkami a pukem z umělé hmoty. Brzy se dokonce začaly pořádat národní mistrovství v tomto sportu, to první roku 1962 v Michiganu.

V 70. letech dvacátého století se tento sport dostal do Skandinávie, kde si velice rychle získal oblibu. Nejvíce se florbalu začalo dařit ve Švédsku, kde došlo hned na začátku i k určitým obměnám oproti americkému "floorhockey". Asi největší změnou bylo nahrazení puku umělohmotným děrovaným míčkem. Právě ze Švédska se takto modifikovaný sport (švédsky zvaný innebandy) začal šířit nejprve do okolních států a později do celé Evropy, i na ostatní kontinenty. Právě proto je Švédsko považováno za kolébku florbalu, divácky atraktivního sportu, který má dnes svou pevnou pozici i v České republice.

Postupem času, ruku v ruce s rostoucí popularitou florbalu bylo nutné tento sport začít určitým způsobem organizovat. Roku 1981 byla ve Švédsku založena první národní florbalová federace, o dva roky později následována překvapivě Japonskem a roku 1985 Finskem a Švýcarskem. Česká florbalová federace byla pro porovnání založena až roku 1992.

Jako milník ve vývoji florbalu lze považovat rok 1986, kdy byla ve švédské Huskvarně založena Mezinárodní florbalová federace (IFF). Zakládajícími členy bylo Švédsko, Finsko a Švýcarsko. Roku 1988 byly schváleny i první mezinárodní pravidla florbalu, a proto již nic nebránilo upořádání prvních mezinárodních turnajů. První mistrovství Evropy mužů se konalo roku 1994 ve Finsku a o rok později byl obdobný šampionát žen uspořádán ve Švýcarsku. Roku 1996 Švédsko uspořádalo první mistrovství světa mužů (doposud na každém MS Švédsko zvítězilo) a první mistrovství světa žen hostilo následující rok Finsko. V současnosti Mezinárodní florbalová federace pořádá mistrovství světa každé dva roky, v sudých letech mistrovství světa mužů, v lichých mistrovství světa žen. Důkazem obrovské popularity florbalu ve Skandinávii nechť je fakt, že finálové střetnutí mistrovství světa 2002 ve Finsku (konané v Hartwall aréně) sledovalo více než 20 000 diváků.

V současnosti má Mezinárodní florbalová federace 36 členů (Česká republika je členem od roku 1993) a v členských státech je dohromady více než 250 000 registrovaných hráčů. Toto číslo velice rychle roste, což je dalším nezpochybnitelným důkazem rostoucí popularity tohoto sportu ve světě.

Hlavní cíl, který si v současnosti IFF klade, je prosadit florbal na olympijskou scénu, což je však úkol nadmíru složitý. Střízlivé odhady hovoří o tom, že by se florbal mohl stát olympijským sportem roku 2020, jak však vše skutečně dopadne, lze jen těžko odhadovat.

4.1.2. Florbal u nás

Jak jsem již uvedl na začátku této kapitoly, je tomu zhruba dvacet let, kdy se naše země poprvé dostala do kontaktu s tímto sportem. OFICIÁLNÍ SERVER ČESKÉ FLORBALOVÉ UNIE uvádí, že se k nám florbal dostal třemi různými cestami:

„Vůbec první setkání s florbalem v České republice se pravděpodobně událo díky výměnnému pobytu studentů VŠE v Praze se studenty helsinské university KY v roce 1984. Na svém zájezdu do Čech Finové přivezli sadu florbalových hokejek a malá

tělocvična na VŠE byla svědkem historicky prvního zápasu mezi Finy a Čechy. Finští studenti v Čechách hokejky zanechali a vysokoškoláci kolem průkopníků českého florbalu Michala Bauera a Petra Chaloupky díky tomu asi rok hrávali florbal, až do té doby než se hokejky opotřebovaly a zničily.

Kvůli tomu, že u nás nebylo možné hokejky zakoupit, následovala prodleva až do roku 1991, kdy se florbal opět objevil na scéně. Tentokrát díky cestovní kanceláři Excalibur a bratrům Vaculíkovým, kteří přivezli florbalové vybavení ze Švédska. Florbal se hrál v tomto období nejvíce v hale ve Střešovicích. V té době také oprášila hokejky skupina kolem Michala Bauera a bývalí studenti se začali tomuto sportu opět věnovat.

Třetí cesta florbalu do Čech je spojena s východočeskou Jaroměří, kam přivezli unihockey švýcarští Mettmenstetten Unicorns, kteří byli ve východních Čechách na předsezónním soustředění v roce 1992. Rozšíření florbalu za řeku Moravu zajistil Marcel Pudich, který spolupracoval ve firmě VDG s prvními průkopníky florbalu v Čechách a přivezl do Ostravy první florbalové vybavení. Díky jeho iniciativě byly na severu Moravy uspořádány první florbalové turnaje.

Historickým mezníkem pro český florbal se stal zájezd střešovických průkopníků florbalu do Maďarska, odkud se do Čech přivezly první opravdové florbalové mantinely. Díky tomu se mohly začít hrát první oficiální turnaje a sport získával na popularitě. Na těchto mantinelech byla odehrána první kvalifikace o první ligu mužů a také první ročník florbalové ligy v roce 1994. Během několika let se florbal rozšířil do všech dalších koutů Čech, velká florbalová centra vznikla také kromě Prahy a Ostravy v Liberci a v Brně." (19)

Právě díky dovozu prvních mantinelů do Čech bylo možné v roce 1993 uskutečnit první ročník dnes již tradičního turnaje Czech Open, který byl pro rozvoj našeho florbalu důležitým zlomem. Již na prvním ročníku tohoto turnaje startovalo 43 družstev z 5 zemí, a proto se dal veřejnosti prezentovat jako opravdu velký mezinárodní turnaj. Jen pro srovnání, v roce 2004 se tohoto turnaje účastnilo 221 týmů z 20 zemí a v současnosti se jedná o největší mezinárodní klubový florbalový turnaj na světě. Každoročně se o této akci hodně mluví, má na florbalové poměry velice dobře připravenou marketingovou koncepci a dá se říci, že řada lidí ví o florbale právě díky propagaci tohoto turnaje. O to zajímavější je fakt, že tento turnaj není organizován pod

záštitou ČFBU, nýbrž samotným klubem TJ Tatran Střešovice a ČFBU při pořádání tohoto turnaje pouze asistuje. Tento turnaj je na českém florbalovém nebi asi tou nejzářivější hvězdou, a proto je mou povinností věnovat mu v mé práci jednu z následujících kapitol.

Ještě před zahajovacím ročníkem 1. florbalové ligy byla roku 1992 založena Česká florbalová unie, která o rok později vstoupila do IFF. Již pět let poté, v roce 1998 hostila Česká republika druhý ročník mistrovství světa ve florbale mužů, což bylo možné chápat jako obrovský úspěch a zároveň ještě větší závazek. Česká republika byla po Švédsku druhou zemí, kde se konalo mistrovství světa, například ve Finsku, kde byla florbalová tradice rozhodně delší, si museli florbaloví příznivci počkat až do roku 2002.

Dosud největšího úspěchu dosáhli naši florbalisté roku 2004 na MS ve Švýcarsku, odkud přivezli stříbrné medaile poté, co v semifinále vyřadili domácí reprezentaci.

Důkazem silné pozice českého florbalu je přislíbení pořádání MS v Praze a v Ostravě roku 2008.

4.2. VÝVOJ POPULARITY FLORBALU V ČR

Florbal v ČR od svých prvních krůčků v letech 1993 a 1994 až do dnešních dnů urazil bezpochyby velký kus cesty. Pokud srovnáme počet registrovaných hráčů na začátku roku 1993 s počtem na konci roku 2005, musí nám být na první pohled jasné, jak obrovský boom florbal za toto období prodělal. V roce 1993 byl počet registrovaných hráčů roven 320, dnes, o 13 let později, již tento počet prolomil hranici 35 000 (přesný počet k 20.12. 2005 je 35 124 členů) a není důvod se domnívat, že by se dynamika tohoto vývoje měla nějak výrazně měnit.

Vývoj nárůstu členské základny za toto období přehledně zachycuje následující graf:

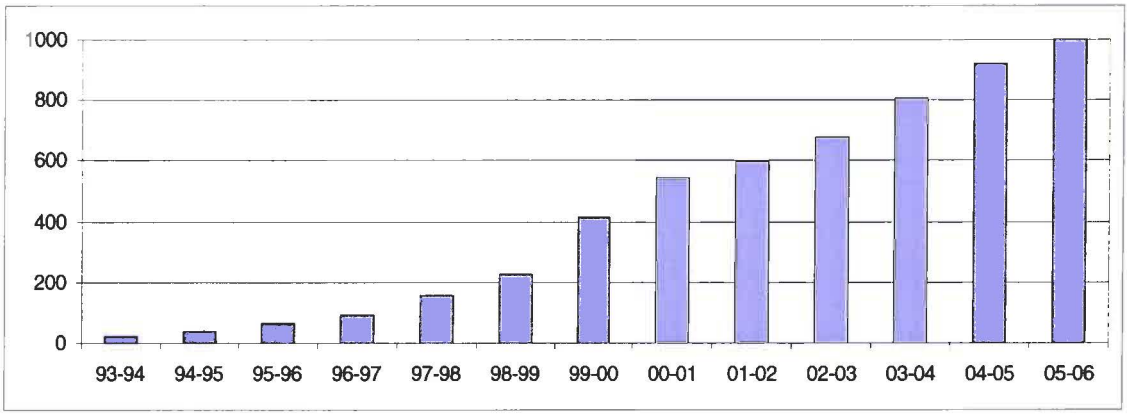
Graf č.1 Vývoj počtu registrovaných hráčů v ČR od roku 1993

Zdroj (19)

Z grafu je patrné, že do roku 1998 se sice členská základna postupně zvyšovala, avšak k výraznému zlomu došlo právě až v tomto roce, od kterého se nárůst výrazně zrychlil.

Je třeba si uvědomit, že ne všichni členové ČFBU jsou stále aktivními hráči, a proto o reálném kvantitativním růstu svědčí možná lépe graf počtu družstev zapojených do všech soutěží pořádaných ČFBU.

Graf č.2 Vývoj celkového počtu družstev přihlášených do soutěží pořádaných ČFBU



Zdroj (19)

Vraťme se ještě k počtu členů ČFBU. Jistě velice zajímavě se jeví srovnání členské základy ČFBU s jinými sporty v České republice. Dle statistik ČSTV je florbal v současnosti z hlediska velikosti členské základny již na 5. místě, po fotbalu, tenisu, hokeji a volejbalu. Teprve po florbalu následují basketbal, atletika a další tradičně provozované sporty u nás. Pro zajímavost níže přikládám tabulku zachycující velikost členských základen deseti největších sportovních svazů v ČSTV:

Tabulka č.3 Členská základna deseti největších sportovních svazů ČSTV

FOTBAL	495814
TENIS	63855
LEDNÍ HOKEJ	60155
VOLEJBAL	53845
FLORBAL	35124
BASKETBAL	34261
ATLETIKA	33586
LYŽOVÁNÍ	31605
HOKEJBAL	29400
ŠACHY	25183

Zdroj (20)

Při zohlednění trendu vývoje členské základny ČFBU se tedy můžeme za několik příštích let dočkat toho, že se florbal zařadí po bok nejpopulárnějších sportů v ČR a ČFBU se ani netají svým cílem stát se v dlouhodobém horizontu sportem číslo tři (po fotbalu a hokeji) u nás.

Na druhou stranu je nutné poznamenat, že velikost členské základny není jediným parametrem zachycujícím popularitu jednotlivých sportů. Celá řada sportů je významem

stále „větší", ať už kvůli obecné známosti, tradici, či příslušnosti k olympijským sportům. I v této oblasti byl však učiněn významný pokrok – v lednu 2005 byl totiž florbal přijat za člena Českého olympijského výboru. Jde o vůbec první případ v historii ČOV, kdy došlo k přijetí sportu, který prozatím nemá uznání Mezinárodního olympijského výboru.

I na mezinárodním poli se stupňují snahy o začlenění florbalu do rodiny olympijských sportů, pro získání uznání MOV však florbalová IFF potřebuje dosáhnout padesáti členských zemí, což je reálné přibližně v horizontu tří, čtyř let. Poté bude možno započít skutečný diplomatický boj o začlenění florbalu do programu olympijských her, kde je však jednou z podmínek přijetí počet členských zemí vyšší než 75.

K problematice popularity florbalu v ČR je myslím také vhodné zmínit fakt, že podle AŠSK (Asociace školských sportovních klubů) se florbal v roce 2005 stal na školách sportem číslo jedna. Důkazem tohoto tvrzení nechť je fakt, že do oficiálních školských soutěží se ze všech různých sportů nejvíce škol přihlásilo právě ve florbalu.

Tím se dostávám k pravděpodobně k nejdůležitější informaci. Florbal je v dnešní době nejpopulárnějším sportem mezi školní mládeží a mladými lidmi vůbec. Na druhé straně však prozatím nemá vybudovanou dostatečnou diváckou základnu, od které se odvíjí i zájem médií a následně množství finančních zdrojů poskytovaných sponzory. Z mého pohledu je však jen otázka času, kdy se tato divácká základna začne rozšiřovat. Aktivní hráči předchozích období budou postupně ukončovat své kariéry, ale tím pro ně láska k tomuto sportu neuhasne, budou navštěvovat zápasy svého klubu, budou s sebou brát i své známé a rodinné příslušníky a postupně bude růst tlak na média, aby se tomuto sportu věnovali více než dosud.

A právě tuto myšlenku považuji z pohledu vyjednávání s potenciálními sponzory a partnery ČFBU za klíčovou. ČFBU by se měla snažit seznámit vedení vybraných firem s touto realitou a s perspektivní budoucností florbalu v ČR. Hlavními přesvědčovacími argumenty by podle mého názoru měly být nízké vstupní náklady sponzora na spojení svého jména s tímto sportem a již zmíněný obrovský potenciál do budoucna, nemluvě o možnosti získání mladé generace na svoji stranu, což bývá často nelehkým úkolem.

Jako pozitivum lze vnímat snahy ČFBU o neustálé zvyšování popularity florbalu ať už prostřednictvím vyhlášení Programů podpory florbalu v jednotlivých regionech, realizace akce „Mantinely pro všechny", díky které se povedlo výrazně zlepšit dostupnost mantinelů pro jednotlivé kluby, spolupráce s AŠSK, pořádáním organizačně

náročných turnajů pro děti a mládež (např. Orion Cup) či neustálým plánováním kandidatur na různé světové akce od Poháru mistrů, přes Mistrovství světa juniorů i mužů. Přidělené akce jsou navíc obvykle velice dobře organizačně zvládnuty, což je pro český florbal jistě tou nejlepší reklamou.

V souvislosti s rostoucí popularitou tohoto sportu jsem doposud nemluvil o turnaji, který se o úspěch v této oblasti, zvláště v době, kdy byl u nás florbal ještě v plenkách, zasloužil. Jde o v současnosti největší klubový florbalový turnaj na světě – Czech Open, kterému budu v následující části mé práce věnovat pár stránek i přesto, že není pořádán přímo ČFBU, nýbrž nejúspěšnějším českým florbalovým oddílem TJ Tatran Střešovice. ČFBU však nemůže tento turnaj ignorovat a samozřejmě na něm, zvláště v posledních letech, s „Tatranem" úzce spolupracuje.

4.3. CZECH OPEN

Při mapování florbalového prostředí v České republice nelze opomenout v současnosti největší světový florbalový turnaj na světě – Czech Open – konaný každé léto v Praze. Už se tak nějak stalo zvykem, že se Praha stává pro jeden letní týden místem zaslíbeným pro florbalisty z celého světa, kteří cestují městskými hromadnými prostředky mezi jednotlivými halami, kde odehrávají svá utkání.

První ročník tohoto turnaje byl uspořádán v roce 1993 a zúčastnilo se ho tehdy 43 družstev ze 6 států. Třináctého ročníku v roce 2005 se oproti tomu účastnilo již 217 družstev z 18 států a dá se předpokládat, že tato čísla v letošním roce ještě o trochu povyrostou. Na druhou stranu kapacita pražských hal, ve kterých je turnaj pořádán, už byla v předcházejících ročnících takřka plně vyčerpána a další razantní zvyšování počtu zúčastněných družstev by se již mohlo projevit sníženou kvalitou celého turnaje.

Celý turnaj je uspořádán do několika kategorií: Elite muži, Elite ženy, muži kategorie B, ženy kategorie B a junioři. Elitní kategorie mužů a žen je přitom zpřístupněna pouze těm týmům, kteří se v aktuálním ročníku nejvyšší české soutěže umístí do 8. místa. Zbytek elitních týmů pak tvoří vybrané celky ze zahraničí, především týmy ze švédské, finské a švýcarské ligy.

Pokud budeme tento turnaj hodnotit z hlediska jeho prezentace v médiích a celkové kvality jeho marketingové koncepce, dá se říci, že je tím „nejkvalitnějším" produktem, který může být ve florbalové oblasti potenciálním partnerům nabídnut (samozřejmě s výjimkou MS a obdobných mezinárodních akcí).

Hlavním pořadatelem Czech openu je, jak už bylo zmíněno, florbalový klub TJ Tatran Střešovice. Spolupořadateli jsou pak dále Česká florbalová unie, která turnaj podporuje určitou finanční sumou (pro rok 2005 to bylo okolo 200 000 Kč), většinou využitou pro krytí cestovních a ubytovacích nákladů zahraničních týmů, a hlavní město Praha, které kromě finanční podpory v hodnotě cca 100 000 Kč napomáhá celý turnaj nejrůznějšími způsoby propagovat.

Další finanční prostředky každoročně plynou od sponzorů a v roce 2005 se pohybovaly celkem okolo 500 000 Kč, přičemž s každým sponzorem či partnerem byla konkrétní podoba spolupráce dohodnuta individuálně. Organizátoři turnaje sice mají vytvořeny určité sponzorské balíčky, avšak podle slov Petra Harapáta, marketingového ředitele turnaje, tyto balíčky slouží spíše jako určitý rámec při vyjednání o podmínkách

konkrétní spolupráce a s každým partnerem je dohoda jiná, v závislosti na jeho přáních a zároveň možnostech celého turnaje.

Pro konkrétnější představu níže uvádím hlavní položky sponzorského balíčku pro generálního partnera Czech Openu:

Venkovní reklama:

1) Billboard (Outdoor Billboard, Euro AWK) 30 ks
2) Citylight – plakát 118,5 x 175 cm (JCDecaux) 70 ks
3) Lavičky – plakát 164 x 59 cm (AD-Net) 80 ks
4) Plakát do tramvaje A3 (Rencar) 200 ks
5) Plakát A2 5 000 ks
6) Velkoplošná obrazovka – spot (obchodní dům Kotva) 75 hodin

Vnitřní reklama:

1) Hrací plocha (střed) – samolepící fólie 600 x 600 cm 1 ks
2) Plocha prvního sledu – mantinel 200 x 50 cm 5 ks
3) Plocha druhého sledu – banner 300 x 100 cm 3 ks

Reklama T-Mobile arena:

1) Velkoplošný čtyřhranný video panel nad hrací plochou – spot

Turnajová reklama:

1) Plocha – oficiální turnajové tričko – logo 2 500 ks
2) Plocha – oficiální internetové stránky turnaje
3) Plocha – šek pro vítěze turnaje
4) Plocha – vstupenky
5) Sponzorský paravan + verbální představení na tiskové konferenci
6) Verbální představení při zahajovacím a finálovém ceremoniálu

Prodejní místo, distribuce:

1) Prodejní plocha 5 x 5 m – hala T-Mobile
2) Distribuce propagačních materiálů

Bonusy:

1) 10 ks VIP vstupenek na turnaj a doprovodné akce
2) 10 ks turnajových triček + další reklamní předměty

Při hodnocení propagace celého turnaje lze říci, že je na florbalové poměry zvládnuta velice dobře a že je mezinárodní turnaj Czech Open mediálně nejznámějším florbalovým produktem u nás. Některé z využitých nástrojů propagačního mixu jsou naznačeny již v nabídce pro generálního partnera turnaje, informace o průběhu turnaje se objevují ve všech hlavních zpravodajských pořadech ČT, TV Nova a TV Prima a mediálními partnery turnaje jsou deník Sport a rádio Expres. Kromě televizní, rádiové, tiskové a outdoorové prezentace je vhodné zmínit ještě prezentaci internetovou. Webové stránky www.czechopen.cz zaujaly z hlediska počtu přístupů v roce 2005 osmé místo v celé České republice a staly se dokonce nejčastěji navštěvovanými sportovními stránkami českého internetu. Hlavním důvodem tohoto úspěchu jsou skvěle zvládnuté on-line přenosy a rychlá aktualizace výsledků a statistik ve všech kategoriích.

Hlavní strategií organizátorů turnaje je 90% propagačních aktivit řešit formou barterů, a také proto jsou partnery turnaje společnosti Eclipse (tisk reklamních materiálů) a Aplex (tvorba reklamy). Velkou část reklamních prostorů dále zajišťuje hlavní město Praha, jako jeden ze spoluorganizátorů celého turnaje. V neposlední řadě je nutné zmínit fakt, že většina partnerství je uzavřena na základě osobních kontaktů a známostí, kdy se daří ceny nejrůznějších forem propagace snižovat na minimum.

Nutnost spoléhat na barterovou spolupráci je dána především tím, že celkový rozpočet turnaje činí zhruba 3 000 000 Kč, z něhož je přímo na účely propagace vyhrazeno jen zhruba 5-8%.

Partnery Czech Openu v roce 2005 pak byly následující společnosti:

Generální partner:

Partneři:

Sponzoři:

Mediální partneři:

4.4. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČFBU

ČFBU je občanským sdružením, jehož posláním, jak vyplývá ze stanov této organizace, je především „pečovat o komplexní rozvoj florbalu v České republice a vytvářet pro něj na všech stupních všestranné a rovnoprávné podmínky. Prostřednictvím činnosti ve florbalových klubech zároveň vést mládež k pozitivním občanským postojům a zdravému způsobu života." (19)

ČFBU je členem Českého svazu tělesné výchovy (ČSTV) a zároveň též členem Mezinárodní florbalové federace (IFF).

Organizační struktura ČFBU je členěna podle územního principu na úroveň regionální a republikovou. Účelem regionálních organizačních jednotek je řídit soutěže a plnit poslání ČFBU na úrovni své působnosti.

Na republikové úrovni je nejvyšším orgánem Valná hromada, kterou tvoří 79 delegátů a která je svolávána 1x do roka. Valná hromada mimo jiné volí prezidenta ČFBU a členy výkonného výboru, předsedu odvolací a revizní komise a předsedu disciplinární komise. Dále pak například schvaluje rozpočet ČFBU na každý rok. Stručně řečeno rozhoduje o všech důležitých věcech, které se ČFBU týkají.

Druhým orgánem na republikové úrovni je Výkonný výbor, který se skládá z 9 členů. Prezident a 5 členů tohoto výboru jsou voleni Valnou hromadou, zbylí tři členové jsou jako zástupci regionů voleni orgány jednotlivých oblastních regionálních unií. Členové Výkonného výboru jsou voleni na období 2 let a na prvním jednání tohoto orgánu je taktéž ze členů výboru volen viceprezident ČFBU. Výkonný výbor se schází nejméně 1x za měsíc a je pověřen řízením, rozhodováním a zajištěním veškerých činností ČFBU, které nejsou stanovami svěřeny do výlučné pravomoci valné hromady.

Prezidentem ČFBU je v současnosti Filip Šuman, viceprezidentem Rolf Franke. Ostatní členové Výkonného výboru jsou Petr Seďa (komise delegátů), Zdeněk Mlčoušek (komise rozhodčích), Tomáš Vaculík (reprezentační komise), Petr Coufal (regionální komise), Libor Štasťa (komise mládeže), Martin Sýkora (ligová komise) a Dan Novák (ekonomická komise).

Kontrolní funkci plní Odvolací a revizní komise ČFBU. Počet členů této komise je 3-5 a komise je svolávána nejméně 1x za dva měsíce. Kromě provádění kontroly hospodaření orgánů ČFBU tato komise zároveň funguje i jako orgán druhé instance pro

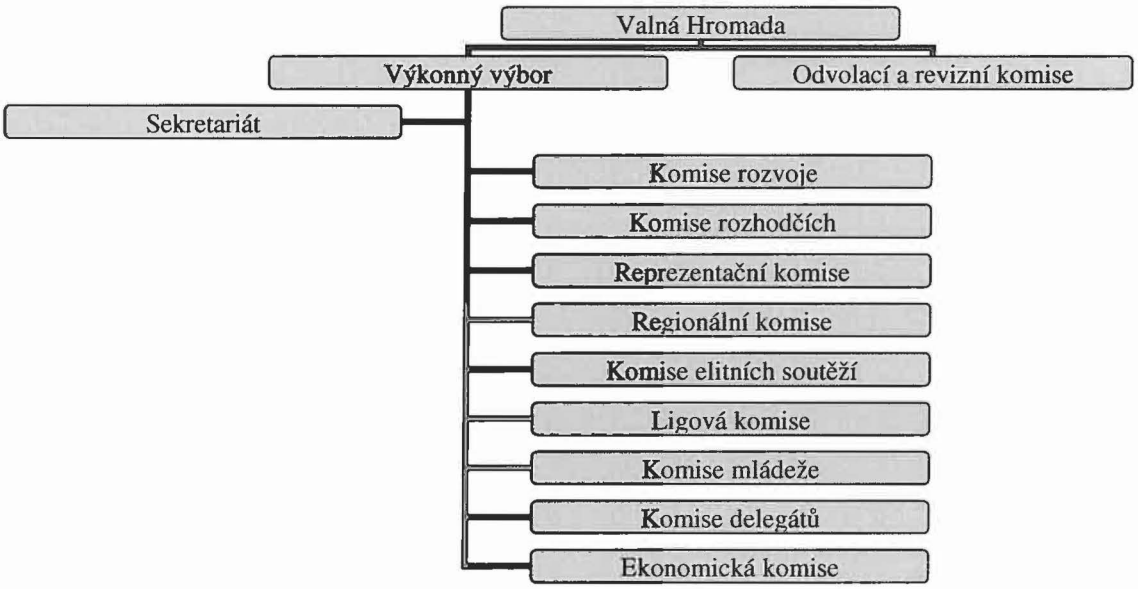
odvolání proti rozhodnutím jednotlivých odborných komisí ve věcech soutěžních, disciplinárních a přestupních.

K realizaci svých rozhodnutí a k zajištění všech operativních a praktických potřeb ČFBU byl Výkonných výborem zřízen Sekretariát. V čele sekretariátu stojí ředitel, kterého jmenuje a odvolává výkonný výbor ČFBU.

Na regionální úrovni působí jednotlivé Oblastní valné hromady a Oblastní výkonné výbory.

Pro větší přehlednost níže uvádím schéma organizační struktury ČFBU, kde je možné vidět základní vazby mezi jednotlivými orgány:

Schéma č.2 Organizační struktura ČFBU



5. ANALÝZA SOUČASNÉ POZICE ČFBU

V následující části práce provedu analýzu současné situace, ve které se ČFBU nachází.

Nejprve se pokusím popsat hlavní finanční toky ČFBU, které přímo ovlivňují i její možnosti v marketingové oblasti, poté se pustím rozboru současného stavu prodeje reklamy ČFBU a následně i do rozboru vnějších a vnitřních faktorů majících vliv na ČFBU prostřednictvím analýz STEP a SWOT. Prostřednictvím matice BCG rovněž analyzuji portfolio produktů, které je schopna ČFBU nabídnout.

5.1. ANALÝZA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ ČFBU

Cílem této kapitoly není detailní popis jednotlivých položek rozpočtu ČFBU, nýbrž zachycení nejdůležitějších trendů vývoje posledních let, které mají na tvorbu rozpočtu zásadní vliv. Pro účely mé práce se jeví jako nejdůležitější analýza nárůstu příjmů od sponzorů a partnerů ČFBU za několik předešlých období.

Dosavadní rozpočty ČFBU byly vždy koncipovány jako vyrovnané, povětšinou však na konci období končily v mírném přebytku, což je dáno dodržováním základních zásad rozpočetnictví, kdy bývají náklady organizace mírně nadhodnoceny a naopak příjmy mírně podhodnoceny. Organizace se takto snaží minimalizovat riziko vzniku situací, kdy by se vinou vzniku neočekávaných dodatečných nákladů či poklesem některých druhů příjmů dostaly do finančních obtíží. Mírné přebytky jsou poté využity ke krytí nákladů v následujících obdobích.

Pokud srovnáme celkové finanční prostředky, se kterými bylo disponováno v roce 2000 s rokem 2005, zjistíme, že došlo k navýšení příjmů o cca 350%. V roce 2000 mohla ČFBU pro zajištění svých aktivit počítat s finančním objemem přibližně 3 920 000 Kč, o pět let později již s objemem 13 970 000 Kč.

Hlavní zdroj příjmů ČFBU tvoří dotace z vlastních zdrojů ČSTV (od Sazky a.s.), které činily v roce 2005 7 360 000 Kč, což je více než polovina veškerých příjmů. Tuto položku příjmů se daří každým rokem navyšovat (pro srovnání v roce 2000 činily tyto dotace 2 330 000 Kč) a v současnosti jsou tyto dotace pro ČFBU nepostradatelné. Důvodem pro neustále se zvyšující příliv finančních prostředků od ČSTV je mimo jiné i progresivní nárůst členské základny, který je pro rozdělování finančních zdrojů ČSTV

klíčový. Zároveň je však významná závislost na tomto jediném zdroji předmětem určitých obav o finanční stabilitu ČFBU, zvláště pak vzhledem k současné situaci s financováním Sazky a.s. (problémy se splátkami úvěru stavby Sazka Arény). Současnou situaci je možno považovat za mírně rizikovou, a proto by bylo vhodné hledat cesty ke změně, tedy k nalezení jiných stabilních finančních zdrojů pro zajištění činnosti ČFBU.

Jednou z těchto cest jsou snahy o navyšování dotací ze státního rozpočtu, respektive podpory od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. V systému podpory sportu MŠMT existuje pět hlavních programů, avšak vzhledem k daným kritériím, kdy je rozhodujícím faktorem příslušnost k olympijským sportům, je florbal zařazen plně pouze do jednoho programu (talentovaná mládež) a do jednoho okrajově (státní reprezentace). Ostatní programy (sportovní školy, gymnázia, sportovní centra mládeže atd.) zatím zůstávají florbalu uzavřené. Nicméně MŠMT uznává výjimečnost florbalu v ČR a v dlouhodobějším horizontu se možnost úspěchu při vyjednávání o navýšení dotací od státu zdá býti nadějná. Dotace na reprezentaci činila v roce 2005 358 000 Kč, dotace na talentovanou mládež 1 384 000 Kč.

Další položkou příjmů, která v budoucích letech určitě zaznamená strmý růst, jsou příjmy za reklamní služby, do kterých spadají veškeré příjmy z reklamy a propagace jiných subjektů v rámci činnosti ČFBU (na mantinelech, v rozpisech, na dresech hráčů atd.). Srovnejme opět hodnoty této položky v letech 2000 a 2005. V roce 2000 takto získané příjmy nedosahovaly ani výše 100 000 Kč, na začátku roku 2005 se předběžně počítalo se sumou cca 630 000 Kč a po vstupu Fortuny a.s. na florbalovou scénu byla tato částka navýšena na cca 800 000 Kč. Podrobnostem z této oblasti se budu věnovat v dalších částech mé práce, jelikož úzce souvisí s celou marketingovou koncepcí ČFBU.

Pro zajímavost níže uvádím návrh celkového rozpočtu ČFBU pro rok 2005:

Tabulka č.4 Návrh rozpočtu ČFBU pro rok 2005 (v tis.)

Rekapitulace		**Celkem**
Sportovní materiál		4,0
Kancelářské potřeby		60,0
Ceny do soutěží		100,0
Ostatní materiál		361,0
Prodané zboží		0,0
Opravy movitého majetku		70,0
Cestovné		1 076,0
Náklady na reprezentaci		136,5
Nájmy tělovýchovných zařízení		455,1
Nájmy ostatních nebytových prostor		302,0
Poštovné		72,2
Tělovýchovné služby		182,0
Ubytování,stravování a dopravní služby		3 421,1
Telefonní poplatky		211,0
Předplatné tisku		304,1
Softwarové a internetové služby		226,0
Ostatní služby		1 004,0
Mzdy a dohody o pracovní činnosti		2 255,0
Dohody o provedení práce		420,9
Sociální pojištění		631,3
Zdravotní pojištění		201,2
Ostatní sociální náklady		38,0
Daně a poplatky		0,0
Pokuty a penále		0,0
Zákonné pojištění		13,0
Ostatní pojištění		116,1
Bankovní poplatky		60,0
Ostatní náklady		523,0
Odpisy hmotného majetku		138,0
Dotace oddílům		100,0
Ostatní příspěvky		1 440,0
Daň z příjmů		50,0
Náklady celkem		**13 971,5**
Příjmy za tělovýchovné služby		1 178,5
Příjmy z pronájmů majetku		30,0
Příjmy za reklamní služby		630,0
Příjmy za ostatní služby		45,0
Tržby za prodané zboží		80,0
Úroky z bankovních účtů		318,0
Úroky z termínovaných účtů		150,0
Ostatní přímy		250,0
Dotace z vlastních zdrojů ČSTV (Sazka a.s.)		7 360,4
Dotace na reprezentaci		358,1
Dotace MŠMT		1 383,9
Ostatní přijaté příspěvky		0,0
Registrační poplatky		2 200,0
Provozní dotace		0,0
Příjmy celkem		**13 973,9**
Rozdíl		**2,4**

Zdroj (19)

5.2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRODEJE REKLAMY V ČFBU

V této kapitole se již budu věnovat jednomu z hlavních úkolů mé práce, tedy rozboru stávající koncepce prodeje reklamy v ČFBU.

Pro florbal jako sport je možná právě současná sezona 2005/06 tou zlomovou. Jako generální partner českého florbalu vstoupila na scénu společnost Fortuna, a.s. a právě s touto skutečností je spojena celá řada očekávání. Silný partner typu Fortuny by měl florbalu napomoci nastartovat cestu, na jejímž konci bude tento sport plně zprofesionalizován. To je samozřejmě až otázkou budoucnosti, vždyť plně profesionální soutěž zatím neexistuje ani ve Švédsku, tedy v zemi florbalu zaslíbené. Důležitost tohoto kroku je však možné vyčíst z reality zvyšujících se nároků na organizaci a zajištění extraligových zápasů u všech zúčastněných klubů a na druhé straně možnosti těchto klubů získat od svazu větší finanční dotace. Nezanedbatelný efekt bude mít jistě i zvýšení „prize money" za umístění v play-off 1. Fortuna extraligy. Detailům spolupráce Fortuny s ČFBU se budu věnovat později v kapitole Současní partneři ČFBU, hlavní přednost této spolupráce však zmíním již teď. Výsledná finanční suma, kterou Fortuna ČFBU poskytne sice není nijak závratně vysoká, avšak získání silného partnera, který se pohybuje i v jiných, do jisté míry možná populárnějších sportech, může přesvědčit ostatní společnosti, že se do florbalu investovat vyplatí. Fortuna tedy může být první vlaštovkou na cestě k vícezdrojovému financování ČFBU, které v budoucnu nebude v takové míře závislé jen na příjmech od Sazky a.s., jak je tomu dosud.

Než se pustím do samotné analýzy současného stavu marketingové koncepce, je nutné říci, že sama ČFBU se tímto problémem přímo nezabývá. Všechny otázky týkající se marketingu, tedy získávání nových partnerů a sponzorů, mediální prezentace či například tvorby nabídkových listů a sponzorských balíčků řeší agentura Sport Bohemia, která má s ČFBU uzavřenu exklusivní smlouvu o zastupování. Vedení ČFBU tedy poté pouze schvaluje klíčová rozhodnutí, která se jí přímo týkají. Více o tomto problému budu hovořit v následující kapitole, která je spolupráci mezi ČFBU a agenturou Sport Bohemia věnována.

5.2.1. Agentura Sport Bohemia

Dříve než se pustím k detailnímu rozboru předmětu smlouvy mezi ČFBU a agenturou Sport Bohemia, myslím, že je vhodné o tuto agenturu krátce představit.

Společnost Sport Bohemia a.s. byla založena v roce 2000 a od svého vzniku se pohybuje v oblasti sportovního marketingu, reklamy, ekonomiky a řízení. V současnosti je tato společnost exkluzivním marketingovým partnerem a majitelem práv na profesionální basketbal, volejbal, dále pak házenou a florbal v České republice. V roce 2003 byla tato agentura přijata do Asociace českých reklamních agentur AČRA. Společnost Sport Bohemia spolupracuje s celou řadou firem, které jsou partnery zastupovaných sportovních svazů. Kromě Fortuny a.s. uveďme například Karlovarské minerální vody a.s., které jsou mimo jiné také partnerem ČFBU, dále pak Tipsport a.s., Kooperativa a.s., AAA Auto group, Dominator s.r.o. atd. Spolupráce této agentury s ČFBU začala už v roce 2002, kdy Sport Bohemia zakoupila od ČFBU výlučnou licenci na práva spojená s nejvyššími florbalovými soutěžemi v České republice (mistrovství republiky, český pohár a reprezentaci mužů a žen). Od tohoto roku tedy agentura Sport Bohemia spolupracuje s ČFBU na všech významných florbalových akcích u nás i v zahraničí. Projektem číslo jedna roku 2003 bylo marketingové zajištění MS juniorů, v roce 2004 uspořádání Orion Florbal Cupu - česko-slovenského turnaje základních škol s účastí 850 školních týmů. Kromě toho každoročně spolupracuje na marketingové prezentaci Czech Openu.

Nyní již k samotné smlouvě mezi ČFBU a agenturou Sport Bohemia. Předmětem této smlouvy je: „poskytnutí výlučné licence ČFBU společnosti Sport Bohemia k výkonu práv a jejich komerčního využití za podmínek uvedených v této smlouvě, a to exkluzivně, za úplatu a na dobu určitou." (12)

Poskytnutá práva se týkají nejvyšších soutěží, kterými jsou Mistrovství ČR mužů, Český pohár a reprezentace ČR. Základní verze smlouvy je koncipována pro tříleté období s možnou opcí na další dva roky, pokud o toto opční právo projeví agentura zájem (za předpokladu splnění všech ostatních podmínek). Za první rok trvání této smlouvy se agentura Sport Bohemia zavázala ČFBU zaplatit sumu 800 000 Kč, suma pro následující roky zatím není přesně určena a při jejím stanovení bude záležet na množství získaných finančních prostředků od sponzorů. Kromě finančního plnění pojednává tato smlouva i o plnění materiálním, a to konkrétně ve formě celkem 34 palet vody pro všechny akce, na kterých budou prezentováni partneři Sport Bohemia.

V tomto dokumentu jsou detailně rozepsána všechna práva a povinnosti obou stran a já se z nich nyní pokusím vybrat podle mého názoru ty nejdůležitější.

„ČFBU se touto smlouvou zavázala agentuře mimo jiné poskytnout:

- výlučnou licenci k televizním a rozhlasovým právům ke všem utkáním, na které se tato smlouva vztahuje
- právo disponovat názvem Mistrovství ČR mužů a Českého poháru
- právo pro generálního partnera nejvyšších soutěží disponovat názvem „partner českého florbalu"
- právo na umístění 8 ks reklamních panelů o velikosti 3m x 1m ve druhém sledu (plachty za mantinely) při všech utkáních Mistrovství ČR mužů, domácích zápasech české reprezentace a od čtvrtfinále Českého poháru.
- právo na umístění 3 ks reklamních panelů na mantinely o rozměru 2m x 1m při všech utkáních Mistrovství ČR mužů a 5 ks reklamních panelů stejného typu při všech domácích zápasech české reprezentace.
- právo na umístění loga soutěže o velikosti 25 cm^2 se zabudovaným logem partnera na dresy všech hráčů Mistrovství ČR mužů
- právo na umístění reklamy na hráčských dresech české reprezentace o velikosti 300 cm^2
- právo na prezentaci generálního partnera a ostatních partnerů nejvyšších soutěží i reprezentace ČR na všech tiskových konferencích a tiskových materiálech ČFBU
- právo na komerční i nekomerční využití statistických údajů z nejvyšších soutěží a zápasů reprezentace ČR
- právo na komerční využití fotopráv pro účely propagace

Sport Bohemia se podpisem této smlouvy zavazuje:

- zajistit minimálně 4 samostatné pořady ze zápasů Mistrovství ČR, 2 samostatní pořady ze zápasu české reprezentace a pokusit se zajistit samostatný pořad z finálového turnaje českého poháru na televizním programu ČT2 ve formě přímého přenosu či záznamu utkání, vždy v minimální délce 40 minut
- zajistit zpravodajství z Mistrovství ČR na programech ČT (min. 20x ročně, v pořadu „Branky, body, vteřiny"), televize Nova (min. 3x ročně) a televize Prima (min. 3x ročně), zpravodajství z Českého poháru (min. 2x ročně na ČT,

TV Nova a TV prima) a zajistit zpravodajství z jednotlivých zápasů české reprezentace na ČT, TV Nova a TV Prima

- zajistit pravidelné tiskové zpravodajství ve vydání deníku Sport či jiného celostátně vydávaného deníku v podobě stručného komentáře aktuálního kola extraligy mužů, z Českého poháru a z utkání reprezentace ČR
- zajistit zpravodajství na Českém rozhlase z Mistrovství ČR (min. 20x), z Českého poháru a ze zápasů reprezentace (dle počtu odehraných zápasů)
- zajistit zpravodajství na teletextu TV Nova v podobě výsledků utkání a aktualizované tabulky minimálně 1. ligy mužů a výsledků utkání české reprezentace" (12)

Myslím, že výše shrnuté informace z obsahu smlouvy mezi oběma stranami jsou postačující k vytvoření základní představy, jakým způsobem spolupráce mezi ČFBU a agenturou Sport Bohemia probíhá.

Podle mého názoru má spolupráce s marketingovou agenturou celou řadu výhod oproti stavu, kdy by si své partnery ČFBU musela hledat sama, ovšem každá věc má svůj rub a líc, a proto v této spolupráci můžeme naleznout i určité prvky, které mohou být chápány, alespoň na první pohled, více či méně negativně.

Agentura Sport Bohemia má bezesporu bohaté zkušenosti s vyhledáváním partnerů i pro jiné sportovní svazy a zároveň má vybudovanou síť kontaktů a vypracované postupy pro vyhledávání a oslovování nových potenciálních partnerů. Je tedy pravděpodobné, že by ČFBU sama nedokázala získat pro florbal tolik partnerů, kterými nyní disponuje, ani uzavírat smlouvy se stávajícími partnery zaručující plynutí finančních prostředků do rozpočtu ve stejné výši, jako je tomu dnes.

Na stranu druhou je nutné říci, že ne všechny finanční prostředky, které partneři českého florbalu poskytují, skončí v rozpočtu ČFBU. Obvyklá agenturní provize činí 15% z uzavřeného kontraktu, v případě spolupráce s ČFBU je však situace ještě poněkud odlišná. Částka, kterou agentura platí, je prozatím stanovena paušálně ke každému roku, kdy je smlouva v platnosti. Ve smlouvě je sice zahrnuto, že v případě získání nových partnerů se bude jednat o navýšení základní sumy, nikde však není zaručeno, že si agentura nemůže ponechat větší než patnáctiprocentní podíl. Někdy se zároveň ozývají hlasy, že by Sport Bohemia mohla pro florbal vybudovat lepší pozici, než jak je tomu dosud, avšak údajně prý pro ní projekt Český florbal není tak finančně

zajímavý jako obdobné projekty v jiných sportech, jejichž práva tato agentura rovněž vlastní.

Ačkoliv na argumentech kritiků této spolupráce může být pověstné zrnko pravdy, je nutné zmínit fakt, že obdobná spolupráce mezi jinými sportovními svazy a marketingovými agenturami je v současnosti naprosto běžnou záležitostí, která přináší své ovoce. Příkladem může být spolupráce ČMFS s agenturou STES, či ČSLH s agenturou BPA.

5.2.2. Projekt Český florbal

Pod názvem „Projekt Český florbal" se skrývá nabídka agentury Sport Bohemia pro potenciální partnery ČFBU. Vzhledem k tomu, že má tato agentura zkušenosti s obdobnými projekty z jiných sportovních odvětví, je tato nabídka zpracována opravdu kvalitně a potenciální partneři z těchto materiálů mohou vyčíst veškeré detaily, které jim partnerství může přinést. Obecně se dá říci, že to co agentura koupila od ČFBU, tedy práva popsaná v předchozí kapitole, je následně partnerům prodáváno dál.

Nejprve se zaměřím na popis nabídky pro generálního partnera českého florbalu. Jak už jsem naznačil, získání generálního partnera bylo v několika předchozích letech prioritou jak ČFBU, tak agentury Sport Bohemia, a fakt, že se pro tuto pozici podařilo získat sázkovou kancelář Fortuna a.s. je velice pozitivní.

Nabídka pro generálního partnera ČFBU je velice košatá. Pojďme se tedy podívat, co vše je partnerovi tohoto typu garantováno:

„Generální partnerství 1. ligy mužů:

- oficiální logo soutěže se zapracovaným logem generálního partnera

- oficiální název soutěže se zapracovaným názvem generálního partnera „FORTUNA EXTRALIGA"
- garantované užívání obou výše uvedených prvků při medializaci soutěže

Mediální prezentace:

- TV přenos/dokument (ČT2/Galaxie sport) – min. 4x, reklamní panel v záběru TV kamer, logo partnera na dresech hráčů, logo partnera s verbální zmínkou ve sponzorském vzkazu k pořadu („Utkání Vám přináší Fortuna, generální partner českého florbalu"), garantované užívání oficiálního názvu soutěže

- Sportovní zpravodajství (ČT1) – BBV/BBV+ (min. 20x), reklamní panel v záběru TV kamer, logo partnera na dresech hráčů, garantované užívání oficiálního loga a názvu soutěže
- Magazín F (ČT2) – 12x, reklamní panel v záběru TV kamer, logo partnera na dresech hráčů, logo partnera s verbální zmínkou ve sponzorském vzkazu k pořadu, garantované užívání oficiálního loga a názvu soutěže
- Sportovní zpravodajství na TV Nova a TV prima – min. 3x + 3x, reklamní panel v záběru TV kamer, logo partnera na dresech hráčů
- Český rozhlas 1 (Radiožurnál) – zpravodajství ze soutěže (min. 40x), zmínka ve sponzorském vzkazu před a po pořadu, garantované užívání oficiálního názvu soutěže
- Tisk – deník Sport – logo u pravidelného zpravodajství z utkání, min. 20x
- Internet – www.idnes.cz, www.cfbu.cz, www.sportbohemia.cz – banner s prolink, vždy po trvání celé soutěže

Další prezentace:

- Reklamní panel 2 x 0,5m – 3x, první sled (mantinel), v přímém záběru TV kamer (na všech hřištích pro ligové zápasy)
- Reklamní panel 3 x 1m – 4x, druhý sled (plachta), v přímém záběru TV kamer (na všech hřištích pro ligové zápasy)
- Logo partnera na dresech všech hráčů soutěže
- Logo partnera s označením „generální partner" na všech tiskových materiálech vydávaných ČFBU a prvoligovými týmy k soutěži (vstupenky, programy, plakáty apod.)
- Logo partnera na desce partnerů při všech tiskových konferencích pořádaných k soutěžím ČFBU
- Prezentace generálního partnera pomocí reklamního jinglu při všech utkáních soutěže
- Logo partnera včetně názvu generální partner na plachtě o rozměru 0,5 x 0,5m umístěné u časomíry ve všech halách pro soutěžní zápasy

Doprovodná komunikace:

- Prezentace klienta v pozicích: „Generální partner české reprezentace", „Hlavní partner českého poháru", „Hlavní partner Czech Open"
- 4x reklamní panel 2 x 0,5m v prvním sledu
- 4x reklamní panel 3 x 1m ve druhém sledu (při domácích utkáních)

- Logo partnera na dresech hráčů a hráček reprezentace
- Multimediální prezentace (TV, tisk, rozhlas, internet) – zpravodajství z akcí, rozhovory s hráči v médiích atd., bonusový kumulativní mediální zásah 20 726 000

Vlastní prezentace:

- Právo na využití obsahu monitoringu soutěže (videozáznam, fotografie atd.) ke komunikačním záměrům partnera – záběry z projektu v TV reklamních spotech, fotografie z utkání v tiskové inzerci, využití motivu při internetové kampani, audiozáznam z utkání v rozhlasové reklamě, zakomponování motivu do podlinkových aktivit atd.
- Právo na využití hráčů ligy i reprezentace k vlastním akcím partnera
- Právo na prezentaci vlastních produktů v místě konání akcí (PR stánky, nafukovadla, prezentační tiskoviny atd.)" (2)

V závěru prezentace tohoto projektu je rovněž zobrazena tabulka garantovaného kumulativního mediálního zásahu, kterou zde uvádím:

Tabulka č.5 Garantovaný kumulativní mediální zásah

Médium	Typ segmentu	Zásah (v tis.)	Frekvence	Celkový zásah (v tis.)
TELEVIZE				
TV Nova	Sportovní noviny	2 401	3	7203
TV Prima	Sportovní deník	523	3	1569
Česká televize	přenos/dokument	198	4	792
	sponzorský vzkaz	198	4	792
	BBV	735	15	11025
	BBV+	262	10	2620
	Magazín F	42	12	504
	sponzorský vzkaz	42	12	504
Galaxie Sport	přenos/dokument	67	3	201
	sponzorský vzkaz	67	3	201
CELKEM TV				**25411**
ROZHLAS				
Čro 1 - Radiožurnál	zpravodajství	213	55	11715
	sponzorský vzkaz	213	120	25560
CELKEM ROZHLAS				**37275**
TISK				
Sport	zpravodajství	294	25	7350
	inzerce	294	30	8820
Florbaloviny	zpravodajství	16	20	320
	inzerce	16	20	320
CELKEM TISK				**16810**
INTERNET		**měsíční PV**		
www.sport.idnes.cz	banner s prolink	170	8	1360
www.cfbu.cz	banner s prolink	24	12	288
www.sportbohemia.cz	banner s prolink	9	12	108
CELKEM INTERNET				**1756**
Garantovaný kumulovaný mediální zásah (v tisících)				**81252**

Zdroj (2)

Kromě generálního partnera se pro český florbal agentura Sport Bohemia snaží získávat i další partnery pro jednotlivé soutěže, které ČFBU pořádá. Zde stojí za povšimnutí způsob, jakým se toto partnerství nabízí. Nejedná se zde o klasické nabídkové listy, nýbrž o tzv. systém koeficientů, závislý na dvou parametrech – finančním objemu a hodnotě medializace. V praxi má poté partner za určitý finanční objem garantovánu medializaci prostřednictvím mediálních kanálů, které si z nabídky Sport Bohemia vybere. Nabídka je koncipována podle typu médií, jednotlivých segmentů apod. a u každé takto vytvořené položky nabídky je uvedena finanční hodnota medializace. Partneři si tedy prostřednictvím agentury kupují předem daný prostor v médiích a již pro ně není tak důležité, v souvislosti s jakým sportem se v médiích

objeví. Agentura se jim však zaručuje, že zaplacený prostor v médiích skutečně dostanou.

Další formou spolupráce může být tzv. barterový obchod, kdy partner platí za poskytnuté služby nefinančním, tedy materiálním protiplněním.

5.2.3. Současní partneři ČFBU

Partneři, se kterými ČFBU v současnosti spolupracuje, se dají rozdělit do pěti skupin.

Výsadní postavení mezi partnery ČFBU má společnost Fortuna, a.s., která je, jak jsem již v předchozí části mé práce několikrát uvedl, generálním partnerem českého florbalu. Co vše má svým partnerstvím zaručeno jsem již také popisoval v předchozích kapitolách, a proto nyní jen pro objasnění uvedu, že suma, kterou Fortuna v prvním roce trvání smlouvy agentuře Sport Bohemia zaplatí, je 1 000 000 Kč. Jak se bude situace vyvíjet v dalších letech je těžké odhadnout, přesto si myslím, že bude docházet k postupnému zvyšování finančního plnění ze strany generálního partnera, ať už půjde o zmiňovanou Fortunu, či jinou společnost, která o generální partnerství projeví zájem. Společnost Fortuna, a.s. jako generální partner se dá v podstatě zařadit do všech skupin, o kterých budu dále mluvit.

FORTUNA vsaďte se

Druhou skupinu firem tvoří partneři české reprezentace. V současnosti jsou to společnosti Canadien, specializovaný výrobce florbalového vybavení, a Rockart, prodejce doplňkové výživy pro sportovce (značka Gensan).

Třetí skupina partnerů nese označení „Partneři ČFBU". Do této skupiny patří agentura Sport Bohemia a internetový server www.navrcholu.cz.

Sport Bohemia

NAVRCHOLU.cz

Partneři fortuna extraligy jsou společnosti Karlovarské minerální vody, a.s., které tímto partnerstvím propagují značku svého produktu (Mattoni) a Precision Floorball, výrobce oficiálních florbalových míčů Mezinárodní florbalové federace.

Poslední skupinu tvoří mediální partneři ČFBU, kterými jsou Česká televize, Český rozhlas 1 - Radiožurnál, deník Sport, internetový server www.idnes.cz a již v jiné skupině zmiňovaný server www.navrcholu.cz.

Výše finančních prostředků získaných od všech partnerů vyjma Fortuny, a.s. a mediálních partnerů ČFBU činí cca 500 000 Kč. Dále je předmětem partnerství i plnění materiální, v jehož rámci ČFBU získává palety vod, sportovní oblečení, vybavení, nutriční výživu pro reprezentaci a v neposlední řadě florbalové vybavení od společnosti Canadien.

Z celkových finančních prostředků (cca 1 500 000 Kč), které agentura Sport Bohemia od partnerů ČFBU v letošním roce získala či získá, odvádí, jak je ve smlouvě mezi Sport Bohemia a ČFBU uvedeno, 800 000 Kč přímo na účet ČFBU a dalších zhruba 500 000 Kč je agenturou využito na mediální prezentaci florbalu (nákup prostoru v jednotlivých médiích, hlavně u mediálních partnerů ČFBU). Prostým součtem obou hodnot dospějeme k závěru, že si agentura za své služby pro ČFBU v letošní sezoně ponechá cca 200 000 Kč.

Se vstupem Fortuny do českého florbalu se zároveň zvýšily požadavky na organizaci a úroveň zápasů nejvyšších soutěží ze strany ČFBU. Důvodem těchto změn mimo snah o zvýšení úrovně a atraktivnosti zápasů, celkového komfortu pro diváky, kteří prvoligové duely navštěvují, či například organizačního zabezpečení zápasů, byla i nutnost vytvořit takové podmínky, aby bylo možné splnit všechny body smlouvy, kterou ČFBU s agenturou Sport Bohemia uzavřela. Florbal, pokud se chce dále rozvíjet, musí alespoň na té nejvyšší úrovni nastoupit cestu k plné profesionalizaci.

V reglementu soutěže 1. Fortuna extraligy 2005/2006 je mimo jiné uvedeno: „Česká florbalová unie je výhradním držitelem veškerých práv k vysílání utkání Fortuna extraligy, oddíl nesmí dát souhlas třetí osobě k vysílání jakéhokoliv utkání Fortuna

extraligy. Současně není možné bez souhlasu ČFBU dovolit pořizování videozáznamů za účelem jejich komerčního využití."(10)

Oddíly jsou podle tohoto reglementu dále odpovědny za své hráče a jsou garanty toho, že v případě provádění dopingových testů budou mít všechny testy negativní výsledek. Nikdo ze zainteresovaných účastníků se zároveň nesmí účastnit jakýchkoliv sázek na utkání či jiné výsledky extraligy.

V mediálních záležitostech jsou oddíly povinny spolupracovat zajistit prostory pro konání tiskových konferencí, umožnit natáčení soutěžního utkání kterémukoliv oddílu soutěže, pokud záznam nebude komerčně využit, informovat o všech mediálně důležitých událostech (změna trenéra, ukončení činnosti hráče, atd.) a starat se o dobré jméno celé soutěže.

Součástí reglementu jsou i dvě přílohy, reklamní a finanční.

V reklamní příloze jsou uvedeny všechny povinnosti, které kluby musí splnit z hlediska propagace partnerů ČFBU a 1. Fortuna extraligy. Níže vybírám ty nejdůležitější:

- „povinnost umístit 3 reklamní panely prvního sledu Fortuna o rozměru 2 x 0,5m ve formě samolepky na mantinel při všech domácích utkáních Fortuna extraligy, instalace vždy proti kamerám TV či diváckým tribunám
- povinnost umístit 6 reklamních panelů druhého sledu (4x Fortuna, 2x Mattoni) o rozměru 3 x 1m ve formě plachty při všech domácích utkáních Fortuna extraligy. Dále mají oddíly povinnost umístit stejným způsobem 2 reklamní panely Drapa sport při agenturou Sport Bohemia vybraných utkáních, instalace vždy proti kamerám TV či diváckým tribunám
- povinnost umístit na dresy (levý rukáv) všech svých hráčů barevné logo Fortuna extraligy ve formě potisku či nášivky
- povinnost prezentovat Fortunu formou reklamního jinglu v průběhu konání všech domácích utkání, a to min. 6x (před začátkem a na konci každé třetiny zápasu)
- povinnost prezentace loga Fortuna extraligy na všech tiskovinách vydaných k soutěži.
- povinnost uvolnit vybrané hráče týmu na příležitostné PR akce pořádané Fortunou za předpokladu, že uvedená akce hrubě nenarušuje program týmu nebo hráče samotného. Agentura je oprávněna požadovat takovéto uvolnění maximálně 3x v sezoně.

- povinnost položit na hrací plochu při televizních zápasech speciální povrch, který oddílu zapůjčí ČFBU
- povinnost umístit na povrch při televizních zápasech reklamní samolepku Fortuna o rozměru 4,5 x 1,5m
- povinnost umístit při televizních zápasech 10 reklamních panelů o rozměru 3 x 1 m ve formě otočného systému ve druhém sledu, jehož dodání zajistí ČFBU" (10)

Důležitou informací pro oddíly, která je prezentována ve finanční příloze reglementu, je možnost získat v případě plnění povinností stanovených v této příloze podíl z částky 800 000 Kč, která bude mezi oddíly rozdělena. Částka, která bude oddílům náležet za splnění všech podmínek v jednom domácím zápase byla předběžně stanovena na 5 000 Kč, a tak si tímto způsobem mohou oddíly zajistit dodatečný finanční zdroj, který jim umožní pokrýt stále se zvyšující náklady na účast v první Fortuna extralize.

Podmínky pro získání odměny jsou:

- „splnění všech marketingových náležitostí (viz. reklamní příloha)
- minimální návštěvnost 100 diváků
- program k utkání pro všechny diváky (aktuální tabulka, soupisky týmů)
- slyšitelné ozvučení a správná činnost hlasatele
- vstupné na utkání
- zajištění on-line přenosu
- zajištění bezpečnosti diváků, hráčů i rozhodčích
- splnění organizačních požadavků (nástup týmů, pořadatelská služba atd)
- zaslání výsledků a informací o utkání včas na určená místa

Plnění podmínek vždy kontroluje delegát přítomný na utkání"(10)

Každý oddíl má navíc podle této přílohy rovněž právo na zajištění pitného režimu pro své hráče ve formě dvou palet vody v balení 0,5l či 1,5l.

5.2.4. Současné způsoby navazování a vyhledávání kontaktů

Pracovníci agentury Sport Bohemia využívají celou řadu způsobů vyhledávání a navazování kontaktů s potenciálními partnery. Díky svým zkušenostem z tohoto oboru

(majitelé této agentury se pohybují v prostředí sportovního marketingu již od roku 1992) je pravděpodobné, že pokud by ČFBU vyhledávala své partnery sama, jen stěží by dosahovala na tomto poli stejných výsledků.

Trh v České republice je relativně malý, a proto zde více než v jiných zemích záleží na osobních kontaktech. Podle mého názoru jsou osobní kontakty a dobré vztahy s vedoucími pracovníky těchto firem dokonce to nejdůležitější, zvláště ve sportovních odvětvích, která jsou určitým způsobem nová a nemají doposud vybudovanou dostatečnou diváckou základnu. Nechci zde zabíhat do přílišných detailů, avšak v České republice, kde zatím legislativa v tomto směru není uzpůsobena natolik, aby motivovala firmy ke sponzorování (v zákonech termín „sponzoring" dokonce ani není uveden), jsou právě dobré osobní vztahy klíčové. V tomto ohledu má agentura Sport Bohemia podstatnou výhodu. Dlouhodobě spolupracuje s celou řadou firem, které jsou partnery i jiných sportovních svazů než ČFBU, dobré vztahy s Českou televizí jsou rovněž její předností. Kromě toho má tato agentura za období dosavadního působení na trhu vybudovanou širokou databázi kontaktů i na firmy, se kterými sice momentálně přímo nespolupracuje, avšak spolupráce do budoucna vyloučena není. Pomyslná dvířka do těchto firem jsou již pootevřena.

Kromě osobních kontaktů a široké databáze firem agentura samozřejmě běžně praktikuje tzv. nástřel, kdy telefonickou, elektronickou či písemnou formou kontaktuje nové firmy, které vstupují na trh a se kterými prozatím žádná jednání neprobíhala. I tento způsob navazování a vyhledávání kontaktů vyžaduje určité zkušenosti. Důležitou roli při prvním kontaktu hraje celá řada psychologických aspektů, se kterými je nutno počítat a adekvátně na ně reagovat.

Další cestou jak navazovat kontakty, i když zatím spíše výjimečnou, je situace, kdy se určitá firma bez předchozího oslovení sama rozhodne, že by se chtěla stát partnerem ČFBU a sama vedení unie kontaktuje. V takovém případě je daná firma nasměrována na agenturu Sport Bohemia, se kterou jsou poté podmínky možného partnerství projednávány.

Pravděpodobně odlišné postupy pro navazování a vyhledávání kontaktů budou alespoň částečně využity u marketingových práv k MS 2008. Jednou z variant je totiž prodej práv náležejících ČFBU zahraniční marketingové agentuře, která spolupracuje s Mezinárodní florbalovou federací. Tato agentura by si poté partnery pro MS mohla zajistila sama.

5.3. ANALÝZA TRHU A SITUACE

V předcházejících částech mé práce jsem se věnoval rozboru finanční situace ČFBU, detailní analýze koncepce prodeje reklamy v ČFBU a současnému postavení konkurenčních sportů. Pojmenoval jsem rovněž nejdůležitější skupiny zákazníků, které ČFBU obsluhuje (diváci, sportovci, sponzoři, florbalové kluby, příslušné státní orgány).

Pro účely vytvoření nové marketingové koncepce je však nutné dále analyzovat všechny vnější a vnitřní faktory, které činnost ČFBU nyní ovlivňují nebo v budoucnu ovlivňovat budou. V neposlední řadě je rovněž nutné analyzovat hlavní typy produktů, které ČFBU nabízí, z hlediska jejich postavení na trhu a přínosu pro celé florbalové hnutí.

5.3.1. Analýza STEP – rozbor vnějších faktorů ČFBU

Pomocí STEP analýzy se nejprve podrobněji zaměřím na rozbor vnějšího prostředí sportovní organizace typu ČFBU. Nejdůležitější vnější faktory ovlivňující každodenní existenci ČFBU rozčlením do čtyř základních skupin podle zásad uvedených již v teoretické části práce, na faktory politicko-právní, ekonomické, technologické a společenské. Proto, aby byla sportovní organizace schopna efektivního fungování, které nebude narážet na různé bariéry vnějšího prostředí, je nutné, aby byli vedoucí pracovníci organizace dobře seznámeni se všemi skutečnostmi, které v daném prostředí fungují a které je nezbytné akceptovat.

Jaké jsou tedy tyto nejdůležitější faktory ovlivňující činnost ČFBU?

ČFBU je neziskovou organizací na bázi občanského sdružení, čímž má z hlediska právního řádu v České republice zcela odlišné postavení například oproti obchodním společnostem. V oblasti politicko-právního prostředí je tedy nutné vzít v patrnost právní rámec fungování neziskových organizací, nezbytné kroky při zakládání občanského sdružení (například povinnost vytvořit stanovy organizace se všemi náležitostmi podle zákona o sdružování občanů 83/90 Sb.) odlišnosti v daňových zákonech (co je a co není předmětem daně z příjmu, DPH, daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí apod. u občanského sdružení), otázky nároku na jednotlivé typy dotací ze státního rozpočtu, respektive od MŠMT, zákonem stanovené minimální povinnosti pojištění účastníků akcí pořádaných sportovní organizací apod. Dalším důležitým faktem je členství ČFBU v ČSTV, od kterého každoročně čerpána dotace závislá na velikosti členské základny. Zmínit je nutno i skutečnost, že v právním řádu ČR dosud není zakotven pojem

„sponzoring" a typy spolupráce, které tímto pojmem označujeme, se řídí po většinou právními ustanoveními dle obchodního zákoníku (smlouva o provedení reklamy atd.). Ve zkratce je tedy pro bezproblémový chod sportovní organizace typu ČFBU nutné býti seznámen se všemi právními normami, které se k činnosti organizace vztahují.

Mezi důležité faktory ekonomické se bezesporu řadí celková ekonomická situace v daném státě, hrubý domácí produkt, fáze hospodářského cyklu, inflace, nezaměstnanost apod. V případě nepříznivé ekonomické situace nemají jednotlivé podnikatelské subjekty dostatek finančních prostředků pro své marketingové aktivity, na což samozřejmě doplácí i sportovní organizace, jejichž značnou část rozpočtu tvoří příjmy od sponzorů. Ekonomická situace v České republice se však nyní zdá stabilní a téměř všechny relevantní ekonomické ukazatele vykazují uspokojivé výsledky. V souvislosti se specifickou situací v ČR můžeme hovořit o poměrně malém trhu, avšak vzhledem k postupné integraci všech evropských zemí bude pravděpodobně tento handicap brzy odstraněn. Vzhledem k atraktivnosti celého středoevropského regionu navíc na český trh každoročně proniká řada zahraničních společností, které se snaží zviditelnit i prostřednictvím sportu, což je pro tuto oblast samozřejmě vítaným zpestřením.

Ve třetí skupině faktorů technologických zmíním na prvním místě problém některých víceúčelových zařízení (sportovních hal), ve kterých by se florbal mohl provozovat, avšak které doposud nejsou vybaveny florbalovými mantinely, čímž je rozvoj tohoto sportu v těchto oblastech mírně limitován. Počet takto znevýhodněných oblastí ovšem stále klesá, i díky již zmiňovanému projektu ČFBU „Mantinely pro všechny". Z hlediska technologie výroby florbalového vybavení je nutné přiznat, že v České republice stále neexistuje žádná společnost, která by dokázala konkurovat zaběhlým švédským a finským značkám, a proto jsou naši hráči stále závislí na tom, co za vybavení se k nim ze zahraničí dostane. Novinky na florbalovém trhu se tak do rukou českých hráčů dostávají obvykle s cca ročním zpožděním. Výjimkou je výroba mantinelů, která je na vyšším stupni rozvoje a dokáže již saturovat potřeby většiny florbalových klubů.

Do poslední skupiny faktorů společenských je možné zařadit opět celou řadu skutečností, z nichž některé mají vliv nejen na oblast florbalovou, nýbrž na celé sportovní hnutí v naší zemi. V první řadě mám na mysli demografický problém stárnutí obyvatelstva v ČR, který má dopad na všechny sféry života společnosti (vzpomeňme mimo oblast sportovní například na dlouhodobě probíhající spory o důchodovou

reformu atd.). Důsledkem této skutečnosti je snižování počtu občanů aktivně provozující sport, který je navíc podpořen i dalším negativním faktorem, a to poklesem zájmu o sport u mladé generace (i když florbalu se to v této chvíli rozhodně netýká). V České republice mají tradičně nejsilnější postavení sporty jako jsou fotbal a hokej, které se také těší největšímu diváckému zájmu. Florbal je však sportem číslo jedna u mladé generace.

5.3.2. Rozbor současného stavu ČFBU pomocí SWOT analýzy

V následující části mé práce pojmenuji všechny důležité vnitřní a vnější činitele, které na ČFBU působí, a to pomocí analýzy SWOT. Nejprve se zaměřím na vnitřní faktory posouzením silných a slabých stránek ČFBU a následně na faktory vnější, kdy se pokusím rozebrat možné příležitosti, kterých by tato sportovní organizace měla pokud možno využít, a zároveň také možné hrozby, které by mohly dosavadní vcelku úspěšný vývoj zabrzdit.

V důsledku toho, že se o ČFBU nedá mluvit jako o běžné firmě v tržním prostředí, je nutno zde počítat s určitými odlišnostmi oproti klasické analýze SWOT známé z nejrůznějších odborných publikací.

S-W analýza (vnitřní činitelé)

SILNÉ STRÁNKY:

- široká a stále rostoucí členská základna
- celoročně hraný sport (díky hale možnost hrát v jakémkoliv ročním období)
- nízké náklady na provozování (zvláště v porovnání s konkurenčními sporty typu hokeje či hokejbalu, kde jsou finanční nároky v důsledku nutnosti zakoupení kvalitního vybavení mnohem vyšší)
- nejpopulárnější sport mladých lidí (důkazem nechť jsou statistiky AŠSK)
- kvalitní internetová prezentace včetně rychlé aktualizace tabulek a statistik po odehraných zápasech
- silná pozice ČFBU na mezinárodní úrovni (důkazem je pravidelné přidělování důležitých světových akcí České republice)
- dobrá spolupráce se školami
- relativně štíhlý řídící aparát vzhledem k počtu soutěží a členské základně
- stále se zlepšující výsledky české reprezentace na mezinárodní scéně

SLABÉ STRÁNKY:

- nedostatek kvalitních trenérů a pracovníků ve florbalu brzdící další kvalitativní rozvoj tohoto sportu
- slabá organizovanost klubů i na nejvyšší úrovni
- malý divácký zájem o florbal v porovnání s jinými sporty s obdobnou členskou základnou
- nízký zájem médií
- nedostatek kvalitních rozhodčích
- florbal prozatím není olympijských sportem
- nedostatečná profesionalita vrcholových soutěží
- chybí silní partneři (možný zlom po získání Fortuny a.s. jako generálního sponzora 1. extraligy mužů)
- mladý sport s prozatím krátkou tradicí

O-T analýza (vnější činitelé)

PŘÍLEŽITOSTI:

- další zviditelnění florbalu u nás díky přidělení pořadatelství MS v roce 2008
- prostor pro získání dalších sponzorů (vzhledem k zlepšujícím se výsledkům české reprezentace a blížícímu se mistrovství)
- možnost stát se v budoucnu olympijským sportem
- prostor k získání dodatečných finančních zdrojů od MŠMT
- prostor k dalšímu růstu členské základny a ke zvýšení popularity tohoto sportu mezi lidmi
- prostor k získání většího počtu dívek a žen pro tento sport, než je tomu dosud

HROZBY:

- všeobecný pokles zájmu o sport (v důsledku změny životního stylu současné populace, menšímu počtu narozených dětí, konkurence jiných forem zábavy apod.)
- existující riziko destabilizace finanční situace v případě problémů Sazky a.s. se splácením úvěru stavby Sazka Arény (příjmy od Sazky a.s. financují více než 50% všech aktivit ČFBU)
- obranná protiopatření tradičních sportů, pro které florbal představuje konkurenci (např. hokej).

- hrozba negativní publicity v důsledku skandálů, které by mohly vzniknout, pokud se začne na florbal sázet dříve, než dojde k větší profesionalizaci tohoto sportu

Z výsledků analýzy SWOT vyplývá hned několik závěrů, které jsou důležité pro následnou koncepci cílů a volbu optimální strategie k jejich dosažení. Skutečnost, že je florbal nad míru oblíben mezi mladými lidmi, je předpokladem k získání partnerů, jejichž cílovou skupinou je právě rozhodující většina členské základny ČFBU. Progresivní růst popularity tohoto sportu je rovněž dalším předpokladem pro získání stabilních partnerů.

Nová marketingová koncepce se musí pokusit minimalizovat účinky vlivu slabých stránek, z nichž za nejzávažnější pokládám nízký mediální a divácký zájem a nedostatečnou profesionalizaci nejvyšších soutěží, a zároveň předejít možnému naplnění hrozeb příštích období. Osobně jako největší hrozbu vnímám riziko destabilizace finanční situace v případě problémů ČSTV (Sazka a.s. je jeho majoritním vlastníkem) s financováním českého sportu.

Získání nových partnerů ČFBU zde představuje vhodný alternativní zdroj finančních prostředků, a to i přesto, že tyto prostředky prozatím nemohou dosáhnout výše dotací od ČSTV. MS 2008 pořádané v České republice může těmto snahám napomoci a mnozí věří, že bude tato akce dalším důležitým zlomovým bodem v českém florbalovém hnutí po uzavření partnerství s Fortunou a.s..

5.3.3. Matice BCG

Model BCG bývá, jak už bylo v teoretické části práce zmíněno, využíván k analýze podnikatelského portfolia firmy či organizace z hlediska ziskovosti a podílu jednotlivých druhů produktů na trhu. U sportovní organizace typu ČFBU (občanské sdružení) je však v praxi dosti složité považovat za rozhodující faktor zisk jako takový a hodnotit jednotlivé produkty, které ČFBU nabízí, pouze podle tohoto kriteria. Hlavním cílem této organizace je rozvoj florbalu v České republice a dosažení úspěchů na mezinárodní scéně, a proto je podle mého názoru nutno tento fakt v analýze zohlednit. Na druhou stranu je pravdou, že si ČFBU nemůže dovolit plýtvat finančními prostředky, kterých je sice v současnosti pro zabezpečení všech důležitých aktivit dostatek, ale v budoucnu by se neefektivní alokace zdrojů mohla vymstít.

Jako „hvězdy" je podle mého názoru vhodné označit českou juniorskou reprezentaci, která v minulých letech dokázala pro ČR vybojovat celou řadu úspěchů (jmenujme například třetí místo z posledního MS juniorů v Praze). Junioršti reprezentanti jsou velkým příslibem do budoucna. Proto, aby se dále rozvíjeli a dostali náš florbal zase o kousek dál, je však nutné do nich určité finanční prostředky ještě investovat. Zároveň také ještě nejsou pro média tak atraktivní jako jejich starší kolegové.

Druhým „produktem" ČFBU, který náleží do této kategorie, je 1. Fortuna extraliga. Do rozpočtu ČFBU již v tuto chvíli plynou určité finanční prostředky od partnerů této soutěže, avšak proto, aby se Fortuna extraliga postupně posouvala výkonnostně i organizačně dále, je rovněž nutné dále investovat.

Za „dojnou krávu" považuji reprezentaci ČR mužů, která je v posledních letech na mezinárodním poli rovněž velice úspěšná a zároveň do těchto relativně „hotových" sportovců není nutné tolik investovat. Pro partnery ČFBU se česká reprezentace mužů jeví asi jako nejzářivější objekt. Díky úspěchům se zároveň zvyšují dotace od MŠMT (program podpory reprezentace).

Do této skupiny dále patří velké mezinárodní akce, konané na našem území, tedy každoroční Czech Open (i přesto, že je pouze pod patronací ČFBU), MS a Pohár mistrů, jako nejvyšší mezinárodní klubovou soutěž. Tyto akce jsou sice spojeny s celou řadou nutných investic, avšak příjmy od sponzorů a případně od IFF výdaje obvykle výrazně převýší, a navíc jsou tyto akce neocenitelnou příležitostí jak florbal medializovat, dostat do podvědomí občanů a jak postupně zvyšovat popularitu tohoto sportu.

Do pravého horního kvadrantu, jehož prvky jsou označovány jako „otazníky", patří dle mého mínění celá řada „produktů" ČFBU. Jako první zmíním reprezentaci ČR žen, která má sice v celosvětovém měřítku zatím co dohánět, avšak perspektivy k tomu, aby se v budoucnu dostala minimálně do kvadrantu hvězd, rozhodně existují. Na druhou stranu je nutno přiznat, že na posledním MS v Singapuru se očekával rozhodně lepší výsledek než konečné 7. místo a vzhledem ke ztrátám způsobeným cestovními a ubytovacími náklady byla tato akce hodnocena jako neúspěšná.

Dále je to pohár ČFBU, který prozatím nedosahuje popularity 1. Fortuna extraligy a teprve budoucnost ukáže, jakým směrem se bude tato soutěž ubírat.

Do kvadrantu „otazníků" bezpochyby patří i mládežnické týmy všech věkových kategorií, do nichž mohou být investovány velké finanční objemy při zároveň problematickém měření efektivity, avšak kvalitní systém výchovy mládeže zvyšuje

naději na budoucí úspěchy reprezentací a další rozvoj florbalu. Mladí florbalisté, kteří projdou tímto systémem budou mít větší šanci stát se „hvězdami".

Nakonec do tohoto kvadrantu zařazuji i doplňkové komerční aktivity ČFBU (tvorba metodických materiálů pro trenéry a florbalovou veřejnost – knihy a videokazety, každoroční publikace ročenky, snahy o vydávání florbalového časopisu apod.). Je otázkou, jak se budou tyto aktivity dále vyvíjet a zda budou mít produkované materiály dostatečnou úroveň.

Poslední kvadrant „hladových psů" podle mého názoru tvoří nižší regionální soutěže ČFBU, jejichž úroveň a atraktivita výrazně pokulhává a náklady spojené s obhospodařováním těchto soutěží jsou poměrně vysoké. Dále je to pak také veteránská liga Avšak možná právě díky tomu, že je florbal v současnosti možno hrát takřka kdekoliv, na jakékoliv úrovni a v jakémkoliv věku, roste zájem o tento sport a soutěže nižší výkonnostní kategorie jednoduše zrušit nelze a ani to není záměrem ČFBU.

Pro názornou ukázku níže přikládám tabulku zachycující analýzu produktů ČFBU prostřednictvím modelu BCG:

Tabulka č.6 BCG matice produktů ČFBU

Hvězdy	**Otazníky**
Juniorská reprezentace ČR 1. Fortuna extraliga	Reprezentace ČR žen Pohár ČFBU Mládežnické týmy všech věkových kategorií Doplňkové komerční aktivity ČFBU
Reprezentace ČR mužů Mezinárodní turnaj Czech Open MS, Pohár mistrů a jiné vrcholné mezinárodní akce pořádané ČFBU	Nižší regionální soutěže pořádané ČFBU Veteránská liga
Dojné krávy	**Psi**

Do kvadrantu „dojných krav" jsem ve výše provedené analýze zařadil ty produkty, které v porovnání s ostatními přinášejí ČFBU v současnosti největší užitek. Situace ČFBU oproti klasické obchodní společnosti je však, jak už bylo řečeno, odlišná, a proto zařazení produktů do tohoto kvadrantu rozhodně neznamená, že by je ČFBU již nemusela dále rozvíjet.

V následujícím období doporučuji zaměřit pozornost na oblast mládežnického florbalu, konkrétně na systematické vyhledávání a výchovu nadějných mladých hráčů. Pokud budou finanční prostředky investovány promyšleně a cíleně, projeví se to bezpochyby zvýšenou úrovní soutěží, úspěchy na mezinárodní scéně apod.

Pozornosti kromě jiného dále nesmí uniknout produkt ženského florbalu, jehož případná zvýšená kvalita se může odrazit v rostoucím zájmu sponzorů o tuto oblast.

6. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KONCEPCE VZHLEDEM K NADCHÁZEJÍCÍMU MS VE FLORBALE V ČR V ROCE 2008

Současný stav marketingové koncepce ČFBU podle mého názoru vcelku odpovídá postavení, které florbal v České republice v dnešních dnech zaujímá. Celá koncepce je tvořena profesionály, kteří mají v této oblasti dostatek zkušeností z jiných sportovních odvětví a rok od roku se tato koncepce stává propracovanější vzhledem ke specifickým prvkům tohoto sportu. Velký pokrok je možné spatřit v rostoucí medializaci, kdy jednotlivá média věnují florbalu stále větší prostor. Někteří lidé mohou namítnout, že vzhledem k počtu registrovaných hráčů a celkové popularitě florbalu je tento vyčleněný mediální prostor stále příliš malý a nedostatečný, avšak v situaci, kdy zde existují sporty s daleko delší tradicí a větší diváckou základnou, je současný stav možno považovat za úspěch. Pro budoucnost florbalu je však důležité stále zlepšovat svoji pozici, a to nejen co se týká medializace. Situace se za posledních deset let výrazně změnila, dnes už většina lidí ví, že v naší zemi existuje „nový" sport jménem florbal, a také si pod tímto názvem dokáže něco představit. Tomu musí být přizpůsobena i současná marketingová koncepce, v jejíž rámci navrhuji především zdůraznit důvody toho, proč je tento sport natolik populární mezi mladými lidmi, co je na něm tak výjimečného a odlišného oproti jiným tradičním sportům a proč stojí za to se na něj chodit dívat. Florbal by měl být prezentován jako sport budoucnosti a chce-li ČFBU své postavení dále zlepšovat, musí být její marketingová koncepce v budoucnu na ještě vyšší úrovni. Akcí, která může florbalu na této cestě v nejbližší době napomoci a ke které se upínají zraky většiny florbalových nadšenců, je MS v roce 2008, které se bude konat v České republice.

Na následujících stránkách se pokusím navrhnout novou marketingovou koncepci ČFBU pro následující období. Při jejím vytváření budu postupovat ve třech etapách na základě popsaných teoretických východisek. První etapa, rozbor trhu a současné situace, byla však již v předcházející části práce provedena, a tak nyní na základě výsledků této etapy přistoupím k stanovení strategických cílů ČFBU a k volbě strategie pro jejich dosažení. Následně pak v závěrečné fázi navrhnu konkrétní postupy využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu dle zvolené strategie.

6.1. STANOVENÍ CÍLŮ A STRATEGIÍ ČFBU

Na základě využití výsledků analýz STEP, SWOT a matice BCG se nyní mohu pustit do druhé fáze tvorby marketingové koncepce, jejíž náplní je stanovení cílů ČFBU a jejich systematizace v členění na sportovní, ekonomické a sociální a následná volba adekvátní strategie, která povede k co nejefektivnějšímu způsobu dosažení těchto předem stanovených cílů.

6.1.1. Identifikace cílů v členění na sportovní, ekonomické a sociální

Ucelená marketingová koncepce sportovní organizace má napomáhat snadnějšímu dosažení cílů, které byly vytyčeny. Je tedy zřejmé, že se marketingová strategie musí odvíjet právě od stanovení nejdůležitějších cílů a priorit organizace. Pokud chceme, aby byly dané cíle opravdu splnitelné, je nutné vycházet z reálné situace, ve které se organizace nachází a všechny cíle musí být dostatečně dobře promyšleny a musí vytvářet jeden společný celek. Při stanovování sportovních, ekonomických a sociálních cílů jsem se proto zaměřil na jejich vzájemnou provázanost a všechny cíle byly zároveň koncipovány tak, aby plnění těchto krátkodobých a střednědobých cílů vedlo průběžně k dosažení cílů dlouhodobých.

Na následujících několika stránkách uvádím přehledně ve formě tabulek hlavní sportovní, ekonomické a sociální cíle ČFBU pro následující období. Při jejich koncipování jsem vycházel, jak už bylo zmíněno, z dříve provedených analýz a hlavní body jsem následně konzultoval s vedoucími pracovníky ČFBU.

Tabulka č.7 Sportovní cíle ČFBU

SPORTOVNÍ CÍLE		
Dlouhodobé	Střednědobé	Krátkodobé
Celkový rozvoj florbalu	Zvýšení dostupnosti florbalových mantinelů Udržení dynamiky rozvoje florbalu	- Pokračování programu „Mantinely pro všechny“* - Vyhlášení programu „podpory oddílů“** - Propagace florbalu ve školských strukturách - Prohlubování spolupráce

		s AŠSK
	Uspění na MS mužů 2008 v ČR	- Zkvalitnění systému a podmínek přípravy - Zlepšení materiálového vybavení
Dosažení herní úrovně srovnatelné se severskými zeměmi (Švédsko, Finsko)	Profesionalizace nejvyšších soutěží	- Průběžné úpravy systému soutěží - Zkvalitnění a zintenzivnění činnosti delegátů ve florbalových soutěžích - Zvyšování motivace sportovců
	Zvýšení návštěvnosti nejvyšších florbalových soutěží	- Zvýšení atraktivnosti zápasů - Kvalitní organizační a pořadatelské zajištění soutěží - Systematická propagace florbalu u všech věkových kategorií
Stát se sportem číslo tři v ČR	Systém podpory talentů	- Výběr talentů ve spolupráci s AŠSK - Vytváření regionálních výběrů mládeže v různých věkových kategoriích - Tlak na postupné zařazení florbalu do prozatím zapovězených programů podpory MŠMT ***
	Zvýšení počtu florbalových trenérů a růst jejich profesních kvalit	- Iniciace tvorby metodických materiálů - Růst počtu a zvyšování kvality trenérských a jiných vzdělávacích kurzů
	Rozvoj ženského florbalu	- Zvyšování popularity florbalu mezi ženami - Podpora a rozvoj dívčí

		středoškolské florbalové ligy
	Profesionalizace rozhodčích	- Vytvoření systému vzdělávání a zvyšování úrovně rozhodčích

* Program „Mantinely pro všechny“ umožňuje oddílům zažádat o dotaci od ČFBU na nákup florbalových mantinelů a zároveň díky tomuto programu dochází k zvyšování konkurence mezi dodavateli, což vede ke snižování cen mantinelů jako takových.

** V jednotlivých programech „Podpory oddílů“ jsou oddíly motivovány k zakládání nových družstev, ke koncepční práci se všemi věkovými kategoriemi a žákovská družstva jsou v rámci tohoto programu podporována při cestách na turnaje.

*** Jedná se především o boj o zařazení florbalu do programů „Sportovní centra mládeže“, „Sportovní třídy“ a o rozšíření podpory z programu „Sportovní reprezentace ČR“.

Tabulka č.8 Ekonomické cíle ČFBU

EKONOMICKÉ CÍLE		
Dlouhodobé	Střednědobé	Krátkodobé
Stabilní ekonomická situace umožňující bezproblémový rozvoj florbalu	Vyvážené vícezdrojové financování	- Tlak na zvyšování dotací od státu (MŠMT) - Získání nových strategických partnerů ČFBU
	Další zlepšování finanční situace	- Tlak na zvyšování smluvní ceny za odkup marketingových práv ČFBU - Tlak na agenturu Sport Bohemia za účelem využití všech jejích aktivit pro získávání dalších partnerů
	Finanční zabezpečení pořádání MS mužů 2008 v ČR	- Získání dodatečných finančních zdrojů od státu pro účely pořádání MS - Získání strategických partnerů pro MS - Zisk finančních zdrojů pro pořádání MS od IFF - Kvalitní plánování a organizace MS
	Zkvalitňování a zefektivňování řízení	- Zlepšení a zefektivnění práce regionálních orgánů unie - Zlepšení a zefektivnění práce komisí
	Prosazování ČFBU ve strukturách IFF	- kvalitní organizace a zabezpečení přidělených mezinárodních akcí - plánování kandidatur na další mezinárodní akce
	Zvýšení medializace a hodnoty florbalu jako sportovního	- neustálý rozvoj internetových stránek

	produktu pro sponzory	- zahájení spolupráce při vydávání florbalového časopisu - neustálý tlak na prosazování florbalu do všech typů médií

Tabulka č.9 Sociální cíle ČFBU

SOCIÁLNÍ CÍLE		
Dlouhodobé	Střednědobé	Krátkodobé
Podpora sportu, zdraví, fair-play seberealizace a volnočasových aktivit mládeže	Propagace sportu v boji proti drogám a násilí ve společnosti	- Navázání na kampaň Czech Openu s podtitulem „All you need is floorball"* - Prosazování sportu jako neoddělitelné součásti života každého jedince - Propagace pozitivního vlivu sportu na zdraví jedince
	Výchova mládeže i vrcholových sportovců v duchu fair-play	- Vyhlášení nové ankety „Cena fair-play" - Dohled nad dodržováním zásad fair-play při všech sportovních soutěžích ČFBU
Podpora příslušnosti ke sportovnímu hnutí, rozvoj spolupráce a porozumění ve společnosti	Podporování dobré atmosféry mezi jednotlivými kluby a jejich členy	- Pořádání společenských akcí, besed, sympozií apod. pro představitele jednotlivých klubů
	Rozvoj pozitivních hodnot ve sportu	- podpora mezilidských vztahů - rozvoj spolupráce mezi hráči a funkcionáři v jednotlivých klubech - odstraňování negativních lidských vlastností v rámci týmového sportu

* V roce 2003 byl ústředním motivem tehdejšího ročníku Czech Openu boj proti drogám. Hlavním mottem turnaje bylo heslo: „Jediné co potřebuješ je florbal".

6.1.2. Zvolení vhodné strategie k dosažení cílů ČFBU

Strategii ČFBU v oblasti marketingu navrhuji zvolit jednoznačně za účelem naplnění stanovených cílů (prioritně sportovních) a zároveň s ohledem na současnou hospodářskou a legislativní situaci v České republice. Vzhledem k tomu, že je úspěšné plnění cílů sportovních velkou měrou závislé na ekonomické situaci organizace, měla by být strategie svým charakterem orientovaná na získávání nových sponzorů a partnerů v kombinaci s vhodnou strategií propagační.

Hlavní prioritou musí být snaha získat dlouhodobé stabilní strategické partnery, a to ve třech oblastech:

- mužský florbal – reprezentace ČR mužů, nejvyšší mužské soutěže včetně poháru ČFBU
- ženský florbal – reprezentace ČR žen, nejvyšší ženské soutěže včetně poháru ČFBU
- mládežnický florbal – reprezentace ČR juniorů, 1. liga juniorů a všechny nižší věkové kategorie

Dále považuji za vhodné koncipovat nabídky pro potenciální partnery pro každou oblast zvlášť, s cílem získat jednoho partnera s titulem "Hlavní partner" a popřípadě dalších „partnerů" v každé oblasti. Pozice Fortuny a.s. jako generálního patrnera českého florbalu by zůstala zachována, avšak pouze v případě navýšení finančního protiplnění za tuto pozici v následujících letech.

Kromě ekonomického zajištění výše zmíněných oblastí (mužského, ženského a mládežnického florbalu) hlavní pozornost věnuji blížícímu se MS ve florbale mužů 2008, které se bude konat v České republice a které bude vhodnou příležitostí pro další zviditelnění florbalu u nás. S přípravami na tuto akci je žádoucí začít již nyní, a to jak z hlediska ekonomického, tak i organizačního zajištění. Pro účely získání partnerů k této akci za nejvhodnější postup pokládám vypracování sponzorských balíčků různého obsahu dle finančního protiplnění. V první fázi jednání navrhuji oslovit především současné partnery ČFBU, avšak za důležité považuji i neustálé vyhledávání nových kontaktů mezi společnostmi v ČR (viz. kapitola Návrh možných partnerů ke spolupráci s ČFBU).

Kromě národních partnerů, které si vyhledává sama národní florbalová federace z pořadatelské země, existují i mezinárodní partneři IFF, které bude nutno dle daných

pravidel IFF během celé akce prezentovat. Pro příklad níže uvádím přehled všech partnerů posledního MS pořádaného v roce 2006 ve Švédsku:

Mezinárodní partneři

Národní partneři

Hlavní sponzoři

Sponzoři

Dodavatelé

ProViva Active

SOFTRONIC

Vybraní partneři

NeH

Comfort QUALITY Clarion
CHOICE HOTELS SCANDINAVIA

Organizátoři akce

Swedish Floorball Federation

Skånes Innebandyförbund
www.skibf.se

STOCKHOLMS INNEBANDYFÖRBUND

Pořadatelská města

BOTKYRKA KOMMUN

HELSINGBORG

Malmö stad

SOLNA STAD

STOCKHOLMS STAD

V současnosti již také existuje předběžný rozpočet Mistrovství světa 2008 konaného v České republice. Jednoznačnou výzvou, která stojí před ČFBU, je uspořádání této akce bez finanční ztráty, která podle níže přiloženého rozpočtu hrozí. Možnou cestou, jak vyváznout z červených čísel, je získání dodatečných národních sponzorů a partnerů pro tuto akci a zároveň docílení vyšší návštěvnosti, než se kterou je v tomto rozpočtu počítáno.

Tabulka č.10 Předběžný rozpočet MS 2008 v ČR

PRELIM. BUDGET WFC 2008						
INCOME		AMMOUNT	CZK	REAL	Budget - CZK	Euro
PARTNERS, SPONSORS						
Partners, sponsors		1	6 000 000	0	6 000 000	200 000
PARTNERS, SPONZORS SUM				**0**	**6 000 000**	**200 000**
SALES INCOME						
marchandising sales		1	700 000	0	700 000	23 333
SALES INCOME SUM				**0**	**700 000**	**23 333**
TICKETS				0		
tickets groups	6 days á 3000 spect.	18 000	200	0	3 600 000	120 000
tickets semi	1 day - 7000 spect	7 000	300	0	2 100 000	70 000
tickets final	1 day - 12000 spect	12 000	350	0	4 200 000	140 000
TICKETS SUM				**0**	**9 900 000**	**330 000**
INCOME SUM				0	16 600 000	553 333

COSTS		AMMOUNT	CZK	REAL	Budget - CZK	Euro
FEES						
IFF		1	1 000 000	0	1 000 000	33 333
tickets fees		1	1 000 000	0	1 000 000	33 333
FEES SUM				**0**	**2 000 000**	**66 667**
ARENAS				0		
Match arenas	rent	1	4 000 000	0	4 000 000	133 333
Match arenas	service	1	6 000 000		6 000 000	200 000
Practice arenas	20 teams x 8 sessions	160	1 500	0	240 000	8 000
ARENAS SUM				**0**	**10 240 000**	**341 333**
TRANSPORTATION						
Teams		1	750 000	0	750 000	25 000
IFF		1	100 000	0	100 000	3 333
TRANSPORTATION SUM				**0**	**850 000**	**28 333**
IFF				0		
Referee		1	1 000 000	0	1 000 000	33 333
IFF CB		1	300 000		300 000	10 000
IFF JURY		1	200 000	0	200 000	6 667
IFF SUM				**0**	**1 500 000**	**50 000**
STAFF						
staff		1	275 000	0	275 000	9 167
staff board		1	200 000	0	200 000	6 667
staff dress		1	150 000	0	150 000	5 000

STAFF SUM			0	625 000	20 833
ORGANIZATION COMMITTEE					
secretary	1	900 000	0	900 000	30 000
org committee	1	300 000	0	300 000	10 000
ORGANIZATION COMMITTEE SUM			0	1 200 000	40 000
SIDE COSTS (ARENAS)					
press	1	150 000	0	150 000	5 000
VIP	1	150 000	0	150 000	5 000
ceremonies	1	100 000	0	100 000	3 333
SIDE COSTS (ARENAS) SUM			0	400 000	13 333
DESIGN, PROMOTION, ETC					
design, promotions, merchandising	1	2 000 000	0	2 000 000	66 667
DESIGN, PROMOTION SUM			0	2 000 000	66 667
COSTS SUM			0	18 815 000	627 167
INCOME SUM			0	16 600 000	553 333
SUM			0	-2 215 000	-73 833

Zdroj (19)

V následující části mé práce se pokusím obsahově navrhnout tři typy sponzorských balíčků pro MS 2008 v ČR – balíček generálního partnerství (pouze pro jednoho sponzora, který bude mít výsadní postavení), balíček hlavního partnerství (pro 2-3 hlavní sponzory) a základní (dílčí) balíček pro ostatní sponzory, kteří projeví zájem o spolupráci.

Sponzorský balíček pro „Generálního partnera MS ve florbale 2008 v ČR"

Generální partner MS 2008 v České republice by měl mezi všemi partnery této akce zaručeno výsadní postavení a jeho pozice by zaručovala například na následující benefity:

- Získání titulu „Generální partner MS ve florbale 2008 v ČR" a možné využití tohoto titulu při všech svých reklamních aktivitách
- Ohlašování jména generálního partnera před začátkem, o přestávkách mezi třetinami a na konci každého zápasu MS
- Možnost vytvoření hymny, která by byla pouštěna v průběhu zápasů MS a kde by byl zmíněn generální partner této akce (podobně jako v minulosti existovala hymna – Staropramen extraliga ledního hokeje)
- Zmínka o generálním partnerovi při všech televizních i rozhlasových přenosech ze zápasů MS, a to vždy před i po pořadu

- Logo generálního partnera na obrazovkách televize v průběhu přímých přenosů a záznamů utkání formou tzv. injektáže (vždy v 1. a v 10. minutě každé vysílané třetiny, a to v minimální délce 5 sekund)
- Uvedení loga generálního partnera a textu „Generální partner MS 2008 v ČR" na oficiálních internetových stránkách k MS
- Prezentace generálního partnera u on-line přenosů ze zápasů MS formou loga či reklamního banneru
- Prezentace generálního partnera na serveru www.cfbu.cz a dále na serveru www.idnes.cz v sekci věnované MS 2008 v ČR formou loga či reklamního banneru
- Prezentace loga generálního partnera na vstupenkách, programech a všech dalších tiskovinách a reklamních materiálech připravovaných speciálně k MS (letáky, reklama na billboardech, pozvánky, plakáty atd.)
- Prezentace loga generálního partnera v deníku Sport při jakékoliv zmínce o MS 2008 ve florbale v ČR
- Zajištění minimálně půlstránkové prezentace generálního partnera ve florbalovém časopisu vydávaném ČFBU (i v případě jen částečné participace ČFBU na vydávání) při jakékoliv zmínce o MS 2008 v ČR později než 14 dní před začátkem šampionátu
- Logo generálního partnera společně s textem „Generální partner MS" na desce partnerů při všech tiskových konferencích pořádaných k MS
- 4x reklamní panel prvního sledu (mantinel) – 2x na straně proti tribunám a na obou stranách za brankou, v záběru televizních kamer
- 4x reklamní panel druhého sledu (plachta) – opět umístěno proti tribunám či v záběru tv kamer
- Logo generálního partnera jako potisk na středu hřiště (rozměr 5 x 5 m)
- Logo generálního partnera na dresech hráčů české reprezentace (rozměr 15 x 5 cm)
- Logo generálního partnera na oficiálním tričku k MS (případně dalších upomínkových předmětech dle možností)
- Cca 30 Ks pozvánek na VIP a další společenské akce konané v rámci MS
- 200 Ks lístků na zápasy ve skupině a 100 Ks lístků na zápasy vyřazovací části MS
- Rezervace 5 parkovacích míst před halami, kde bude MS pořádáno

- Právo na komerční využití fotopráv pro účely propagace
- Možnost jednorázového využití maximálně 5 hráčů české reprezentace při soukromých aktivitách generálního partnera, pokud bude termín akce oznámen dostatečně dopředu a nebude kolidovat s plánovanými aktivitami reprezentace
- Prezentace výrobků či služeb generálního partnera v místě konání zápasů MS
- Možnost distribuce propagačních materiálů společnosti

Cena balíčku: 1 000 000 Kč

Sponzorský balíček pro „Hlavní partnery MS ve florbale 2008 v ČR"

Tento sponzorský balíček je koncipován pro dvě až tři společnosti, které by měli v rámci tohoto partnerství stejná práva. Obsah balíčku může mít následující podobu:

- Získání titulu „Hlavní partner MS ve florbale 2008 v ČR" a možné využití tohoto titulu při všech svých reklamních aktivitách
- Ohlašování jména hlavního partnera před začátkem, o přestávkách mezi třetinami a na konci každého zápasu MS
- Logo hlavního partnera na obrazovkách televize v průběhu přímých přenosů a záznamů utkání formou tzv. injektáže (vždy v 1. a v 10. minutě každé vysílané třetiny, a to v minimální délce 5 sekund, vždy po prezentaci generálního partnera)
- Uvedení loga hlavního partnera a textu „Hlavní partner MS 2008 v ČR" na oficiálních internetových stránkách k MS
- Prezentace hlavního partnera na serveru www.cfbu.cz a dále na serveru www.idnes.cz v sekci věnované MS 2008 v ČR formou loga
- Prezentace loga hlavního partnera v programu a všech dalších tiskovinách a reklamních materiálech připravovaných speciálně k MS (letáky, billboardy, pozvánky, plakáty atd.), vše kromě reklamy na vstupenkách
- Prezentace loga hlavního partnera ve florbalovém časopise vydávaném ČFBU (plně i částečně) při jakékoliv zmínce o MS 2008 v ČR později než 14 dní před šampionátem
- Logo hlavního partnera společně s textem „Hlavní partner MS" na desce partnerů při všech tiskových konferencích pořádaných k MS
- Právo na komerční využití fotopráv pro účely propagace
- 2x reklamní panel prvního sledu (mantinel) – v záběru televizních kamer nebo naproti tribuně

- 2x reklamní panel druhého sledu (plachta) – opět umístěno proti tribunám či v záběru Tv kamer
- Logo hlavního partnera na oficiálním tričku k MS (případně dalších upomínkových předmětech dle možností)
- Cca 15 Ks pozvánek na VIP a další společenské akce konané v rámci MS
- 100 Ks lístků na zápasy ve skupině a 30 Ks lístků na zápasy vyřazovací části MS
- Rezervace 2 parkovacích míst před halami, kde bude MS pořádáno

Cena balíčku: 400 000 Kč

Základní sponzorský balíček pro „sponzory MS ve florbale 2008 v ČR"

Tento základní balíček je pro řadové sponzory, kterým jde hlavně o spojení svého jména s touto akcí a nezáleží jim na detailech a dodatečných benefitech, které jsou předmětem prvních dvou balíčků, nebo na tyto benefity prostě nemají peníze. Základní balíček by mohl obsahovat:

- Získání titulu „Partner MS ve florbale 2008 v ČR" a možné využití tohoto titulu při všech svých reklamních aktivitách
- Uvedení loga partnera a textu „Partner MS 2008 v ČR" na oficiálních internetových stránkách k MS
- Prezentace loga partnera v programu, na billboardech a na dalších reklamních materiálech k MS, pokud na prezentaci v těchto dalších materiálech bude prostor
- Logo partnera na desce partnerů při všech tiskových konferencích pořádaných v rámci MS
- 2x reklamní panel prvního sledu (mantinel) – jeden naproti tribuně a druhý za jednou z branek
- Cca 5 Ks pozvánek na VIP a další společenské akce konané v rámci MS
- 20 Ks lístků na zápasy ve skupině a 10 Ks lístků na zápasy vyřazovací části MS

Cena balíčku: 100 000 Kč

Jednotlivé položky sponzorských balíčků by dále samozřejmě mohly být předmětem jednání a nejsou definitivní. Zároveň je možno do těchto balíčků postupně přidávat položky další, tentokrát již více konkrétní v souvislosti s dohodnutými propagačními

akcemi (například prezentace partnera na billboardech, kde by však již byl udán název společnosti zajišťující reklamu, počet a typ billboardů, termín prezentace apod.).

Jak už jsem uvedl, vytvoření sponzorských balíčků má za cíl napomoci získat partnery, jejichž finanční prostředky umožní celou akci uspořádat beze ztrát. Ideální by byl takový stav, kdy by se naopak podařilo získat dodatečné finanční prostředky, které by nemusely být použity ke krytí nákladů souvisejících s pořádáním této akce, nýbrž by byly využity pro posílení reklamních a dalších propagačních aktivit v rámci MS. V současném rozpočtu je totiž vyčleněno pouze cca 2 000 000 Kč pro aktivity související s reklamou a propagací, což organizátorům neposkytuje příliš široký manévrovací prostor při plánování propagační strategie.

Tím se dostávám k druhému důležitému bodu plánování marketingové strategie ČFBU pro následující období, kterým je vytvoření vhodné propagační strategie zaručující dostatečnou prezentaci florbalu a jeho partnerů v různých typech médií. Tyto dva body, tedy získávání nových partnerů na straně jedné a mediální prezentace na straně druhé, spolu úzce souvisí. Obrazně se dá říci, že spolu vytváří tzv. spojené nádoby známé z fyziky. To, co potenciálního sponzora zajímá nejvíce, je právě množství mediální prezentace, které je mu partnerstvím zaručeno. Za toto množství je pak ochoten zaplatit určitý finanční obnos. Pro ČFBU je však velmi složité dostatečně velký mediální prostor získat, v důsledku nedostatku finančních prostředků, které by ale v případě uzavření partnerství najednou byly k dispozici. Tím se dostáváme do jakéhosi začarovaného kruhu, kdy si společnosti v ČR sice začínají uvědomovat rostoucí popularitu florbalu a jsou i ochotny do tohoto sportu investovat, avšak odrazuje je poměrně malá mediální prezentace. Cestou, jak tento kruh porušit, je právě akce velkého významu, kterou MS bezesporu je. V oblasti propagace lze tedy za jednoznačnou prioritu ČFBU označit další posilování mediálního postavení florbalu u nás, konkrétně jmenujme například zajištění pravidelného objevování se florbalu na obrazovkách nového sportovního kanálu České televize - ČT 4 Sport. Podrobněji se tomuto tématu budu věnovat ještě v následující kapitole při plánování jednotlivých marketingových nástrojů vzhledem ke zvolené strategii.

Do této chvíle jsem při vytváření marketingové strategie uvažoval především nad tím, jak zabezpečit bezproblémové pořádání MS v České republice a jakým způsobem uspokojit partnery této akce. Aby však bylo možné brát tuto koncepci za dostatečně ucelenou, je nutné se zaměřit i na další typy zákazníků, které ČFBU obsluhuje. Především mám na mysli diváky a fanoušky florbalu. V této oblasti považuji za hlavní

úkol přilákat na tribuny větší množství diváků především starší věkové kategorie, kterým prozatím florbal moc neříká. Je jasné, že je tento úkol nelehký, avšak vhodný začátek vidím ve snaze přilákat na MS celé rodiny i s dětmi, které se florbalu třeba již věnují. Postupem času by se takto popularita florbalu mohla rozšířit i mezi „dospělé". Vhodným apelem kampaně k MS by tedy dle mého názoru mohlo být například: „Přijďte se seznámit s nejoblíbenějším sportem vašich dětí!" či „Poznejte sport mladé generace!". Jako vhodné doplnění této komunikace vidím například možnosti slev při zápasech MS pro rodiny s dětmi.

Tím už se dostávám k detailnímu plánu jednotlivých marketingových nástrojů marketingového mixu, které jsou obsahem následující kapitoly.

6.2. VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO MIXU V PRAXI VZHLEDEM KE ZVOLENÉ STRATEGII

Po předchozích analýzách vnějšího a vnitřního prostředí, stanovení cílů a volbě optimální marketingové strategie ČFBU pro následující období nyní mohu přistoupit k závěrečné fázi tvorby marketingové koncepce ČFBU. Tou je, jak je z názvu této kapitoly patrné, vytvoření plánu pro využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu vzhledem ke zvolené strategii. Nebudu zde opakovat to, co již bylo popsáno v předchozích kapitolách při hodnocení současného stavu marketingové koncepce ČFBU, spíše zde shrnu mé návrhy na vylepšení dosavadní koncepce, ke kterým jsem během tvorby této práce dospěl a které se převážně vztahují k pořádání MS 2008 v České republice. Pojďme se tedy blíže věnovat jednotlivým marketingovým nástrojům.

6.2.1. Politika v oblasti produktů

ČFBU v současnosti disponuje následujícím základním portfoliem produktů, které může svým sponzorům a partnerům nabídnout:

1) Soutěže pořádané v rámci Mistrovství ČR – extraliga mužů, extraliga žen, první liga juniorů, první liga juniorek, první liga dorostenců, první liga veteránů a všechny další celostátní a regionální soutěže různých kategorií
2) Pohár ČFBU – kategorie mužů a žen
3) Reprezentační týmy ČR (muži, ženy, junioři)
4) MS 2008 ve florbale mužů

Prioritou ČFBU je pořádání všech akcí, a to nejen vrcholových, na vysoké organizační úrovni, která napomůže postupné profesionalizaci florbalu a šíření dobrých referencí ohledně tohoto sportu mezi veřejností i obchodními společnostmi. Kvalitní organizační a pořadatelské zajištění všech akcí ocení bezpochyby nejen diváci, nýbrž i samotní sportovci.

Při prezentaci produktů ČFBU potenciálním sponzorům by měl být dle mého názoru zdůrazňován fakt progresivního růstu tohoto sportu a možnost oslovení především mladých lidí, u kterých je florbal vysoce populární. I proto považuji za vhodné

přednostně oslovovat ty společnosti, jejichž cílovou skupinou jsou spíše zákazníci mladší generace.

Do budoucna dále určitě doporučuji pravidelné pořádání VIP akcí, například po skončení ligové sezony, kde by mohly být předávány ceny nejproduktivnějším hráčům, nejlepším brankařům, vyhlašovány výsledky anket nejlepší florbalista a florbalistka roku, rozhodčí roku, trenér roku apod. Obdobné akce bývají vhodnou příležitostí pro prezentaci všech partnerů, zvláště, pokud by se na nich podařilo zajistit také účast médií. V souvislosti s oceňováním hráčů také navrhuji začít každoročně udělovat vybranému hráči či hráčce cenu Fair Play.

Za další vhodný předmět zájmu ČFBU považuji navázání užší spolupráce na pořádání největšího mezinárodního florbalového turnaje v České republice i na světě – Czech Openu. Získání tohoto turnaje do portfolia produktů, které je ČFBU svým klientům schopno nabídnout, by bylo jistě zajímavým počinem, vždyť byl tento turnaj po dlouhou dobu jediným medializovaným prvkem z oblasti florbalu u nás a dodnes je největší zájem medií o florbal spojován právě s tímto turnajem.

Zároveň navrhuji podniknout kroky pro upořádání nového mezinárodního florbalového turnaje v České republice, tentokrát však pro týmy nižších věkových kategorií. Nyní již sice existuje obdoba turnaje Czech Open i pro tyto kategorie (turnaj zvaný Prague Games), avšak myslím, že by bylo vhodné ve spolupráci s ostatními národními federacemi a IFF vytvořit nový model mezinárodního turnaje, kdy by v každé zemi vznikl systém kvalifikačních turnajů, z něhož by vítězové postupovali na finálový turnaj s mezinárodní účastí. Obdobný model mezinárodního turnaje není zcela novou myšlenkou a pro jeho zavedení hovoří fakt, že je úspěšně využíván i v jiných sportech. Příkladem nechť je každoročně pořádaný mezinárodní fotbalový turnaj pro hráče do 13-ti let - Danone Cup. Obdobná akce mezinárodního formátu by se zajisté setkala se značným zájmem i ze strany sponzorů.

Dále bych doporučil využít možnosti umístění reklamních bannerů u on-line přenosů z důležitých zápasů na oficiálních stránkách ČFBU. Tato inzertní plocha může být případně nabídnuta i oficiálním partnerům unie (tento nápad jsem použil při tvorbě sponzorských balíčků k MS).

Oblast, která je stojí prozatím tak trochu mimo zájem ČFBU, je tzv. merchandising, nebo-li prodej sportovních suvenýrů. Proto navrhuji pro fanoušky české reprezentace v nejbližší době vytvořit nabídku sportovních suvenýrů, které by byly před začátkem MS 2008 a v jeho průběhu běžně k dostání. Nabídka může obsahovat drobné reklamní a

upomínkové předměty vyrobené speciálně pro tento šampionát, dále pak typické suvenýry známé z jiných sportů, tedy čepice, šály, dresy hráčů české reprezentace se jmenovkami apod.

Na závěr bych rád u politiky v oblasti produktů uvedl ještě jeden nápad, který by myslím stál za úvahu. V současnosti na českém trhu najdeme pouze švédské či finské výrobce a značky florbalového vybavení. Do budoucna bych tedy minimálně uvažoval o možnostech založení společnosti, která by jako první firma na trhu produkovala výhradně české florbalové vybavení. Bohužel však v tuto chvíli dokáži jen těžko odhadnout, zda v České republice existují odborníci, kteří by dokázali navrhnout a vyrobit konkurenceschopné produkty, což je alfou a omegou celé této případné aktivity.

6.2.2. Cenová politika

Strategie cenové tvorby produktů ČFBU má tři základní roviny.

První rovinou je stanovení výše členských příspěvků pro nové členy, případně také stanovení částky požadované za prodloužení členství v ČFBU. V současnosti je systém nastaven tak, že každý hráč, tedy člen, musí za vystavení registračního průkazu nutného pro účast na všech soutěžích pořádaných ČFBU zaplatit 200 Kč, případně 300 Kč pro vyřízení celé záležitosti na počkání. Registrační průkaz má platnost tři roky a po uplynutí této doby je nutné pro prodloužení či obnovení jeho platnosti zaplatit opět 200 Kč (popřípadě 300 Kč). Pro příští sezonu zvažuje ČFBU zavést nový model, kdy by byla platnost registračních průkazů neomezená, nicméně by musel každý hráč, který se chce v dané sezoně zapojit do soutěží ČFBU zaplatit jednorázový poplatek 300 Kč. Za tři sezony je tedy tato suma rovna 900 Kč, což je podstatně výše než dosud činily členské příspěvky. Svůj záměr zvýšit tak de facto členské příspěvky o 200% hájí ČFBU tvrzením, že takto dodatečně vybrané finanční prostředky použije pro vydávání speciálního florbalového časopisu, na který bude mít každý člen nárok zdarma. Otázkou zůstává, zda je tento krok správný a zda některé spíše amatérské hráče neodradí od účasti v soutěžích. Na druhou stranu 300 Kč není nikterak závratnou sumou. Dle mého názoru je ovšem neefektivní takto vybrané peníze utápět v projektu vydávání vlastního časopisu, který pak možná ani nikdo nebude číst. V této souvislosti spíše zastávám názor, že by bylo dobré uzavřít smlouvu s vydavatelem některého dnes již zaběhnutého časopisu, například Hattrick či Gól, jehož určitá část by byla věnovaná florbalu (odhadem zhruba 8 stran). Jen těžko si za současné situace totiž dokáži představit ryze

florbalový časopis s minimálně 16 stranami. Myslím, že by velice brzy došla témata o kterých psát, a takový časopis by brzy dospěl k zániku.

Druhou rovinou strategie koncipování cen je otázka výše vstupného na akce pořádané ČFBU. ČFBU samozřejmě neurčuje výši vstupného na ligové a pohárové zápasy, toto rozhodnutí je plně v kompetenci domácích týmů. Rozhodování o výši vstupného se však týká akcí pořádaných na území České republiky jako jsou Poháry mistrů, MS všech kategorií a podobně. V nejbližší době je samozřejmě klíčovým úkolem promyslet ceny vstupenek na MS 2008 v ČR. Výše cen vstupného může zásadně ovlivnit návštěvnost celé akce a následně i to, zda bude pořádání mistrovství světa ztrátové či ziskové. Cena vstupenek na zápasy ve skupině je předběžně stanovena na 200 Kč, na semifinálová klání 300 Kč a na finále 350 Kč. Mým návrhem je prodej permanentních vstupenek na všechny zápasy mistrovství (cena cca 1 000 Kč, divák by rovněž mohl obdržet malý dárek), zavedení rodinného vstupného a dále například slevy pro členy IFF.

Poslední rovina, kterou je nutno v oblasti cenové politiky vnímat, je stanovení cen různých forem partnerství s ČFBU. Vedení ČFBU by mělo mít promyšlenou strategii ohledně prodeje svých práv a jejich komerčního využití a mělo by se pokusit tyto práva prodat logicky za co nejvyšší cenu. Do této sféry dále spadá i otázka stanovení cen za různé typy sponzorských balíčků k MS 2008, o kterých jsem se zmiňoval v kapitole 5.1.2. Stanovení ceny tak, aby nebyla v porovnání s nabízenými benefity ani podhodnocena ani nadhodnocena, je v praxi dosti obtížné, proto v tomto bodě doporučuji konzultaci s odborníky z různých marketingových agentur za účelem získání přehledu o cenových relacích z jiných sportů, a na tomto základě o výši cen rozhodnout.

6.2.3. Distribuční politika

Ani úloha třetího marketingového nástroje - distribuce - není jednoznačná. I zde jsou vymezeny dvě základní roviny, v jejichž rámci je distribuční politika koncipována. V první rovině můžeme chápat distribuci jako způsob, kterým se produkty nabízené ČFBU dostávají k zákazníkům, v tomto případě divákům. V tuto chvíli existují tři základní způsoby, jak a kde nabízené produkty sledovat:

1) Přímá účast na akcích pořádaných pod patronací ČFBU (ligová a pohárová utkání, MS, apod.) – prioritou je kvalitní organizace všech těchto akcí tak, aby se diváci na tento sport pravidelně vraceli. ČFBU již podnikla kroky k zlepšení

současného nevyhovujícího stavu – viz reglement soutěže 2005/2006, kapitola 4.9.3.

2) Prostřednictvím televizního a rozhlasového vysílání – zpravodajství, přímé přenosy a záznamy vybraných utkání – prioritou zůstává zvětšování prostoru, který je florbalu v těchto médiích věnován.
3) On-line přenosy z prvoligových, pohárových a reprezentačních utkání na oficiálních stránkách ČFBU – prioritou v této oblasti je kvalitnější přenos (častější aktualizace) a větší objektivita (v minulosti se objevily případy, kdy domácí on-line reportér nebyl zcela objektivní, což samozřejmě snižuje hodnotu tohoto produktu).

Druhou rovinou distribuce je otázka možnosti provozování florbalu ve všech oblastech České republiky tak, aby žádný z členů ČFBU nebyl omezen tím, že v jeho okolí neexistuje florbalový tým, kde by se mohl svému oblíbenému sportu věnovat. V tomto ohledu se ČFBU za několik posledních let podařilo urazit velký krok dopředu, florbal je dnes provozován ve všech větších i menších městech a k výraznému rozvoji tohoto sportu došlo i v regionech, které v minulosti nebyly tomuto sportu příliš nakloněny. Přestává tak tedy platit tvrzení, že florbal je jen záležitostí Prahy a Ostravy. Nicméně by nebylo vhodné, aby se ČFBU současným stavem uspokojila, pozice tohoto sportu musí být i nadále posilována. V této oblasti tedy pokládám za důležité nadále podporovat zakládání nových klubů a družstev. Zároveň navrhuji pokusit se distribuovat základní florbalové vybavení přímo do škol, kde je toto vybavení nedostačující či zatím úplně chybí. Tím mám na mysli především školy v menších městech, jejichž finanční situace jim neumožňuje pořídit vybavení dostačující kvality. Pokud by ČFBU byla schopna uzavřít smlouvu s některou z firem, které produkují florbalové vybavení a působí na našem trhu, byla by tato myšlenka proveditelná. Školy by tak mohly získat určitou slevu na pořízení vybavení a dodávající společnost by mohla těžit z exkluzivity svých produktů v těchto školských zařízeních.

Na závěr se zmíním ještě o jednom problému, který stojí v oblasti distribuce před ČFBU. Pro nadcházející MS bude třeba zajistit haly, ve kterých bude celý šampionát odehrán. V současnosti se počítá s tím, že pořadatelská města budou Praha a Ostrava, a že semifinálová a finálová klání pak již budou odehrána pouze v Praze. Myslím si, že minimálně pro vyvrcholení celého MS by bylo vhodné zajistit prostory Sazka Arény, kam se vejde dostatečné množství diváků a kde je i odpovídající úroveň celého zařízení. Příkladem nechť jsou nám předcházející MS ve Finsku a Švédsku, kde bylo naprosto

běžnou záležitostí, že se již zápasy ve skupině odehrávaly ve velkých halách, ve kterých byly v minulosti uspořádány světové šampionáty v hokeji (např. Hartwall Aréna – Finsko, Globe Aréna – Švédsko atd.). Zároveň bych se dále pokusil konání významných mezinárodních akcí přenést i do jiných velkých měst (například Brno, Liberec, České Budějovice atd.), kde by se tak mohla zvýšit popularita tohoto sportu.

6.2.4. Propagační a komunikační politika

Propagační strategii ČFBU v následujícím období koncipuji jednoznačně směrem k MS 2008 v České republice. Propagační mix musí být zároveň sestaven tak, aby bylo možno splnit dva základní cíle, které si ČFBU předsevzala. Prvním cílem je vytvoření dostatečného povědomí o konání této významné akce celosvětového formátu v České republice. Cílem druhým je přilákání co největšího množství diváků nejen na zápasy české reprezentace, nýbrž na všechny utkání konané v rámci A skupiny MS.

Propagační strategie si klade za cíl oslovit především následující cílové skupiny:

- Mladou generaci obecně, u které je florbal na prvním místě v pomyslném žebříčku oblíbenosti sportů. Řada dětí i mladých mužů a žen navíc florbal aktivně provozuje. Oslovení této cílové skupiny bude pravděpodobně nejsnazší a hlavním cílem u této skupiny je zajištění informovanosti o konání akce s dostatečným předstihem.
- Rodiny s dětmi – návštěva zápasů MS může být v tomto případě prezentována jako ideální příležitost pro trávení společných chvil celé rodiny, zvláště, pokud děti z těchto rodin samy florbal hrají. Jak jsem již naznačil v předchozích kapitolách, vhodným komunikačním sdělením by mohl být apel: „Poznejte nejoblíbenější sport svých dětí" a podobně.
- Příznivce sportu starší generace – oslovení této cílové skupiny bude zřejmě nejobtížnější, jelikož dlouhodobě neoblíbenějšími sporty starší generace jsou tradičně fotbal a hokej. Jako možnou cestu k oslovení této skupiny lidí považuji vyvolání zvědavosti, co je vlastně na florbalu tak zajímavého, že ho dnes provozuje tolik mladých lidí. „Poznejte sport mladé generace!" – tato věta by mohla být ústředním motivem celé reklamní kampaně.

V předběžném rozpočtu na MS je pro účely propagace počítáno s cca 2 000 000 Kč. Při zvážení cen za nákup reklamního prostoru v jednotlivých médiích dospějeme nutně

k závěru, že je tento budget spíše skromného charakteru. I v případě, že by se podařilo pro tuto akci získat dodatečné partnery (například díky sponzorským balíčkům), kteří by mohli rozpočet pro účely propagace navýšit, nedá se předpokládat, že by byla jeho změna nějak výrazná. Proto bude při posuzování nasazení jednotlivých částí propagační strategie nutno vycházet ze zásady minimalizace nákladů. Jednou z cest jak tuto zásadu uplatňovat je tzv. barterová spolupráce (barter = směna zboží za zboží), kdy ČFBU za odvysílanou či otištěnou reklamu nebude poskytovat finanční protiplnění, nýbrž danému médiu zajistí pozici mediálního partnera šampionátu a tím mu tedy poskytne reciproční zviditelnění. Pochopitelně je sjednávání a zajišťování „bártrů" časově daleko náročnější a ne všechna media mohou mít o tuto formu spolupráce zájem. Zde už však záleží i na vyjednávacích schopnostech odpovědných osob.

V tomto bodě bych za klíčovou považoval dohodu s pořadatelskými městy, která by mohla pro účely propagace MS vyčlenit určité reklamní plochy zdarma či s výraznou slevou, tak jak je tomu v případě turnaje Czech Open.

Pří výběru jednotlivých médií, které budou pro tuto propagační akci využity, bych v první řadě volil současné mediální partnery ČFBU, tedy Českou televizi, Český rozhlas 1 – Radiožurnál, internetový portál www.navrcholu.cz, internetový server www.idnes.cz a deník Sport.

Spolupráce s těmito médii má dvě dimenze. První dimenzí je samotná reklama a propagace MS a druhou je zajištění pravidelného zpravodajství, přímých přenosů a záznamů v průběhu celé této akce, ale i dále do budoucna.

Nyní se pokusím shrnout hlavní priority u různých typů médií, které je třeba v nadcházejícím období uskutečnit:

Televize

V nedávné minulosti se objevily na našich obrazovkách hned tři nové sportovní kanály – ČT 4, Sport 1 a Galaxie Sport. Zvláště spuštění nového výhradně sportovního kanálu České televize je spojeno s velkým očekáváním a hlavním cílem ČFBU by mělo být zajištění pravidelných přímých přenosů a záznamů z florbalových zápasů na tomto kanále. Zde tedy nejde pouze o přenosy ze zápasů MS, hlavním úkolem je dostat florbal na obrazovky této televize trvale. V dlouhodobém horizontu by bylo ideální, pokud by se na tomto kanálu podařilo každý týden zajistit minimálně jeden přímý přenos vybraného ligového utkání.

Zároveň je možno takřka stoprocentně počítat s tím, že se semifinálová a finálová utkání MS objeví na obrazovkách jednoho ze dvou kanálů televize Eurosport.

Co se týká propagace samotného MS, bylo by vhodné jí zajistit především na všech kanálech ČT, ať již formou klasické reklamy či spíše upozorňováním na chystané přímé přenosy a záznamy mezi jinými pořady vysílanými na kanálech České televize, dále v průběhu jiných sportovních pořadů (ideální například během obvyklého víkendového Studia Sport a podobně) a v neposlední řadě zajistit zmínku o nadcházejícím MS ve zpravodajství ČT v hlavním vysílacím čase.

Dále bych se pokusil otevřít jednání o vysílání florbalu také s televizí Galaxie sport, kde se zatím tento sport neobjevuje vůbec. Vlastní pořady zde přitom mají sporty jako je futsal, házená, basketbal a další, se kterými se florbal rozhodně může srovnávat.

Televizní program Sport 1 je profilován spíše na různé zahraniční fotbalové soutěže, proto šance na proniknutí florbalu na obrazovky této televizní stanice hodnotím jako nejnižší.

Rádia

Dominantní roli v mediálním plánu propagační strategie k MS by vedle České televize měla bezesporu zaujímat rozhlasová stanice Radiožurnál, která vysílá celoplošně, má vybudovanou širokou posluchačskou základnu a zároveň značnou část svého programového vysílání věnuje různým sportovním akcím. Kromě propagace celého MS před jeho zahájením a v jeho průběhu by mělo být docíleno také toho, aby Radiožurnál vysílal živé vstupy alespoň ze zápasů české reprezentace. Samozřejmostí pak musí být vysílání pravidelného zpravodajství z průběhu jednotlivých zápasů, rozhovorů, novinek, prostě všeho, co by mohlo posluchače zajímat.

Český rozhlas radiožurnál by však podle mého názoru neměl být jediným rádiem, které bude o průběhu MS ve florbale informovat. Dá se totiž předpokládat, že existují jedinci z výše zmíněných cílových skupin, kteří Radiožurnál neposlouchají jejich zásah tímto médiem by byl více než problematický. Proto bych doporučil alespoň pro období MS dohodnout spolupráci s dalším celoplošným rádiem, například s rádiem Impuls, Frekvencí 1 či Evropou 2. Poslední jmenovaná stanice je vhodným rádiem pro oslovení mladých lidí, kteří tvoří rozhodující část jejích posluchačů.

Tisk

I v oblasti tištěných médií se myslím ČFBU vydala správnou cestou poté, co jako jednoho ze svých mediálních partnerů získala deník Sport – nejčtenější sportovní tištěné médium v republice. Florbalu je v tomto deníku věnována cca jedna strana týdně, na

které je otištěno zpravodajství z ligových zápasů, výsledkový servis a statistiky 1. Fortuna extraligy a obvykle také jeden aktuální článek, reportáž či rozhovor.

O florbale čas od času píší i jiné deníky, avšak jediným, který alespoň pravidelně uvádí výsledky nejvyšších florbalových soutěží, je MF Dnes.

O průběhu MS se bude psát pravděpodobně ve všech hlavních celostátních denících vycházejících v České republice, avšak pokud bude mít ČFBU zájem o prezentaci této akce ještě před jejím zahájením, například formou půlstránkové inzerce, která by čtenáře přilákala k návštěvě zápasů MS, bude pravděpodobně nutné tento případný inzertní prostor zakoupit. Snad jen v deníku Sport by vzhledem k jeho zaměření a již navázané spolupráci byla šance docílit výrazné slevy z ceny inzerce či dokonce získat inzertní prostor zcela zdarma. Deník Sport totiž na podobné bázi spolupracuje mimo jiné s hokejovým klubem HC Spatra Praha a fotbalovým klubem SK Slávia Praha a v rámci mediálního partnerství těmto klubům poskytuje určitý inzertní prostor v deníku pro jejich prezentaci (například formou pozvánek na důležité zápasy).

Deníky ovšem nejsou jedinými tištěnými médii, která u nás vychází, a florbalu dle mého názoru velice škodí, že na našem trhu v současnosti neexistuje žádný sportovní magazín (týdeník či měsíčník), který by se alespoň okrajově florbalu věnoval. ČFBU tuto situaci samozřejmě také jako handicap vnímá. Proto je v tuto chvíli na místě co nejrychleji rozhodnout, zda se pustit do vydávání zcela nového florbalového časopisu (neúspěšné pokusy byly již v minulosti učiněny) nebo se v této činnosti spojit s některým z vydavatelů dnes již zaběhnutých sportovních magazínů. Osobně bych doporučoval spíše druhou variantu, kdy by mohla být tato spolupráce oboustranně výhodná. Pro sportovní magazín typu Hattricku či Gólu, by mohl být florbal vítaným oživením a ČFBU by naopak mohla čerpat ze zkušeností, které se vydavatelům těchto časopisů za dlouhé období jejich působení na trhu podařilo shromáždit.

V této souvislosti je možná spolupráce dvojího typu. První variantou je zakoupení určitého počtu stran v magazínu tzv. „na klíč", kdy o všem, co se na těchto stranách otiskne, bude rozhodovat ČFBU se souhlasem redakce a tiskové materiály bude dodávat sama ČFBU. Druhou možností se užší spolupráce obou stran, kdy se na tvorbě „florbalových" stránek bude podílet jak ČFBU, tak zaměstnanci redakce, kteří budou moci přicházet s vlastními nápady na případné rozhovory či reportáže z florbalové oblasti.

Ať už bude rozhodnutí ČFBU jakékoliv, je nesporně jisté, že si florbalový časopis místo mezi sportovními magazíny v ČR zaslouží.

Internet

Internet je v současnosti nejmladším masovým elektronickým médiem, které stále prožívá obrovský boom. Častěji ho navíc využívají právě mladí lidé, které se ČFBU snaží svou kampaní oslovit.

Při plánování využití tohoto propagačního nástroje navrhuji zamýšlené operace rozdělit do tří základních skupin:

1) Vylepšení současných oficiálních webových stránek ČFBU
2) Vytvoření nových oficiálních internetových stránek přímo k MS 2008 v ČR
3) Navržení reklamní kampaně pro toto médium

Současná webová prezentace ČFBU je sice na poměrně vysoké úrovni, ale vývoj v této oblasti postupuje velmi rychle. U internetu platí více než kde jinde heslo:„Co je dobré dnes, nemusí být dobré i zítra", a proto je neustálé vylepšování této prezentace jedinou možnou cestou pro udržení současné pozice z hlediska kvality.

Níže uvádím několik návrhů na vylepšení:

- kvalitnější grafické zpracování celé prezentace – florbal je sport mladé generace, která má ráda určitou extravagantnost, která zde chybí. Celé prezentaci dominuje pouze jedna barva. Stránky by měly být dle mého názoru pestřejší, barevnější, měly by obsahovat fotky z odehraných zápasů a podobně. Celá prezentace by se tak stala živější.
- Zkrácení doby načítání webové prezentace – na to, že grafické zpracování těchto internetových stránek není nikterak závratné kvality a není tudíž ani příliš náročné na přenos dat, je doba načítání opravdu poněkud dlouhá. Těžko říci kde hledat chybu, možnou příčinou tohoto problému může být například přetíženost serveru. V tom případě by bylo vhodné server změnit.
- Soutěže pro návštěvníky internetových stránek – V současnosti na internetových stránkách ČFBU probíhá celoroční soutěž zvaná Florbalová tipovačka, ve které mohou její účastníci virtuálně sázet na výsledky utkání nejvyšší florbalové soutěže. Cenou pro vítěze bývá obvykle florbalové vybavení značky Salming. Myslím si však, že soutěží není nikdy dost, a s velkým zájmem by se zajisté setkala i další soutěž připravená například k MS, kde by cenou pro vítěze mohly být lístky na jednotlivé zápasy mistrovství. Další zajímavou cenou by mohlo být zajištění návštěvy některého

z ligových zápasů švédské, čí finské ligy. Návštěva takového zápasu by byla obrovským svátkem snad pro každého florbalistu z České republiky.

Obsah nové webové prezentace k MS 2008 v České republice by mohl obsahovat například následující prvky:

- Celá prezentace by měla být vícejazyčná, kromě české by měla obsahovat minimálně i anglickou verzi.
- Představení všech účastníků MS
- Představení pořadatelské země i jednotlivých pořadatelských měst tohoto šampionátu
- Kompletní tabulky a statistiky MS
- On-line přenosy ze všech utkání MS
- Prezentace všech partnerů MS
- Krátký návrat do historie předchozích MS
- Termínová listina celého MS
- Soutěže a předprodej vstupenek na zápasy MS
- Internetový obchod se suvenýry k MS
- Speciální strana věnovaná akreditacím a tiskovým zprávám v souvislosti s MS
- Kontakt na osoby odpovědné za organizaci celé akce (kontakt na marketingové oddělení pro případné zájemce o partnerství k MS)

Při výběru médií, které budou využity v reklamní kampani k MS 2008 v ČR, by se rozhodně na internet nemělo zapomenout. Vhodné by bylo zajistit umístění reklamních bannerů s tématikou pozvánky na MS na serverech mediálních partnerů ČFBU (tedy www.navrcholu.cz a www.idnes.cz). Pokud by se navíc podařilo uzavřít dohodu i s jinými internetovými servery (např. www.centrum.cz nebo www.seznam.cz) bylo by to bezpochyby možné chápat jako další významné plus.

Billboardy, reklama v dopravních prostředcích atd.

Billboardy jsou dalším médiem, které bývá tvůrci reklamních kampaní v dnešních dnech hojně využíváno. Na českém trhu existuje v současnosti celá řada společností, které svým klientům billboardovou reklamu nabízí. ČFBU by se proto měla při vybírání ze změti těchto společností rozhodovat na základě optimálního poměru mezi cenou a kvalitou billboardové reklamy (umístění, velikost, osvětlení atd.) u jednotlivých

společností. I v oblasti billboardové reklamy by bylo ideální uzavřít s některou z firem partnerství, v jehož rámci by byla ČFBU poskytnuta určitá sleva z ceny celé kampaně.

Co se týká reklamy v dopravních prostředcích, využil bych možnosti inzerce v městských hromadných prostředcích pořadatelských měst MS 2008.

V rámci upevnění vazeb mezi ČFBU a jejími současnými partnery bych byl pro zavedení pravidelných schůzek poradního charakteru, na kterých by mohli představitelé jednotlivých společností vyjádřit svoje postoje, myšlenky, návrhy a nápady z oblasti florbalu, které by poté byly následně konzultovány s vedením ČFBU. Mohlo by jít o tzv. „brainstorming" ve florbalovém prostředí. Kromě zajímavých myšlenek, ke kterým by se mohlo tímto způsobem dospět, by tyto pravidelné schůzky, jak jsem již uvedl, mohly přispět k upevnění vztahu ČFBU s jejími partnery, kteří by získali možnost vyjadřovat své postoje a tím se tak trochu spolupodílet na vytváření florbalového hnutí u nás. Tyto společnosti by tak získaly lepší pocit opravdového oboustranného partnerství oproti stavu, kdy by do florbalu jen každoročně jednorázově nalily určité finanční prostředky.

Hlavní strategií celé marketingové koncepce ČFBU je získání nových partnerů, od nichž budou dodatečně získané finanční prostředky využity k plnění vytyčených cílů ČFBU. V následující kapitole proto ještě předložím návrh, jaké společnosti jako potenciální partnery ČFBU oslovit a dále tyto společnosti rozdělím do skupin dle podobných vlastností.

7. NÁVRH MOŽNÝCH PARTNERŮ KE SPOLUPRÁCI S ČFBU

V předcházející kapitole mé práce jsem nastínil, jakým směrem by se ČFBU v oblasti komunikace a vytváření nabídek pro sponzory měla dle mého názoru vydat. Je pochopitelné, že podmínky spolupráce s různými partnery mohou být odlišné a to nejen z hlediska rozdělení partnerů na generální, hlavní a podobně. Jednotlivé společnosti mají většinou různé představy o tom, co by chtěli partnerstvím s ČFBU získat, a proto tedy mohou mít i odlišná přání a požadavky. V tomto místě je nutné zdůraznit potřebu flexibility sponzorských balíčků či jiných nabídek pro potenciální sponzory (samozřejmě v rámci možností) tak, aby bylo možné jednotlivé nabídky přizpůsobovat konkrétním přáním a požadavkům společnosti, se kterou probíhají jednání. Jen tak lze docílit oboustranně prospěšné spolupráce, kdy bude daná společnost spokojena s tím, co za své finanční prostředky získává, a odměnou ČFBU bude dlouhodobě stabilní ekonomická situace. Spokojený sponzor bude mít totiž bezesporu zájem o dlouhodobou spolupráci a ČFBU se tím pádem může vyhnout nepříjemné situaci, kdy by na uvolněné místo v případě ukončení spolupráce musela hledat jiného partnera.

Jaké typy společností pro partnerství s ČFBU tedy přicházejí v úvahu? Jak už jsem dříve uvedl, český trh v současnosti není příliš široký, čímž je manévrovací prostor v této oblasti značně omezen. Přesto na následujících stranách rozděluji potenciální partnery ČFBU do několika skupin, přičemž společnosti v daných skupinách mají vždy určité společné rysy, se kterými je nutno při tvorbě nabídek počítat.

1) Výrobci florbalového vybavení

KAJA-Trading, spol s r.o.

Rosco Sport s.r.o.

Salming Czech s.r.o.

Šifra-ALF s.r.o.

Spinflo s.r.o.

Všechny tyto společnosti jsou konkurenty současného partnera reprezentace ČR Charlies and Co., s.r.o. (značka Canadien) na trhu s florbalovým zbožím.

2) Výrobci sportovního zboží

Czech PUMA Dassler s.r.o.
- partner MS 2006 ve Švédsku
- partner Czech Openu

JADBERG Corporation
- výrobce florbalových dresů

INTERSPORT spol. s r.o.
- partner MS 2006 ve Švédsku

RBK Sport CZ s.r.o.
- značka Reebok

Adidas ČR s.r.o.

Moira CZ a.s.

3) Výrobci nápojů

Kofola a.s.
- vhodný partner pro nižší věkové kategorie

Fontana Watercollers s.r.o.

General bottlers ČR s.r.o.
- značky Gatorade, Pepsi, Canada Dry atd.

Esatrade s.r.o.
- energetické nápoje

4) Pivovary

Královský pivovar Krušovice a.s.

Pivovar Svijany s.r.o.

Pivovar a sodovkárna Jihlava a.s.

5) Telekomunikační společnosti

Vodafone Czech Republic a.s.

- na českém trhu existují tři hlavní poskytovatelé mobilních komunikačních sítí, Eurotel, T-mobile a právě Vodafone (dřívější Oskar). Vzhledem k situaci, kdy je společnost T-mobile dlouholetým partnerem českého fotbalu a společnost Eurotel rovněž po dlouhou dobu spolupracuje s českým hokejovým svazem, je možné se domnívat, že i společnost Vodafone projeví v budoucnu zájem o obdobnou prezentaci ve sportu.

6) Výrobci potravinových doplňků výživy

Penco spol. s r.o.

NUTREND D.S., a.s.

- obě tyto společnosti jsou konkurenty současného partnera, společnosti Rockart

Green-Swan Pharmaceuticals CR, a.s.

Walmark a.s.

- kloubní výživa

7) Hotely a cateringové společnosti

KVP gastro a.s.

Golem spol. s r.o.

Hotel Imperial

- člen skupiny Orco Property group

TOP HOTEL Praha s.r.o.

8) Výrobci kosmetiky a specializovaného zboží pro ženy – vhodní partneři ženského florbalu

Litex Direct

- dámské sportovní oblečení

Henkel spol. s r.o.

- kosmetika, prací prostředky

Wella CZ s.r.o.

Coty Česká Republika, k.s.

9) Ostatní společnosti

Pribina spol. s r.o.

- Sýry

IPSAL C.R. s.r.o.

- partner MS 2006 ve Švédsku
- umělé sportovní povrchy

Nestlé Česko s.r.o.

WISSA spol. s r.o.

- v minulosti partnerem největšího mládežnického turnaje v ČR (Orion Cup)
- vhodný partner mládeže

- výrobce cukrovinek

10) Mediální partneři

ČT4 – sportovní kanál České televize

Galaxie sport s.r.o.

AS Press s.r.o.
- vydavatelství týdeníku Gól
- vhodný partner pro vydávání florbalového časopisu

Celoplošné rádio Impuls

BigMedia s.r.o.
- venkovní velkoplošná reklama

Outdoor akzent s.r.o.
- venkovní velkoplošná reklama

Tento výčet potenciálních partnerů ČFBU vhodných ke spolupráci rozhodně není konečný a společností v jednotlivých skupinách by se dalo bezesporu jmenovat daleko více. Proto berme tento seznam pouze jako příklad, který by měl naznačit možné cesty dalšího ubírání při vyhledávání potenciálních partnerů ČFBU. Vytvoření detailní výčtu všech společností vhodných ke spolupráci však, myslím, ani není účelem této práce, a proto výše zmíněný návrh považuji za dostatečný.

8. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

V průběhu tvorby mé diplomové práce se mi myslím postupně dařilo plnit cíle, které jsem si na začátku předsevzal. V první části práce jsem nejprve z dostupných zdrojů shrnul hlavní teoretická východiska a na základě využití těchto podkladů jsem se poté pustil do vypracování části praktické.

Zde mi pomohlo, že se ve florbalovém prostředí delší dobu jako aktivní hráč pohybuji a stačil jsem tak již v této oblasti získat určité zkušenosti. Za velice přínosnou rovněž považuji možnost konzultovat nejdůležitější body mé práce s vedoucími pracovníky ČFBU, kteří mi pomohli pochopit skutečnou situaci a pozici, ve které se u nás florbal v současnosti nachází. Díky tomu mohla má práce získat reálnější charakter a věřím tak, že budou mé návrhy na vylepšení současné marketingové koncepce v praxi využitelné.

Pravděpodobně jediným větším problémem, se kterým jsem se musel vypořádat hned v úvodu tvorby mé práce, byla neochota představitelů agentury Sport Bohemia poskytnout mi jakékoliv podklady pro mou práci. I tento problém byl však nakonec ve spolupráci s ČFBU vyřešen.

V úvodu praktické části jsem se v krátkosti věnoval popisu historie florbalu ve světě i v České republice a dále jsem se pokusil podat důkazy o rostoucí popularitě tohoto sportu na našem území. Současný počet členů ČFBU a hlavně progresivní nárůst tohoto čísla za několik posledních let o popularitě florbalu jednoznačně vypovídá. Z marketingového pohledu se jako ještě důležitější jeví fakt, že je florbal nejoblíbenějším sportem mladé generace. Toto je dle mého názoru nejpodstatnější argument, který by měl být při vyjednávání s partnery využit.

Následným krokem bylo zanalyzování současné situace, ve které se ČFBU nachází, a to z pohledu organizačního, ekonomického a marketingového. Kromě rozboru organizační struktury a hlavních příjmů a výdajů ČFBU bylo mým nejdůležitějším úkolem analyzovat koncepci prodeje reklamy ČFBU.

Při rozboru současného stavu prodeje reklamy v ČFBU jsem se zaměřil především na objasnění vztahu mezi Českou florbalovou unií a agenturou Sport Bohemia, která od ČFBU většinu marketingových práv odkoupila, a dále na zhodnocení současné nabídky pro potenciální partnery českého florbalu. Jako jednoznačně pozitivní lze v této oblasti označit nedávné uzavření spolupráce se společností Fortuna a.s., která se stala

generálním partnerem českého florbalu. Tato skutečnost je zlomem v dosavadní marketingové politice ČFBU a mohla by do florbalového prostředí přilákat i další velké partnery. Jako mírně negativní se mi jeví současné finanční protiplnění ze strany Fortuny a.s., které se mi nezdá odpovídající a představitelé ČFBU by se měli pokusit iniciovat jednání o jeho budoucím navýšení.

Po analýze současného stavu marketingové koncepce ČFBU jsem již mohl začít uvažovat nad tím, jaké změny by bylo vhodné v budoucnu učinit a jakým způsobem koncipovat novou marketingovou koncepci pro následujících několik let. V první fázi její tvorby jsem nejprve analyzoval všechny vnější a vnitřní faktory, které jakýmkoliv způsobem pozici florbalu v České republice ovlivňují. Pro tento účel jsem využil analýz STEP, SWOT a matice BCG.

Nejprve jsem se zaměřil na rozbor vnějšího prostředí prostřednictvím analýzy STEP. Zde považuji za nejdůležitější, že ČFBU funguje na bázi občanského sdružení a její činnost je tudíž vymezena specifickými právními normami pro neziskové organizace. Z této skutečnosti vyplývají odlišnosti ve způsobu zdanění (daň z příjmu, DPH atd.), rozdíly ve vedení účetnictví apod.

Poté následovalo vypracování analýzy SWOT, tedy posouzení současných silných a slabých stránek florbalového hnutí u nás a následně i příležitostí a hrozeb, kterým bude muset tento sport v budoucnu čelit. Za největší slabiny florbalového prostředí pokládám nedostatek profesionálních pracovníků, dlouhodobé potýkání s poměrně nízkým mediálním a diváckým zájmem, který snižuje hodnotu tohoto sportu jako produktu pro sponzory, a nedostatečné povědomí o tomto sportu u lidí starší generace.

Jako silné stránky naopak vidím širokou a stále rostoucí členskou základnu, nízké provozní náklady, vysokou úroveň spolupráce se školami a již zmíněnou popularitu florbalu u mladé generace.

Největší výzvou, jak slabé stránky alespoň částečně eliminovat a posunout tak tento sport opět o kus dále, je pořádání MS ve florbale v roce 2008 v České republice. Zároveň se po vstupu Fortuny, a.s. do florbalového prostředí otevírá příležitost pro získání dalších velkých společností za partnery ČFBU.

Za největší hrozbu považuji riziko destabilizace finanční situace ČFBU v případě prohloubení problémů společnosti Sazka, a.s. se splácením úvěrů v souvislosti se stavbou Sazka Arény.

Na základě zhodnocení výsledků dříve provedených analýz jsem mohl následně určit hlavní priority příštího období, jehož vrcholem bude zmíněné MS ve florbale v

roce 2008 v České republice. Za tři nejdůležitější priority jsem stanovil finanční a organizační zajištění MS, změnu struktury financování ČFBU za účelem snížení rizik souvisejících se závislostí na příjmech od ČSTV (primárně nárůst podílu finančních zdrojů získaných od sponzorů) a zvýšení medializace a divácké návštěvnosti na všech florbalových akcích pořádaných ČFBU tak, aby florbal jako "produkt" pro sponzory zvyšoval svoji hodnotu.

Marketingovou strategii nové koncepce jsem poté volil tak, aby byly vytyčené priority co nejsnadněji dosažitelné. Charakterem je tedy tato strategie orientovaná jednoznačně na získávání nových sponzorů a partnerů v kombinaci s vhodnou strategií propagační.

Pro účely získání stabilních partnerů k uspořádání MS jsem ve své práci navrhl vytvořit tři základní typy sponzorských balíčků (balíček pro „generálního partnera", balíček pro „hlavní partnery" a balíček pro „sponzory" této akce), které jsem také obsahově navrhl. Dále jsem se rovněž pokusil nastínit, jakým směrem se při získávání nových partnerů vydat, tedy jaké typy společností oslovit. Partnery ženského florbalu doporučuji hledat například mezi firmami vyrábějícími dámskou kosmetiku nebo dámské sportovní oblečení, partnery mládežnických kategorií zase pro změnu mezi výrobci cukrovinek apod.

Při plánování využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu pro účely nové koncepce jsem kladl největší důraz na vytvoření vyvážené propagační a komunikační strategie k MS, která by měla vést právě ke zvýšení medializace a diváckého zájmu o tuto akci. Po přihlédnutí k finančnímu objemu, který je pro propagační účely v předběžném rozpočtu MS vyčleněn, jsem došel k závěru, že by měla být rozhodující část propagačních a komunikačních aktivit řešena prostřednictvím barterů, jejichž dohoda je sice časově náročnější, avšak zkušenosti z florbalového turnaje Czech Open dávají za pravdu tvrzení, že je tato cesta možná.

Při tvorbě diplomové práce jsem se snažil maximálně dbát na možnosti praktického využití mých návrhů a věřím, že výsledky, ke kterým jsem se dobral, budou přínosné jak pro budoucnost České florbalové unie tak i celého florbalového hnutí v České republice.

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

9.1. Seznam použité literatury

1. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu.* Praha: East West Publishing Company a East Publishing, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
2. *Český florbal, informace pro partnery projektu.* Česká Lípa: Sport bohemia, 2005.
3. CULKA, V. *Analýza marketingu značky Salming na florbalovém trhu.* Praha: 2003. Diplomová práce na UK FTVS.
4. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi.* Praha: Grada Publishing, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
5. JARŮŠEK, J. *Marketingová činnost profesionálního fotbalového klubu.* Praha, 2001. Diplomová práce, Vzdělávací středisko trenérů ČMFS.
6. KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISNB 80-247-0513-3.
7. KRAFT, J. – BEDNÁŘOVÁ, P. *Ekonomie, teorie a příklady.* Liberec: Technická univerzita, 2002. ISBN 80-7083-604-0.
8. PITTS, B. G. - STOTLAR, D. K. *Fundamentals of Sport Marketing.* Morgatown: Fitness Information Technology, 1996. ISBN 80-85986-01-9.
9. POSPÍŠIL, P. *Efektivní public relations a media relations.* Praha: Computer Press, 2002. ISNB 80-7226-823-6.
10. *Reglement soutěže Fortuna extraliga 2005/2006.* Praha: Česká florbalová unie, 2005.
11. SKUŽNÝ, Z. a kol. *Florbal.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0383-1.
12. *Smlouva o provádění reklamy, reklamních, televizních a rozhlasových práv.* Praha: Česká florbalová unie, Sport Bohemia, 2005.
13. SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H. *Diplomová práce: metodický návod jak psát diplomové a seminární práce.* Praha: VŠE, 1994. ISBN 80-7169-018-X.

14. VĚRČÁK, V. - GIRGAŠOVÁ, J. - LIŠKAŘOVÁ, R. *Media relations není manipulace*. Praha: Ekopress s.r.o., 2004. ISNB 80-86119-43-2.

15. ZLATNÍK, D. - VANCL, K. *Florbal, Učebnice pro trenéry*. Praha: Česká obec sokolská, 2001. ISBN 80-86402-03-7.

16. *Zpráva výkonného výboru o činnosti ČFBU a o stavu rozvoje florbalu v období 2002 – 2004*. Praha: Česká florbalová unie, 2005.

17. *Zpráva výkonného výboru o činnosti ČFBU od 6. valné hromady v roce 2004 a o stavu rozvoje českého florbalu v roce 2005*. Praha: Česká florbalová unie 2005.

9.2. Seznam dalších zdrojů

18. BOLDIŠ, P. *Bibliografické citace dokumentů podle ČSN ISO 690 a ČSN ISO 690-2: Část 2 - Modely a příklady citací u jednotlivých typů dokumentů.* Verze 3.0 (2004). <http://www.boldis.cz/citace/citace2.pdf>.
19. *Česká florbalová unie* (oficiální internetová prezentace). © 2003 – 2006, aktualizováno 15.2. 2006 [cit. 2006-02-15]. <http://www.cfbu.cz/>.
20. *Český svaz tělesné výchovy* (oficiální internetová prezentace). Aktualizováno 12. 1. 2006 [cit. 2006-01-13]. <http://www.cstv.cz>.
21. *Czech Open 2006* (oficiální internetová prezentace). © 1999 – 2006, aktualizováno 23. 2. 2006 [cit. 2006-03-13]. <http://www.czechopen.cz/Index1.htm>.
22. *Economic Wizard* (firemní internetová prezentace). © 2004, aktualizováno dne 5. 1. 2006 [cit. 2006-01-09]. <http://www.ewizard.cz/logistika-slovnik.php?detail=22>.
23. *Floorball World Championship 2006* (oficiální internetová prezentace). © 2006, aktualizováno dne 24. 2. 2006 [cit. 2006-02-24]. <http://www.wfc2006.org/>.
24. *International Floorball Federation* (oficiální internetová prezentace). Aktualizováno dne 11. 2. 2006 [cit. 2006-02-11]. <http://www.floorball.org/>.
25. MILÁČEK, M.. *Analýza SWOT.* Duben 2002 [cit. 2005-12-15]. <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>.
26. *PR Klub* (oficiální internetová prezentace). Aktualizováno 5. 12. 2005 [cit. 2005-12-08]. <http://www.prklub.cz/>.
27. *Sport bohemia* (oficiální internetová prezentace). © 2003, aktualizováno 3. 11. 2005 [cit. 2005-12-21]. <http://www.sportbohemia.cz>.