

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Marketing ve florbale

Marketing in floorball

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

Vypracoval:

Jan Hejl

Praha, 2014

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

V Karlových Varech dne 16.4.2014 Jan Hejl

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu své bakalářské práce, RNDr.Bohumíru Štědroňovi CSs., za rady a připomínky, které mi poskytl. Dále chci poděkovat Ing. Františkovi Truhlářovi, šéftrenérovi florbalového oddílu FB Hurrican Karlovy Vary, a Patrikovi Horákovi, zastávajícího funkci marketingového ředitele ve stejném oddílu, kteří trpělivě odpovídali na všechny otázky týkající se tohoto projektu.

Abstrakt

Název:

Marketing ve florbale

Cíle práce:

Hlavním cílem práce je navrhnout použitelná marketingová doporučení florbalovému klubu FB Hurrican Karlovy Vary.

Metody:

Mezi metody použité v této bakalářské práci patří rozhovor pomocí návodu, PEST analýza a SWOT analýza.

Výsledky:

Výsledkem práce je návrhovou konkrétních reklamních kampaní, které by měl klub zohlednit a použít za účelem získání zájmu karlovarských sportovních fanoušků. K dalším výsledkům lze řadit i popis detailního postupu vedoucího k úspěšnému oslovení potenciálních partnerů klubu.

Klíčová slova:

florbal, sportovní klub, marketingový mix, marketingová komunikace, sponzoring, FB Hurrican K. Vary, reklamní kampaň

Abstract

Title:

Marketing in floorball

Objectives:

The main objective of this thesis is to propose marketing recommendations applicable to the floorball club FB Hurrican.

Methods:

The method used in this bachelor thesis is threefold: firstly an interview in accordance to the instruction, secondly the PEST analysis and in the third place SWOT analysis.

Results:

The aim of the thesis is to put forward two particular ad campaigns, which shall be taken into consideration and used for the sake of winning the interest of the local fans in Karlovy Vary. Furthermore the aim is also to describe the manager`s process of approaching potential club partners.

Key words:

floorball, sport club, marketing mix, marketing communication, sponzoring, FB Hurrican Karlovy Vary, advertising campaign

Obsah

Úvod	- 9 -
1 Cíle a úkoly práce	- 10 -
1.1 Cíle práce	- 10 -
1.2 Úkoly práce	- 10 -
2 Teoretická východiska	- 11 -
2.1 Florbal	- 11 -
2.2 Marketing.....	- 12 -
2.2.1 Marketingový plán	- 13 -
2.2.2 Marketingový mix	- 14 -
2.2.2.1 Produkt	- 15 -
2.2.2.2 Cena	- 16 -
2.2.2.3 Místo	- 17 -
2.2.2.4 Propagace	- 18 -
2.3 Sportovní marketing	- 19 -
2.4 Marketingový mix ve sportu	- 20 -
2.4.1 Sportovní produkt.....	- 21 -
2.4.2 Cena ve sportu	- 22 -
2.4.3 Distribuce ve sportu	- 23 -
2.4.4 Propagace ve sportu	- 23 -
2.4.5 Lidé.....	- 23 -
2.4.6 Proces	- 24 -
2.4.7 Prezentace.....	- 24 -
2.5 Marketingová komunikace ve sportu	- 25 -
2.5.1 Sportovní reklama	- 25 -
2.5.1.1 Druhy sportovní reklamy	- 25 -
2.5.1.2 Funkce sportovní reklamy	- 26 -
2.5.2 Public relations	- 27 -
2.5.3 Podpora prodeje.....	- 27 -
2.5.4 Osobní prodej	- 28 -
2.5.5 Direct marketing.....	- 28 -

2.5.6 Sponzoring	- 29 -
2.5.6.1 <i>Formy sponzorování ve sportu</i>	- 29 -
2.5.6.2 <i>Druhy nabídek pro sponzory</i>	- 31 -
3 Metodologie	- 33 -
3.1 Rozhovor pomocí návodu	- 33 -
3.2 PEST analýza	- 33 -
3.3 SWOT analýza	- 34 -
4 Představení florbalového klubu FB Hurrican K. Vary	- 36 -
4.1 Sport v Karlových Varech	- 36 -
4.2 Historie a současnost klubu	- 37 -
4.3 Národní florbalová liga	- 39 -
4.4 Rozpočet	- 39 -
4.5 Organizační struktura	- 40 -
5 Situační analýza FB Hurrican Karlovy Vary	- 42 -
5.1 Cíle klubu	- 42 -
5.1.1 Krátkodobé cíle klubu	- 42 -
5.1.2 Střednědobé cíle klubu	- 42 -
5.1.3 Dlouhodobé cíle klubu	- 43 -
5.2 Marketingový mix klubu	- 43 -
5.2.1 Produkt FB Hurrican Karlovy Vary	- 43 -
5.2.2 Cena FB Hurrican Karlovy Vary	- 44 -
5.2.3 Místo FB Hurrican Karlovy Vary	- 44 -
5.2.4 Propagace FB Hurrican Karlovy Vary	- 45 -
5.2.5 Lidé FB Hurrican Karlovy Vary	- 46 -
5.2.6 Proces FB Hurrican Karlovy Vary	- 46 -
5.2.7 Prezentace FB Hurrican Karlovy Vary	- 47 -
5.3 PEST analýza	- 47 -
5.3.1 Politické aspekty	- 47 -
5.3.2 Ekonomické aspekty	- 48 -
5.3.3 Sociální aspekty.....	- 49 -

5.3.4 Technologické aspekty	- 50 -
5.3.5 Konkurence, zákazníci, substituty.....	- 50 -
5.3.5.1 Konkurence.....	- 50 -
5.3.5.2 Zákazníci	- 50 -
5.3.5.3 Substituty	- 51 -
5.4 SWOT analýza.....	- 51 -
5.4.1 Silné stránky (strengths).....	- 52 -
5.4.2 Slabé stránky (weaknesses).....	- 52 -
5.4.3 Příležitosti (opportunities).....	- 53 -
5.4.4 Hrozby (threats).....	- 54 -
6 Marketingová doporučení v souvislosti s novým produktem	- 55 -
6.1 Představení plánované florbalové haly	- 55 -
6.1.1 Podoba sportovní haly	- 56 -
6.1.2 Prostory sportovní haly	- 56 -
6.2 Vytvoření divácké základny	- 57 -
6.2.1 Marketingová komunikace směrem k divákům	- 57 -
6.2.1.1 Reklama	- 57 -
6.2.1.2 Podpora prodeje.....	- 59 -
6.2.1.3 Direct marketing	- 60 -
6.2.1.4 Osobní prodej, merchandising	- 60 -
6.2.1.5 Sponzoring.....	- 61 -
6.2.2 Služby poskytované divákům.....	- 61 -
6.3 Získávání sponzorů	- 62 -
6.3.1 Analýza potenciálních sponzorů	- 62 -
6.3.2 Nabídka pro sponzory	- 63 -
6.3.3 Jednání, úpravy sponzorské smlouvy.....	- 64 -
6.3.4 Podpis sponzorské smlouvy	- 64 -
7 Závěr	- 65 -
Seznam použitých zdrojů	- 66 -
Seznam literatury	- 66 -

Seznam elektronických zdrojů	- 68 -
Seznam použitých tabulek a grafů	- 70 -
Seznam příloh	- 71 -

Úvod

Sport. Pro většinu lidí neoddělitelná součást každodenního života, pro jiné dokonce způsob obživy nebo láska na celý život. Sportovní vyžití přináší do lidského bytí nepřeberné množství pozitivních vlivů. Neoddiskutovatelně kladný dopad sportovní aktivity na lidské zdraví, původce emocí všeho druhu při sledování sportovní události, či pomoc při formování sociálního života ve sportovních kolektivech, to vše a ještě mnohem více sport přináší. V moderní době sportu holdují bezmála všichni. Obrovský boom běhání, fitness, fotbalu... Do sportovních odvětví je pumpováno stále větší množství peněz a firmy produkující sportovní vybavení se přetahují o své zákazníky, stejně tak jako se úspěšné sportovní kluby snaží získat více a ještě více oddaných fanoušků.

Na druhém břehu této rozvodněné sportovně-finanční řeky, stojí zdánlivě zakřiknutý nováček, florbal. Sport, který vznikl až v osmdesátých letech 20. století a stále prochází vývojovou fází, nechce na méně aktivním břehu stát donekonečna. Důkazem budiž rozvoj sportu na všechny kontinenty, pořádání každoročně velkolepých mistrovství světa (mužské MS v sudé roky, ženské v liché), stále vzrůstající aktivní členská základna a značná snaha o zařazení odvětví mezi sporty letních olympijských her.

V České republice se florbal těší velké oblibě. Vděčí tomu především své finanční nenáročnosti, dobré hratelnosti a kolektivnímu pojetí. Vznikají stále nové kluby, soutěže a turnaje a Česko se i díky nim může řadit mezi světové florbalové velmoce. Mezi nejúspěšnější kluby v české extralize se řadí Tatran Střešovice, 1. SC WOOW Vítkovice nebo Billy Boy Mladá Boleslav. Účastníci AutoCont extraligy bojují o ligový primát v rámci Superfinále, kterého se účastní tisíce florbalových fanoušků. Vrcholné akci sezony pochopitelně předchází obrovské množství organizační práce, shánění partnerů a zajištění marketingové podpory.

Klub, kterému se věnuje tato bakalářská práce, není součástí vrcholového florbalu v tuzemsku. Je jím ambiciózní oddíl z hlavního města Karlovarského kraje FB Hurrican Karlovy Vary. Jeho vedení se i přes všechny negativní socioekonomické ukazatele a situaci v regionu snaží vést v dlouhodobém horizontu klub mezi elitu. Dopomáhá k tomu tlakem na kvalitní a početnou členskou základnu, nezbytnost specializovaných trenérů, či funkcionářů s nadšením pro společné cíle. Situace v klubu se za posledních několik let stabilizovala, FB Hurrican disponuje vyrovnanou finanční situací a zlepšujícími se výsledky. V uplynulé sezoně zaznamenal postup do celostátní Národní florbalové ligy, která však nemá být pro oddíl cílovou stanicí. Za předpokladu správného hospodaření, stálého důrazu na zkvalitňování hráčského kádru, získání silných partnerů a vybudování početné fanouškovské základny v 50 tisícových Karlových Varech nemusí být další progres florbalového oddílu pouze utopií. Částečnou výpomoc k dalšímu rozvoji klubu by měli tvořit i marketingové návrhy, reprezentující finální výsledky této práce.

1 Cíle a úkoly práce

1.1 Cíle práce

Hlavním záměrem práce je zanalyzovat současnou situaci ve florbalovém klubu FB Hurrican Karlovy Vary a na základě zjištěných výsledků pak navrhnout použitelná opatření vedoucí ke zlepšení finanční situace a marketingové komunikace směrem k zákazníkům.

1.2 Úkoly práce

Mezi dílčí úkoly práce zařazuji:

- 1) nastudování odborné literatury vztahující se k tématu
- 2) vymezení teoretických východisek týkajících se dané problematiky
- 3) zjištění informací o současné situaci v klubu

PEST analýza, SWOT analýza, rozhovor podle návodu

- 4) prezentace zjištěných výsledků
- 5) návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení situace v klubu

2 Teoretická východiska

V teoretické části práce je nejprve stručně popsána historie, vývoj a současná situace florbalu v České republice. Na úvodní téma poté dále navazuje definování marketingu a sportovního marketingu, obě disciplíny jsou v odborných literaturách vnímány jako nezbytné pro správné fungování vztahu mezi zákazníkem a firmou. Poslední a nejobsáhlejší kapitolou v teoretických východiscích bude marketingová komunikace, stěžejní téma této bakalářské práce.

2.1 Florbal

Florbal je v současné době jeden z nejoblíbenějších halových sportů. Je organizován v mnoha soutěžích různých úrovní po celém světě, utkání se odehrávají jak v malých tělocvičnách, tak v multifunkčních arénách a profesionální florbalové příslušenství tvoří nemalý sektor sportovní produkce. Ne vždy ale vypadaly popsané podmínky stejně, obzvláště bavíme-li se o podmínkách na českém území.

Samotný sport pochází prapůvodně ze Severní Ameriky, kde v šedesátých letech milovníci ledního hokeje vytvořili první plastické hokejky, s nimiž ovládali též plastické míčky. Tato činnost nazvaná floorhockey se rychle rozšířila mezi školáky a studenty, ale největší rozmach zaznamenala až po překonání Atlantského oceánu. V roce 1968 se totiž plastické hole dostaly do Skandinávie, kde početná základna hokejových nadšenců v kombinaci s rozsáhlým systémem školních hal a tělocvičen záhy zkompletovala pravidla a sjednotila tento sport, který nazvala po svém – innebandy. V roce 1981 vznikl Švédský florbalový svaz, tři roky poté se v rámci výměnného pobytu s finskými studenty dostalo do Česka několik florbalových hokejek a právě rok 1984 je udáván jako počátek rozvoje florbalu v tuzemsku. Po osmiletém vývoji, který provázela především nedostatek použitelného florbalového vybavení, byla v roce 1992 založena Česká florbalová unie (ČFbU), která ještě v téže roce vstupuje do Mezinárodní florbalové unie IFF (KYSEL, 2010).

Zaštitění sportu pod mezinárodní organizaci mělo za důsledek vznik prvních oficiálních florbalových oddílů, soutěží, založení sportovních značek produkujících florbalové vybavení i vstoupení do povědomí široké veřejnosti. Za posledních dvacet let zaznamenal florbal obrovský nárůst členské základny, registrovaných klubů a oddílů. Finanční a materiální nenáročnost společně s atraktivitou a dobrou hrátelností udělaly z této hry druhý největší kolektivní sport v České republice. V žebříčku všech sportů zaostává jen za nedostižným fotbalem a individuálním tenisem (Česká florbalová unie – online, 2011; viz příloha č. 1).

Vedle členské základny se rozvíjí i přístup široké veřejnosti k tomuto sportu. Od počátku nového tisíciletí se počet fanoušků přítomných na zápasech nejvyšších soutěží zvyšuje (Florbal.cz – online, 2011) a od zavedení jediného finálového zápasu extraligy mužů i

žen v roce 2012, takzvaného Superfinále, drží florbal také divácké maximum mezi halovými sporty. V premiérovém ročníku se Superfinále zúčastnilo oněch rekordních 7 877 diváků, hned o rok později se toto číslo zvýšilo na 10 451, čímž návštěvnost českého Superfinále dokonce překonala i počet diváků na Superfinále švédském (Superfinále – online, 2013).

V průběhu celé sezony přináší Česká televize, prostřednictvím programu ČT Sport, přímé přenosy i záznamy z nejvyšších lig. Florbalu se věnuje i podstatná část českých novin, magazínů a deníků. Také v internetovém prostředí existuje velké množství oblíbených a často navštěvovaných webových stránek věnující se celému portfoliu florbalových soutěží v tuzemsku. Tato mediální podpora je dalším atraktivním bodem z hlediska popularity a rozšíření probíraného sportu.

Všechny zmíněné skutečnosti sebou přináší enormní potenciál z hlediska sponzoringu, uzavřeného mezi florbalovými kluby a firmami. Některá vzniklá partnerství jsou již dlouhodobého a celostátního charakteru. Pro příklad uvádím Komerční banku, která již dlouhodobě spolupracuje s ČFbU, je generálním partnerem již zmíněného Superfinále a hlavním partnerem mužské extraligy (Komerční banka – online, 2014), nebo AutoCont, výrobce IT technologií působící od sezony 2012/13 jako generální partner florbalové extraligy mužů. Troufám si tvrdit, že na zmíněná partnerství bude nejvyšší pravděpodobností navazovat vysoký počet dalších, neboť proklamovaná atraktivnost sportu spolu s neustálým nárůstem počtu marketingově specializovaných pracovníků uvnitř florbalových oddílů by sebou měla logicky přinášet nové sponzorské smlouvy a dohody.

2.2 Marketing

Marketing se ve své poměrně krátké historii stačil vyvinout z etapy výrobně orientovaného marketingu, ve které je v rámci podnikání více či méně opomíjen, až do etapy absolutního marketingu, kde na něm naopak veškerá podnikatelská činnost stojí (PAVLEČKA – online, 2008).

Stejně tak jako se vyvíjel marketing, vyvíjela se zákonitě i jeho definice. Jako první se hodí uvést definici marketingu formulovanou přímo jeho „otcem“. Za toho je považován americký profesor Philip Kotler: *„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“* (KOTLER, 1991, str. 18). Kotler ale není otcem marketingu v pravém slova smyslu, tomuto odvětví se totiž věnovalo spousty myslitelů dávno před ním. Mezi nejzajímavější patří americký ekonom Peter Drucker žijící na počátku 20. století. Jeho myšlenky ve své knize uvádí KERMALLY (2006). Píše, že DRUCKER změnil pohled na marketing od pozornosti zaměřené na pohyb zboží od výrobce k dodavateli, k zaměření se na požadavek zákazníka a k prodeji produktu konečnému spotřebiteli. Zde je ale důležité odlišit samotný prodej zboží od marketingu: *„Zatímco prodej se snaží přimět zákazníky k nákupu zboží, které podnik již vyrobil a má na skladech, ..., marketing usiluje o to, aby podnik vyráběl a prodával, co má pro zákazníka hodnotu, a to tím, že nejprve jeho*

potřeby a přání zjišťuje a přizpůsobuje jim jak své produkty, tak také jejich cenu, způsob prodeje, propagaci, design, balení a další složky marketingového mixu.“ (FORET, 2012, str. 73)

Americká marketingová asociace (AMA, 1998) ve své definici marketingu také pracuje se složkami marketingového mixu. Uvádí, že marketing je proces plánování a realizací koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.

Dá se tedy říct, že marketing vlastně hledá rovnováhu mezi uspokojením podnikových zájmů a zájmů zákazníků. K onomu hledání využívá marketingové nástroje, jejichž neodmyslitelnou součástí je mimojiné marketingový plán, či marketingový mix.

2.2.1 Marketingový plán

FORET (2012) uvádí, že marketingový plán je základním nástrojem každodenního řízení a koordinování většiny aktivit podniku. Autor ve své publikaci šikovně přirovnává marketingový plán k „cestovní mapě“, podle které by se měla firma na své cestě podnikáním řídit. Plán jako takový vychází vždy z úvodní analýzy prostředí vnitřního i vnějšího a v cestovní analogii nám říká „kde se nacházíme a jak na tom jsme“. Navazující zvolená marketingová strategie, logicky vycházející z předchozích analýz, pak udává „kam se chceme na mapě dostat“. Aby však tato cesta nebyla zbytečně dlouhá a strnitá, ale naopak zřetelná a správně nastavená, měly by se v marketingovém plánu objevovat jasné a konkrétní kroky, které firma musí splnit a ty slouží jako „kontrolní a záchytné body“ na oné mapě.

Dobrý marketingový plán je klíčem k úspěchu každé firmy. Jeho posláním je popsat současnou pozici produktů podniku na trhu a navrhnout jejich marketingovou strategii do budoucna. Analýza současné situace pomáhá zjistit konkurenční výhodu, definuje dosavadní úspěchy i neúspěchy na poli marketingové aktivity podniku a také poukazuje na situaci panující na trhu (ManagementMania – online, 2013). Správně zvolená marketingová strategie by pak měla firmu vést k efektivnějšímu marketingovému jednání, napomáhat zvyšovat obrát i zisk a v neposlední řadě také motivovat zaměstnance firmy.

Důležitým bodem při tvorbě marketingového plánu je zvolení správné struktury, formy a podoby. Každý plán by měl obsahovat následující body:

Úvod

- stanovení hlavních podnikových cílů

Situační analýza

- analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy (hledisko konkurence, PEST analýza, údaje o trhu, zákaznících atd.)

Výstup komplexní analýzy podniku

- SWOT analýza

Určení marketingových cílů, cílových trhů

- sestavení odpovídající marketingové strategie pro marketingový cíl

Předpoklad nákladů a výsledků

- rozpočet, diskuze o návratnosti apod.

Operativní plán

- termínová listina jednotlivých úkolů, zodpovědných osob atd.

Kontrola

- důležitá a často opomíjená část, průběžné dohlížení na fungování marketingového plánu, rozpočtu, plnění dílčích úkolů

(WESTWOOD, 1999)

2.2.2 Marketingový mix

K dosažení cílů daných v marketingovém plánu využívá firma své marketingové nástroje, označované také jako marketingový mix. Ten je tvořen čtyřmi hlavními prvky marketingových operací, globálně známých pod zkratkou 4P (WESTWOOD, 1999). Operace zahrnují vše podstatné a prezentují, s čím firma přichází na trh, jak je na něm úspěšná apod...

Mezi 4P se řadí:

Product – prodaný produkt

Price – cenová politika firmy

Place – způsob distribuce

Promotion – způsob podpory prodeje produktu

WESTWOOD (1999, str. 34) tvrdí, že „*Způsob podpory prodeje a způsoby distribuce se zaměřují v první řadě na získání zákazníka, zatímco prodaný produkt a cenová politika sledují uspokojování požadavků zákazníka.*“

Jak již bylo řečeno, marketingový mix je hlavním nástrojem firmy k dosažení strategických marketingových plánů a cílů. Jen a pouze správně „namíchaný“ mix všech proměnných však může dopomoci k naplnění těchto cílů. Veškerá taktická rozhodnutí tedy

musí odpovídat cílovému segmentu a podporovat positioning značky (KARLÍČEK A KOL., 2013).

2.2.2.1 Produkt

Jako první část marketingového mixu je ve všech publikacích, týkajících se daného tématu, uváděn právě produkt. Produkt je totiž jeho nejdůležitější součástí. Představuje nabídku firmy na trhu, představuje to, s čím přichází drtivá většina zákazníků do kontaktu jako první.

KARLÍČEK A KOL. (2013) považují za produkt nejen jakékoliv fyzické zboží, ale také služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich nejrůznější kombinace, které musejí mít charakter obchodovatelného zboží. I již zmiňovaný „otec marketingu“ KOTLER (2007) mluví o produktu jako o čemkoliv, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití, ke spotřebě. Jako o něčem, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby zákazníka a do tohoto výčtu podle autora patří fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.

V marketingu můžeme podle FORETA (2012) produkt dělit na tři základní úrovně:

Jádro produktu

- představuje hlavní užitek a to, proč si zákazník produkt zakoupil

Reálný (vlastní) produkt

- tuto část si zákazníci uvědomují nejčastěji, jedná se o tzv. kvalitu produktu (tu si ale zákazníci vysvětlují odlišným způsobem než výrobce, nejde zde zdaleka jen o technologickou kvalitu produktu, zákazník sem zahrnuje kombinaci dostupnosti, designu, přijatelné ceny a užitečnosti)

Rozšířený produkt

- rozšiřující faktory poskytující zákazníkovi výhodu, např. doprava, instalace, údržba, aktualizace, způsob platby, záruky a spousta dalších faktorů (v současné době, kdy jsou produkty konkurenčních firem často velmi vyrovnané až totožné, hraje pro zákazníky rozšířený produkt klíčový význam)

2.2.2.2 Cena

Množství peněžních jednotek, za které je prodávající ochoten svůj produkt směnit s kupujícím, nebo „v penězích vyjádřené ohodnocení produktu“ (KRAFT, BEDNÁŘOVÁ, KOCOUREK, 2011, str. 14), tvoří druhou část marketingového mixu. Nutno říct, že část velmi specifickou – *price* (cena) je totiž jediné ze 4P, které pro firmu představuje výnosy, příjmy. Všechny ostatní části mixu tak stojí na protilehlé, výdajové straně a jsou tak vůči ceně v přesile. Proto je pro firemní odborníky naprosto klíčové nastavit správnou cenu, nepovedl-li by setento úkol, mohl by mít nezdar pro firmu až existenční význam. (KARLÍČEK A KOL., 2013)

Další specifickou, ale také velmi typickou vlastností ceny je její mimořádná flexibilita. Mezi základní způsoby stanovení ceny podle FORETA (2012) patří:

Cena založená na nákladech

- vyčísluje náklady na výrobu a distribuci, ze kterých určuje konečnou cenu (snadná dostupnost podkladových dat a s tím související jednoduchost výpočtu ceny X nepočítá s dalšími faktory ovlivňující cenu)

Cena na základě poptávky

- odvozena z odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny, využívá zákonitosti aktuální elasticity poptávky

Cena na základě cen konkurence

- při srovnatelnosti produktů s konkurencí, volí firma i srovnatelnou cenu (využívaná zejména při vstupu na zahraniční trhy)

Cena podle marketingových cílů firmy

- při tomto stanovování ceny musí podnik přesně vědět, jak chce na trhu působit a jaký je podnikový cíl na trhu s konkurencí
 - o velmi nízká cena – likvidace konkurence
 - o všeobecně akceptovatelná cena – maximalizace objemu prodeje a podílu na trhu
 - o vysoká cena – posílení image firmy
 - o co nejvyšší cena – maximalizace zisku

Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem

- cena často vzniká jako výsledek marketingového výzkumu, který zjišťuje, jakou hodnotu zákazník produktu připisuje a kolik je ochoten za něj zaplatit

2.2.2.3 Místo

Nadpis podkapitoly je nutné podrobněji vysvětlit. Pod pojmem *place* (doslovným překladem místo) si většina lidí vybaví jednu konkrétní pozici, polohu. V marketingovém slova smyslu obsahuje *place* daleko širší význam, který vymezuje FORET (2012) ve třech krocích:

1. Fyzická distribuce
 - způsob přepravy zboží, skladování a řízení zásob vedoucí k uspokojení požadavků poptávky
2. Změna vlastnických vztahů
 - firma umožňuje kupujícím užívat produkt, který potřebují a chtějí ho vlastnit
3. Doprovodné a podpůrné činnosti
 - zajišťování propagace zboží, poradenská činnost, pojišťování přepravovaných produktů, poskytování úvěrů atd. (patrná analogie s *rozšířeným produktem* v kapitole 2.2.2.1)

Pomocí třetí části marketingového mixu se tedy firma snaží poskytnout zákazníkovi poptávaný produkt, a to na dostupném místě, ve správný čas a v přesně požadovaném množství. Pro správné fungování celého procesu se budují takzvané distribuční cesty, ve kterých vystupují dva hlavní subjekty – producenti a zákazníci (spotřebitelé) – a případný vedlejší subjekt – zprostředkovatelé (FORET, 2012). Podle toho, jaké z těchto subjekty se v životním cyklu produktu objevují, rozlišujeme distribuci přímou a nepřímou.

Distribuce přímá

- bezprostřední kontakt mezi výrobcem a konečným spotřebitelem
- nevyskytuje se zde žádný distribuční mezičlánek
- výhody: přímota komunikace, existence zpětné vazby od zákazníka, kontrola produktu do posledního okamžiku (kvalita, cena...), nižší náklady
- nevýhody: nedostupnost určitých trhů, nedostatek času na prezentaci výrobků (Učitelka – online, 2011)
- příklady: prodej přímo na místě produkce (pekárny, vinné sklepy, dílny), prodej ve vlastních prodejnách, prodej ve vlastních prodejních automatech, prodej na vlastních e-shopech, prodej prostřednictvím vlastních osobních prodejců (FORET, 2012)

Distribuce nepřímá

- využití jednoho, či více distribučních mezičlánků
- výhody: snížení objemu práce, využití zkušeností a kontaktů distribučních mezičlánků, prodej zboží účinnějším způsobem, širší rozpětí obslužených trhů

- nevýhody: ztráta kontroly, ztráta informací o konečném spotřebiteli, závislost výrobce na marketingové strategii distribučních mezičlánků (ManagementMarketing – online, 2008)
- příklady: mezičlánek tvoří maloobchodník; velkoobchodník + maloobchodník; agent + velkoobchodník + maloobchodník apod.

2.2.2.4 Propagace

Propagace, v některých dílech nazývaná také jako marketingová komunikace, tvoří poslední čtvrtinu marketingového kruhu.

Autoři KRÁLÍČEK a KRÁL (2011, str. 9) ve své knize definují propagaci následovně: „Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“ V moderní době je kvalita provedení právě řízeného informování a přesvědčování cílových skupin zcela zásadní a firmy, které v této sféře vynikají, často získávají konkurenční výhodu.

Na sociální síti pro business ManagementMania (2013) rozdělují propagaci do dvou směrů - propagaci nepřímou a přímou.

Propagace nepřímá

- směřuje na cílovou skupinu potenciálních zákazníků plošně
- nerozlišuje jednotlivé zákazníky
- příklady: propagační akce, semináře, výstavy, katalogy, inzerce

Propagace přímá

- směřuje přímo na konkrétního zákazníka, návaznost na propagaci nepřímou
- příklady: oslovení zákazníka pomocí dopisem, telefonním hovorem, e-mailem

Tutodiferenciace můžeme označit jako neúplnou. Vezmeme-li v potaz existenci takzvaného komunikačního mixu, který ve svých dílech většina odborníků rozlišuje, chybí nám ve výše uvedeném dvojím dělení některé z jeho prvků. Například autorka BOUČKOVÁ a kolektiv (2003) vyjmenovává šest složek komunikačního mixu:

Reklama

- neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím médií

Podpora prodeje

- časově omezený program prodejce zaměřený na ztraktivnění nabízené produkce, často vyžaduje kooperaci se zákazníkem

Osobní prodej

- přímá komunikace mezi kupujícím a prodávajícím

Public relations

- systematická činnost vedoucí k budování dobrých vztahů s veřejností

Sponzoring

- proces získávání protislužby za poskytnutou službu

Direct marketing

- bezprostřední kontakt s cílovou skupinou, důležitost databází klientů

Pojmy jsou podrobněji vysvětleny v kapitole 2.5 Marketingová komunikace ve sportu.

2.3 Sportovní marketing

Definice a vysvětlení pojmu marketing, které bylo uvedeno v kapitole 2.2, je v rámci této práce nutné doplnit o jeho specifické vlastnosti ve sportovním prostředí. To za několik posledních desetiletí zaznamenalo výraznou proměnu a stoupající zájem. Může za to především neustále rostoucí poptávka i nabídka sportovních zážitků, rostoucí počet aktivních sportovců a v neposlední řadě i počet nově vznikajících sportů. S těmito fakty úzce souvisí vznik vysoce konkurenčního prostředí, na kterém bojují podniky o udržení stávajících a o získání nových zákazníků. Sportovní firmy jsou nuceny využívat právě nástrojů sportovního marketingu jako efektivní cesty k dosažení svých cílů.

Sportovní marketing má na českém území poměrně krátkou historii a tak byl v minulosti tématem především zahraničních autorů. Seskupení americko-britských odborníků MULLIN, HARDY a SUTTON (1993, str. 11) definuje ve své publikaci sportovní marketing následovně: *„Označuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul dvě hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztahovaný přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.“* Z definice lze pochopit, že autoři rozdělují zákazníky působící na sportovním trhu na dvě části. Tu první představují aktivní konzumenti sportu, tedy lidé, kteří sport sami provozují a na trhu hledají například určité sportovní vybavení. Druhou skupinou jsou pak konzumenti pasivní. Ti sportovní výkony neprovozují, ale sledují – ať už přímo na dané akci, doma u televize, či prostřednictvím jiného média.

Za pomoci složek marketingového mixu vysvětlují pojem PITTSOVÁ a STOTLAR (1996, str. 80), autoři původem z USA: *„Jedná se o proces navrhování a zdokonalování*

činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“

Na cizojazyčné publikace začínají po přelomu tisíciletí reagovat i tuzemští autoři. Například docent z Vysoké školy ekonomické v Praze, NOVOTNÝ (2010, str. 115) chápe sportovní marketing jako „*jakousi platformu účinné komunikace mezi firemním prostředím a cílovým zákazníkem*“. Zároveň zdůrazňuje tři neoddiskutovatelné výhody sportovního prostředí pro efektivní použití marketingových nástrojů.

Sport = emoce

- upadající význam masové formy marketingové komunikace
- vzrůstající význam tzv. podlinkové komunikace (komunikace s přesnějším zacílením cílové skupiny)
- př.: sponzoring, direct marketing, sampling atd.
- emoce při sportovní akci (aktivitě) spojené se sponzoringem zanechávají intenzivní stopu a zajišťují propagujícímu subjektu výhodu nad ostatními (zdanlivě obyčejnými) komunikačními nástroji

Zásah pozorovatele ve správný moment

- pozorovatel sport sleduje (provazuje) dobrovolně, smysluplně, se svou činností sympatizuje a cítí se dobře
- inzerující tudíž nalézá svého potenciálního zákazníka v optimálním rozpoložení
- efektivní propagace spojena s okleštěním výdajů o část týkající se segmentace trhu, targetingu apod.

Existence pravé business příležitosti

- velmi často se objevuje jasná příležitost k uskutečnění cílených aktivačních programů
- př.: společnost Swix, partner Jizerské 50, před závodem profesionálně připravila a svými vosky zdarma namazala naprostou většinu lyží účastníků
- vytvoření pozitivního dojmu, nenucená cesta k cílovému zákazníkovi

Vidina úspěchu na sportovním trhu zapřičiňuje vstup firem do odvětví a snahu o sestavení správného marketingového mixu ve sportovním prostředí, který by měl firmě vytvořit náskok před konkurencí a o kterém je pojednáno v následující kapitole.

2.4 Marketingový mix ve sportu

Ve sportu mají jednotlivé složky marketingového mixu svá specifika. Z důvodu stále větší oblíbenosti nabídky sportovních služeb se dokonce v průběhu jejich vývoje vyčlenila

další 3P, které tak s těmi původními tvoří nový pojem – 7P. Mezi tyto přidané součásti marketingového mixu patří people (lidé), process (proces) a presentation (prezentace).

2.4.1 Sportovní produkt

Produkt ve sportovním prostředí představuje široké portfolio výrobků, služeb, zážitků apod. a je tedy žádoucí ho správně definovat. ČÁSLAVOVÁ (2009, str. 116) tvrdí, že: „*Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a 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*“.

Autorka následně klasifikuje sportovní produkt do pěti skupin:

Základní produkty tělesné výchovy a sportu

- nabídka tělesných cvičení
- nabídka sportovních akcí
- nabídka turistických akcí

Produkty vázané na osobnost

- sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
- výkony trenérů
- reklamní vystoupení sportovců

Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu

- myšlenky iniciující tělovýchovu a sportovní oblast
- sportovní informace šířené médii
- hodnoty zážitků v tělesné výchově a sportu

Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty

- tělovýchovná a sportovní zařízení
- vzdělání ve sportu
- pojištění cvičenců a sportovců
- doprava na soutěže
- vstupenky
- sponzoring
- dary a podpora
- propagace zboží a suvenýry
- společenské akce

Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu

- tělovýchovné a sportovní nářadí
- tělovýchovné a sportovní náčiní
- sportovní oblečení

Výše uvedená ČÁSLAVOVÁ (2009, str. 121) ve své knize doplňuje definici pocházející z knihy MULLINA, HARDYHO a SUTTONA (2000). Ti považují sportovní produkt za „svazek užiteků“ skládající se z jádra a dalších nástaveb. Samo jádro je podle nich tvořeno formou hry, hráči, sportovní výbavou/výstrojí a místem. Naopak nástavbovou část kompletují vstupenky, programy, audiovizuální nahrávky, hudba, statistiky, či maskoti. Autoři tedy neuznávají rozdělení sportovního produktu, o které se většina jejich kolegů přehledně snaží. Naopak vymezují seznam jedinečných prvků, který shrnuje užitečnost a specifčnost vlastností poptávaných produktů ve sportovní oblasti. Mezi prvky řadí například úroveň sportovní hry, přitažlivost sportovních hvězd, místo, personál a proces, organizace a další. Některé z těchto prvků jsou přímo součástí marketingového mixu ve sportovním prostředí a budeme se jim dále věnovat.

2.4.2 Cena ve sportu

Specifčnost ceny ve sportu vychází ze širokého výčtu obchodovatelných sportovních produktů. U jednoho druhu produktů se snadno používají cenové kalkulace, výpočty, či srovnání s konkurencí (například prodej sportovních produktů, služeb), u dalšího druhu může již zcela převládat finanční síla a úsudek poptávajícího (například přestupy sportovců, sponzoring).

Důležitým prvkem v oblasti tvorby cen jsou různé druhy slev, způsobů platby a jiných výhod. Zákazník se totiž při jejich aplikaci ocitá v prostředí, které mu je příjemné a připadá si, že mu je „šité na míru“ (ČÁSLAVOVÁ, 2009, str. 110). Slevy se dají použít pro dlouhodobější spolupráci se zákazníkem (permanentky, sezónní vstupné apod.), pro různé skupiny zákazníků (studenti, firmy, novináři apod.), či pro různá období (vstupné v sezoně / mimo sezonu, vstupné ve špičce / mimo špičku apod.).

Zákaznictvo rádo podobné slevy i normální, neredukované ceny sleduje a vytváří si tak celkem slušný obrázek o cenové hladině nabízených produktů a služeb. Při pohybu ceny má tudíž přehled a velmi často reaguje. Můžeme tedy tvrdit, že poptávka v oblasti sportovního produktu je elastická.

2.4.3 Distribuce ve sportu

Distribuci jsme si již v kapitole 2.2.2.3 představili jako kombinaci přepravy, skladování, poskytnutí doplňkových služeb zákazníkovi, převedení vlastnických práv apod. ČÁSLAVOVÁ (2009) dále uvádí specifické vzezření distribučních cest v oblasti sportu. To spočívá především v dělení sportovního produktu na hmotný a nehmotný.

Hmotný produkt

- fyzická podoba
- masová výroba – nutnost přepravy do místa prodeje
- př.: sportovní obuv (obvyklá produkce v asijských zemích, transfer do rozličných zemí světa, uskladnění, transfer do jednotlivých obchodních řetězců, prodej)

Nehmotný produkt

- nehmotnost produktu
- důležitost místa konání, kvality personálu
- zákazník dopředu nezná produkt, neví co přesně očekávat – rozhodování o zakoupení produktu podle:
 - vyhledaných informací poskytnutých již zkušenými zákazníky
 - přesvědčovacích schopností poskytovatele (reklama)

2.4.4 Propagace ve sportu

„Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potencionálním zákazníkům.“ Takto definuje propagaci ČÁSLAVOVÁ (2009, str. 111) a vzápětí dodává čtyři základní činnosti v ní zahrnuté: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Podle jiné české autorky BOUČKOVÉ (2003) můžeme k daným čtyřem doplnit ještě další dva nástroje – sponzoring a direct marketing a tento celek nazvat komunikačním mixem.

Kompletní přehled a podrobné vysvětlení složek komunikačního mixu nabídne kapitola 2.5 Marketingová komunikace ve sportu.

2.4.5 Lidé

První ze tří přidaných P, objevujících se v oblasti služeb a sportu, představují lidé – *people*. Ať už si pod tímto pojmem představíme trenéra, maséra, instruktora, špičkového

sportovce nebo recepčního, bude právě tento člověk jedním z významných faktorů, kvůli kterým budeme, či nebudeme přemýšlet o znovupořízení daného produktu.

Jakákoli firma by tedy měla dbát na správný výběr svých zaměstnanců adále: *„kontrolovat jak jsou k zákazníkům vlní, přístupní a zdvořilí, jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak jsou pro firmu prospěšní a jak firmu reprezentují.“* (ČÁSLAVOVÁ, 2009, str. 113)

2.4.6 Proces

Lidé jako zaměstnanci firmy úzce souvisí i s dalším nástrojem, procesem. Ovlivňují totiž většinu jeho složek, které sami o sobě vypovídají o době a způsobu obsluhy zákazníků ve firmě. Mezi složky ČÁSLAVOVÁ (2009) řadí:

Dobu obsluhy zákazníka

- otevírací hodiny, rozvrhy hodin sportovních zařízení, apod.

Rychlost obsluhy

- „odbavení“ zákazníka (snaha o co nejrychlejší obsluhu, aby mohl zákazník využívat služeb co nejdříve po příchodu)

Doba čekání

- důležitost včasného začátku hodiny, zákazník by neměl čekat na instruktora, trenéra (personál bez zpoždění)

Forma obsluhy

- volba zákazníka – vybere osobního trenéra, kolektivní cvičení, jednorázově, opakovaně...

Komunikace s firmou

- jednoduchost kontaktu s firmou – dostupnost firmy na telefonu, pomocí emailové komunikace, validnost poskytnutých informací apod.

2.4.7 Prezentace

Posledním ze sedmi uvedených P je způsob prezentace prostředí firmy. Místo, na kterém je služba poskytována bývá často důležitým prvním kontaktem zákazníka s poskytovatelem. Proto by se každá firma měla snažit tento první dojem co nejefektivněji zpříjemnit. Ke sledovaným aspektům ČÁSLAVOVÁ (2009) připisuje především velikost a

vybavení provozovny (s ohledem na obsluhovaný počet zákazníků a výši obrátu firmy), atmosféru a komfortnost provozovny a v neposlední řadě také čistotu.

2.5 Marketingová komunikace ve sportu

Jak již bylo v úvodních kapitolách řečeno, marketingová komunikace se v moderním podnikání stává jedním z nejdůležitějších a nejsledovanějších úkolů firmy. Správně splněný úkolby měl poté vést ke zlepšení komunikace firmy s cílovou skupinou, s čímž často souvisí získávání nových a snadnější udržení stávajících zákazníků a mezi další z důsledků by se měl řadit také zlepšený prodej sportovního produktu. K efektivní cestě za vytyčeným cílem využívá většinou firma ve sportovním prostředí následujících nástrojů.

2.5.1 Sportovní reklama

Bedřich (2007, online) ve svém pojednání o sponzoringu uvádí, že ještě v roce 1986 byl termín sportovní reklama synonymem právě pro sponzoring. Ten se ale v moderním pojetí marketingu od reklamy odlišuje více bude rozebrán až v kapitole 2.5.6.

Definici pak můžeme najít v ČÁSLAVOVÉ (2009, str. 158), která cituje autory KOBERU a ŠECE (1991): „*Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobku, služeb nebo myšlenek určitého subjektu prostřednictvím komunikačních médií.*“ Jako určité subjekty si můžeme představit firmy, instituce, sportovní organizace apod., mezi *komunikační média* pak řadíme především televizi, rozhlas, tisk, plakáty, časopisy nebo internet.

2.5.1.1 Druhy sportovní reklamy

Uvedené druhy komunikačních médií jsou společensky známé a s jejich použitím se setkáváme téměř na všech trzích. Subjekty pomocí nich komunikují svůj produkt a volba správného média je jednou z hlavních otázek pro zaměstnance marketingových oddělení. Výhody a nevýhody jednotlivých druhů médií ilustrovala DVOŘÁKOVÁ (2005) v následující tabulce č.1.

tabulka č.1 – Přehled komunikačních médií a jejich výhody a nevýhody

MÉDIUM	VÝHODA	NEVÝHODA
Televize	široký dosah	vysoké náklady
	opakovatelnost	nepozornost diváků
	vysoká prestiž	
	široký obsah sdělení	
Internet	<i>pružnost sdělení</i>	<i>omezený prostor pro reklamu</i>
	<i>nízké náklady</i>	<i>upadající atraktivnost internetové reklamy</i>
	<i>interaktivnost</i>	<i>software na eliminaci reklam</i>
	<i>správnost zacílení</i>	<i>ne každý umí internet používat</i>
	<i>nonstop působení</i>	
Rozhlas	nízké náklady	dočasnost sdělení
	rychlost přípravy	nekomplexnost
Noviny	flexibilita	špatná reprodukce
	pozornost cílového zákazníka	krátká životnost informace
	společenská prestiž	možnost nepozornosti při čtení
Časopisy	kvalitní reprodukce	nepružnost
	dlouhá životnost	
	prestiž časopisů	
Plakáty	rychlost komunikace	stručnost
	jednoduchost	

zdroj: Dobiáš, 2014 – online (část *internet*); Dvořáková, 2005; vlastní úprava

V této kapitole by však měly zaznít především komunikační média specifická pro sportovní prostředí. Ty vymezuje ČÁSLAVOVÁ (2009):

Reklama na dresech a sportovních oděvech

Reklama na startovních číslech

Reklama na mantinelu

Reklama na sportovním nářadí a náčiní

Reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích

Jiné reklamní možnosti

2.5.1.2 Funkce sportovní reklamy

Mezi tři základní funkce sportovní reklamy řadí ČÁSLAVOVÁ (2009) následující:

Funkci informační

- funkce důležitá především v počáteční fázi existence produktu
- informuje o novém produktu, jeho ceně, způsobu použití, či nových službách
- hlavním úkolem je stimulovat primární poptávku

Funkci přesvědčovací

- funkce využitelná v intenzivně konkurenčním prostředí
- posiluje preferenci produktu, posílení image značky, snaží se získat zákaznictvo od konkurence, tlak na okamžitý nákup a vyzkoušení produktu
- hlavním úkolem je vytvořit selektivní poptávku (vymezit a rozšířit řady svých zákazníků)

Funkci upomínací

- využitelnost ve fázi zralosti produktu
- připomenutí již uvedeného produktu, služby

Kombinací právě správných druhů sportovní reklamy a jejich vypovídacích funkcí utvářejí firmy v daný moment konkrétní propagační strategii, která pak doprovází aktuální životní fázi produktu na trhu.

2.5.2 Public relations

Druhá část komunikačního mixu nemá přímý vliv na prodej produktu. „*PR lze obecně definovat jako komunikaci zajišťující dobré vztahy s externími (někdy i interními) partnery firmy.*“ (MediaGuru – online, 2014) Ve sportovním prostředí se hlavním úkolem stává budování sympatické image organizace v očích veřejnosti a partnerů. Meziaktivity nápomocné k onomu budování lze zařadit rozhovory s významnými hráči, či představiteli klubu, pořádání autogramiád nejžádanějších tváří nebo například účast na charitativních akcích. Pomocínovinářů a zástupců televizních kanálů, které se podobných akcí pravidelně účastní, transformuje organizace svou zdánlivě nepublikovanou činnost do veřejně známé a tím pomáhá k vytváření dobré pověsti firmy / organizace.

2.5.3 Podpora prodeje

Opatření na podporu prodeje, někdy také nazývané anglickým souslovím *sale support*, slouží ke zvýšení prodeje produktu nebo návštěvnosti. Na stránkách reklamní společnosti Eskap (online, 2014) se můžeme dočíst, že: „*Podpora prodeje je jedním z konkrétních nástrojů nepřímé komunikace v marketingu. Zahrnuje soubor různých*

motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb.”

Zatímco reklama přesvědčuje zákazníka o důvodu koupě, podpora prodeje představuje konkrétní motiv koupě a stimuluje zákazníka k okamžitému nákupu. Příkladem budiž slosování vstupenek na sportovní událost, soutěže o ceny, dny otevřených dveří, doplňkové služby apod...

2.5.4 Osobní prodej

Společně s direct marketingem zajišťují jako jediné nástroje komunikačního mixu přímý kontakt se zákazníkem, což sebou přináší řadu zajímavých výhod. Portál Businessinfo.cz (online, 2011) mezi ně řadí především okamžitou zpětnou vazbu (pomáhá k vytvoření správné komunikační strategie do budoucna), individualizovanou komunikaci (možnost úpravy stylu komunikace podle konkrétního typu zákazníka) a při správném počínání i větší věrnost zákazníka.

Ve sportovním prostředí lze jako příklad uvést počínání manažera klubu, který osobně komunikuje s významnými partnery o možnostech využití VIP služeb.

2.5.5 Direct marketing

Direct marketing, česky označovaný jako přímý marketing, tvoří nový nástroj komunikačního mixu vyvinutý jako výrazně levnější alternativa osobního prodeje. Významu nabyl direct marketing především v souvislosti s technologickým pokrokem, který zjednodušil sběr dat, jejich následnou analýzu a také způsob kontaktování zákazníků (od poštovní korespondence po e-mailing). Dalším důležitým a přínosným bodem je snadná měřitelnost návratnosti a výsledků direct marketingových kampaní a z toho plynoucí zjištění efektivity. (Businessinfo.cz – online, 2011)

Sportovní obchody využívají databáze svých zákazníků k rozesílání aktuálních nabídek a letáků, sportovní kluby zase informují o novinkách pomocí e-mailových newsletterů. Dalším příkladným nástrojem mohou být sociální sítě, přes které jde pozvat cílovou skupinu (fanoušky) na sportovní utkání, akci pořádanou klubem nebo jim jen poděkovat za projevenou přízeň.

2.5.6 Sponzoring

V úvodu práce již zmíněný rozvoj aktivního i pasivního sportu korespondující se vzrůstajícím počtem lidí zainteresovaných ve sportovním prostředí produkuje cílovou skupinu, která se stává vysoce atraktivní pro firmy z podnikatelského sektoru snažící se o zviditelnění a spojení své značky s organizacemi, akcemi a kluby ze sportovní oblasti. Firmy usilují o spojení svého jména s lákavým sportovním prostředím a nechávají tak prostor pro vznik tzv. sponzoringu.

K objasnění významu slova uvádím definici německých autorů BRUHNA a MUSSLERA z roku 1991 (str. 8): „*Sponzorování lze definovat jako připravenost finančních a materiálních prostředků nebo služeb ze strany podniků, které jsou přidělovány osobám a organizacím působícím ve sportu, kultuře a sociální oblasti s cílem dosáhnout podnikových marketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství, ve které sponzor a sponzorovaný dosahují svých cílů s pomocí druhého. Vstup do partnerství je vyjádřen sponzorováním, kde jsou smluvně regulovány výkony obou stran.*“ a také definici jejich amerických kolegů PITTSOVÉ a STOTTLARA (1996, str. 252), která se věnuje i slibované diferenciaci sponzoringu a reklamy: „*Sponzorování nabízí mnoho zřetelných výhod jdoucích nad většinu konvenčních reklamních technik. Reklama podává přímou komerční zprávu, zatímco sponzorování se dostává k lidem z různých zdrojů. Sponzorování zahrnuje i společnost, která je připravena učinit závazek a podporu nějaké činnosti, to znamená, že se v této činnosti orientuje více na lidi než na reklamní návrhy. Sponzorování je také časově vytrvalejší ve svých závazcích.*“

Sponzoring lze tedy chápat jako splynutí zájmů podnikatelské sféry se zájmy společensky pozitivně vnímaných oblastí (kultura, sport, charita apod.) a následném vytvoření partnersky-smluvního vztahu mezi oběma stranami.

2.5.6.1 Formy sponzorování ve sportu

Firmy se zájmem zviditelnit své jméno ve sportovním prostředí by měli primárně zvolit objekt, který svými financemi podpoří a který se stane jejich komunikačním partnerem. Tato volba by měla probíhat velmi pečlivě, především vezmeme-li v potaz aktuálnost problémů, jakými jsou doping, bulvární tisk, drogy apod. Mezi formy sponzoringu v oblasti sportu podle ČÁSLAVOVÉ (2009) patří:

Sponzorování jednotlivých sportovců

- nejrozšířenější forma
- nutnost brát v potaz faktory – osobnost sportovce, aktuální forma sportovce
- smluvní závazání sponzorovaného – firma je oprávněna k využívání vyobrazení sportovce v reklamních materiálech a často i jako součást podpory prodeje (autogramiády, účast na firemních akcích pro zákazníky apod.)

- smluvní závazání sponzora – sportovec získává finanční, či materiální podporu
- př.: americký basketbalista Derrick Rose podepsal v roce 2011 aktuálně nejlukrativnější sponzorskou smlouvu s německou firmou Adidas, která ho za odměnu 260 milionů dolarů zavazuje k nošení oblečení se třemi pruhy do konce jeho kariéry (Kurzové sázení – online, 2013)

Sponzorování sportovních týmů

- forma hojně využívaná jak ve vrcholovém sportu, tak i ve sportu pro všechny
- smluvní závazání sponzorovaného – reklama na dresech týmu, reklama v týmové inzerci, autogramiády, apod.
- smluvní závazání sponzora – poskytnutí financí, sportovního vybavení, služeb, automobilů apod.
- př.: Český olympijský tým v dlouhodobé spolupráci s českou oděvní firmou AlpinePro (materiální podpora)

Sponzorování sportovních akcí

- specifická forma sponzoringu, zvýšená nabídka služeb pro sponzora
- smluvní závazání sponzorovaného – reklama na programech, na vstupenkách, reklama v přestávkových blocích, možnost nazvat sportovní akci podle „hlavního sponzora“, hospitality programy, V.I.P. programy
- smluvní závazání sponzora – podle sponzorské smlouvy, často se vytvářejí tzv. sponzorské balíčky, které určují různé úrovně sponzorování (viz kapitola 2.5.6.2)
- př.: Škoda Auto je oficiálním partnerem cyklistického závodu Tour de France již od roku 2004, letos prodloužila desetiletou spolupráci o dalších pět let a je výhradním poskytovatelem automobilů na třetí největší sportovní akci na světě (tu v roce 2013 údajně sledovalo dohromady až 1,4 miliardy lidí u obrazovek po celém světě, Škoda Auto – online, 2014)

Sponzorování sportovních klubů

- nabízí sponzorovi nejširší možnosti, obsahuje všechny předešlé formy – do sportovního klubu patří jak jednotliví sportovci, tak sportovní týmy, za sportovní akce můžeme považovat utkání daného klubu
- př.: evropské fotbalové kluby a jejich sponzorské smlouvy s výrobcí jejich dresů (viz. tabulka č. 2)

tabulka č. 2 – Evropské fotbalové kluby a jejich smlouvy s výrobcí dresů a oblečení

Klub	Sponzor	Trvání smlouvy	Částka (v librách)
Real Madrid (ESP)	Adidas	2012 - 2020	31 mil. GBP/rok
Arsenal (ENG)	Puma	2014 - 2019	30 mil. GBP/rok
FC Barcelona (ESP)	Nike	2013 - 2016	26,3 mil. GBP/rok
Liverpool FC (ENG)	Warrior	2012 - 2015	25 mil. GBP/rok
Manchester United (ENG)	Nike	2002 - 2015	23,5 mil. GBP/rok
Bayern Mnichov (GER)	Adidas	2011 -2020	22 mil. GBP/rok
Chelsea FC (ENG)	Adidas	2010 - 2018	20 mil. GBP/rok
Manchester City (ENG)	Nike	2013 - 2019	12 mil. GBP/rok

zdroj: Svět sportu – online, 2014 (vlastní úprava)

Sponzorování ligových soutěží

- partnerství velkých firem a ligových soutěží
- smluvní závazání sponzorovaného – jméno partnera v názvu soutěže, reklama, PR a někdy i výhradní distribuce na všech stadionech participujících klubů, vysoká visibilita (massmédiá, fanoušci)
- smluvní závazání sponzora – finanční podpora soutěže
- př.: sponzorství florbalové extraligy mužů IT specialistou AutoContem od sezony 2012/2013

2.5.6.2 Druhy nabídek pro sponzory

Po získání vzájemných sympatií firmy a sportovního týmu / klubu /soutěže a domluvení se na vzájemné spolupráci, nastává situace, kdy si obě strany musí jasně vysvětlit a smluvně ošetřit vykonávání služeb a protislužeb. K tomuto aktu slouží podle ČÁSLAVOVÉ (2009) následující nabídkové portfolio sportovních subjektů:

Sponzorský balíček

- písemný dokument obsahující výčet nabízených úkonů a jejich předem stanovenou cenu
- časté vymezení jednotlivých úrovní sponzorských balíčků:
 - 1) exkluzivní sponzorování
titul generálního partnera, nejdražší cena balíčku – nejvyšší visibilita sponzora
 - 2) hlavní sponzorování
atraktivnost protivýkonů, nižší úroveň lákavosti reklamních možností
 - 3) kooperační sponzorování
větší počet vedlejších sponzorů, rozdělení protivýkonů

Nabídkový listreklamy

- nabídkový list obsahuje:
 - 1)** úvodní dopis
oslovení potenciálních partnerů, přehled úspěchů klubu, přehled cílů a vizí
 - 2)** fakta k posouzení účinnosti reklam
historie prezentace klubu v massmédiích, údaje o návštěvnosti domácích utkání, významné klubové akce apod.
 - 3)** nabídka jednotlivých reklamních ploch
přehled nabízených reklamních ploch (obsahuje i rozměry, příklady apod.)
 - 4)** ceníky reklamních ploch
 - 5)** nabídka ke spolupráci v oblasti PR a V.I.P.
- sponzor si z nabídkového listu vybírá jednotlivé produkty (reklamy), o které má zájem a které nejlépe pasují k jeho zamýšleným sponzorským aktivitám

Sponzorská smlouva

- finální forma sponzorování
- uvádí vztah hodnot a protihodnot, služeb a protislužeb mezi oběma stranami
- detailní přehled a popis jednotlivých forem podpory / reklamy

3 Metodologie

Třetí oddíl práce se věnuje teoretickému vymezení a celkovému fungování metod, které jsou použity v následující kapitole zabývající se situační analýzou karlovarského florbalového oddílu FB Hurrican. Mezi použité metody patří rozhovor pomocí návodu, PEST analýza a SWOT analýza.

3.1 Rozhovor pomocí návodu

Metodologii obecně se věnuje profesor HENDL (2008, str. 174), ve své knize věnuje rozhovoru pomocí návodu následující řádky: „*Návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat. Tento návod má zajistit, že se skutečně dostane na všechna pro tazatele zajímavá témata. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které osvětlí daný problém. Zůstává mu i volnost přizpůsobovat formulace otázek podle situace. Rozhovor s návodem pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti.*“ I přesto, že PŘÍBOVÁ(1996) ve svém spise formuluje nevýhody rozhovoru oproti dotazníkovému šetření (především jeho finanční, časová a organizační náročnost), je pro mě rozhovor jasnou volbou k získání informací o karlovarském oddílu.

Zpovídáným bude člen organizačního výboru FB Hurrican K. Vary, pan Patrik Horák. Ten má v klubu na starost především marketingovou komunikaci, s tím související materiální zajištění klubu a také funkci pokladníka. Důležité je samozřejmě vytvořit návod k získání nezbytných informací, které by se měly týkat především způsobu vnímání klubového marketingového mixu, rozličných cílů oddílu a s nimi související vize expanze v následujících sezonách.

3.2 PEST analýza

Ve firmách poměrně často používaná PEST analýza zkoumá vlivy makroprostředí (vnějšího prostředí) na hodnocenou firmu / organizaci. Měla by nám ve výsledku zobrazit příležitosti a hrozby, které s sebou mohou externí faktory přinést.

Tři základní otázky, které je nutné v průběhu analýzy zodpovědět, uvádí trojice autorů GRASSEOVÁ, ŘEHÁK a DUBEC (2010):

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizace nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Samotné označení PEST se skládá z počátečních písmen čtyř zkoumaných vnějších faktorů:

P = politické faktory

- současné a potenciální působení politických vlivů
- př.: politická stabilita, politický postoj, politické vztahy, politický vliv

E = ekonomické faktory

- hodnocení makroekonomické situace
- př.: úroková míra, HDP, míra inflace, měnová stabilita, přístup k finančním zdrojům (dostupnost, formy, náklady úvěrů / půjček)

S = sociální faktory

- působení sociálních a kulturních změn
- př.: demografické charakteristiky, sociálně-kulturní aspekty, aktuální situace na trhu práce

T = technologické faktory

- stav minulých a aktuálních technologií a vývoj budoucích
- př.: podpora vlády v oblasti výzkumu, nové poznatky, objevy, vynálezy

(DEDOUCHOVÁ. 2001)

Analýzu bude nutné aplikovat na karlovarský klub jak z hlediska zjištění síly vlivu jednotlivých faktorů na chod oddílu, tak také jako nástroj navazující na další použitou metodu – SWOT analýzu.

3.3 SWOT analýza

Analýzu SWOT popisují ve své publikaci autoři, mezi které patří i již několikrát zmiňovaný KOTLER. Ten společně s WONGOVOU, SAUNDERSEM a ARMSTRONGEM (2007, str. 97) uvádějí: „Analýza SWOT zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (*Strengths*) a slabé stránky (*Weaknesses*), příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*). Audit nabízí nepřehledné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního a externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost.“ Pod pojmem audit si v rámci zkoumané analýzy můžeme představit rozbor a hodnocení aktuální situace uvnitř organizace (*interní audit*) i v jejím okolí (*externí audit*). Současná podoba vnitřního a vnějšího stavu je pak dána celou řadou proměnných. Ty se ale ve výsledku interpretují stručným souhrnem silných a slabých stránek

organizacev interním auditu, výčtem příležitostí a hrozeb v auditu externím. (GRASSEOVÁ, ŘEHÁK a DUBEC, 2010)

Vytváření a podobě finálního výstupu SWOT analýzy se věnuje specialista na marketingové plánování WESTWOOD (1999), podle něho je dobré umístit všechny zkoumané prvky na jednu stránku. Tu poté rozdělit na čtyři stejně velké části a do každé radí umístit jeden z uvedených pojmů. Počet položek v jednotlivých částech je závislý na rozsahu analýzy, která by však měla brát v potaz existenci konkurence, tržních segmentů i podobu a vlastnostisamotného produktu. Pokud je výstup zpracován dle návodu, měl by pro organizaci tvořit komplexní a přehledný nástroj k uvědomění si vlastní situace na trhu.

4Představení florbalového klubu FB Hurrican K. Vary

Kapitola 4 slouží k představení zkoumaného klubu. Začátek je věnován stavu sportovního klimatu na Karlovarsku, následuje krátké historické okénko, shrnutí současné situace v klubu, dále souvislosti spojené se soutěží hranou A mužstvem Hurricanů a na závěr kapitoly týkající se organizační a také finanční struktury klubu.

4.1 Sport v Karlových Varech

Je obecně známo, že celý Karlovarský kraj se v různých ekonomických, demografických, či sociálních statistikách nachází ve srovnání s ostatními českými kraji na posledních místech. Nejinak je tomu bohužel i při srovnání v oblasti sportovní. Výrazným ukazatelem budiž celkový počet sportovních zařízení. V tomto ohledu se krčí Karlovarský kraj s pouhými 680 sportovišti na chvostu pomyslné tabulky, kde druhé místo od konce okupující Plzeňský kraj disponuje dvakrát vyšším počtem (RIS – online, 2014).

Není tomu ale tak, že by Magistrát města Karlovy Vary sport a jeho rozvoj nepodporoval. Společně s Krajským úřadem jsou donátory mnoha sportovních odvětví po celém kraji. Nad ostatními,co se popularity týče, jasně vyčnívá extraligová HC Energie, klub ledního hokeje. Úspěšností v celorepublikovém měřítku pak na západě republiky tradiční nohejbal,svou dlouhodobou kvalitní účastí v nejvyšší basketbalové lize ženský basketbalový klub a nutno uvést také florbalový oddíl, který disponuje rozsáhlou mládežnickou základnou.

Lední hokej, respektive klub HC Energie Karlovy Vary, se pyšní největší popularitou na území kraje. Veleúspěšná sezona 2008/2009, kdy karlovarští hokejisté vyhráli hokejovou extraligu, přinesla do klubu finance, díky kterým mohla vzniknout nová multifunkční KV Aréna, ale také větší zájem hokejových fanoušků z celého regionu a médií. Důkazem může být návštěvnost na domácích zápasech, která se v uplynulých sezonách pohybuje kolem 4 000. Vysoká sledovanost přináší karlovarským hokejistům kvalitní sponzory, tím generálním je firma Sokolovská uhelná a.s., tradiční česká hokejová popularita a z ní pramenící početná členská základna zase bezkonkurenčně nejvyšší finanční dotaci od Magistrátu města a Krajského úřadu. V roce 2013 se tato částka pohybovala pod hranicí 10 milionů korun.

SK Liapor Witte Karlovy Vary představuje jeden z nejlepších nohejbalových klubů v České republice. Hráči Liaporu již několikrát vybojovali titul mistrů extraligy a celá řada z nich se zúčastnila mnoha Mistrovství Evropy, či Světa. Díky uvedeným úspěchům se karlovarským nohejbalistům podařilo sehnat kvalitního sponzora v podobě Witte Nejdek,firmu zabývající se produkcí zamykacích systémů pro vozy koncernu Volkswagen.Návštěvnost domácích zápasů kolísá kolem 50 diváků a obecně není sledovanost nohejbalu v Česku na nejvyšší úrovni. Příspěvek klubu od města pak činil v roce 2013 necelých 250 tisíc korun.

Jako další úspěšný karlovarský klub lze uvést ženský basketbalový tým BK Lokomotiva. Ten se pohybuje v nejvyšší ženské basketbalové lize již přes deset let a patří dlouhodobě do horní poloviny tabulky. Basketbalistky mají svou vlastní sportovní halu, která je k dispozici výhradně právě BK Lokomotivana veškeré tréninky a také domácí zápasy, na které je v průměru přichází podpořit na 150 fanoušků. Mezi sponzory zařadily basketbalistky společnosti Kastos s.r.o., Slot Game a.s. nebo například Eurovia CS a.s., příspěvek poskytuje samozřejmě i město ve spolupráci s Krajským úřadem. Částka od státních orgánů v roce 2013 dosahovala necelých 500 tisíc korun.

4.2 Historie a současnost klubu

Jak již bylo napsáno v úvodní teoretické pasáži práce, řadíme florbal mezi velmi mladé a progresivně se vyvíjející sporty. Počátky florbalu v Čechách se datují na raná 90. léta a to především ve vysokoškolských, univerzitních městech. Do Karlových Varů se dostává s několikaletým zpožděním a oficiálně zde vzniká florbalový oddíl až v roce 1998. Malé tělocvičny ve městě, uzpůsobené spíše volejbalu, či košíkové, předznamenaly klasický florbalový vývoj od hry se třemi hráči až k oficiální verzi s pěti hráči a gólmánem, bohužel stále hrané na neoficiální velikosti hřiště. Hala je v Karlových Varech velkým problémem brzdící jinak úspěšný vývoj klubu. Na území krajského města se nenachází jediná tělocvična, či hala odpovídající regulím ČFbU pro odehrání mistrovského zápasu dorostenecké, juniorské, mužské, ani ženské soutěže. Smutnou skutečností se klub snažil v průběhu let řešit různými spoluprácemi. V prvním desetiletí nového tisíciletí pořádal domácí utkání dospělých kategorií v 50 kilometrech vzdálené Městské sportovní hale Cheb, kde roku 2012 v rámci osmifinále Českého poháru dokonce přivítal úřadujícího českého mistra Tatran Střešovice. Utkání sledovalo přes 200 diváků a je minimálně zajímavé zauvažovat nad potenciální návštěvou, kdyby se utkání odehrálo na domácí půdě, v takřka dvakrát tak početnějších Karlových Varech. Následovalo využití sportovní haly v Nové Roli, které však nemělo dlouhého trvání. Poslední dvě sezony odehráli hráčské kádry mužů a juniorů své domácí zápasy v nově zrekonstruované sportovní hale ZŠ Františkovy Lázně, vzdálené taktéž necelých 50 kilometrech. Ve výsledku pak celosezonní doprava na zmiňovaná mistrovská utkání pochopitelně tvoří značnou část výdajů, což je více rozebráno v kapitole 4.4 Rozpočet.

Mužstvo provozuje osm kategorií, kterými jsou přípravka, elévové, mladší žáci, starší žáci, dorostenci, junioři, ženský a mužský tým. V těchto kategoriích působí přes dvě stě aktivních hráčů a hráček tvořící největší členskou florbalovou základnou v kraji.

Klub se vždy zaměřoval na nejmladší generaci a výchovu talentované mládeže. Důsledkem byl vznik úzké spolupráce se ZŠ Konečná v roce 2007 a vytvoření specializovaných florbalových tříd. Licencovaní trenéři a učitelé zde rozvíjejí své žáky / hráče již od útlého věku a výsledkem je vzrůstající počet karlovarských hráčů odcházejících do renomovaných florbalových klubů v nejvyšších celorepublikových soutěžích. Pro příklad uvádím Martina Beneše, Miroslava Šnajdra (oba působí v extraligovém klubu AC Sparta

Praha) nebo Miroslava Horkého (čerstvý vítěz dorostenecké i juniorské nejvyšší soutěže s Tatranem Sřešovice). Karlovarská mládež však nezaznamenává jen úspěchy individuální, pro demonstraci stačí zmínit postup juniorského týmu do nejvyšší ligy v sezoně 2010/11 nebo již dvojnásobnou účast staších žáků na Mistrovství České republiky, kde se utkává osm nejlepších týmů z celého státu. Do výčtu akcí pořádaných klubem pro mladé florbalisty patří i každoroční florbalový kemp. Koná se každoročně v okolí Karlovarského kraje po dobu jednoho týdne v letních měsících a počet účastníků se pohybuje kolem 80-90 hráči.

V posledních několika letech vzrůstá význam mužského A-týmu, nejprestižnější kategorie. Ten hraje od sezony 2005/06 třetí nejvyšší soutěž (analogie s fotbalovou ČFL) spojující severozápadní kraje České republiky. V konkurenci týmů z Libereckého, Ústeckého, Karlovarského a Plzeňského kraje mužský tým od začátku odolával hrozbě sestupu, což se změnilo s příchodem současného šéftrenéra klubu Truhláře v sezoně 2010/11. Tomu se povedlo kádr stabilizovat a již ve třetím ročníku svého působení zaznamenal historicky nejvyšší počet získaných bodů v historii klubu (viz tabulka č. 3). Hned další sezonu tento výkon ještě vylepšil, což jeho týmu ve výsledku vyneslo třetí místo v dlouhodobé soutěži a s tím spojený postup do nově vznikající Národní florbalové ligy. O jejím možném významu v celkovém rozvoji klubu pojednává kapitola 4.3.

Tabulka č. 3 – Statistiky A-týmu (působení trenéra Truhláře)

sezóna	umístění	počet zápasů	statistiky*	počet bodů
2013/14	3. místo	22	15/0/0/7	45
2012/13	5. místo	22	13/1/1/7	42
2012/11	9. místo	22	7/0/1/14	22
2010/11	9. místo	20	4/2/3/11	19

* výhra/výhra v prodloužení/prohra v prodloužení/prohra

zdroj: florbalkv.cz – online, 2014

Na zmíněných úspěších se stoupající tendencí má zcela určitě podíl i navázaná spolupráce s týmem ze sousedního okresu, florbalovým klubem TJ Baník Sokolov. Oba kluby na své domácí zápasy využívají sportovní halu ve Františkových Lázních, vzájemně si vypomáhají obousměrným transferem hráčů a v neposlední řadě také kvalitním personálním zajištěním tréninků mládeže. Sokolovský oddíl ale není jediným partnerským klubem Hurricanů, mezi ty ještě patří již zmiňovaná extraligová AC Sparta Praha a také v německé nejvyšší soutěži Bundeslize působící UHC Döbeln 06.

Klub také patří mezi hlavní spoluorganizátory největšího florbalového turnaje v Západních Čechách, HDT Cupu. Ten je zpřístupněn jak registrovaným, tak v ČFbU neregistrovaným hráčům a letos v květnu zaznamená již svůj osmý ročník. Díky upevňující se tradici startuje na turnaji každým rokem více a více týmů. Loňský ročník byl účastnicky rekordní při zapojení necelých 700 hráčů nastupujících v 85 týmech pocházejících z celé České republiky a také Německa.

4.3 Národní florbalová liga

Mužský A-tým byl mezi prvními vzniklými celky po založení klubu v roce 1998. Absence vysoké školy v Karlových Varech má za důsledek častý exodus talentovaných juniorů právě za vzděláním a tím pádem neschopnost ustálit kvalitní mužský kádr. Tato skutečnost vedla k dlouhé bitvě o postup do 2.ligy mužů, který se podařilo vyhrát na konci sezony 2005/06. Mužstvo tedy postoupilo do třetí nejvyšší české soutěže a následující čtyři sezony se prezentovalo výsledky na sestupové hraně. Novým impulzem byl již výše zmiňovaný příchod trenéra Truhláře. A-mužstvo se postupně sbíralo ze spodních příček av rozmezí tří let zaznamenalo velký progres. V sezoně 2013/2014 dosáhl klub na historický úspěch spočívající v celkovém umístění na třetím místě za suverénním FBC 98 Chomutov a druhou FBC Plzeň. Zároveň si klub tímto výsledkem zajistil přímý postup do nově vznikající Národní florbalové ligy, kterou bude tvořit 24 oddílů z celé České republiky. Právě celostátnost, přivádějící do Karlových Varů nové celky ze všech koutů republiky společně s jejich fanoušky, by měla být novým atraktivním prvkem jak pro hráče, pro diváckou základnu, tak také pro nové potenciální sponzory. Zatraktivnění by měl přinést i ve vyšších ligách klasický hrací systém, kdy tým sehraje každý víkend soutěžní utkání a pravidelně střídá domácí a venkovní prostředí. Po skončení základní hrací části čeká osmičku nejlepších celků další divácky oblíbená součást známá z některých ligových soutěží – play-off. Ze čtvrtfinálových a semifinálových bojů vzejdou dva nejlepší celky soutěže, které si to rozdají v utkání nazvaném „Národní finále“, jehož vítěz postoupí přímo do 1. ligy. Tento hrací systém by s sebou měl přinést větší zájem diváků v souvislosti s pouze jedním odehraným utkáním jejich družstva v domácím prostředí za čtrnáct dní a také zvýšený mediální zájem plynoucí ze zapojení regionálního klubu do celostátní soutěže.

4.4 Rozpočet

Ekonomická situace klubu se za poslední roky poměrně ustálila. Náklady spojené s provozem klubu a finanční zajištění sezony pro všechny kategorie jsou plně kryty příjmy oddílů. V uplynulé sezoně dokonce klub dosáhl ziskového rozpočtu.

Největší položky na straně výdajů tvoří pronájmy halna tréninkové jednotky a pořádání turnajů a také doprava jednotlivých kategorií na venkovní zápasy. Do dopravy bohužel spadá i nemalý podíl za cestování oddílů mužů a juniorů do Františkových Lázní, kde pořádají svá domácí utkání a také některé tréninky.

Příjmová strana je závislá především na dotacích od města Karlovy Vary a Karlovarského kraje a také na členských příspěvcích, jejichž výše souvisí s obsáhlou členskou základnou především nejmladších kategorií.

Tabulka č. 4 – Rozpočet FB Hurrican Karlovy Vary v sezoně 2013/14

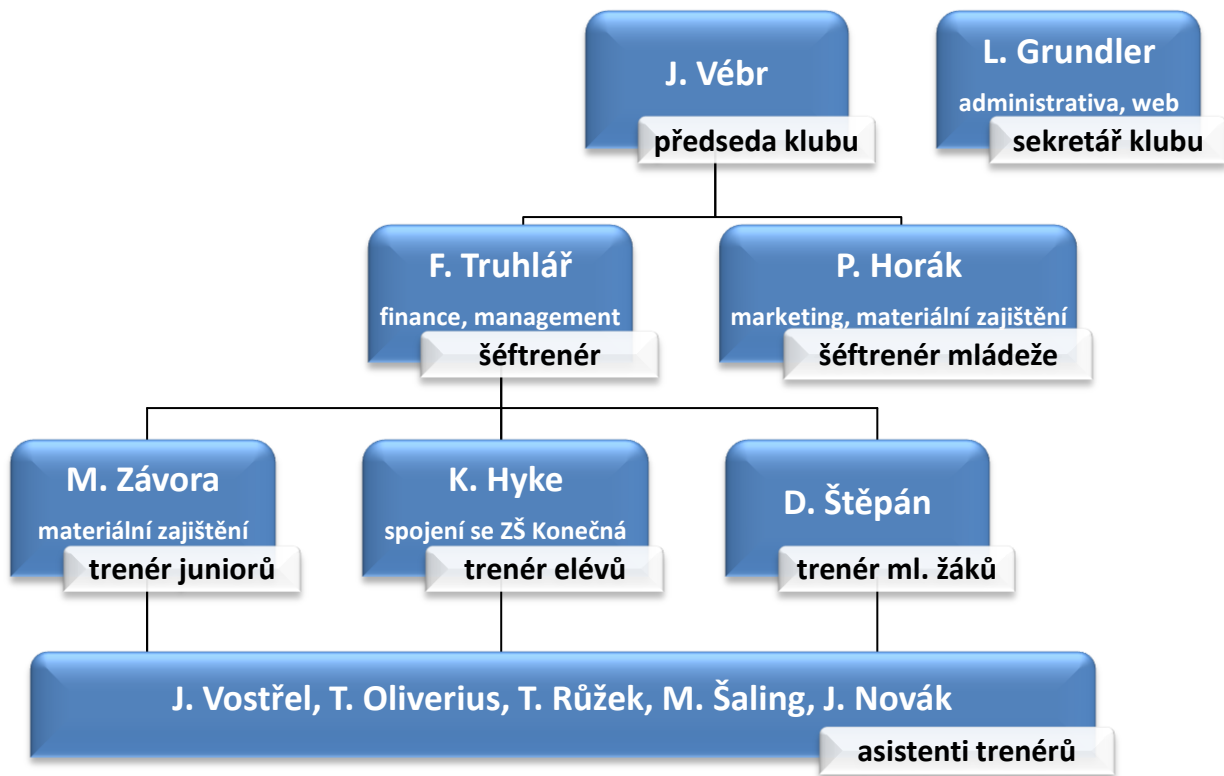
Rozpočet FB Hurrican K. Vary 2013/14			
příjmová strana		výdajová strana	
původ příjmu	částka	důvod výdaje	částka
Karlovarský kraj - dotace	160,000	pronájmy hal	328,000
město Karlovy Vary		doprava (zápasy, tréninky)	309,400
1) řádné dotace	310,000	odměny (trenéři, funkcionáři, hráči, pořadatelé)	124,450
2) mimořádné dotace	250000	sportovní vybavení (míčky, dresy, mantinely, apod.)	118,600
členské příspěvky	447,200	neligové přípravné turnaje (ubytování, startovné,	63,000
ČFbU - program podpory		startovné soutěží ČFbU	55,050
1) účast oddílů mládeže v regionálních soutěžích	16,600	rozhodčí (domácí zápasy)	42,000
		licence (soupisky + hráči)	29,000
2) podpora sekretářů oddílů	50,000	ostatní náklady (marketing, školení trenérů apod.)	16,000
celkem	1,233,800	celkem	1,085,500

zdroj: F. Truhlář, 2014

4.5 Organizační struktura

Florbalový oddíl FB Hurrican Karlovy Vary má svého majitele a předsedu v jedné osobě, je jím Jaroslav Vébr, úspěšný karlovarský podnikatel. Mezi jeho pravomoce patří například rozhodnutí o alokaci finančních zdrojů, konečné slovo při diskutovaných transferech hráčů nebo angažování nových zaměstnanců oddílu. Jeho pravou rukou je sekretář klubu Lukáš Grundler. Ten má vedle administrativy na starosti také správu klubového webu www.florbalkv.cz. Trenéři působící u týmu se mimo vedení tréninkových jednotek věnují i dalším činnostem zajišťující chod oddílu. Šéftrenér František Truhlář spravuje finance klubu a zařizuje plánování a logistiku mistrovských utkání, šéftrenér mládeže Patrik Horák je prostředníkem mezi klubem a médii, Miroslav Závora působící jako trenér mužstvajuniorů obstarává klubu materiální zabezpečení a trenér nejmladších hráčů Karel Hyke působí zároveň na ZŠ Konečná jako učitel, který zprostředkovává vzájemnou výpomoc florbalového klubu a specializovaných florbalových tříd.

Graf č. 1 – Organizační struktura FB Hurrican Karlovy Vary



zdroj: vlastní tvorba, 2014

5 Situační analýza FB Hurrican Karlovy Vary

Pátá kapitola bakalářské práce z větší části zkoumá a analyzuje současnou situaci uvnitř florbalového klubu FB Hurrican, ale také se snaží přiblížit a popsat činitele působící na fungování oddílu zvnější.

5.1 Cíle klubu

Vedení klubu musí mít jasně určenou koncepci, kterou lemují jednotlivé dílčí cíle. Je třeba rozlišovat časové hledisko, kdy například z nově vznikajícího sportovního oddílu nejde během krátkého období vytvořit mistra republiky. Poslání klubu se proto dělí na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Jejich znění uvedl v rozhovoru pomocí návodu Patrik Horák, který má v klubovém vedení na starost marketing FB Hurrican Karlovy Vary (viz příloha č. 2).

5.1.1 Krátkodobé cíle klubu

Období jednoho až dvou sezon reprezentuje časový úsek vymezen ke splnění krátkodobých cílů. Mezi ty řadí Patrik Horák, marketingu se věnující člen klubu, v prvním sledu vybudování sportovní haly. Na té se stává předpokládané další fungování florbalového oddílu závislé. Výdaje spojené s pronájmem používaných tělocvičen a dopravou do františkolázeňské haly ztělesňují pro klub poměrně tučnou položku, které by nová hala značně ulehčila.

Jako další aktuální cíle uvádí Horák stabilizaci jednotlivých kádrů a to jak z hlediska ustálení dvacetičlenných soupisek, tak zajištění rozšíření kvalitního trenérského týmu. Posledním cílem je pak materiální zajištění, které závisí na konkrétním jednání s producenty florbalového vybavení a sportovního oblečení.

5.1.2 Střednědobé cíle klubu

Střednědobé cíle se bude klubové vedení snažit dodržet v horizontu tří až pěti sezon. Figuruje mezi nimi rozvoj ženského florbalu, s kterým souvisí založení kategorie juniorek a stabilizace dospělého týmu žen včetně trenéra, podpora A-mužstva spočívající v zajištění konkurenceschopného kádrů s možností bojovat o postup do 1. florbalové ligy. Dále zpravidelnění divácké návštěvy kolem počtu 200 na každé domácí utkání, vytrvání ve

spolupráci se základními školami a regionálními florbalovými kluby za účelem udržení členské základny na 200 – 250 aktivních hráčů a jako poslední uvádí Horáksnahu o vytvoření několika pozic na hlavní pracovní úvazek v managementu týmu (marketingový ředitel, sekretář klubu apod.).

5.1.3 Dlouhodobé cíle klubu

Budoucnost vzdálená pět až deset let se promítá v dlouhodobých cílech klubu. Závislost na úspěších z několika následujících sezonách je zřejmá, Horák však uvádí jako klíčový dlouhodobý cíl oddílu přivedení extraligové soutěže do hlavního města Karlovarského kraje. Následuje stabilita všech provozovaných kategorií a alespoň částečně placené pozice všech členů klubového vedení.

5.2 Marketingový mix klubu

Marketingový mix sportovního klubu může být velmi specifický, je proto důležité si konkrétní kombinaci správně uvědomit, znát a také řádně popsat.

5.2.1 Produkt FB Hurrican Karlovy Vary

V současné době můžeme za produkt karlovarského oddílu považovat jednoznačně vyčnívající kvalitní práci s mládeží a její zapojení do jednotlivých florbalových soutěží. Hned šest z nabízených osmi kategorií se věnuje dětem a mladým lidem a nabízí kolektivní vyžití v rámci progresivně se rozvíjejícího sportu. FB Hurrican všem svým zákazníkům = hráčům poskytuje klubovou identitu a příslušnost, naprosté většině z nich pak zprostředkováním mistrovských utkání sportovní emoce, zdravou soutěživost a nadšení pro hru. Příslušníci výběrů jednotlivých kategorií obdrží na soutěžní utkání klubové dresy, které v nich ještě prohlubují jejich ztotožnění s klubem. Přidanou hodnotou produktu tvoří možnost nákupu veškerého sportovního zboží od florbalových výrobců za zvýhodněnou cenu pro všechny příslušníky klubu.

Mužským A-týmem vybojovaná Národní liga v kombinaci s nově vznikající florbalovou halou by měla dát vzniknout novému produktu. Tím by se měla stát nabídka kvalitních florbalových utkání celostátní ligy hraných v Karlových Varech a s nimi spojená účast co největšího počtu diváků.

5.2.2 Cena FB Hurrican Karlovy Vary

Cenou, v souvislosti s již popsaným produktem, rozumíme aktuální výši členských příspěvků. Za členský příspěvek obdrží každý hráč totožné záruky: registrační průkaz člena ČFbU, tréninky pod vedením trenérů (kde každý trenér je držitelem trenérské licence) v tělocvičnách (3x týdně, tj. 4 - 5 hodin týdně), doprava na mistrovské turnaje, startovné na mistrovských turnajích, zabezpečení přátelských zápasů. Jednotlivé členské příspěvky se od sebe odlišují cenou danou ročníkem narození poptávajícího hráče. Na sezonu 2013/14 byly nastaveny následovně:

ročník narození 2005 a mladší 3 500,-

ročník narození 2004 a starší 4 500,-

Uvedené částky však nebyly v mnoha případech konečné. Každý hráč navštěvující partnerskou základní školu Konečná mohl svůj příspěvek zkrátit o 1 000,-, stejně tak jako všichni hráči, kterým již v klubu působí jejich vlastní sourozenec.

Od příspěvků byli úplně odproštěni hráči aktivně se podílející na trénování některé z oddílových kategorií a také hráči A-mužstva.

V souvislosti s nově vznikajícím produktem se jistě dostane k diskuzi otázka vstupného, sezónních permanentek a existence slev. V tuhle chvíli však není vyřešena.

5.2.3 Místo FB Hurrican Karlovy Vary

Problém související se zdlouhavým a finančně náročným dojížděním na domácí mistrovská utkání a některé tréninky se netýká mládežnických kategorií. Ty mají naopak své tréninkové jednotky umístěny do dvou velmi snadno přístupných karlovarských tělocvičen. První z nich je známá jako AC Start. Tato tělocvična v současné době tvoří jakési zázemí klubu a odehrává se v ní většina tréninků. Strategická je zejména její poloha, protože budova haly je součástí největšího sportovního areálu v Karlovarském kraji. Areál zahrnuje kurty karlovarského tenisového klubu Lokomotiva, dvorce volejbalistů VK K. Vary, atletický stadion používaný karlovarským TRIATLET týmem a CS START a také novou multifunkční KV Arenu, ve které lze nalézt plavecký bazén a ledové plochy, na kterých hrají a trénují hokejisté HC Energie. Areál je zákonitě velmi dobře obsluhovaný mnoha autobusy městské hromadné dopravy a disponuje rozlehlými parkovacími plochami. Druhý karlovarský domov florbalistů představuje dvojice tělocvičen na již několikrát zmiňované ZŠ Konečná. Rozměry obou hracích ploch však dávají možnost plnohodnotného hraní jen opravdu nejmladším kategoriím. Základní škola se nachází v městské čtvrti Čankovská, vzdálené pouhých deset minut od centra města a také ji obsluhuje karlovarská MHD.

Juniorská a mužská kategorie tráví podstatnou část tréninkové přípravy v tělocvičně AC Start, některé tréninky a veškeré domácí zápasy pak sehrává ve sportovní hale patřící františkolázeňské základní škole. Vzdálenost 50 kilometrů a přibližně půlhodinové dojíždění představuje pro oddíl zvýšené náklady, vykompenzované kvalitní hrací plochou, zázemím pro diváky a příjemně čistým a moderním prostředím.

Hala, která by měla vyřešit většinu výše uvedených problémů, bude stát taktéž ve zmiňovaném sportovním areálu a bude tvořit skutečné zázemí celého oddílu.

5.2.4 Propagace FB Hurrican Karlovy Vary

Z tabulky zkoumající rozpočet karlovarského oddílu je patrné, že na propagaci svého produktu dává oddíl v porovnání s ostatními výdaji zcela zanedbatelnou částku. Je až k podivu, že i přes tuto skutečnost disponuje klub tak širokou členskou základnou. Osobně vidím hlavní důvod v celku rozvinuté podpoře prodeje, kterou klub aplikuje s minimálními náklady. Do tohoto druhu propagace lze zahrnout především spolupráci se základní školou Konečná. Ta dvakrát ročně pořádá Dny otevřených dveří, v rámci kterých mohou rodiče potenciálních žáků nahlédnout mimo jiné také pod pokličku úspěšné spolupráce školy s karlovarským florbalovým oddílem a vyslechnout si učitelé, zároveň představující licencované trenéry, kteří tak kombinují specifický typ osobního prodeje a podpory prodeje. Zástupci oddílu také pravidelně docházejí do výuky, kde pravidelně verbují talentované nováčky, zjišťují názory a připomínky již registrovaných hráčů a upozorňují na aktuální dění a úspěchy v jiných kategoriích. Dalším bodem v podpoře prodeje budiž pořádání turnajů pro mladé hráče a jejich rodiče. Ti si mohou několikrát ročně na vlastní kůži vyzkoušet náročnost a zábavnost sportu provozovaného jejich ratolestmi a výsledný pocit pak dále distribuovat mezi známé a kamarády, z jejichž řad pak přicházejí noví hráči i hráčky.

Dalšímpoužitým nástrojem marketingové komunikace je reklama. Obsah týkající se náborů hráčů, hráček a dokonce i nových trenérů se objevil na podzim loňského roku ve formě letákové reklamy v autobusech patřících karlovarskému Dopravnímu podniku a.s. (viz příloha č.2). Sám Patrik Horák, zadavatel z řad oddílu, však mluvil o neúspěchu akce reprezentované minimální zpětnou vazbou. Podobné sdělení se objevuje po dobu jednoho roku i na velkoplošné obrazovce na hlavní karlovarské pěší zóně T. G. Masaryka. Zde je reklama umístěna jako součást barterové dohody mezi majitelem LCD panelu a jejím dodavatelem a materiálním sponzorem florbalového oddílu v jednom, firmou HDT impex s.r.o. Logo firmy zabývající se prodejem zábavní techniky se objevuje na prsou všech Hurricanských dresů a protislužbou je mimo uvedené reklamy na nábor hráčů v centru města také poskytnutí firemních automobilů k výpomoci s organizačními záležitostmi klubu. Výčet těchto několika mála výkonů a protivýkonů je v současné době jednou ze dvou forem sponzoringu spojených s klubem. Za druhou lze považovat materiální spolupráci s výrobcí florbalového vybavení Salming, Unihoc, X3M atd., kteří poskytují karlovarskému oddílu slevu na své produkty pohybující se od 20% do 40%.

Týmovou reklamu nalezneme také na sociálních sítích. FB Hurrican Karlovy Vary má na svém facebookovém profilu přesně 505 fanoušků, které zve pomocí událostí na jednotlivá utkání a příspěvkami na zdi je informuje o výsledcích a novinkách. Klub má také založen profil na Twitteru a kanál na YouTube, ani jedna z těchto stránek však není hojně navštěvována a nepředstavuje tak ve své aktuální podobě atraktivní komunikační kanál. Zpestřujícím zdrojem informací ve formě kvalitních fotografií je účet florbalového oddílu na webu rajce.idnes.cz. Zde se vystavují obrázky pořízené na trénincích, mistrovských utkání, výjezdech na neligové turnaje, či z akcí pořádaných klubem.

V přehledu použitých nástrojů komunikačního mixu tak vůbec nefiguruje public relations a direct marketing. Aplikované složky, při pohledu na rozpočet, naplňují svou kvintesenci a účel, ale rozhodně by měli v blízké budoucnosti začít využívat rozlehlý prostor ke zlepšení, které by souviselo s dalším rozvojem klubu a hlavně vznikem divácké základny.

5.2.5 Lidé FB Hurrican Karlovy Vary

Služba, kterou vedení dětí a mládeže ke sportu formou kvalitních tréninků bezesporu je, závisí velmi výrazně, až existenčně na lidech, kteří ji zprostředkovávají. V případě florbalového oddílu jsou těmito lidmi florbaloví trenéři zajišťující průběh tréninkových jednotek, sestavování týmů, motivaci apod. FB Hurrican Karlovy Vary zaměstnává pouze licencované trenéry. Erudovanost trenérů lze rozdělit podle úrovně získané licence. Česká florbalová unie zajišťuje dvě nejnižší licence D a C, se základním certifikátem D vedou cvičení v klubu dva trenéři, nástavbovou licenci C jich disponuje šest. Ceněné licence A a B trenér nabude po úspěšném vystudování a splnění podmínek ČFbU a další vzdělávací instituce, která celý proces zprostředkovává. Licencí B se v karlovarském oddíle mohou chlubit čtyři trenéři. I přes vzdělaný dvanáctičlenný personál však není 200 registrovaných členů řádně obslouženo a klub tak stále hledá další zaměstnance do svých trenérských řad.

5.2.6 Proces FB Hurrican Karlovy Vary

Vlastnosti průběhu tréninkových bloků závisí vedle kvalitního trenérského zabezpečení také na správné organizaci a time managementu. Prostory připravené k tréninkům je nutné časově rozdělit mezi všechny kategorie. Mělo by se tak dít s přihlédnutím jak na nejproduktivnější část dne jednotlivých věkových kategorií tak také na optimální délku tréninkové jednotky (znovu zohledňující věk sportovců).

Přípravka, elévové, mladší a starší žáci plní své povinnosti v raných odpoledních hodinách. Dorostenecké a juniorské výběry trénují v průběhu pozdního odpoledne, zatímco u ženské a mužské kategorie se přihlíží na pracovní dobu v povolání a tréninky se tak konají ve večerních hodinách.

5.2.7 Prezentace FB Hurrican Karlovy Vary

Duo tělocvičen ZŠ Konečná, charakteristické svou malou rozlohou, slouží jak k hodinám tělesné výchovy v rámci výuky, tak také pro tréninky nejmladších kategorií a pořádané neligové turnaje. Prostor obou hal a zázemí je každodenně pečlivě udržován školním zřízencem, nachází se zde pět šaten se sociálním zařízením a v celkovém hledisku působí sportovní část školního komplexu uspokojivě.

Sportovní hala AC Start stojí na svém místě již od počátku 60.let. Investice do revitalizace interiéru avizovaná na počátku tisíciletí se neuskutečnila a tak jsou sociální zařízení v budově stále původnía parketová podlaha hrací plochy značně poškozená. I kvůli těmto skutečnostem se stále více projevovala snaha o přesunutí většího počtu tréninkových jednotek do haly ve Františkových Lázních a aktuálně také o zvýšení tlaku na konstrukci nové florbalové haly v Karlových Varech.

Poslední hrací plochu používanou hráči FB Hurrican představuje sportovní hala základní školy ve Františkových Lázních. Celá škola prošla v letech 2010 a 2011 obsáhlou přestavbou, jejíž součástí byly i dvě nové tělocvičny. Na kolektivní sporty konstruovaná velká tělocvična je jednou z mála v kraji, která splňuje pravidla pro pořádání mistrovských zápasů mužů a juniorů. Zbrusu nové šatny, čisté sociální vybavení a příjemné zázemí pro fanoušky, kteří mohou využít kiosku s občerstvením a divácké lavice, prezentují hlavní důvody spolupráce karlovarského florbalového klubu a 50 kilometrů vzdálené ZŠ Františkovy Lázně.

Problém dojíždění, neatraktivnosti a velikosti hracích ploch by zcela jistě vyřešit přímo pro florbal designovaná sportovní hala, jejíž stavba by měla přijít na pořad dne v následujících měsících.

5.3 PEST analýza

Následující analýza slouží k představení faktorů, které působí na klub externě a zasahují do činnosti klubu. Mezi tyto faktory zařazujeme politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty. Zvláštní kapitolou externích faktorů je pak koexistence konkurenčních klubů, substitutů a klubových zákazníků.

5.3.1 Politické aspekty

Mezi subjekty z politické sféry ovlivňující florbalové dění na karlovarsku patří Zastupitelstvo města Karlovy Vary a Česká florbalová unie, respektive její Plzeňsko-karlovarská regionální odnož.

Nejvyšší orgán Magistrátu města Karlovy Vary, Zastupitelstvo je voleno v obecných, přímých a anonymních volbách na principu poměrného zastoupení každé čtyři roky. Hlavní zodpovědností je poté dodržovat plán rozvoje obce a také schvalovat rozpočet obce. S ním pak hospodaří obcí zřízené komise, které mají na starost přiřazení dotací do jednotlivých sektorů. Komise sportovní a tělovýchovy ustálená v Karlových Varech po volbách v roce 2010 byla z pohledu florbalového oddílu FB Hurrigan velmi dobře poskládaná. Florbal se v krajském městě za uplynulé čtyři roky dostal na třetí místo v tabulce nejvíce podporovaných sportů. Před ním skončil jen nedostihnutelný lední hokej (HC Energie) a také,co se týče hráčské základny stále v Česku nejpopulárnější, fotbal (1. FK Karlovy Vary). Je otázkou, jestli tento trend v lázeňském městě vydrží i po následujících volbách, plánovaných na říjen letošního roku.

ČFbU zaštiťuje v České republice veškeré florbalové dění. Její působnost je rozdělena do sedmi regionů zahrnující vždy dva české kraje. Vedení Unie deleguje své pravomoci výkonným výborům jednotlivých regionů. Ty pomáhají s výběrem poplatků za startovné v jednotlivých soutěžích, poplatků spojených se změnami v soupiskách a s přestupy hráčů apod. Na druhé straně Florbalová unie již několik let provozuje projekt Program podpory, pomocí kterého přispívá florbalovým klubům splňujícím podmínky dané valnou hromadou ČFbU. Finanční stránka věci ale není jediným zásahem florbalové unie do chodu florbalového oddílu, ten musí v rámci účasti v oficiální soutěži splňovat regule dané právě zastřešujícím orgánem. Mezi ně zařazujeme nutné vlastnictví nebo pronájem homologovaných florbalových mantinelů IFF, které jsou řádně poskládaný na hrací ploše o velikosti 40 x 20 metrů. Na mistrovská utkání pak klub zajišťuje licencované rozhodčí, kvalifikované pořadatele a zdravotníka. Pronájem mantinelů od regionálního vedení florbalové unie se realizuje poměrně často, což je dáno vysokou pořizovací cenou nového setu mantinelů pohybující se kolem 150 tisíc korun.

5.3.2 Ekonomické aspekty

Ekonomické aspekty tvoří soubor makroekonomických veličin, které přímo ovlivňují finanční situaci klubu a jeho zákazníků. Jedná se tedy například o inflaci, míru nezaměstnanosti v Karlovarském kraji nebo výši průměrné mzdy.

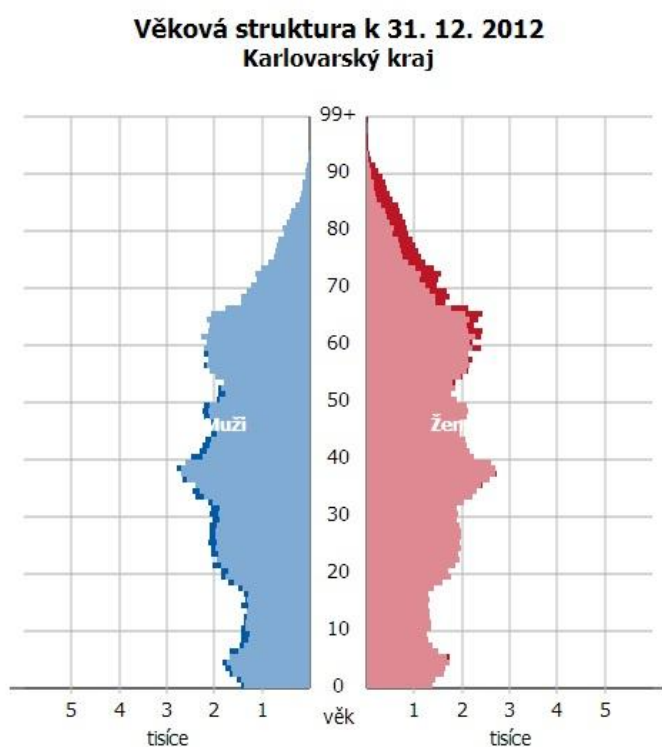
Inflace jako výraz ekonomické nerovnováhy, který se projevuje trvalým růstem cenové hladiny a s tím spojeným poklesem kupní síly peněz se dotýká obou subjektů. Klubové peníze ztrácejí svou hodnotu a vedení tak musí vytvářet tlak na hledání nových zdrojů financování. Problém tato skutečnost přináší i zákazníkům, tedy domácnostem. Ty disponují nižšími reálnými finančními prostředky, což v důsledku může vést k omezení výdajů na volnočasové aktivity svých dětí (hráčů oddílu). Číselný údaj i míře inflace v Česku za rok 2013 se zastavil na 1% meziročním růstem. Tato skutečnost přináší při porovnání s 3,3% meziročním růstem v roce 2012 jasně viditelné zlepšení.

Míra nezaměstnanosti a výše průměrné mzdy mají také vliv na reálnou finanční situaci domácností. Co se obou zkoumaných veličin týče, projevuje se zde velmi slabá ekonomická výkonnost Karlovarského kraje. V obou zkoumaných údajích okupuje západočeský region v celostátním srovnání zadní příčky. V roce 2013 dosahovala podle ČSÚ (online, 2014) výše průměrné mzdy na Karlovarsku 21 435 korun (státní průměr 26 637 korun) a míra nezaměstnanosti 9,8% (státní průměr 6,7%).

5.3.3 Sociální aspekty

Demografické údaje znázorněné v grafu č. 2 mají užitečnou vypovídací hodnotu. Věkové složení obyvatelstva poukazuje na zhruba padesáti tisícovou skupinu dětí od 0 do 14 let v celém kraji s převažujícími chlapci (tmavě modré konce jednotlivých ukazatelů věku). Z této skupiny mohou vycházet potenciální hráči oddílu.

graf č. 2 – Věková struktura Karlovarského kraje



zdroj: ČSÚ - online, 2014

Na druhé straně je nutné zmínit i dlouhodobě trvající úbytek obyvatelstva v regionu. Kombinace přirozeného úbytku a odchodu obyvatelstva za prací a studiem do jiných regionů měla za následek atakování tří sta tisícové hranice zvrchu v průběhu loňského roku (300 309 obyvatel v roce 2013). Poklesl-li by počet obyvatel pod tuto hranici, bylo by to poprvé v historii kraje, i přesto ale nelze očekávat, že by to zásadním způsobem ovlivnilo fungování sportovních oddílů na území kraje.

5.3.4 Technologické aspekty

Florbal jako stále nový sport zatím nemá zapotřebí inklinovat k aplikaci moderních technologií zapojených do samotného průběhu hry. Situaci „zachraňuje“ nákladný vývoj florbalového vybavení, florbalové hole jsou čím dál lehčí a odolnější, stejně tak jako stále propracovanější indoorová obuv a jiné doplňky. Naprostá většina florbalových oddílů má s producenty tematického vybavení partnerské smlouvy a dohodnuté spolupráce, takže i nově vznikající a zdánlivě drahé produkty je pro vlastní použití schopna získat zvýhodněně.

5.3.5 Konkurence, zákazníci, substituty

Mezi speciální externí faktory se řadí i konkurenční firmy, kooperace se zákazníky a substituty nabízeného produktu.

5.3.5.1 Konkurence

Vzhledem k tomu, že FB Hurrican hraje 2. mužskou ligu, která obsahuje týmy ze čtyř různých krajů, a zkoumaným regionem bakalářské práce je pouze Karlovarsko, má z tohoto pohledu lázeňský klub pouze jediného přímého konkurenta. Je jím TJ Baník Sokolov, který zároveň netradičně plní i funkci partnerského klubu. Neznamená to však, že veškerá rivalita mezi oběma kluby vyprchala, spíše naopak. Vzájemná utkání jsou vždy soubojem o Karlovarský kraj a nutno podotknout, že již po dlouhou dobu v nich má navrch tým z krajského města.

Ve vyšších ligách se žádný klub ze západního cípu republiky neobjevuje, jinak je tomu ale v lize 3., z které postupují dvě nejlepší mužstva o ligu výš. Potenciálními konkurenty by se mohli stát kluby z Tachova, Ostrova nad Ohří, Aše a Mariánských Lázní.

FB Hurrican ale v následující sezoně čeká čerstvě dosažená Národní liga, kdejiž budou čelit konkurenci třiatvaceti týmů z celé republiky. Je tedy zatím jen otázkou, jak v této nové soutěži obstojí.

5.3.5.2 Zákazníci

Zákazníky v současné době primárně tvoří rodiče aktivních členů, kteří klubu platí členské příspěvky. Každá firma by se o své zákazníky měla dobře starat a nejenak je tomu i ve sportovním prostředí. Vedení klubu proto několikrát do roka pořádá již zmiňované florbalové turnaje pro hráče a jejich příbuzné, florbalové kempy a jiné přípravné, často i zahraniční,

turnaje. Cílem klubu by však v souvislosti s nově vznikající halou mělo být také spoluvytvářet silnou diváckou základnu, která by pravidelně navštěvovala domácí a i některé z venkovních zápasů karlovarských florbalistů.

5.3.5.3 Substituty

Veškeré aktivity provozované ve volný čas lze považovat za substituty florbalových tréninků i utkání. Tento sport je totiž stále spíše koníčkem než profesionálním zaměstnáním. Při zvážení možností využití volného času v okolí Karlových Varů se naskýtají následující možnosti:

Jiné sportovní vyžití

Lázeňské město Karlovy Vary nabízí velký počet plaveckých bazénů a wellness center. Oblíbené je také využití množství stezek v lázeňských lesích určených k cyklistickým výletům, či běhu. V neposlední řadě disponuje město celou řadou tenisových, nohejbalových, basketbalových a fotbalových hřišť přístupných široké veřejnosti.

Kultura

Krásná budova Městského divadla z roku 1717 a v ní působící karlovarský herecký soubor i jiné hostující soubory slouží jako jedna z možností kulturního vyžití. Tradiční jsou také četné hudební koncerty pořádané ve známých prostorách jakými jsou Husovka, Propaganda, KV Aréna apod.

Turistika

Okolí Karlových Varů je velmi bohaté na přírodní památky i zajímavé historické stavby. Mezi nejoblíbenější patří rozhledna Diana, zámek Bečov nad Teplou nebo hrad Loket, všechny vzdálené nanejvýš několik minut z krajského města.

Všechny uvedené prvky působí na klub zvenčí a vytvářejí tak svým vzájemným působením příležitosti, které by měl sportovní oddíl využít, a hrozby, kterým je žádoucí se naopak vyhnout.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza FB Hurrican K. Vary, která se zabývá silnými i slabými stránkami klubu a také avizovanými příležitostmi a hrozbami, je detailně rozebrána v následujících řádcích a shrnuta na závěr kapitoly v tabulce č. 5.

5.4.1 Silné stránky (strengths)

Mezi hlavní silné stránky klubu patří propracovaná práce s mládeží. Klub si tuto svou přednost plně uvědomuje a napomáhá k jejímu neustálému rozvoji. Slouží k tomu všelijaké projekty probíhající dlouhodobě, jednorázově nebo s určitou pravidelností pod taktovkou klubového vedení. Jako příklad uveďme každoročně pořádané náborové akce, spolupráci se ZŠ Konečná, z jejichž řad se rekrutují nové dlouholeté opory všech oddílových kategorií, podporu prodeje zahrnující florbalové turnaje pro hráče a jejich příbuzné, letní florbalový kemp apod. Díky uvedeným aktivitám vychovává FB Hurrigan konkurenceschopné florbalisty v celostátním měřítku. Talentované hráče si pravidelně vybírají renomované, především pražské, florbalové oddíly nejlepší z nich jsou dokonce často zařazeni do soupisky juniorské florbalové reprezentace. Mezi hráče širšího výběru reprezentace patří nebo patřili Rybka, Körber, Heliks, Růžek, Feber apod.

Úspěšní hráči ale nevděčí za své vavříny jen svému talentu, ale také kvalitnímu trenérskému týmu, který tvoří další silnou stránku. Šéftrenér František Truhlář i jeho pravá ruka - šéftrenér mládeže Patrik Horák se ve florbalovém prostředí pohybují již velmi dlouhou dobu a patří ve svém oboru k uznávaným personám. Společně s dalšími členy trenérského kádrů však neplní jen trenérské a edukační povinnosti, ale zastávají také různé provozní funkce oddílu uvedené v organizační struktuře. Právě zvýšená zodpovědnost za chod oddílu pomáhá důsledně prohlubovat klubovou soudržnost zaměstnanců. Z podstatné části trenérského týmu a nejvyšších představitelů oddílu tak vzniká kvalitní, spolehlivé a ambiciózní vedení.

Posledním bodem řadícím se mezi přednosti klubu je již několik let trvající finanční stabilita. Štědré městské a krajské dotace společně s vysokým příjmem z členských příspěvků pokrývají veškeré výdaje. Je ale třeba podotknout, že dotace státních institucí tvoří více než polovinu příjmů klubu a ten se tak na nich stává závislý. Z této závislosti se klub může pokusit dostat kvalitnějším zpracováním dosud jen velmi málo rozvinuté spolupráce se sponzory.

5.4.2 Slabé stránky (weaknesses)

V návaznosti na poslední odstavec silných stránek můžeme uvést první ze slabink klubu. Tou je nulový podíl sponzorských příspěvků na příjmové straně klubového zúčtování. I přes to, že se v aktuálním ročníku FB Hurrigan K. Vary může chlubit přebytečným rozpočtem, mohl by v blízké budoucnosti spojené s klesajícími příspěvky z regionálních institucí začít sponzorské peníze postrádat. Čím lukrativnější smlouvy by totiž vedení s potenciálními partnery podepsalo, tím vyšší by byli prostředky na plnění nastavených klubových cílů a na celkový rozvoj klubu.

Jednu z hlavních položek oddílových výdajů tvoří pronájem hracích ploch. Vezmeme-li v potaz špatnou kvalitu a nmodernost současně nejvíce používané sportovní haly AC Start, dá se vhodnost tohoto výdaje přinejmenším zpochybnit. Klub především proto uvádí mezi své nejdůležitější a nejaktuálnější cíle vybudování tělocvičny, která by patřila oddílu a eliminovala by tak výdaje spojené s pronájmem. Další slabou stránkou týkající se klubového zázemí je lokalita „domácího“ hřiště ve Františkových Lázních, na kterém sehrávají svá utkání nejsledovanější kategorie mužů a juniorů. Cestování obou celků do 50 km vzdáleného města tvoří nejenom další nezanedbatelnou položku nákladů, ale také zcela zásadně znemožňuje vedení klubu přilákat na domácí zápasy adekvátní počet karlovarských diváků. Jejich účast totiž není podmíněna jen kvalitou klubového snažení o zvýšení návštěvnosti, ale také faktory spojenými s dopravou na utkání, uveďme např.: cenu benzínu, nutnost vlastnit dálniční známku, závislost na prostředcích hromadné dopravy apod.

Ke slabinám FB Hurrican Karlovy Vary lze ještě zařadit trenérský personál a to z hlediska jeho kvantity. Někteří z trenérů mají na starost i tři mládežnické týmy a nejsou tak často schopni přistupovat ke všem tréninkovým jednotkám profesionálně a se stejným elánem. Jako výpomoc slouží dospívající hráči z juniorského a mužského kádru, kteří zastávají funkci asistentů trenéra v jednotlivých mládežnických kategoriích.

5.4.3 Příležitosti (opportunities)

Největšími příležitostmi se jeví skutečnosti spojené s postupem A-mužstva Hurricanů do Národní ligy. Zapojení mužského kádru do celostátní soutěže by při správném jednání klubového vedení mělo vést ke zvýšenému zájmu partnerů a sponzorů a přinést tak do klubu více finančních zdrojů. Předpokládá se i větší atraktivita soutěže pro diváky, která by mohla ještě stoupat v závislosti na realizaci stavby nového stadionu a vytvoření přátelského domácího prostředí právě pro fanoušky.

Další příležitost lze spatřit v pokračující spolupráci s regionálními týmy. Snaha o posílení A-mužstva o talentované hráče z okolních florbalových oddílů je před začátkem sezony v nové Národní lize žádoucí. Angažování podobně profilovaných hráčů by sebou neslo nejen zkvalitnění soupisky, ale také zvýšený zájem o karlovarský florbal reprezentovaný fanoušky z domácích oddílů nových posil. Pokud by podobné transfery vedly ke stabilizaci konkurenceschopného kádru na celostátní úrovni, jistě by nezůstalo jen u fanouškovské podpory. Podpora by pravděpodobně přišla i od silných lokálních firem, které by v zájmu celého regionu byly ochotny přistoupit k diskuzi o možnostech sponzoringu a vylepšení florbalové situace v Západních Čechách. Z dlouhodobějšího hlediska by tak nemusela být Národní florbalová liga posledním úspěchem karlovarského klubu. Vezmeme-li v potaz existenci 1. ligy a AutoCont extraligy, má západočeský florbal stále kam růst.

5.4.4 Hrozby (threats)

Hlavní hrozby klubu můžeme zobecnit i na hrozby týkající se celého Karlovarského kraje. Již zmiňovaná socioekonomická situace v regionu vede dlouhodobě k odlivu obyvatelstva, což se projevuje v klesající poptávce a s tím související náročností úspěšného podnikání. Počet prosperujících firem klesá, s čímž souvisí i klesající počet firem zapojujících se do sponzoringu kulturních a sportovních akcí a souborů. Pro některé sporty tak může být shánění sponzorů velmi obtížné.

Absence kvalitní instituce pro nejvyšší vzdělání má také ve výsledku odliv dospívajících lidí. Velká část hráčů ve věku 18 – 20 let odchází po maturitě z juniorských výběrů rovnou do velkých vysokoškolských měst a nerozšiřuje tak mužský tým, který musí své hráče shánět jinde.

Za hrozbu lze považovat i říjnové komunální volby, které mohou zcela změnit složení městského zastupitelstva, všech komisí apod. Nové vedení magistrátu s novým náhledem na situaci ve městě může některé resorty podpořit a jiným naopak finanční pomoc ubrat. Karlovarští florbalisté mohou doufat, že podobné škrty se nebudou týkat právě jejich sportu.

Tabulka č. 5 – SWOT analýza FB Hurrican Karlovy Vary

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• početná mládežnická základna• propracovaná práce s mládeží• účast hráčů v reprezentačních výběrech• partnerství se ZŠ Konečná• kvalitní trenérský tým• spolehlivé, ambiciózní vedení• finanční stabilita klubu• hráčský kádr A-mužstva	<ul style="list-style-type: none">• malý podíl sponzoringu na rozpočtu klubu• nekvalitní zázemí (AC Start)• lokalita haly na domácí zápasy• počet členů trenérského týmu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Národní liga - zájem sponzorů• Národní liga - zájem diváků• Pokračování spolupráce s regionálními florbalovými oddíly	<ul style="list-style-type: none">• Odchod obyvatel kraje za prací• Odchod dospívajících hráčů za vzděláním• Klesající podpora ze strany státních institucí

zdroj: vlastní tvorba, 2014

6 Marketingová doporučení v souvislosti s novým produktem

Stěžejní bod šesté kapitoly představuje nový produkt klubu FB Hurrican Karlovy Vary. Je jím kombinace ligového utkání a obsáhlých sponzorských možností, která se přímo váže na dlouho plánovanou výstavbu florbalové haly. Ta by měla být vybudována v průběhu roku 2014 v tuhnickém sportovním areálu (podrobně je představena v kapitole 6.1). Abychom však mohli chápat nově vznikající florbalové zázemí jako součást produktu, je třeba uvést skutečnosti, které sebou přináší. Hala, kterou financuje klub za pomoci sponzorů, bude sloužit jako domácí prostředí celého oddílu. Většina kategorií zde bude absolvovat celé spektrum tréninků, stejně tak jako pořádat všechna utkání. Domácí prostředí bude představovat nejenom pro hráče, ale i pro fanoušky a diváky z Karlových Varů, kteří zatím v celé historii florbalu nedostali příležitost spatřit soutěžní zápas „svého“ týmu na pravé domácí, karlovarské půdě. Poprvé by se jim měla tato možnost naskytnout právě v nadcházející sezoně. Ze strany klubu je proto nutná snaha o vytvoření co největší fanouškovské základny a přilákání co nejvíce diváků na domácí utkání. Za pomoci nástrojů marketingové komunikace by mělo klubové vedení vytvořit správně mířené kampaně a naučit tak obyvatele Karlovarska navštěvovat víkendová florbalová klání. Čím více fanoušků klub na svá utkání přiláká, tím atraktivnějším se stává pro potenciální sponzory a partnery. Problematice se věnuje kapitola 6.2 Vytvoření divácké základny.

Sponzorství a partnerství s producenty sportovního vybavení, médií, úspěšnými regionálními firmami apod. je druhou částí nových marketingových cílů spojených se sportovní halou. Moderní zázemí klubu a celostátní soutěž, kterou bude hrát mužský A-tým, tvoří dva nové a hlavně silné argumenty pro komunikaci klubového vedení s potenciálními sponzory. Je však třeba k těmto jednáním přistoupit racionálně, připraveně a uvážlivě. Celému procesu se věnuje kapitola 6.3 Získávání sponzorů.

6.1 Představení plánované florbalové haly

Florbalový klub FB Hurrican od začátku své existence projevuje snahu o možnost trénování a pořádání soutěžních utkání v regulerní sportovní hale, která disponuje hrací plochou o rozměru 40 x 20 metrů s certifikovanými mantinely. V těžkých florbalových začátcích stačilo rezervovat jakoukoli tělocvičnu s dvěma brankami a hráči si solidně zatrénovali. S nezastavitelným vývojem sportu ale souvisela i oficiální velikost hřiště, které se v Karlových Varech bohužel nedostávalo. Vedení klubu se snažilo vzniklou situaci nejjednodušeji řešit. Jednání s BK Lokomotiva ztroskotala na obavě basketbalového vedení z poškrábaní jejich palubovky florbalovými holemi. Sportovní haly v Chebu a Nové Roli sloužily florbalistům vždy po dobu jedné sezony, protože výdaje na dopravu byly pro klub zásadní. Velmi podobně vypadá situace se sportovní halou ve Františkových Lázních, kterou Hurricani používali v uplynulé sezoně. V roce 2012 se většina florbalových nadšenců těšila na zlom ve vleklém hledání odpovídající tělocvičny, když Evropská Unie přispěla na stavbu haly

pro míčové sporty v jen několik málo kilometrů vzdáleném Chodově. Vedení FB Hurrican začalo ihned jednat a domlouvat podmínky využívání, správa objektu však z nepochopitelných důvodů jednání zastavila a zakázala vstup všem aktivním příznivcům florbalu. Dá se tvrdit, že tento neúspěch byl pro karlovarský oddíl poslední kapkou trpělivosti. V průběhu roku 2013 se povedlo představitelům klubu dohodnout kooperaci s partnerskou firmou HDT impex s.r.o., která spočívala ve spolufinancování ryze florbalové arény.

6.1.1 Podoba sportovní haly

Vedení FB Hurrican získalo finančně silného spojence, což však byl pouze první krok v cestě za výstavbou haly. Další fáze obsahovaly výběr lokality, snahu o nákup a převod vlastnictví vytipované parcely a s tím související vleklá jednání s městským a katastrálním úřadem, analýzu stavebních firem zabývajících se stavbou sportovních hal, získání stavebního povolení apod.

V konečném hodnocení úspěšná jednání a rozhodnutí mají za výsledek získání velmi strategického pozemku, na kterém je reálné začít stavět. Pozemek se nachází necelých 200 metrů od stávajícího „domova“ florbalistů, tělocvičny AC Start (viz příloha č. 3). Zároveň patří do již zmiňovaného sportovního areálu v Tuhnicích, kam jsou obyvatelé města zvyklí chodit sledovat či provozovat lední hokej, tenis, atletiku, americký fotbal, plavání nebo volejbal. Dá se tudíž věřit, že i kvůli florbalovým zápasům si najdou do areálu cestu.

Posledním krokem bylo oslovení specialisty na finančně nenáročnou sportovní stavbu. Vedení klubu a firma HDT impex s.r.o. došly ke společnému rozhodnutí, které jednoznačně eliminovalo stavbu pouze základní nafukovací haly, ale současně odmítalo potřebu disponovat ultramoderní arénou. Kompromisem se stal návrh severočeské firmy Techtex s.r.o., která naplánovala výstavbu ocelové příhradové haly se speciálním textilním opláštěním. Projekt počítá se stavebním půdorysem 58 x 33 metrů a výškou stavby v hřebeni necelých 11 metrů. Vizualizace je znázorněna v příloze č. 4.

6.1.2 Prostory sportovní haly

Vnitřní část sportovní haly je uzpůsobena finančním nárokům a je tudíž zařízena spíše prakticky. Skládá se ze dvou podlaží, kde v dolní části nalezneme provozní zázemí, v patře potom prostor pro diváky.

Po vstupu do zařízení se člověk ocitá v lobby sportovní haly. Na levé straně jsou umístěny sociální zařízení pro návštěvníky a technická místnost. Po pravé ruce se otevírá rozlehlá místnost se stoly a židlemi, která vytváří prostor pro zákazníky občerstvovacího baru nacházejícím se na levé straně místnosti (viz příloha č. 5, prostor označen zelenou barvou), u vstupu na plochu se stoly lze vlevo minout schodiště do horního patra, napravo pak klubový stánek s florbalovým vybavením a reklamními předměty (viz příloha č. 5, červené zvýraznění). Pokud pokračuje návštěvník po vstupu do objektu stále rovně, mine vlevo pět

šaten vybavených vlastním sociálním zařízením a sprchami (příloha č. 5, modré zvýraznění), vpravo pak vstup na florbalovou hrací plochu (příloha č. 5, žluté zvýraznění) a dojde do malé tělocvičny, která je uzpůsobena posilovacím tréninkovým jednotkám a menšímu počtu cvičenců (příloha č. 5, hnědé zvýraznění). Zbylé místnosti ve spodní části objektu slouží jako provozní zázemí, pro příklad uvádím sklad jídla a pití, kuchyňku, šatnu rozhodčích nebo kancelář.

Po zdolání schodiště se návštěvník ocitá v zóně určené divákům a fanouškům. Ta je vybavena cca 300 místy k sezení, dalšími cca 200 místy na stání. Ze všech míst by měl divák mít kvalitní výhled na hrací plochu i světelnou tabuli. (viz příloha č. 6)

6.2 Vytvoření divácké základny

Výše uvedená hala s kapacitou 300 sedících diváků přináší florbalovému klubu FB Hurrican slibné domácí zázemí, kterému ale musí předcházet široké penzum práce. Získání určitého segmentu karlovarského obyvatelstva mezi klubové fanoušky bude totiž naprosto stěžejní.

Sportovně orientovaní obyvatelé krajského města jsou z velké části skalními příznivci HC Energie Karlovy Vary, týmu hrajícímu Tipsport Extraligu ledního hokeje. Zbylou část tvoří příznivci BK Lokomotiva (nejvyšší Ženská basketbalová liga), 1. FK Karlovy Vary (3. nejvyšší Česká fotbalová liga) nebo také nově vznikajícího klubu Warriors Karlovy Vary, který hraje atraktivní ligu amerického fotbalu. Prvním úkolem vedení FB Hurrican tak bude získat si také svou část sportovních fanoušků a to pomocí vhodně použitých nástrojů marketingové komunikace. Druhý krok vedoucí k vytvoření dobrých vztahů se zákazníky pak bude spočívat ve zprostředkování kvalitních doplňkových služeb.

6.2.1 Marketingová komunikace směrem k divákům

Následující podkapitola obsahuje konkrétní plán, díky kterému by se měl karlovarský florbal dostat do povědomí tamějších obyvatel.

6.2.1.1 Reklama

Nejzákladnějším prvkem marketingové komunikace je v případě této studie reklama. Klubové vedení se již o získání mladých hráčů a trenérů pomocí reklamní kampaně snažilo v loňském roce. Investice do letákové reklamy v MHD, která činila 2 730 Kč však byla neúspěšná a minula se s účinkem. Autobusy karlovarského Dopravního podniku jsou sice v krajském městě často používaným prostředkem, jejich reklamní plochy jsou ale

v neatraktivních místech nad okny a méně zainteresovaný cestující si jich ani nemusí všimnout. Proto si myslím, že do budoucna nemá cenu se k podobné reklamní aktivitě vracet.

Klub by měl zkusit použít jiná, modernější média, ale nezapomenout, že hlavním bodem musí zůstat obsah reklamní kampaně. Na měsíc září předcházející říjnovému úvodnímu kolu Národní ligy bych doporučoval vypustit intenzivní předsezónní kampaň s názvem „Ukaž, že jsi Varák!“. Propagace by měla za úkol hlavně upozornit širokou veřejnost o existenci Národní ligy, nově vybudované arény nacházející se ve známém sportovním areálu v Tuhnicích a poslední část by seznamovala obyvatele Varů s termínovou listinou všech zápasů FB Hurrican. V reklamních sděleních musí být kladen důraz především na termíny domácích utkání, které se konají každých čtrnáct dní. Právě na nový produkt, kterým je domácí utkání, bude kampaň lákat diváky a svým sloganem je povzbuzovat do intenzivnějšího fandění. Plakát ve formátu A2 se zjednodušeným obsahem sdělení, velkoformátovým logem klubu a fotkou nové arény bude umístěn do vybraných základních a středních karlovarských škol hned na začátku školního roku. Další fyzickou formou reklamy bude větší množství pevně tištěných prospektů ve formátu A5. Ty je vhodné umístit do restaurací a stravovacích zařízení v centru města. Po vzájemně prospěšné dohodě s některými zařízeními, by mohly být prospekty rozmístěny na každý stůl a přijít tak zákazníkovi do ruky například při čekání na objednané jídlo. Protislužbu pak může tvořit inzerce stravovacího podniku na informační tabuli umístěné ve sportovní hale.

Další formou média použitého v kampani „Ukaž, že jsi Varák!“ bude rozhlas. Některá rádia se těší velké oblibě a tak by regionální odnože stanic jako Hitrádio Dragon, Impuls, Evropa 2, či Český rozhlas měli být využity k přilákání diváků na víkendová florbalová klání. Obsah reklamního spotu by namluvili sami hráči a trenéři, s připomenutím termínu a času zápasu, pozvánkou do arény a obměnou hesla kampaně (např.: při nadcházejícím utkání proti FBC Plzeň by slogan zněl: „Ukaž Plzni, že jsi Varák!“). Spot bude zařazen i do městské inzerci, která je celý den k poslechu z reproduktorů na centrální autobusové stanici Tržnice, tou denně projde několik tisíc Karlovaráků. Vedení klubu domluví s provozovateli rádií zvýšenou intenzitu rozhlasové kampaně, která by vešla v platnost na začátku každého týdne končícího domácím utkáním Hurricanů.

Neopomenutelné médium pak reprezentuje internet, respektive klubový web, Facebookový profil a YouTube channel. Webové stránky florbalqv.cz (viz příloha č. 7), spravované sekretářem klubu tvoří v současnosti informační zdroj především pro hráče. Stránka obsahuje termíny tréninků, rozpis zápasů, soupisky a u mladších kategorií i zajímavou položku docházka, kterou využijí především rodiče mladých hráčů. Nesmí chybět ani představení oddílu, kontakty na klubové vedení a odkazy na profily FB Hurrican na sociálních sítích. S příchodem snahy o zlepšení nabídky florbalovým divákům by bylo žádoucí zkvalitnit informační servis na webových stránkách. Součástí by se měly stát přehledné termínové listiny zápasů všech kategorií (kalendář akcí), častější články o dění uvnitř klubu, různé předzápasové preview, výsledkový servis, rozhovory s hráči i trenéry apod. Velkým lákadlem je i klubový kanál na oblíbeném YouTube. Ten v současné době nemá velký počet odběratelů, za což vděčí kvalitě postovaných příspěvků. Na tuto platformu se nabízí umístit krátké video upoutávky na nadcházející utkání, highlighty z odehraných

zápasů doplněné o názory aktérů, zajímavé rozhovory s hráči a trenéry nebo krátké ukázky z dovednostních soutěží provozovaných v rámci tréninkových jednotek. Atraktivnost audiovizuálních příspěvků závisí ve velké míře na kvalitě obrazu a schopnostech kameramana. Dalším médiem je Facebookový profil FB Hurrican Karlovy Vary, ten v současné době (duben 2014) disponuje 505 fanoušky, kteří pomocí nejrozšířenější sociální sítě sledují dění v klubu. V rámci zlepšování marketingové komunikace navrhuji větší provázanost webových stránek právě s Facebookem a jakési dublování článků a informací sloužící ke snažšímu zapamatování poskytovaného sdělení. Správa všech klubových internetových komunikačních kanálů je bohužel rozdělena mezi více zaměstnanců a to má v důsledku nejednotnost obsahu. Klub by se proto měl zamyslet nad angažováním specialisty, který by dostal na starost správu obsahu a podoby webu, natáčení, střih a výrobu videí a také provázanost všech internetových portálů.

6.2.1.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje patří, jak již bylo uvedeno ve SWOT analýze, k přednostem klubu. Zatím se podpora týkala jen původního produktu, kterým je práce s mládeží. Klubové vedení by mělo jednoznačně vytrvat a dále rozvíjet své aktivity spojené s nábořem nových hráčů (hráček) a péčí o ně, jelikož zatím přinášela ohromný úspěch. V nadcházející éře je však třeba připojit i činnosti zabývající se podporou prodeje nově vznikajícího produktu, florbalového utkání. Zde navrhuji využití Facebookového profilu a vytvoření prodej podporující kampaně.

Sociální síť Facebook prošla v posledních několika letech velkou řádkou změn a přibýly na ní mnohá zlepšení a nové aplikace. Mezi ty se řadí i možnost veřejného hlasování a pořádání různých anket. Využití aplikace by spočívalo v uspořádání předzápasové ankety, kde fanoušci klubu tipují správný výsledek zápasu, střelce první branky domácích, celkový počet branek v utkání apod. Ze správně tipujících by pak správce profilu vždy vybral tři vítěze, kterým by byl umožněn vstup na příští domácí zápas zdarma společně s voucherem na nápoj dle výběru v kiosku s občerstvením, který je umístěn přímo v hale.

Podpora prodeje může probíhat i v souvislosti s výší vstupného. Nastavení ceny závisí na hlubším uvážení vrcholové části oddílového managementu, z vlastní zkušenosti bych se však nebál stanovit cenu vstupného následovně:

Tabulka č. 6 – Navrhovaný ceník vstupného na sezonu 2014/15

Ceník vstupného	
kategorie	cena
Dospělí	60 Kč
Důchodci, studenti	40 Kč
Děti do 12 let, hráči klubu	zdarma

zdroj: vlastní tvorba, 2014

Slevy by se týkaly fanoušků v důchodcovském věku a studentů, děti do 12 let a registrovaní hráči FB Hurrican pak mohou utkání A-mužstva navštěvovat zdarma. Další zvýhodnění by pak přinesla zmiňovaná kampaň nazvaná „Přijď za půlku, fandi za dva“. Jejím posláním je zvýšit úroveň hlasitosti a kreativity povzbuzování v průběhu zápasu. Sleva na vstupenku ve výši 50% bude nabídnuta každému návštěvníkovi, který dorazí sledovat florbalové utkání s fandícím doplňkem nebo bude oblečen do domácího dresu. Mezi fandící dopňky lze zařadit bubny, řehtačky a tleskadla. V klubových barvách vyráběné řehtačky a tleskadla, stejně tak jako repliky klubových dresů by měly být součástí sortimentu obchůdku umístěném přímo ve sportovní hale. Divák tak bude mít možnost danou věc zakoupit přímo před začátkem zápasu a získat tak okamžitou 50% slevu ze vstupného. Časový management a intenzita kampaně je zcela v rukou vedení, osobně bych doporučoval dlouhodobější interval trvání a zintenzivnění především v období, kdy bude hrát A-mužstvo o celkové umístění a bude potřeba zvýšené podpory (play-off, play-down apod.).

6.2.1.3 Direct marketing

Dosud nepoužívaný direct marketing představuje jednu z možných forem pozvánek na utkání. Jako hlavní databáze poslouží seznam více než pěti set Facebookových fanoušků FB Hurrican Karlovy Vary. Těm by byla před víkendovým domácím zápasem rozeslána hromadná zpráva, která bude nenuceným způsobem zvat nejen fanouška, ale také jeho příbuzné a kamarády. Při řádně promyšleném znění a načasování zprávy může být nástroj direct marketing velmi úspěšný.

6.2.1.4 Osobní prodej, merchandising

Osobní prodej úzce souvisí s nabízenými doplňkovými službami pro diváky v útrokách vznikající arény. Zde by měl mít své místo kiosek nabízející až 60 míst k sezení, základní občerstvení a široký výběr nápojů. Spolu s ním bude ve sportovní hale malý obchod s florbalovým vybavením a merchandisingovými reklamními předměty.

Merchandising, v rámci kterého klub aktuálně nabízí pouze šály a zimní čepice s logem klubu a to jen kmenovým hráčům, musí být v souvislosti se vznikající diváckou základnou rozvinut do většího počtu nabízených produktů. Jejich prodeji by však měl předcházet hlubší průzkum, z kterého vyjdou zajímavé produkty poptávané fanoušky. Pro příklad uveďme zmiňované řehtačky, tleskadla, repliky dresů, šály, čepice nebo také hrníčky, kšiltovky, plakáty, apod. Na většině předmětů se také naskýtá možnost uvedení loga, či názvu sponzora.

6.2.1.5 Sponzoring

Proces analýzy trhu potenciálních partnerů, tvorby nabídky a oslovování sponzorů je více rozebrán v kapitole 6.3 Získávání sponzorů.

6.2.2 Služby poskytované divákům

Ke zkvalitnění péče o diváky a k budování jejich pozitivního pohledu na klubu FB Hurrican by měli sloužit speciálně nastavené služby.

Již půdorysové dispozice spodní části sportovní haly počítají s provozem občerstvovacího baru. Ten bude otevřen celý týden v odpoledních hodinách a v den utkání bude mít posílenou směnu, aby návštěvníci florbalového utkání nemuseli na obslužení dlouho čekat. S občerstvením souvisí i již zmiňovaná Facebooková tipovací soutěž, ve které budou mít účastníci možnost vyhrát společně se vstupenkou na zápas i voucher na některý z nabízených nápojů.

Vouchery jsou předmětem i další plánované soutěže. Tu bude mít na starost jeden z pořadatelů, který bude v průběhu utkání zastávat funkci hlasatele. Předzápasové, zápasové i pozápasové mezery bude vyplňovat iniciací fanoušků k podpoře týmu a v průběhu přestávek bude pořádat divácké soutěže o věcné ceny, vouchery apod. V každé přestávce budou vylosováni tři čísla vstupenek a jejich majitelé budou pozváni na hrací plochu, kde se zúčastní dovednostní soutěže. Podle šikovnosti diváků pak budou rozděleny tři ceny, zahrnující jeden z reklamních předmětů, slevový kupon do smluvního občerstvovacího zařízení v centru města nebo voucher na nápoj dle výběru v občerstvovacím baru.

Mezi připravovanými službami pro diváky by neměl chybět zápasový program. Z kvalitního papíru tištěný bulletin obsahující tradiční aktuality obou zúčastněných celků, soupisky, tabulku produktivity, ligovalou tabulku a loga sponzorů by měl být před zápasem k dispozici zhruba ve sto, až sto padesáti kopiích. Možnost dotisku by pak z ekonomického hlediska mohla fungovat přímo v kanceláři v útrobách sportovní haly. Poutavý a barevný bulletin vyvedený v klubových barvách a formátu A4 by byl přehybatelný a tvořil čtyřstránkovou brožuru ve formátu A5.

Další součástí sportovní haly, obchod s florbalovým vybavením, reprezentuje poslední atraktivní službu pro diváky. Oblečení, florbalové hole, míčky a jiné doplňky zde půjde nakoupit se slevou, která bude při prokázání se platnou vstupenkou činit 5 – 10% (dle uvážení vedení). Součástí nabízeného portfolia však budou i merchandisingové předměty. Z počátku by bylo od klubového vedení moudré zorganizovat průzkum sloužící ke zjištění poptávky po nich. Věřím, že určitě bude existovat, otázkou však zůstává po jakých předmětech. Z osobního pohledu favorizuji klubové šály, vlajky, plakáty, hrnky, fandící předměty apod.

6.3 Získávání sponzorů

Kapitola pojednává o nutnosti analýzy potenciálních partnerských firem, přípravě sponzorských balíčků, následném oslovování sponzorů, jednání s nimi a finálním podepisování sponzorských smluv.

6.3.1 Analýza potenciálních sponzorů

Úvodní částí vlekého procesu, kterým získávání sponzorů bezpochyby je, reprezentuje analýza podnikatelského prostředí v západočeském regionu. Obecně by měl sportovní oddíl své hledání směřovat k velkým, ziskovým firmám, které disponují kapitálem vhodným pro sponzoring. V oslovování firem ale nehraje roli jen jejich aktuální finanční situace, sportovní klub musí zohlednit i pole podnikání konkrétní firmy. V Karlovarském kraji se objevuje hned několik desítek firem, které každoročně vykazují několikamilionové zisky. První místo v žebříčku nejúspěšnějších firem jasně drží Sokolovská uhelná a.s., který zastává funkci generálního sponzora hokejistů HC Energie. Druhé místo okupuje společnost VELTA PLUS zabývající se produkcí tabákových výrobků. Spojení florbalového klubu s prodejcem tabáku by nebylo v očích veřejnosti chytrým krokem a právě VELTA je proto firmou, kterou musí klubové vedení ze svého seznamu možných sponzorů vyškrtnout. Bronzová příčka patří nejdeckému WITTE, hlavnímu sponzorovi karlovarských extraligových nohejbalistů (E15 – online, 2009). Tyto řádky ukazují, že partnerství mezi úspěšnými společnostmi a sportovními oddíly vznikají. Proto by se vedení mělo zaměřit na firmy následující v žebříčku. Mezi těmi figuruje například lokální síť čerpacích stanic F1 GAS, velkoobchodník s nápoji GOLEM nebo v zemědělství působící Agrona. Oslovení firem s poptávkou finančního, či materiálního sponzoringu má šanci na úspěch.

Mezi další potenciální sponzory lze řadit lokální firmy nabízející služby. Jejich cílovou skupinou zákazníků – obyvatelé Karlovarska – se totiž snaží na svá utkání přilákat i karlovarský florbalový oddíl. Z tohoto důvodu by sponzorství bylo prospěšné pro obě strany, kdy klub obdrží finanční, či materiální (nabídku slev na služby, bezplatné služby apod.) podporu, zatímco místní firma si touto podporou zaplatí reklamu cílenou na správný segment obyvatelstva.

Posledním druhem partnerství je sponzoring se sportovními producenty a poskytovateli sportovních služeb. FB Hurrican Karlovy Vary již má dohodnutý konkrétní benefit a slevy s florbalovými značkami, stále zde ale existuje možnost další expanze. Ta se nabízí především v regeneračních a jiných tréninkových aktivitách. Lázeňské město totiž nabízí množství wellness a fitness služeb, které ve velké konkurenci soustředěné na malém prostoru v centru města také potřebují svou jedinečnou reklamu.

6.3.2 Nabídka pro sponzory

Pro jednání se sponzory je zásadní správně konstruovaná nabídka klubu. Sportovní klub si musí neskromně uvědomovat své přednosti a nebát se je v nabídce formulovat. Také by měl poskytovat širokou nabídku médií, v kterých pak potenciální sponzor provozuje svou marketingovou komunikaci. Skutečnost hrající ve prospěch FB Hurrican představuje zcela jistě nová sportovní hala, která je čistě ve vlastnictví klubu a jejího partnera HDT impex s.r.o. Pokud nebude HDT trvat na vlastním pojmenování haly, nabízí se lákavá možnost pro potenciálního hlavního partnera, jehož jméno by hala mohla nést. Dalšími druhy reklamy jsou poté klubové dresy, prostory haly (mantinely, výsledková tabule, informační tabule, bigboardy, bannery apod.), reklamní předměty (tleskadla, řehtačky, hrnečky apod.), zápasové programy, spoty v rozhlase aj.

Vedení klubu navrhne tři druhy sponzorských balíčků obsahující jednotlivé stupně partnerství:

Balíček pro generálního partnera (300 000 Kč)

- jméno společnosti umístěné v názvu sportovní haly (př.: HDT Aréna)
- velkoformátové logo společnosti na prsou klubových dresů
- bannery, reklamní panely uvnitř haly na místech s nejvyšší viditelností
- uvedení společnosti ve všech tiskových materiálech klubu
- uvedení společnosti v reklamním spotu (městská inzerce, rádia)
- uvedení nabídky společnosti hlasatelem cca 5 – 10x v průběhu utkání
- poskytnutí 15 míst k sezení s nejvyšší viditelností zdarma (viz příloha č. 6, žluté zvýraznění)
- poskytnutí hráčů a trenérů klubu k firemním marketingovým účelům
- možnost využití sportovní haly k firemním akcím (teambuilding)

Balíček pro hlavního partnera (150 000 Kč)

- logo společnosti na zadní části klubových dresů (vysoká viditelnost pod číslem hráče) a trenérkách
- bannery, reklamní panely uvnitř haly na místech s vysokou viditelností
- uvedení společnosti ve všech tiskových materiálech klubu
- uvedení nabídky společnosti hlasatelem cca 3 – 5x v průběhu utkání
- poskytnutí 5 míst k sezení s vysokou viditelností zdarma (viz příloha č.6, žlutě)
- možnost využití sportovní haly k firemním akcím (teambuilding)

Balíček pro partnera (50 000 Kč)

- logo společnosti na rukávech klubových dresů a trenérkách
- bannery, reklamní panely uvnitř haly
- uvedení společnosti ve všech tiskových materiálech klubu
- uvedení společnosti hlasatelem cca 3 – 5x v průběhu utkání
- poskytnutí 5 míst k sezení zdarma

Finální nabídka je tvořena úvodním dopisem, sumarizací největších klubových úspěchů, seznámením s aktuální situací uvnitř oddílu (hala, postupy / sestupy jednotlivých kategorií apod.), nabídkou sponzorských balíčků a uvedením kontaktního představitele klubu.

6.3.3 Jednání, úpravy sponzorské smlouvy

Jednání s firmami, které projeví zájem o sponzoring, probíhají individuálně mezi jejich představiteli a kompetentní osobou z vedení klubu. Úpravy sponzorské smlouvy jsou možné v obou směrech. Partnerská firma může mít výhrady k umístění reklamních panelů, či počtu poskytnutých míst na soutěžní utkání. Klub zas nemusí souhlasit s podobou zamýšlené reklamy z důvodu vulgarity, nevhodného obsahu apod.

Při neakceptování požadované sumy, existuje také možnost, domluvit s firmou financování doplňkových předmětů. Např.: Firma nebude chtít poskytnout 50 000 Kč a stát se tak klubovým partnerem. Klub tedy nabídne financování zakázky obsahující 400 ks tleskadel v hodnotě 12 000 Kč. Pokud firma přistoupí na tento návrh, budou nést tleskadla logo společnosti a klubu budou poskytnuty zdarma.

6.3.4 Podpis sponzorské smlouvy

Podpis smlouvy o partnerství představuje závazné potvrzení spolupráce. Nemělo by však být aktem finálním. Důležité je udržet těsný kontakt s partnerem a požadovat od něj v průběhu roku, či sezony zpětnou vazbu, díky které se vzájemná kooperace může do budoucna promyšlenými zásahy zlepšovat.

7 Závěr

Za úspěchem sportovních týmů a jednotlivců stojí v moderní době vedle heroických výkonů sportovců také finanční situace klubu. Peníze zajišťují kvalitní zázemí, odbornou pomoc specialistů nebo také nákup rozdílových hráčů. Finanční prostředky se ale ve většině případů neobjeví ve sportovní organizaci z čista jasna. Klub je závislý na svých partnerech, kteří jsou z hlediska financování nejštedřejší. Požadují však za svou štedrost určitou protihodnotu, kterou představuje rozvinutost fanouškovského sektoru, potenciálně obsluhovatelného segmentu.

V karlovarském florbalovém oddíle však nebyla dosud tato forma marketingové komunikace (sponzoring) plně rozvinuta. Marketingovou podporu soutěžních utkání odehrávajících se ve vzdáleném městě Františkovy Lázně považovalo klubové vedení za zbytečné. Diváci by si i při existenci kvalitní reklamy hledali cestu do 50 kilometrů vzdálené obce jen velmi těžko a tak jakýkoli pokus o získání silného partnera ztroskotával na nedostatečně široké divácké základně. Z tohoto důvodu se vedení klubu soustředilo spíše na práci zahrnující nábor hráčů a jejich následný herní rozvoj. Rozsáhlá podpora prodeje, spolupráce se ZŠ Konečná, akce stavěné na míru mladým hráčům a jejich rodičům přinesly ovoce v podobě 200 registrovaných Hurricanů a s nimi pramenící příjmy z členských příspěvků. Ty tvořily v sezoně 2013/14 bezmála polovinu příjmové strany klubového rozpočtu. Úspěšnost propagace tohoto produktu představuje příslib do úspěšného fungování propagace produktu nového, který přinesla uplynulá sezona.

V rámci snahy o rozvoj klubu se totiž podařilo vytvořit kvalitní A-mužstvo mužů, které vybojovalo celostátní soutěž a také dotáhnout jednání o vybudování florbalové arény. Tato kombinace přináší zkvalitnění oddílu v očích veřejnosti i potenciálních sponzorů a vedení klubu se ji musí bez okolků chopit. Sportovní hala konstruovaná pro 300 sedících diváků je v současné době ve výstavbě v rozlehlém sportovním areálu v Karlových Varech a prezentuje pro klub výzvu k získání dostatečného počtu oddaných florbalových fanoušků. Široká fanouškovská základna úzce souvisí se zájmem partnerů a sponzorů a vedení tak musí chytře investovat do reklamních kampaní lákající diváky do ochozů nové arény.

Výsledkem práce je právě vytvoření dvou konkrétních reklamních kampaní, které by měli vést ke vstupu FB Hurrican K. Vary do povědomí obyvatel Karlovarska a jejich následné početné účasti na domácích zápasech. Po skončení utkání je s nimi ale třeba udržovat kontakt, k čemu by měli dopomoci navrhované divácké služby v podobě kvalitního internetového informování a různých soutěží podněcujících účast na následujícím utkání. Na nezbytnou intenzivní internetovou aktivitu by mělo klubové vedení najmout specialistu starajícího se o Facebookový profil, týmový YouTube kanál i oficiální webové stránky klubu.

K výsledkům práce se řadí i vytvoření komplexních sponzorských balíčků, které by měly být součástí jednání s možnými regionálními partnery a sponzory, jejichž obecný seznam je také součástí práce.

Seznam použitých zdrojů

Seznam literatury

- 1) BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- 2) BRUHN, M., MUSSLER D. *Sponsoringfibel*. Německo : DSB-Vereinshilfe, 1991. 76 s. ISBN 978-38-915-2144-1.
- 3) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha : Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 4) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 978-80-717-9603-9.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Š. *Sportovní marketing*. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2005. 72 s. ISBN 80-210-3901-9.
- 6) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Praha : Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- 7) GRASSEOVÁ, M., ŘEHÁK, D., DUBEC, R. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Praha : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 8) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha : Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-736-7485-4.
- 9) KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. 256s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- 10) KERMALLY, S. *Největší představitelé marketingu a jejich hlavní myšlenky, názory a díla*. Brno : Computer Press, 2006. 104 s. ISBN 978-80-2511-013-3.
- 11) KOBERA, B., ŠEC, P., 1991 cit. podle ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha : Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 12) KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing, 1991. 789s. ISBN 80-85605-08-2.
- 13) KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- 14) KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P. a KOCOUREK, A. *Ekonomie I*. 6.vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-705-5.
- 15) KRÁLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2
- 16) KYSEL, J. *Florbal – Kompletní průvodce*. Praha: Grada, 2010. 144s. ISBN 978-80-247-3615-0.
- 17) MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 2nd edition. USA : United Graphics, 1993. ISBN 0-88011-877-6.
- 18) MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A., 2000 cit. podle ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha : Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 19) NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu, vybrané kapitoly*. Praha : VŠE Oeconomica, 2010. 119 s. ISBN 978-80-245-1521-2.
- 20) PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of sport marketing*. Morgatown : FitnessInformation Technology. 1996. 290 s. ISBN 1-555693-02-8.
- 21) PŘÍBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- 22) WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999. 117s. ISBN 80-7169-542-4.

Seznam elektronických zdrojů

- 23) AMA: Nová definice marketingu[online].2007 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx
- 24) Bedřich [online]. 2007 [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html>
- 25) BusinessInfo [online]. 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/osobni-prodej-2852.html#!>
- 26) ČSÚ [online]. 2014 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/home>
- 27) E15 [online]. 2009 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://stiky.e15.cz/vysledky/2009/karlovarsky>
- 28) Eskap [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.eskap.cz/podpora-prodeje.html>
- 29) Florbal.cz [online]. 2011 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://extraliga.florbal.cz/2011/01/extraliga-zvedla-navstevnost-za-poslednich-5-let-vice-nez-dvojnásobne/>
- 30) Komerční banka[online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/sponzoring/index.shtml>
- 31) Kurzové sázky [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.kurzovesazeni.com/top-5-sponzorskych-smluv-ktere-se-kdy-ve-sportu-uzavrely/>
- 32) ManagementMania [online]. 2013 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/jak-napsat-marketingovy-plan>
- 33) ManagementMarketing [cit. 2014-03-05]. 2008 [online]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/distribun-cesty-charakteristika.html>
- 34) MediaGuru [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/pr-public-relations/>
- 35) Pavlečka [online]. 2008 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html
- 36) RIS [online]. 2014 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/kraj-vysocina/kraj/vybavenost-kraje/sportovni-zarizeni/>

- 37) Superfinále [online]. 2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z:<http://superfinale.cz/o-superfinale/>
- 38) Svět sportu [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z:http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=2871:nike-pravdpodobn-uzave-rekordni-sponzorskou-smlouvu-s-manchesterem-united&catid=36:zahranini&Itemid=75
- 39) Škoda Auto [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/news/2014-03-05-tour-de-france>
- 40) Učitelka [online]. 2011 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z:<http://www.ucitelka.info/marketing/distribuce>

Seznam použitých tabulek a grafů

tabulka č. 1–Přehled komunikačních médií a jejich výhody a nevýhody

tabulka č. 2 – Evropské fotbalové kluby a jejich smlouvy s výrobcí dresů a oblečení

tabulka č. 3 – Statistiky A-týmu FB Hurrican K. Vary (působení trenéra Truhláře)

tabulka č. 4 – Rozpočet FB Hurrican K. Vary v sezoně 2013/14

tabulka č. 5 – SWOT analýza FB Hurrican K. Vary

tabulka č. 6 – Navrhovaný ceník vstupného na sezonu 2014/15

graf č. 1 – Organizační struktura FB Hurrican K. Vary

graf č. 2 – Věková struktura Karlovarského kraje

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Členská základna 20 největších českých sportů

Příloha č. 2 – Rozhovor s Patrikem Horákem (šéftrenér mládeže FB Hurrican K. Vary a zároveň člen vedení klubu starající se o marketing)

Příloha č. 3 – Mapa sportovního areálu v Karlových Varech, Tuhnicích

Příloha č. 4 – Vizualizace nové florbalové haly

Příloha č. 5 – Plán přízemí nové florbalové haly

Příloha č. 6 – Plán 1. patra nové florbalové haly

Příloha č. 7 – Podoba webu florbalkv.cz (oficiální webové stránky FB Hurrican K. Vary)