

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Marketingová strategie Tatranu Omlux Střešovice

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

Vypracoval:

Michal Podhráský

Praha, srpen 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou 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 Praze, dne

.....

podpis bakalanta

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:

Poděkování patří vedoucímu mé bakalářské práce RNDr. Bohumíru Štědroňovi, CSc. Za odborné vedení a praktické rady, které mi poskytl během tvorby mé bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval sekretáři oddílu Tatran Omlux Střešovice panu Jiřímu Šatopletovi za množství informací o chodu klubu a marketingových aktivitách.

Abstrakt

- Název:** Marketingová strategie Tatranu Omlux Střešovice
- Cíle:** Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současné marketingové aktivity klubu Tatran Omlux Střešovice. Na základě získaných poznatků navrhnout taková opatření, která by vedla ke zvýšení návštěv a zájmu partnerů o klub.
- Metody:** Případová studie, analýza klubových dokumentů, rozhovor, SWOT analýza
- Výsledky:** Doporučené aktivity, kterými by klub měl zlepšit svůj marketingový mix jak vůči svým fanouškům tak partnerům.
- Klíčová slova:** florbal, Tatran Omlux Střešovice, sportovní marketing, analýza

Abstract

Title: Marketing strategy of Tatran Omlux Střešovice

Objectives: The aim of this work is to evaluate the current marketing activities of club Tatran Omlux Střešovice. Based on the findings suggest such measures that would increase the interest of visitors and partners of the club.

Methods: Case study, analysis of club the document, interview, SWOT analysis

Results: Suggested activities that would improve the club had its marketing mix as to its fans and partners.

Keywords: floorball, Tatran Omlux Střešovice, sports marketing, analysis

Obsah

1.	Úvod	10
2.	Cíle a úkoly	12
2.1	Cíle	12
2.2	Úkoly	12
3.	Teoretická východiska	13
3.1	Marketing a marketingové řízení	13
3.1.1	Sportovní marketing	14
3.1.2	Koncepce marketingového řízení	15
3.2	Proces marketingového řízení	16
3.2.1	Situační analýza	17
3.2.2	Marketingové cíle podniku	18
3.2.3	Marketingové koncepce v oblasti sportu	19
3.3	Marketingový mix	19
3.3.1	Produkt a sportovní produkt	20
3.3.2	Cena	21
3.3.3	Distribuce	22
3.3.4	Propagace	22
3.3.5	Další nástroje - 3P	23
3.4	Komunikační mix	24
3.4.1	Reklama	24
3.4.2	Osobní prodej	25
3.4.3	Public Relations	25
3.4.4	Podpora prodeje	26
3.4.5	Direct marketing	27
3.5	Sponzorování ve sportu	28
3.5.1	Formy sponzorování	28
3.5.2	Nabídka ze strany sportovního klubu	29
4.	Metodologie	30
4.1	Případová studie	30
4.2	Analýza dokumentů	31

4.3	Rozhovor	32
4.4	SWOT Analýza	33
5.	Představení klubu.....	34
5.1	Základní údaje	34
5.2	Historie	35
5.3	Organizační struktura.....	36
5.4	Cíle klubu.....	39
5.5	A-tým.....	39
5.6	Ženský A-tým.....	40
5.7	Mládež.....	41
5.8	Zázemí	42
5.9	Rozpočet.....	42
6.	Současný marketingový mix.....	44
6.1	Produkt.....	44
6.1.1	Návštěvnost.....	44
6.1.2	Termíny utkání	47
6.1.3	Další služby pro fanoušky	47
6.2	Cena	48
6.3	Distribuce	49
6.4	Propagace.....	49
6.5	Lidé	51
6.6	Prezentace.....	51
6.7	Proces.....	52
7.	SWOT analýza.....	53
7.1	Silné stránky	53
7.1.1	Jméno a historie klubu	53
7.1.2	Členská základna	53
7.1.3	Vlastní tréninkové plochy.....	53
7.1.4	Materiální sponzoři	54
7.1.5	Top Class Sport Events	54
7.2	Slabé stránky	54
7.2.1	Nedostatečná úroveň domácí haly a slabé návštěvy	54
7.2.2	Nízký počet pracovníků na plný úvazek	55

7.2.3	Antipatie vůči klubu	55
7.2.4	Florbal jako sport	55
7.2.5	Generační obměna a ztráta výkonnosti	55
7.3	Příležitosti.....	56
7.3.1	Zvětšení finančního plnění od sponzorů	56
7.3.2	Promítnutí marketingu do divácké návštěvnosti	56
7.3.3	Znovu získání titulu Mistra ČR.....	56
7.3.4	Vyřešení otázky domácí haly.....	56
7.3.5	Zvětšení spolupráce s městem.....	57
7.4	Hrozby	57
7.4.1	Ztráta sponzorů	57
7.4.2	Ztráta výkonnosti	57
7.4.3	Poškození jména klubu.....	58
7.4.4	Ekonomická situace a politická situace	58
7.4.5	Konkurence v AutoCont Extralize.....	58
8.	Návrhy na zlepšení marketingové strategie klubu.....	60
8.1	Produkt.....	60
8.2	Cena	62
8.3	Distribuce	63
8.4	Propagace.....	63
9.	Závěr.....	65
10.	Zdroje	67
11.	Seznam obrázků a tabulek	69
12.	Seznam příloh.....	70

1. Úvod

Florbal prodělal od svých počátků u nás velmi překotný vývoj. Co do počtu registrovaných hráčů rostl dramatickým tempem každý rok a výsledkem je jeho nynější pozice druhého nejmasovějšího sportu (podle ČFbU přes 80 000 registrovaných členů). Tuto metu florbal zdolal za pouhých 20 let existence na našem území. Vzhledem k náskoku, který měly v tomto ohledu ostatní zavedené sporty, jde o úžasný pokrok.

Přerod ze školního sportu a malých tělocvičen k masové zábavě a velkým utkáním je viditelný i pro nezaujatého diváka. Od Mistrovství světa mužů v roce 2008 florbal pravidelně okupuje největší multifunkční halu v zemi a daří se mu ji velmi solidně naplňovat. V roce 2013 dorazilo na Superfinále v této hale 10 451 diváků, což je platný divácký rekord na halový sport u nás. Podobný úspěch se podařil v roce 2013 při ženském mistrovství světa. Návštěva na semifinále, která přesáhla 5000 diváků, se zařadila na druhé místo v návštěvnosti ženského sportovního utkání, hned za basketbalový šampionát. Oblibou zaznamenává florbal i v televizi. Pro příklad poslední dva hrací dny zmíněného MS žen sledovalo dohromady přes milion diváků.

V ostrém kontrastu s výše zmíněným jsou podmínky v jednotlivých klubech. Florbal dokáže diváky a partnery zaujmout, ale pouze svou vrcholnou formou. I přes svou širokou hráčskou základnu se daří jen malou část z ní přesunout do extraligových ochozů. Stejně tak partneři rádi spojí své jméno s extraligou (AutoCont), reprezentací (Česká pojišťovna) nebo se Superfinále (Volkswagen). Mnohem menšímu zájmu se poté těší řadové kluby. Díky tomu je vedení klubu postaveno na vratkých základech, dobrovolnosti a přetěžování klíčových pracovníků. Samotnou kapitolou jsou poté podmínky pro hráče. I přes kvalitní materiální zabezpečení, které kluby zajišťují hráčům (povětšinou formou barterových dohod se sportovními značkami), na ohodnocení jejich výkonnosti nejde v současnosti ani koruna.

Příčinou je bludný kruh, ve kterém se většina klubu pohybuje. Utkání navštěvuje málo diváků, menší divácký zájem odrazuje partnery od investování větších částek a tyto peníze poté chybí při propagaci, která by divácký zájem zvýšila. Úkolem klubů je tedy, v rámci svých možností, používat takovou propagační strategii, kterou se klub odliší a vyvolá zájem diváků a potenciálních partnerů.

Ve své práci se tedy pokusím navrhnout změny a vylepšení pro marketingové aktivity extraligového klubu Tatran Omlux Střešovice s cílem přilákat diváky do hal, zaujmout partnery a zvýšit povědomí o klubu a sportu obecně u široké veřejnosti.

2. Cíle a úkoly

2.1 Cíle

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současné marketingové aktivity klubu Tatran Omlux Střešovice a na základě získaných poznatků navrhnout taková opatření, která by vedla ke zvýšení návštěv a zájmu partnerů o klub.

2.2 Úkoly

Pro splnění vybraných cílů byly vymezeny následující úkoly:

- studium literatury a teorie se vztahem k dané problematice
- zjištění stávající situace sportovního klubu
- sběr informací o marketingových aktivitách klubu a jejich výsledcích
- interview se sekretářem klubu
- SWOT analýza
- vyhodnocení současného stavu marketingu klubu a návrhy na jeho zlepšení

3. Teoretická východiska

3.1 Marketing a marketingové řízení

Pojem marketing v sobě obsahuje velmi široký vědní obor. Stejně jako společnost i marketing se v průběhu času vyvíjí a je složité vyjádřit jeho skutečnou podstatu. Pro většinu lidí bude marketing pouze reklama a opatření na zvýšení povědomí o značce. Marketing se však zajímá o mnohem širší problematiku. Velmi zjednodušeně by se dalo říci, že marketing je proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka.

Jakubíková (2008) k marketingu uvádí: „*Marketing je založen na vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu.*“ (9,s. 40)

Z uvedené definice je tedy zřejmé, že klíčovým úkolem k úspěšnému zvládnutí marketingu je porozumění potřebám a přáním zákazníka. Vývoji marketingu se ve své knize věnují i Kotler a Armstrong (2007). Uvádí, že marketing byl dlouhodobě vnímán jako prostředek, jak přesvědčit a prodat. V novém významu se mnohem více zaměřujeme na uspokojování potřeb zákazníků. Marketing začíná dávno předtím, než má firma produkt k dispozici a pokračuje po celou dobu životnosti na trhu. Snaží se přilákat nové zákazníky, udržet ty stávající a vylepšovat vlastnosti produktu. (13) Je tedy jasné, že marketing není jen vyhledávání a přesvědčování nových zákazníků, ale také péče o ty stávající.

Možná nejaktuálnější definici marketingu přinesla Americká marketingová asociace (AMA, online): *Marketing je aktivita, soubor institucí a proces vytváření, komunikování, dodávání a výměna nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a obecně společnost.* (17)

3.1.1 Sportovní marketing

Výše zmíněné definice obecného marketingu lze samozřejmě aplikovat i na marketing sportovních klubů, svazů a dalších subjektů, které podnikají ve sportovním prostředí. Je však nutné vymezit rozdíly a specifika, která v sobě sportovní marketing skrývá. Jen velmi těžko můžeme srovnávat návštěvu sportovního utkání s návštěvou kadeřníka. Bech, Chadwick (2007) dokonce říkají, že pro mnohé lidi je i velmi podstatný rozdíl mezi návštěvou sportovního zápasu a například divadlem nebo darování peněz charitě. (1)

U profesionálních klubů je sportovní marketing absolutně nezbytnou součástí každodenního života. Prostor profesionálního sportu je velmi konkurenční a promlouvají do něho specifické činitele. Výsledky sportovních zápasů jsou vždy nejisté, což dává sportovní klánům jejich nezaměnitelnou atmosféru a významně ovlivňuje nálady fanoušků, na které je marketing nejčastěji zaměřený.

Ještě jednou Bech, Chadwick (2007), kteří ve své knize píší, že: „*Je to trvalý proces, kde se soutěží s nejistým výsledkem, ve vytváření příležitostí a uspokojování potřeb zákazníků, organizací a celé sportovní společnosti.*“ (1,s. 4)

Podrobněji rozebírají sportovní marketing ve své publikaci Mullin, Hardy a Sutton (1993). Uvádějí, že: „*Sportovní marketing se sestává ze všech aktivit navržených k setkávání potřeb a přání sportovních zákazníků prostřednictvím výměnného procesu. Sportovní marketing vyvinul dvě hlavní odvětví: marketing sportovního produktu a služeb přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních produktů a služeb, které využívají sport k propagaci.*“ (14,s. 11)

Čáslavová (2009) se ve své knize zabývá pozitivivy a negativy, které marketing tělesné výchově a sportu přináší.

Jako pozitiviva jsou zde uvedena:

- ujasňuje, komu je určena nabídka sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům, státu,
- diferencuje nabídku sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv,
- promýšlí propagaci sportu,

- určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních,
- získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit.

K negativům pak řadí:

- finance diktují, co má sport dělat,
- pozice financí nerespektuje sportovní odbornost,
- marketing vede ke gigantománii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru nářadí a náčiní, v osobnostních právech sportovce),
- dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků,
- show (zaměřená např. na reklamu). (4)

3.1.2 Koncepce marketingového řízení

Základem marketingového řízení je součinnost všech marketingových činností na všech stupních organizační struktury podniku. Existují 4 základní přístupy k řešení vztahů mezi výrobcí a kupujícími na trhu.

1. Výrobní koncepce – staví svůj přístup k zákazníkovi především na svých výrobních schopnostech, na zvyšování výrobní výkonnosti a růstu produktivity práce. Tím se snižují ceny a podnik tak získává větší podíl na trhu prodejem většího množství levnějších výrobků nebo služeb. Podnik soustředí pozornost na oblast technologií, vstupních materiálů a řízení pracovních procesů. Podnik zdokonaluje organizaci práce. Snížení ceny umožní zvýšit poptávku a tím získá podnik větší podíl na trhu prodejem většího množství levnějších výrobků. Zisk podnik docílí snižováním nákladů a růstem objemu prodeje. Je typická pro období, kdy kupní síla obyvatelstva byla nízká a nasycenost trhu předměty široké předměty malá.
2. Prodejní koncepce – podnik se zaměřuje na zdokonalování prodejní činnosti, buduje obchodní útvary, vychovává schopné obchodní zástupce. Zákazníky především

získává reklamou. Cílem koncepce zajištění maximálního a výhodného prodeje (prodat vše, co podnik vyprodukoval) a přesvědčit zákazníka o koupi.

3. Výrobní koncept – podnik se zaměřuje na zdokonalování technické úrovně a jakosti produktu. Vychází z předpokladu, že dobré zboží se prodává samo. Zdrojem zisku jsou vyšší ceny. Využívají ji především producenti technicky náročných výrobků a drobní podnikatelé, například živnostníci. Výrobky musí mít vysokou jakost a úroveň.

4. Marketingová koncept – veškerá činnost podniku se odvíjí od poznání požadavků trhu. Podnik se snaží zjistit potřeby a přání zákazníka a co nejlépe je uspokojit (lépe než konkurence). Cílem je vyrábět to, co si zákazník přeje, a nikoli mu nutit výrobky nebo služby. Snaha podniku je naplnit heslo: „Náš zákazník, náš pán“. V podmínkách nasyceného a konkurenčního trhu by mělo takto zaměření řízení činnosti podniku zvýšit pravděpodobnost zvýšení prodeje výrobků a služeb za příznivé ceny a zajistit dlouhodobou prosperitu. Znakem marketingové koncepce je otevřenost, pružnost a zpětná vazba. Jádrem je orientace na trh, především na cílové zákazníky. Marketingová koncept řízení podniku je tržně orientovaný pružný podnikatelský způsob myšlení a jednání, jehož cílem je dosáhnout co nejpříznivějších ekonomických efektů uspokojením trhu. (18)

3.2 Proces marketingového řízení

Obecně je marketingové řízení chápáno jako komplexní činnost. Jeho součástí jsou jednotlivé marketingové činnosti, jejich koordinace a součinnost s dalšími opatřeními. Celá tato kooperace by měla mít za cíl naplnit cíle organizace. Proces marketingového řízení je neustálý proces, který probíhá ve třech navazujících fázích.

- Plánování
- Realizace
- Kontrola

Boučková (2003) tyto etapy popisuje takto: *V etapě plánování jsou stanoveny základní úkoly, které v rámci realizační etapy budou převedeny do konkrétních výrobků a služeb. Kontrolní etapa prověří správnost zvoleného směru postupu, platnost*

strategických hypotéz, porovná plánované úkoly se skutečnými realizačními výsledky a upozorní na nezbytnost provedení nápravných opatření. (2,s. 14)

Obrázek č. 1: Fáze marketingového řízení



Zdroj: vlastní tvorba dle Boučkové (2003,2)

V rámci marketingového procesu se jednotlivé etapy uskutečňují návazně a pořadí etap nelze měnit. Specificky o marketingovém řízení ve sportovním prostředí hovoří Čáslavová (2000). Pro ni je cílem využití veškerých zdrojů, které jsou sportovnímu klubu k dispozici. Stejně jako Boučková dělí marketingové řízení na 3 etapy. V první z nich analyzuje současnou situaci klubu a identifikuje příležitosti a hrozby, které mohou klub ovlivnit. V další fázi stanovuje ekonomické a sportovní cíle klubu. Poslední etapou je zvolení vhodné marketingové strategie, pomocí které cílů dosáhneme. V této fázi je důležité vhodně využít marketingových nástrojů, jako produkty, které budou nabízeny, cenová hladina a zvolení komunikačních kanálů pro veřejnost, ale také pro členy klubu samotného. (4)

3.2.1 Situační analýza

Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích k naplnění cílů, misí i vizí by mělo být podloženo vypracováním situační analýzy. Ta je prvním krokem marketingového strategického řízení, konkrétně jeho etapy plánování. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy a také určení cílového trhu. Analýza by se měla provádět nejen před stanovením strategie, ale po celou dobu existence firmy, neboť prostředí, ve kterém firma figuruje je značně proměnlivé. Analýza rozlišuje vnitřní a vnější prostředí a její pomocí určíme silné a slabé stránky,

příležitosti a hrozby. Vnitřní prostředí firmy se nejčastěji zkoumá SWOT analýzou, vnější poté PEST analýzou. (19)

3.2.2 Marketingové cíle podniku

Po zpracování situační analýzy je možné určit marketingové cíle podniku. Marketingové cíle podniku by se měli odvíjet od celopodnikových cílů. Kotler a Armstrong (2004) o nich mluví jako o konkrétních marketingových záměrech se vztahem k produktům a trhům. Předpokladem u nich podle autorů je, že budou splněny během určitého časového období. (12)

Cíle jednotlivých firem se mohou lišit, ovšem společným rysem by měla být snaha o spokojeného zákazníka, a tím i snaha zajistit si rostoucí zisk a tržní podíl. Firmy nemusí sledovat pouze jeden cíl, většinou se jedná o kombinaci více cílů. Mezi sledované cíle mohou patřit například:

- Zisk – jistá úroveň zisku v plánovaném období
- Prodejní obrat – udržení nebo zvýšení obrátu
- Tržní podíl – růst či udržení stávajícího podílu
- Relativní tržní podíl – jeho poměr vzhledem ke konkurentům
- Množství prodaného zboží – sledování ve fyzických jednotkách
- Zvýšení rozměru zákaznické základny
- Tzv. ochranné akce pro přežití

Ve sportovním prostředí se pohybujeme v úrovni dvou typů strategických cílů. Jedná se o sportovní cíle (vybudovat kvalitní tým, přivést kvalitní odborníky,..) a ekonomické cíle (vytvořit finanční zdroje z reklamy, přestavět stadion, připravit firmu na přechod k akciové společnosti,..). Oba druhy cílů by spolu měly fungovat ve společné symbióze, kdy plnění jednoho cíle pomáhá k plnění druhého. Důležité je vytyčit období, pro které platí. Podle Čáslavové (2009) je v dnešní době nejdelší období pro sportovní a ekonomické cíle tři roky.(3)

3.2.3 Marketingové koncepce v oblasti sportu

Sportovní kluby v tržní ekonomice jsou nuceny k racionálnímu využití všech svých zdrojů. Ekonomické hospodaření s těmito zdroji na jedné straně a budoucí vývoj sportovního klubu na straně druhé je to, co začíná ovlivňovat managementy SK ve směru marketingových úvah.

Podle Čáslavové (2009) existuje:

- **Dílčí koncepce marketingu ve sportu**

- Marketing jako sponzorování
- Marketing jako sportovní reklama

- **Komplexní koncepce marketingu ve sportu**

Důvody pro vytvoření této koncepce:

- Ujasňuje komu je určena nabídka tělovýchovných produktů: členům, divákům, sponzorům, státu
- Určuje, na kterých trzích bude SK působit (trh hráčů, trh nemovitostí, trh sportovní reklamy, atd.)
- Určuje proporcionalitu a prioritu dosažených cílů podle různých kritérií (např. obsahových, časových, atd.)
- Promýšlí volbu strategie dosahovaných cílů
- Diferencuje oceňování nabídky tělovýchovných a sportovních produktů v návaznosti na zvolenou strategii
- Promýšlí realizaci finanční politiky s orientací na vlastní zdroje
- Promýšlí koncepci komunikačních vztahů jak externích tak interních

(3, s.137-138)

3.3 Marketingový mix

Jako první použil termín marketingový mix N. H. Borden v roce 1948. Jedná se o marketingovou strategii, která kombinuje čtyři prvky, nejčastěji nazývané 4P. Jedná se o produkt, cenu, místo a propagaci (product, price, place, promotion).

Kotler (2007) definuje marketingový mix jako: „*Soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“ (13, s. 70)

Čáslavová (2009) k marketingovému mixu říká, že musí rozhodovat, jaké bude nabízet služby pro trh, za jakou cenu, jakým způsobem se služby zákazníkovi dostane a jakou k němu zvolí reklamu, či jiný druh propagace. Tyto nástroje se musí používat po předchozím promyšlení a vyváženě. Cena musí být použita vzhledem k výrobku nebo službě, aby ideálně podpořila prodej. (3)

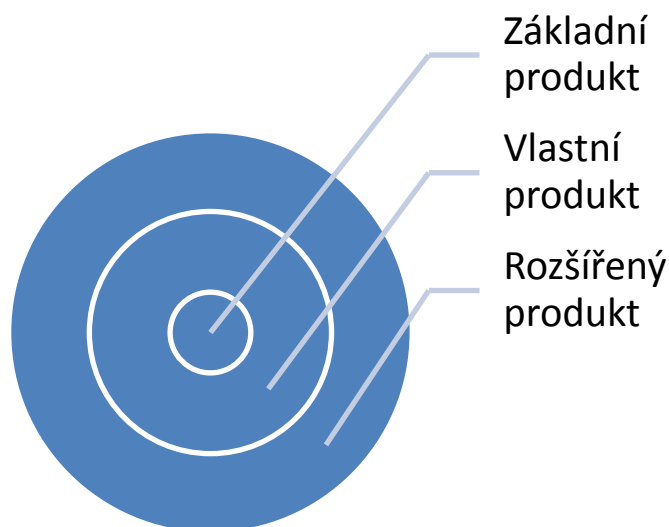
3.3.1 Produkt a sportovní produkt

Kotler (2007) definuje produkt velmi jednoduše jako: „*Veškeré výrobky a služby, které společnost cílovému trhu nabízí.*“ (13, s. 70)

Produkt zahrnuje více než jen hmotné zboží. V širším smyslu sem patří fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky i jejich kombinace. O produktu můžeme uvažovat na 3 úrovních.

1. Základní produkt: Základní výhody nebo služby zajišťující řešení problémů; jsou skutečným účelem koupě produktu.
2. Vlastní produkt: Součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, balení a další atributy, i které společně zajišťují základní přínosy produktu.
3. Rozšířený produkt: Doplnkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem. (13, s. 616)

Obrázek č.2: Tři úrovně produktu



Zdroj: vlastní tvorba dle Kotlera (2007, 13)

O samotném sportovním produktu pak hovoří MULLIN, HARDY a SUTTON (1993) jako o svazku užiteků zahrnujících jádro produktu a jeho další nastavbu. Jádro sportovního produktu pak tvoří forma hry (včetně pravidel a hracích technik), hráči, sportovní výbava a výstroj a místo. (14)

3.3.2 Cena

Pro některé zákazníky možná nejdůležitější faktor při koupi nového zboží nebo služeb. Cena může velmi výrazně ovlivnit chování zákazníka. V nejužším slova smyslu je cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu.

Kotler (2007) cenu definuje jako: „*Peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.*“ (13,s. 749)

Tvorba ceny je velice úzce vázána na druh produktu, který organizace nabízí. Historicky byly ceny stanovovány vyjednáváním mezi kupujícím a prodávajícím. Smlouváním došli k přijatelné ceně. Jednotliví kupující platili rozdílné ceny za stejné zboží v závislosti na svých potřebách a vyjednávacích schopnostech. Oproti tomu je politika pevných cen - jedna cena pro všechny kupující - poměrně moderní koncept, který se vyvinul až s rozvojem velkoobchodu. Při tvorbě ceny se sportovní organizace opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech, o doložení jedinečnosti produktu

a o cenách ostatních konkurentů. Boučková (2003) zohledňuje při tvorbě ceny čtyři kritéria. Ocenění užítku produktu pro zákazníka, určení nákladů a míry zisku, ocenění konkurenčních faktorů a interakci marketingového mixu. (2)

3.3.3 Distribuce

Sportovní organizace musí promyslet, jak dostat produkt k zákazníkovi, povahu distribučních kanálů, náklady na distribuci, distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě. Jen málo výrobců prodává své zboží přímo konečným spotřebitelům. Většina naopak používá třetí osoby nebo prostředníky, kteří jejich produkty nabízejí na trhu. Snaží se vytvořit marketingové cesty.

Kotler (2007) popisuje marketingové cesty takto: *„Vzájemně propojené organizace, které se účastní procesu výroby výrobku nebo služby pro spotřebu nebo použití konečným spotřebitelem nebo firmou.“* (13,s. 959)

Pro distribuci je velmi důležité určit, zda distribuujeme hmotný nebo nehmotný produkt. Pokud mluvíme o hmotném produktu, ve sportovním odvětví o něm nejčastěji uslyšíme jako o sportovním zboží. Má svůj fyzický rozměr a musí být dopraven do místa prodeje.

Oproti tomu nehmotné zboží nemá fyzický rozměr a můžeme si ho představit jako služby, místa a myšlenky. Distribuce obou se výrazně liší, neboť nehmotný produkt si zákazník nemůže ozkoušet před zakoupením. Dále také nemůže být nikde skladovaná, ani vystavena v prodejně. Zákazník si musí sportovní službu takzvaně prožít. Zákazník může pouze shánět co nejvíc informací a referencí, jak o samotné službě, tak o firmě, která ji poskytuje. Největší váhu mají taková doporučení, která dostaneme od blízké a důvěryhodné osoby (přítel, člen rodiny).

3.3.4 Propagace

Propagace je nejnámějším prvkem marketingového mixu. Provádíme jí za účelem vyvolat zájem u nových nebo stávajících zákazníků. Čáslavová (2009) do propagace zahrnuje čtyři základní činnosti: osobní prodej, opatření na podporu prodeje, reklamu a publicitu. Tyto čtyři činnosti dohromady poté nazývá propagační mix. (3)

Kotler (2007) píše: „*Propagační mix je specifická směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů.*“ (13, s. 809)

Ve sportovním prostředí se používají všechny čtyři složky propagačního mixu a vždy velmi záleží, pro jaký daný sportovní produkt se využívají. Měly by vždy působit ve shodě s dalšími zmíněnými nástroji (cena, distribuce). Propagační strategie by měla zohledňovat základní cíle managementu, cílovou skupinu zákazníků, výběr využitých médií a dostupné finanční prostředky.

3.3.5 Další nástroje - 3P

Moderní marketing čím dál častěji zmiňuje marketingový mix jako 7P. Mimo výše uvedené 4P (produkt, cena, distribuce a propagace) se doporučuje využívat další nástroje pojmenované 3P. Konkrétně se jedná o tyto nástroje – lidé (people), proces (process) a prezentace (presentation). Pro sportovní marketing představují největší přínos především v oblasti sportovních služeb.

Lidé – V oblasti služeb představují lidé klíčovou položku, kvůli které mají zákazníci tendenci se vracet. Služby bývají proměnlivé, jejich kvalita se může lišit a záleží vždy na poskytovateli (trenérovi, cvičiteli atd.). Důležitost personálu je tak velká, že například Verma (2012) nazývá okamžik styku personálu se zákazníkem „momentem pravdy“. Management firmy by proto měl velmi pozorně sledovat jak jsou zaměstnanci k zákazníkům vlídní, přístupní a jakou vykazují úroveň dovedností. (16)

Proces – Proces, jak zdůrazňuje Verma (2012), je velmi důležitý u poskytování služeb. Zatímco při výrobě zboží nepřijde zákazník s procesem vůbec do kontaktu, v oblasti služeb je naopak skoro vždy jeho integrovanou součástí. Proces ve sportovním prostředí v sobě tedy zahrnuje dobu obsluhy zákazníka, rychlost obsluhy a její formu a například dobu čekání. (16)

Prezentace – Prezentace je zaměřena na místo, kde si zákazník produkt či službu kupuje nebo vyzvedává. Důležitou částí je propagace image firmy. Dále do ní zařazujeme velikost a vybavení provozovny, atmosféru a v neposlední řadě čistotu provozovny.

3.4 Komunikační mix

Moderní marketing vyžaduje více než jen dobrý produkt, atraktivní cenu a vhodné distribuční kanály. Firmy musí se svými zákazníky umět komunikovat. Komunikace je stejně tak důležitá pro udržení stávajících zákazníků a budování vztahu s nimi, jako pro zaujetí nových zákazníků. Firmy dobře vědí jak je v dnešní době tato oblast důležitá a často si na ní najímají externí firmy, které připraví kompletně celou kampaň.

Kotler a Armstrong (2004) definuje komunikační mix jako: „*Soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.*“ (12, s. 630)

Jak bylo řečeno komunikační mix se skládá z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a přímého marketingu. Příkrylová a Jahodová (2010) dále rozlišují mezi osobní a neosobní komunikací. Do osobní řadí osobní prodej, do neosobní logicky zbylé komunikace. Jako kombinaci obojího uvádí veletrhy. (15)

3.4.1 Reklama

Jako definici reklamy uvádí Příkrylová a Jahodová (2010) takto: „*Placená, neosobní komunikace prostřednictvím různých médií, zadávanou či realizovanou různými podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi či osobami, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení a jejichž cílem je přesvědčit členy zvláštní skupiny příjemců sdělení.*“ (15, s. 42)

Boučková (2003) rozděluje reklamu podle jejího účelu. Rozeznává tedy reklamu informativní, přesvědčovací a připomínací. (2)

Informativní reklama – Má především seznamovat spotřebitele s novým produktem. Je charakteristická především pro první fázi životního cyklu výrobku. Spotřebitel má málo nebo žádné informace o produktu a úkolem informativní kampaně je dostat je k zákazníkovi. Je zpravidla směřována na určité teritorium nebo segment trhu

Přesvědčovací reklama – Používá se v době, kdy už výrobek zaujal místo na trhu a je důležité, aby si své místo upevnil nebo dokonce získal větší tržní podíl. Jejím cílem je tedy přesvědčit zákazníky, aby preferovali a kupovali především tento výrobek.

Připomínací reklama – Její čas přichází ve chvíli, kdy už výrobek delší dobu na trhu a je nutno jeho existenci připomínat a udržovat jej v zákazníkovi v podvědomí. Tím předcházíme nepříznivým vlivům, jako je pokles tržeb. Zároveň může tato reklama posilovat zákazníkovo přesvědčení, že koupil správný výrobek, který mu přinese největší užitek.

3.4.2 Osobní prodej

Osobní prodej zahrnuje oboustrannou komunikaci mezi prodávajícím a nakupujícím. Je představován přímou komunikací a pěstováním osobního vztahu buď mezi dvěma nebo více osobami za účelem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah. To přispívá k žádoucí image firmy i výrobku. Dříve se osobní prodej uskutečňoval pouze při bezprostředním kontaktu. S rozvojem informačních a telekomunikačních se začal stále více prosazovat také jejich prostřednictvím.

Přikrylová a Jahodová (2010) poté člení osobní prodej na tři části. První je proces hledání a posuzování potencionálních zákazníků. Ve druhé fázi pokračuje příprava na jednání, kde je hlavním cílem získat co nejvíce informací o nákupních praktikách vytipovaných. Poslední část je samotné obchodní jednání, kde v nejlepším případě dojde i k uzavření obchodu. (15)

3.4.3 Public Relations

Činnosti, které shrnujeme pod pojmem Public Relations si nekladou za cíl přímo podpořit prodej určitého výrobku. Jde o komunikaci a vytváření vztahů směrem dovnitř firmy i navenek. Vyčerpávající definici pak najdeme u Kotlera (2007): „*PR je budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami získáváním příznivé publicity, budováním dobrého image firmy a odvrácením, či vyvrácením fám, informací a událostí, které stávají společnost do nepříznivého světla. Mezi hlavní nástroje PR patří tisková prohlášení, publicita produktů, firemní sdělení a lobování.*“ (13, s. 810)

Důležité je rozlišovat PR od reklamy. Jak praví Boučková (2003): „*Reklama je adresná a nabízí ke koupi konkrétní produkt, zatímco PR neformuluje nikdy a nikde žádnou nabídku ke koupi.*“ (2, s. 234)

Jak již bylo řečeno, PR se zaměřuje na vytváření vztahů firmy s okolím, ale někdy bývá zapomínáno, že by mělo směřovat i do vlastních řad. Dělíme tedy interní a externí veřejnost.

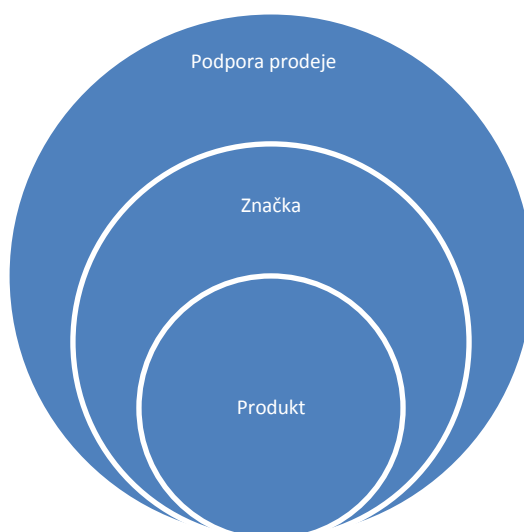
Interní veřejností se myslí zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci. Dále pak všichni, kdo s firmou nebo produktem přichází do styku a mají šanci ho nějak ovlivnit. Patří sem také místní úřady nebo komunity.

V externí veřejnosti jsou největší skupiny média a obyvatelstvo, jako celek. Média mají velký vliv a to jak působí na společnost a na potenciální zákazníky může mít na firmu velký dopad. Dále se v externí veřejnosti vyskytují politici, banky, lobby a další obchodní sdružení.

3.4.4 Podpora prodeje

Kotler (2007) podporu prodeje charakterizuje jako soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, které se vytváří pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb. (13) Zahrnují cenová zvýhodnění, kupóny opravňující ke slevě, ceny v soutěžích, ochutnávky a vzorky zdarma, účasti na výstavách a veletrzích a další nepravidelné prodejní činnosti. Je to krátkodobý podnět, většinou kombinovaný s nějakou formou reklamy. Cílem je doplnit, zdůraznit či jinak doplnit ostatní formy komunikačního mixu.

Obrázek č.3: Podpora prodeje jako přidaná hodnota k produktu a značce.



Zdroj: KARLÍČEK a KRÁL (2011, 11, s. 98)

3.4.5 Direct marketing

Direct nebo přímý marketing byl v historii chápán jako zasilání zboží od výrobce k zákazníkovi. V průběhu času prošel změnou až do nynější podoby, kterou Prikrylová a Jahodová (2010) definují takto: „*Za přímý marketing lze označit všechny tržní aktivity, které slouží k přímému adresnému, či neadresnému kontaktu s cílovou skupinou.*“ (15, s. 43)

Přímý marketing tedy představuje komunikaci s pečlivě vybranými zákazníky, s cílem získat okamžitou odezvu a navázat dlouhodobý vztah. Jakubíková (2008) poté k přímému marketingu říká: „*Přímý marketing je souhrn aktivit firmy, které se vztahují k nabídce produktů a služeb jedním nebo více hromadnými sdělovacími prostředky, s cílem dosáhnout přímé odpovědi od zákazníků.*“ (9, s. 261)

3.5 Sponzorování ve sportu

Sponzoring je druh obchodu, který by měl přinášet prospěch pro obě strany. Sponzor je někdy považován za synonymum mecenáše, na rozdíl od něho ale klade sponzorství v současnosti velký důraz na marketingový přínos pro sponzora, především pokud jde o jeho zviditelnění. Sponzorovaný obdrží finance a sponzor očekává za své plnění protislužbu. Nejčastěji jde o již zmiňované zviditelnění, díky aktivitám klubu. V dnešní době hodnota jednotlivců i týmů pro sponzoring neustále stoupá. Mnoho hráčů má příjmy ze sponzoringu vyšší, než příjmy za samotnou sportovní činnost. O tom, že bez sponzoringu by se sportovní kluby neobešly, se snad ani nemusíme bavit.

3.5.1 Formy sponzorování

Podle Čáslavové (2009) rozlišujeme 5 druhů forem sponzorování:

- **Sponzorování jednotlivých sportovců:** Tato forma je nejčastěji rozšířená ve vrcholovém sportu. Firma používá sportovce ve své vlastní propagaci. Sponzorská smlouva obsahuje práva provádět reklamu za pomoci vyobrazení sportovce na svých produktech, dále pak například autogramiády a další. Naproti tomu sportovec získává finanční plnění.
- **Sponzorování sportovních týmů:** Sponzor poskytuje finanční plnění, sportovní vybavení, ubytovací kapacity nebo dopravní služby. Sponzorovaný tým pak jako protislužbu nabízí reklamní plochu, možnost inzerce v klubových tiskovinách a opatření na podporu prodeje (znovu například autogramiády, jako při sponzorování jednotlivců)
- **Sponzorování sportovních akcí:** U této formy sponzoringu stoupají možnosti, které může sponzor obdržet. Jmenovat můžeme bulletin, reklama na vstupenkách, přestávkový program. Dále pak mohou být součástí různé VIP hospitality programy. Navíc můžeme připravit speciální propagaci dle priorit obchodního partnera
- **Sponzorování sportovních klubů:** Jedná se o nejširší možnou spolupráci. Klub vlastní práva na hráče, týmy, pořádá sportovní akce a může tedy nabídnout opravdu širokou paletu možností.

- **Sponzorování ligových soutěží:** V ČR například Synot liga. Firmy, které soutěž sponzorují, mají svoje jméno v názvu soutěže. Využívají multifunkční prezentaci na všech stadiónech klubů zúčastněných v soutěži a také masmédiu.
(3)

3.5.2 Nabídka ze strany sportovního klubu

Sportovní kluby mohou podle Čáslavové (2009) dělit svou nabídku do 4 kategorií:

- **Nabídka sportovních produktů:** prostory pro sportování, sportovní akce, výkony týmu či jednotlivců, zvláštní akce.
- **Nabídka reklamních produktů:** reklama na dresech, startovní čísla, mantinely, nářadí nebo světelné tabule.
- **Nabídka společenských činností až po cílené VIP programy:** významné akce, lóže, business seat, parkovací prostory.
- **Nabídka image sportu a sportovního klubu:** tradici, působení na masu, modernost nebo zdravotní přínos. (3)

4. Metodologie

4.1 Případová studie

Obecná definice případové studie nám říká, že jde o intenzivní studium jednoho určitého případu. Tedy jedné situace, osoby, podniku nebo problému.

Velmi podobně jí popisuje i Hendl (2008), který uvádí: „*Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů.*“ (5, s. 101)

Podle autora lze studie dělit podle případu, který sledují na:

1. osobní případové studie
2. studie komunity
3. studium sociálních skupin
4. studium organizací a institucí (5, s. 102-103)

Případová studie je metoda ve skrze kvalitativní, neboť dokáže dokonale splnit základní cíle kvalitativního výzkumu. Tedy zkoumá současné fenomény do jejich hloubky v jejich skutečném kontextu, zvláště v případě, kdy nejsou hranice mezi fenoménem a jeho kontextem zcela jasné.

V tomto případě tedy půjde o studii florbalového oddílu Tatran Omlux Střešovice. O popis jeho vnitřního prostředí a charakteristických problémů a proniknutí do chodu klubu.

4.2 Analýza dokumentů

Jako dokument označujeme vše zapsané a zaznamenané. Dokumenty dělíme na primární (vytvořené za účelem výzkumu) a sekundární (zpracované za jiným účelem než je výzkum). Sekundární dále dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní data jsou shromažďována uvnitř firmy a z větší části se týkají evidování vlastní činnosti. Jejich kvalita závisí na kvalitě řídicího systému v podniku. V současné době mají v převážné míře elektronickou podobu. Vnější dokumenty jsou různé statistiky, výroční zprávy podniků, zprávy ministerstev a úřadů.

Hendl (2008) uvádí: *„Data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů nebo pozorování, měření a testování.“* (5, s. 130)

Dále pak píše: *„Dokumenty jsou knihy, novinové články, záznamy projevů funkcionářů, deníky, plakáty, obrazy. Za dokumenty se však mohou považovat veškeré stopy lidské existence.“* (5, s. 130)

A uvádí i své vlastní rozdělení dokumentů:

- Úřední dokumenty (výroční zprávy, zápisy ze schůzí)
- Archivní data (statistické údaje o firmě, instituci nebo zemi)
- Výstupy masových médií (noviny, časopisy)
- Virtuální data (data na internetu)
- Předmětná data (budovy, knihy, umělecké předměty)
- Osobní dokumenty (dopisy, deníky) (5, s. 204)

V našem případě budeme zkoumat dokumenty poskytnuté klubem jako rozpočet, počet a platby členů, výroční zpráva, sportovní výsledky klubu, statistiky z profilů na serverech Youtube, Facebook a další. Dále pak dokumenty České florbalové unie, které mají dopad na Tatran nebo se ho jinak týkají.

4.3 Rozhovor

Rozhovor neboli interview je jedna z kvalitativních metod sběru dat. Na základě rozhovoru získává tazatel potřebné informace o zkoumaném problému. Velkou roli při rozhovoru má interakce mezi zúčastněnými. Je potřeba překonat případné antipatie nebo jiné bariéry. V opačném případě při kvalitně vedeném rozhovoru může tazatel získat velmi důvěryhodné a hluboké znalosti o problému.

Jandourek (2008) dělí na strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. Strukturovaný rozhovor je charakteristický tím, že tazatel má již připravené otázky, které pokládá v určeném pořadí. Tázaný má pak ve většině případů na výběr z předem daných odpovědí. (10)

Nestrukturované interview je podle tohoto autora charakteristické tím, že tazatel může aktivně reagovat na respondentovi odpovědi a v průběhu rozhovoru je měnit. Od strukturovaného se liší v možnostech odpovědí – tedy absencí připravených odpovědí. (10)

Hloubkový rozhovor slouží k získání informací od odborníků na dané téma. Tazatel má připravené otázky, které by měly korespondovat s cílem výzkumu a poskytnout ideální podklad pro další zkoumání problému. V našem případě jsme k hloubkovému rozhovoru zvolili Jiřího Šatopleta. Pan Šatoplet vykonává dlouhodobě funkci sekretáře oddílu a dlouhou dobu byl jediným zaměstnancem na plný úvazek. Denně tedy přicházel a stále přichází do kontaktu se všemi složkami řízení klubu a má o klubu největší množství informací.

Neformální rozhovor má podstatu spontánního generování otázek v přirozeném průběhu interakce, dotazovaný si přitom ani nemusí uvědomit, že jde o rozhovor určený pro výzkum. Kvalita získaných dat zde velmi záleží na tazateli a náročné zpravidla bývá také zpracování takto získaných informací. (6)

V našem případě jsme k neformálnímu rozhovoru zvolili marketingového pracovníka konkurenčního klubu TJ JM FAT PIPE CHODOV Davida Podhráského. Díky jeho znalostem v problematice florbalového marketingu, jeho pozici v marketingové komisi ČFbU i jeho dlouholetému působení na různých pozicích

v Tatranu i u konkurence (hráč, trenér, marketingový pracovník) jsme získali zajímavé informace a náhled na danou problematiku.

4.4 SWOT Analýza

Podle Horákové (2003) slouží SWOT analýza k zjištění současného stavu společnosti. Hledá a třídí faktory ovlivňující dosažení předem stanovených cílů. Pro plánování strategie je důležité brát v potaz vše, co může mít vliv na budoucí fungování a to jak ve smyslu ohrožení budoucích plánů, tak i prostředků k odvrácení rizik. V této analýze rozlišujeme interní vlivy (silné a slabé stránky) a také externí vlivy (příležitosti a hrozby).

V názvu SWOT analýza najdeme všechny čtyři zkoumané kategorie.

S – strengths (silné stránky) – z logiky věci jde o silné stránky firmy, o které se může opřít. Výrazně přispívají k chodu podniku. Jsou to takové vlastnosti, které představují konkurenční výhodu v tržním prostředí. Za nejsilnější stránky se považují takové, které nelze snadno napodobit a které jsou schopny přinášet zisk.

W- weakness (slabé stránky) – opět vcelku logicky jsou to slabé stránky firmy, které představují pro chod podniku problém nebo jej jinak brzdí.

Ve SWOT analýze nemají všechny silné a slabé stránky stejnou váhu. Některé mohou být klíčové, jiné znamenat jen drobnou nepříjemnost. Jednotlivé firmy si je bodují podle důležitosti, kterou jim přiřkládají. Stejně jako se liší důležitosti jednotlivých faktorů ve firmě, může se váha těch stejných silných a slabých stránek mezi firmami lišit. Může dojít i k extrémní situaci, kdy silná stránka pro jednu firmu může být pro druhou slabinou.

O – opportunities (příležitosti) – jedná se o takové možnosti podniku, díky nimž stoupá firmě využití zdrojů a které napomáhají k plnění stanovených cílů. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických.

T - threats (hrozby) – projevují se nepříznivou situací v podnikovém okolí, představující překážku pro úspěšné fungování podniku. (5) (10)

5. Představení klubu

5.1 Základní údaje

Tatran Omlux Střešovice je florbalový oddíl sídlící v hale na Ořechovce, v pražských Střešovicích. Klub vznikl v roce 1991 a od té doby je s 15 tituly mistrů jasně nejúspěšnějším klubem v České republice. Registrováno má momentálně přes 500 členů mezi hráči i trenéry. Tatran vede nejenom florbalový oddíl, ale pořádá i významné mezinárodní turnaje. Prezidentem klubu je pan Martin Vaculík. Právní formou bylo občanské sdružení, po změně občanského zákoníku vystupuje klub jako spolek.

Základní údaje:

Název: Tatran Omlux Střešovice

Adresa : hala Tatran Střešovice, Sibeliova 368, 16200, Praha 6

Klubové barvy: červená, bílá, černá

Web: www.tatranflorbal.cz

Klubové legendy: Vladimír Fuchs, Jiří Jandáček, Tomáš Kafka, Petr Ďarmek, Juraj Šádek

Obrázek č. 4: Logo Tatranu Omlux Střešovice



Zdroj : Tatranstresovice.cz (21)

Největší úspěchy:

15x MISTR ČR MUŽI: 2012, 2011, 2010, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003, 2002, 2001, 1999, 1998, 1995 a 1994.

6x VÍTĚZ POHÁRU ČFbU MUŽI: 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004 a 2003

2. MÍSTO NA PMEZ 2011

3x MISTR ČR JUNIOŘI: 2010, 1999 a 1998.

5x MISTR ČR ŽENY: 1999, 1998, 1997, 1996 a 1995

6x MISTR ČR JUNIORKY: 2014, 2006, 2005, 2004, 2003 a 2002

Pořádané turnaje:

- Prague Games, Czech Open, Prague Masters, Prague Wheel Open, Tre Kronnor Cup (turnaj firem), Niggazzz Cup (turnaj v malém florbalu 3+1), Tatran Cups pro mládež, Vánoční turnaje pro mládež i pro dospělé, MČR Vozíčkářů

5.2 Historie

Florbal se do Střešovic dostal díky bratrům Vaculíkům v roce 1991. Ti, díky své cestovní kanceláři Excalibur Tours, dovezli ze Švédska první hole a se skupinkou kamarádů po večerech trénovali. V tom samém roce vznikl pod Tělovýchovnou jednotou oddíl, který se v roce 1993 přihlásil pod názvem FORZA do prvního ročníku florbalové ligy. V roce 1994 začal klub s organizací turnaje Czech Open, který se postupem času stal největším florbalovým turnajem na světě. Možná i proto se časem přidal mládežnický turnaj Prague Games a veteránský Prague Masters.

Od roku 1995 získal Tatran také mládežnickou základnu. Pomohla tomu především spolupráce s DDM Praha 6, který pomáhá finančně i se samotným nábořem dětí. Mládež se postupně rozrůstala až do nynější velikosti. Své domácí zápasy i tréninkové prostory provozuje Tatran od svého založení v hale v Sibeliově ulici. Budova, v dřívějším režimu užívaná jako sklad spartakiádních lehátek, však i přes svou rekonstrukci v roce 2010 přestává stačit stále vyšším nárokům. V roce 2004 ve

spolupráci s DDM Praha 6 vyrostla na Stadionu mládeže Kotlářka tréninková hala, určená především pro mládež.

V této době Tatran svým rozmachem převyšoval všechny ostatní části Tělovýchovné jednoty a trpěl pod zkostnatělým vedením. Změna nastala se zvolením Martina Vaculíka nejen předsedou florbalového oddílu, ale i celé TJ. Pod jeho vedením začala probíhat rekonstrukce střešovického areálu (položení speciálního povrchu Tarkett, rekonstrukce posilovny, výstavba regeneračních prostor), ale i celého systému fungování TJ. V této době také přišla změna klubových barev ze zelené a žluté na nynější červeno - černou kombinaci

Tatran se od svého založení stal dominantním celkem na české scéně. Celkem 15x ovládl domácí ligu, jen 5x nestanul na nejvyšším stupni a jen jednou se nedostal do finále. Především 8 titulů v řadě mezi lety 2001-2008 je jen těžko zopakovatelný kousek. V posledních letech, i když stále patří mezi absolutní domácí elitu, přestává Tatran dominovat. Poslední dvě sezóny zakončil na 3. respektive 2. místě.

5.3 Organizační struktura

Organizační struktura klubu se v poslední době mírně rozrostla. Důvodem byl zvýšený přísun financí díky grantovému programu hlavního města Prahy. Díky této pomoci bylo možné najmout další dva pracovníky na plný úvazek. Celkový počet pracovníků na plný úvazek tedy vystoupal k číslu tři. Jinak je práce pro vedení klubu na dobrovolné bázi, trenéři mládeže dostávají menší příspěvek. Ten vyplácí buď jen Tatran nebo i DDM P6 a to v závislosti na stáří trénovaných dětí. Chod klubu je tedy dostatečně kvalitně zajištěn, ale v případě zvýšeného přísunu financí, by se našly oblasti, které potřebují zlepšení.

V čele oddílu stojí tříčlenný výbor, který je volený členskou schůzí. Obsahuje prezidenta a dva členy. Jmenovitě prezidenta Martina Vaculíka a členy Kamila Čadu a Antonína Popeláka. Tento výbor má na starosti nejvyšší vedení klubu, prakticky nezasahuje do každodenního dění a má na starosti strategické cíle a stanovení koncepce.

O běžné starosti klubu se pak stará šestice pracovníků s rozdílnou náplní práce. Nejširší záběr má sekretář klubu Jiří Šatoplet. Do jeho pracovní náplně patří vše přes

rezervaci hal, termínových listin klubových zápasů, platba licencí ČFbU až po jednání s partnery klubu. Jeho funkce by se dala popsat jako spojka mezi vedením a jednotlivými pracovníky klubu. V neposlední řadě se podílí na marketingu a produkci. Je jeden z pracovníků klubu s plným úvazkem.

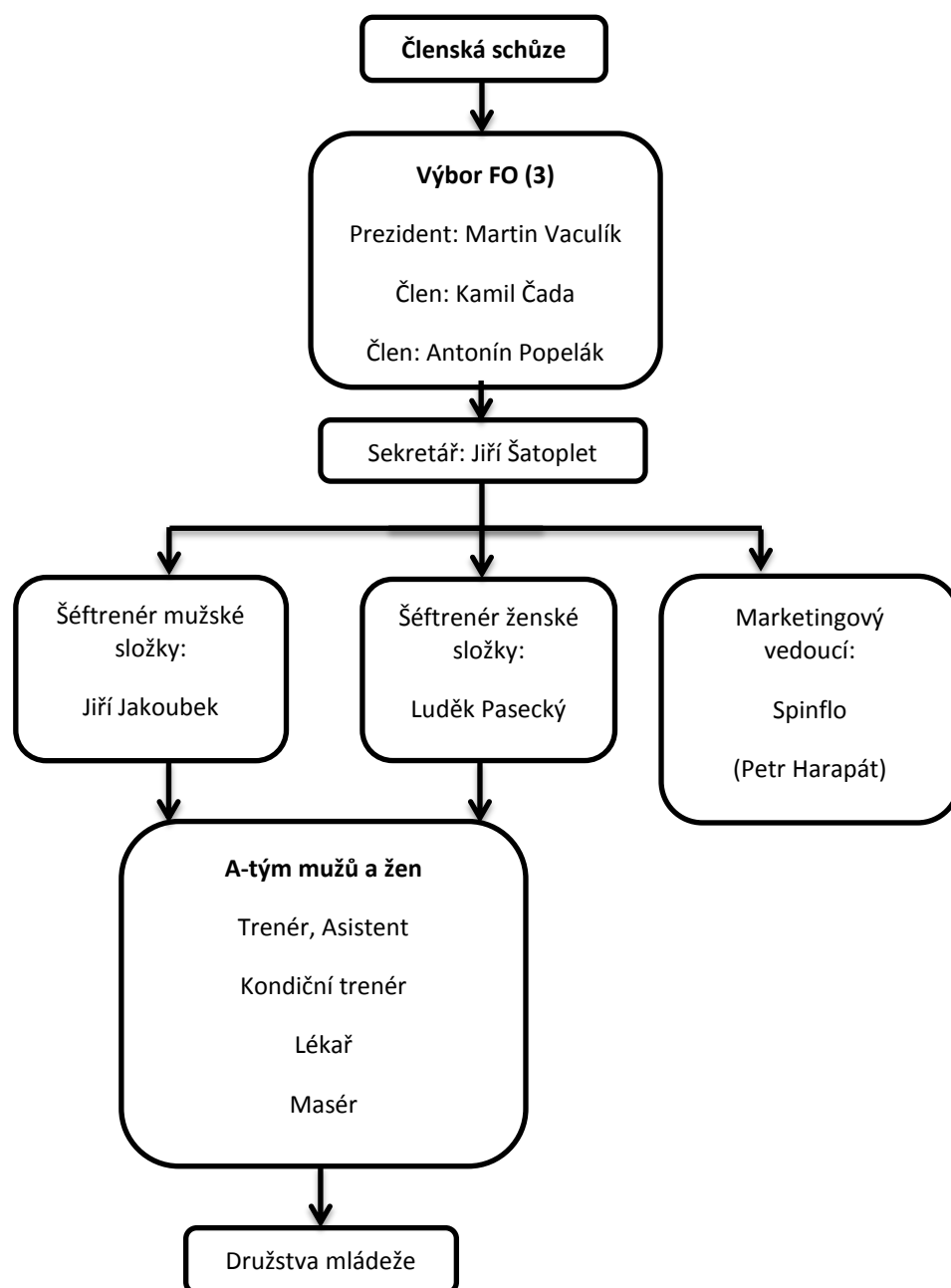
Do stejné kategorie patří ještě Jiří Jakoubek (šéftrenér mužské složky a trenér A-týmu mužů) a Luděk Pasecký (šéftrenér ženské složky a trenér A-týmu žen). Oba se starají

o sportovní koncepci od nejmenších dětí až po A-týmy. Vybírají jednotlivé trenéry k mládeži a kontrolují jejich činnost. Mají také na starosti přestupy hráčů a produkci a propagaci domácích utkání elitních kategorií. O mládež se spolu s výše jmenovanými stará Michaela Cepková, jakožto kondiční trenérka mládeže a Žaneta Václavková za DDM P6.

Marketingovou stránku klubu a jednání s partnery má na starosti firma SPINFLO, jejímž jménem jedná Petr Harapát.

Tatran má velkou spoustu vyškolených pracovníků, ať už trenérů, rozhodčích nebo vedoucích týmu. (viz. Příloha č.1)

Obrázek č.5 : Organizační struktura Tatranu Omlux Střešovice



Zdroj: Vlastní tvorba

5.4 Cíle klubu

Cíle klubu samozřejmě směřují především k sportovní výkonnosti A-týmů. Cílem mužského týmu je vyhrát Extraligu i Pohár ČFbU, prosadit se na mezinárodní scéně a zapracovat do kádru odchovance z mládežnických oddílů. Ženy mají cíle v podobě play-off. Medailové ambice byly stanoveny u mládežnických týmů v juniorském a dorosteneckém věku. U mládežnických kategorií je cílem zapojení co největšího počtu dětí do tréninkového procesu i do utkání, a to i za cenu horšího umístění v soutěžích. V rámci Sdružení s DDM nadále rozvíjet optimální podmínky pro práci s mládeží.

Dále pak má klub stanoveno budování tatranské komunity, užší spolupráce s rodiči hráčů zejména pak v oblasti financování činnosti jejich dětí. Pokračovat ve zvyšování kvalifikace trenérů, hráčské profesionality A týmů mužů, juniorů a žen a ve zvyšování kvality práce pořadatelské služby při domácích utkáních. Dále pracovat na systému fungování FO, odstranění vzniklých komplikací s databází a sociálními sítěmi a neustálá práce dílčích částí (trenéři, vedoucí, výbor, sekretář, mládež). Pokračovat v užší spolupráci se ZŠ v přilehlém okolí. Konceptně pracovat v rámci TJ na ukotvení prosazených systémových kroků. Úspěšně prezentovat FO na mediální půdě, navázat spolupráci s významnými partnery a sponzory, kteří by dopomohli k vytvoření dlouhodobě vyrovnaného rozpočtu a případných finančních rezerv. Prohlubovat spolupráci s Městskou částí Praha 6 i s Magistrátem hl. m. Prahy. (20)

5.5 A-tým

Elitní tým by vždy měl být výkladní skříní klubu a v případě Tatranu tomu tak jistě je. Jeho již zmíněné úspěchy z něj dělají naprosto nejúspěšnější tým v domácím prostředí. Hráči nedostávají za své působení v týmu žádnou finanční odměnu, jinak je ale fungování týmu na velmi vysoké úrovni. Díky kvalitně nastaveným barterovým smlouvám (Florbal expert, Puma) je tým materiálně zajištěn a hráči nemusí v sezóně investovat žádné peníze.

Po sportovní stránce je A-tým kvalitativní špičkou ligy, nicméně již dvě sezóny za sebou nezískal vytoužený titul (2. a 3. místo). Stalo se tak vůbec poprvé v historii a kromě sportovního neúspěchu je tu riziko snížení zájmu partnerů. Důvody tohoto neúspěchu lze hledat spíše v minulých 5 letech než v probíhajících sezónách. Vedení v minulosti podcenilo především oblast výchovy mládeže a generační obměny. Tyto dva problémy na sebe přímo navazují. V A-týmu působí zkušení matadoři (Kafka, Richter, Fridrich), kterým je již přes 30 let a každou sezónu se řeší jejich možný konec. I přes toto varování klub nedoplnil soupisku hráči středního věku a přiváděl pouze talentované juniory. To ukazuje na druhý problém. Již přes dva roky se v elitním týmu neusadil žádný odchovanec klubu, což dokazuje velmi špatnou práci s mládeží. Po příchodu nového šéftrenéra mládeže Jiřího Jakoubka se situace zlepšuje (junioři vicemistři ČR, dorostenci mistři), ale bude trvat delší dobu, než se jeho koncepční práce projeví. Výše zmíněné problémy jsou v kombinaci s odchody hráčů v ideálním věku (Podhráský-Turku, Garčar-Tampere, Vávra-Chodov) velký problém a mohou přinést velké problémy již v následující sezóně.

5.6 Ženský A-tým

V Tatranu býval kdysi velmi silný oddíl žen. Každoročně bojoval o nejvyšší příčky a spolu s mužským týmem tvořil v našich poměrech nedostižný tandem. Jeho fungování samozřejmě spotřebovávalo velký objem finančních prostředků a tak v roce 2006 vedení rozhodlo, že se ukončí působení žen v nejvyšší soutěži a ponechá si pouze mládež. Licenci poskytl nově vzniklému týmu Herbadent SJM Praha 11 spolu s právy na všechny hráčky. Nutno podotknout, že tento tým se poté stal absolutním gigantem s úspěchem i na mezinárodním poli. Tatran si nadále ponechal rozsáhlou základnu mladých dívek a dosahoval s nimi zajímavých úspěchů.

Vzhledem k nutnosti odbytíště pro mladé hráčky došlo ke spojení s klubem Děkanka hrajícího 2. nejvyšší soutěž. S tímto týmem se povedlo postoupit do Extraligy, kde následně došlo k odpojení Děkanky a Tatran tak po dlouhé době znovu přihlásil svůj ženský extraligový oddíl. Hned ve druhé sezóně se ženy dostaly do play-off a plní tak cíle vedení. Ženský tým, na rozdíl od svých mužských protějšků, čerpá téměř výhradně jen ze svých odchovankyň. Díky kvalitní práci v mládeži (junioroky mistryně

ČR, dorostenky vicemistryně) je kde brát. Hlavním cílem ženské složky je tedy pokračovat v práci s mladým týmem, postupně ho doplňovat a pomalu stoupat vzhůru. Největším rizikem jsou odchody hráček do lepších klubů, pokud nechtějí čekat na úspěchy delší dobu.

5.7 Mládež

Tatran si dlouhodobě udržuje vysoké počty dětí a mládeže. Každá kategorie má minimálně 2 týmy dělené dle výkonosti. Dohromady má Tatran registrovaných u ČFbU 518 členů. Pokud přičteme i ty, kteří jsou registrováni pouze v Tatranu a ne na Unii, dostaneme se k číslu 550. U každého týmu jsou potom dva trenéři. Ti musí splňovat podmínku vlastnictví B nebo C licence získané z kurzů ČFbU. Jejich odměny jsou 3000 Kč pro hlavní trenéry a 1500 pro asistenty. Částky jsou vypláceny měsíčně. Klub se snaží obsazovat tyto posty opravdu kvalitními osobnostmi a nejlépe lidmi se vztahem k Tatranu. Jako příklad uveďme využívání hráčů A-týmu, což se jeví jako ideální možnost. Například útočník A-týmu Jan Natov působí jako trenér u týmu mladších žáků. Výhody jsou spojení odborníka na florbal, ke kterému jeho svěřenci vzhledem k jeho kvalitám vzhlíží a posílení tatranského ducha. Již dva roky má na starosti mládež Jiří Jakoubek a jak samotná mládež, tak i výběr trenérů od té doby zvýšily svou úroveň. Pan Jakoubek ve spolupráci s Luděkem Paseckým vypracoval i interní koncepci práce s mládeží. Jako důkaz zlepšené práce s mládeží uveďme umístění juniorů a juniorek, dorostenců a dorostenek. Tyto týmy představují vrchol mládežnické pyramidy a měly by zásobovat A-tým odchovanci.

Junioři: 2. Místo

Juniorky: 1. Místo

Dorostenci: 1. Místo

Dorostenky: 2. Místo

5.8 Zázemí

Florbalový oddíl využívá ke svému fungování dvě haly. Jedná se o halu v Sibeliově ulici a halu na Kotlářce, která je součástí atletického stadionu, který klub může také užívat. Hala v Sibeliově ulici je využívána pro tréninky elitních týmů a jejich domácí zápasy. Mužský A-tým má v hale svou vlastní šatnu a florbalový oddíl svůj vlastní sklad. O tréninkovou plochu se musí florbal dělit s oddílem volejbalu. Hala prošla v roce 2011 rozsáhlou rekonstrukcí. Díky grantovému programu byl položen nový povrch Tarkett, kompletně zrekonstruovány šatny a v suterénu haly vyrostla nová regenerační linka. Zázemí je tedy momentálně na velmi vysoké úrovni a přináší potřebný komfort. Kde má hala obrovské nedostatky je zázemí pro diváka. Malá tribuna, s dřevěnými lavicemi místo sedaček rozhodně neláká k návštěvě domácích zápasů. Oficiální kapacita je 365 diváků, otázkou je, na kolik je toto číslo reálné. Nově je v prostorách haly otevřen Café bar Na Andělce. Jeho provozní doba pokrývá tréninkové hodiny ve všední dny, tak i víkendové turnaje a zápasy v hale.

Druhá hala v pražských Dejvicích slouží k tréninkům mládeže. Slouží jen Tatranu a pořádají se v ní mládežnické turnaje. V roce 2013 došlo k dlouhodobě plánované opravě povrchu haly. Také díky nové izolaci haly a sníženému stropu s novým osvětlením již nedochází k výpadkům tepla nebo snížené viditelnosti a definitivně se tak zamezilo hrozbě uzavření haly pro organizaci regionálních florbalových soutěží. I tak je v hale dostatek nedodělků, na nichž lze koncepčně pracovat (úložný systém pro sportovní pomůcky, umístění laviček, sítí a skříní, úklid, atd.).

5.9 Rozpočet

Tatran již delší dobu hospodaří s vyrovnaným rozpočtem. V rozpočtu klubu jsou dominantní 2 skupiny příjmů a výdajů. Jedna, která pokrývá a získává peníze z provozu klubu. Druhá pak to samé činí pomocí akcí ze skupiny Top Class Sport Events. Přesné rozvržení příjmů a nákladů uvádí následující tabulka s výnosy a náklady za rok 2013.

Tabulka č.1: Rozpočet Tatranu Omlux Střešovice

Výnosy FO bez turnajů TCSE 5 908 322,- Kč	Náklady FO bez turnajů TCSE 5 655 004,- Kč
Výnosy FO pouze turnaje TCSE 5 566 655,- Kč	Náklady FO pouze turnaje TCSE 5 595 601,- Kč
Výnosy celkem 11 474 977,- Kč	Náklady celkem 11 250 605,- Kč

Zdroj: Vlastní tvorba z dokumentů klubu

Hospodaření za rok 2013 tedy skončilo přebytkem 224 372,- Kč. Z toho ještě Tatran odvádí 143 000,- Kč Tělovýchovné jednotě za užívání sportovišť. Finální hospodářský výsledek za rok 2013 je **79 372,- Kč**.

Pokud budeme brát příjmy rozpočtu samotného klubu, tedy bez akcí TCSE, dominantní roli zde hrají dotace a příspěvky mládeže. Další položkou jsou příjmy od sponzorů a partnerů, příjmy z různých soutěží a naprosto minoritní je zatím příjem ze vstupného a merchandisingu, tedy od fanoušků.

Výdaje jsou potom z velké části zastoupeny mzdami, pronájmy, nákupy hráčů a jejich bonusy. Nezanedbatelnou položkou jsou i sumy za pořádání domácích zápasů.

Důležité pro partnery je i umístění jejich reklamy, loga nebo sloganu. Cena za jednotlivou propagaci se samozřejmě liší podle jejího umístění. Sumy nejsou přesně definovány, ve velké míře závisí na budgetu, který dá firma k dispozici a klub se jí snaží individuálně namixovat k její spokojenosti. (Seznam partnerů viz. Příloha č.4)

Rámcově jsou ceny dány takto:

- mantinel 20 000,- Kč
- banner 40 000,- Kč
- trenky 40 – 80 000,- Kč (dle umístění)
- dres 50 – 150 000,- Kč (dle umístění)

6. Současný marketingový mix

V následující kapitole zhodnotím současný stav 7-P obsažených v marketingovém mixu klubu. Kvalitní zvládnutí všech jeho částí je důležitou podmínkou při snaze o oslovení diváků i partnerů klubu.

6.1 Produkt

Celé marketingové snažení se točí okolo jediného produktu a tím jsou domácí zápasy A-týmu mužů. Utkání jsou nejvýraznější klubovou akcí, na kterou se nabalují další služby. Zápas je nemateriální produkt, divák při své návštěvě obdrží zážitek. V posledních letech se však stále více rozmáhá nutnost o diváka bojovat nejen kvalitou sportovního zážitku, ale i další přidanou hodnotou. O své návštěvě se divák rozhoduje na základě více faktorů. Řadíme mezi ně cenu, dopravní dostupnost a vhodný termín, doprovodný program a v neposlední řadě samotný sportovní výkon v co nejvyšší kvalitě.

6.1.1 Návštěvnost

Tatran odehrál v sezóně 2013/14, kterou bereme v naší práci jako hodnocenou, jedenáct domácích utkání v základní části a čtyři v play-off. Vysoká návštěvnost je jedním z cílů klubového marketingu a tak nám může sloužit jako jakýsi ukazatel jeho úspěšnosti.

V loňské sezóně byla průměrná návštěvnost 242 diváků. Pokud toto číslo porovnáme se sezónou 2011/12 (178 diváků) vidíme, že jde o nárůst okolo 30%. Takto čísla vyznívají optimisticky, ale pro lepší orientaci poslouží až porovnání s ostatními týmy Extraligy. (7)

Tabulka č.2: Průměrná návštěvnost domácích utkání

Tým	Průměrná návštěvnost domácích utkání
Brno	436
Pardubice	396
Otrokovice	345
Boleslav	315
Sparta	254
Tatran	242
Vítkovice	220
Chodov	216
Liberec	211
Ostrava	165
Bohemians	163
Kladno	162

Zdroj: Vlastní zpracování z www.cfbu.cz

Z porovnání vidíme, že ač došlo k nárůstu oproti loňským sezónám, na špičku ligy Tatran zdaleka nedosahuje. Kromě samotné kvality propagace má na návštěvnost velký dopad také konkurence volnočasových aktivit, která je v Praze a jiných městech velmi značná. Můžeme to vidět na rozložení diváků, kdy týmy z Prahy a Ostravy jsou umístěny přinejlepším v průměru, ale spíše v dolních patrech. Jedinému klubu z větších měst, kterému se daří diváky pravidelně lákat do ochozů je Brno.

Dalším faktorem je atraktivnost soupeřů pro diváky Tatranu. Fanoušci rádi vidí drama, vzrušení a nejistotu ohledně konečného výsledku. To však zápasy Tatranu zpravidla nenabízí. Důkaz uvádím v následující tabulce. I včetně play-off ztratil Tatran v domácích zápasech přesně 4 body za prohru a výhru v prodloužení. Většina zápasů byla navíc rozhodnuta již v průběhu zápasu a utkání se jen dohrávala z povinnosti.

Tabulka č.3: Výsledky domácích utkání

Kolo	Datum	Domáci	Hosté	Třetiny
1.	čtvrtek 5.9.	Tatran	Brno	7:6 (4:3, 2:0, 1:3)
3.	neděle 22.9.	Tatran	Ostrava	5:4 (3:1, 1:2, 1:1)
5.	čtvrtek 3.10.	Tatran	Chodov	10:3 (1:1, 4:1, 5:1)
7.	neděle 20.10.	Tatran	Ml. Boleslav	5:4 (3:0, 2:1, 0:3)
9.	pondělí 28.10.	Tatran	Kladno	4:2 (2:1, 1:0, 1:1)
11.	čtvrtek 14.11.	Tatran	Sparta	9:8 (4:0, 3:5, 2:3)
13.	čtvrtek 21.11.	Tatran	Vítkovice	3:8 (0:3, 2:0, 1:5)
15.	neděle 22.12.	Tatran	Otrokovice	5:1 (4:0, 0:0, 1:1)
17.	neděle 12.1.	Tatran	Bohemians	5:3 (0:0, 2:2, 3:1)
19.	neděle 26.1.	Tatran	Liberec	10:4 (3:1, 2:0, 5:3)
21.	neděle 16.2.	Tatran	Pardubice	5:4 (2:0, 1:2, 1:2 - 1:0)
CF1	sobota 1.3.	Tatran	Sparta	11:2 (2:0, 4:2, 5:0)
CF2	neděle 2.3.	Tatran	Sparta	7:5 (2:1, 1:2, 4:2)
SF1	úterý 25.3.	Tatran	Otrokovice	2:1 (0:1, 0:0, 2:0)
SF2	čtvrtek 27.3.	Tatran	Otrokovice	8:1 (2:0, 2:1, 4:0)

Zdroj: Vlastní tvorba z www.tatranflorbal.cz

Jako poslední uvádím pro úplnost tabulku návštěv na venkovních zápasech. Zde můžeme vidět, že pro diváky ostatních týmů je Tatran mnohem atraktivnější, než pro své vlastní. V tabulce je vidět, že atraktivita soupeře hraje pro florbalového diváka

velkou roli, neboť první čtyři místa v návštěvnosti kopírují první čtyři místa v extraligové tabulce.

Tabulka č.4: Průměrná návštěvnost venkovních utkání

Tým	Průměrná návštěvnost venkovních utkání
Tatran	491
Vítkovice	335
Boleslav	299
Chodov	264
Sparta	262
Bohemians	246
Kladno	225
Otrokovice	211
Brno	203
Ostrava	201
Liberec	198
Pardubice	183

Zdroj: Vlastní tvorba

6.1.2 Termíny utkání

Své domácí utkání hraje Tatran již pravidelně v neděli od 18:00. Změny jsou pouze ve výjimečných případech (TV utkání, obsazená hala atd.). Důvody k tomuto termínu jsou především tyto: lidé se vrací z víkendů trávených mimo Prahu, čas není příliš pozdní pro návštěvu rodin s dětmi a nekoliduje s probíhajícími víkendovými turnaji dětí.

6.1.3 Další služby pro fanoušky

Mezi další služby můžeme řadit doprovodný program, občerstvení, fanclub nebo prodej suvenýrů. Smutným konstatováním je, že v této oblasti jsou aktivity klubu velmi

malé. Doprovodný program k utkání ve své podstatě neexistuje. Přestávky nejsou vyplněny žádným programem a tak jedině co diváky může zabavit je barevný program s vcelku solidní úrovní statistik a informací. Stejně tak fanclub nebyl do této chvíle vytvořen a to i přesto, že v minulé sezóně se objevila skupinka fanoušků v počtu cca 25 lidí, kteří nevynechali ani jedno domácí utkání a dokonce s týmem absolvovali některé venkovní zápasy. Vzhledem k jejich neorganizovanosti ze strany klubu však nejde mluvit o oficiálním fanclubu.

Jediné, co se v loňské sezóně povedlo zavést, byl fanshop. Merchendising si vzala pod svá křídla Alexandra Piskáčková a povedlo se jí vcelku úspěšně rozjet jeho fungování. Produkty lze zakoupit na recepci Tatranu, u prodejního stánku v rámci ligových zápasů, formou dobírky po celé ČR a není výjimkou individuální objednávka po telefonu.

V nabídce je 16 produktů (viz. Příloha č.2) včetně tatranských triček z loňských sezón. Všechny produkty z fanshopu slouží nejen k přímému prodeji, ale jsou využívány formou darů a to v rámci konkrétních soutěží, turnajů a charitativních akcí a jako sponzorské dary. Jde o prezentaci a propagaci „značky“.

Mezi nejvíce prodávané produkty patří triko, šála, samolepky, pero, antistresový míček, zimní čepice, taštičky a nově gumové náramky na ruku. Pro novou sezónu je v plánu doplnit sortiment o kšiltovky. Od září se navíc na každý měsíc připravuje „výhodný balíček“ konkrétních produktů. Přesné znění těchto akcí se teprve řeší.

6.2 Cena

Cena utkání je 50Kč. Pro diváky, kteří přijdou v tatranském klubovém oblečení je vstup zdarma. Stejně tak každý hráč A-týmu může na zápas přivést až čtyři diváky zdarma. Cena byla kalkulována s ohledem na náklady k utkání, jako je tisk programu, propagační materiály a další. Počítáno je, že v průměru zaplatí zhruba 50 osob, zbytek využívá volného vstupu.

6.3 Distribuce

Distribuce vstupenek probíhá velmi jednoduše. Na každé utkání se dají lístky koupit pouze a jen v hale ve Střešovicích při příchodu na zápas. Vzhledem k tomu, že žádné domácí utkání nebylo ani zdaleka vyprodáno, není zde pro diváky potřeba opatřovat si je předem a jistit si tak místa v hale. Ty navíc nejsou nijak označeny a tak každý divák sedí, jak uzná za vhodné. Ke vstupence se přidává již zmiňovaný barevný program, který patří v ligovém srovnání k nadprůměru. Vstup zdarma má zajištěn každý v tatranských barvách, tím se rozumí tričko, mikina nebo šála z fanshopu. Navíc každý z hráčů má dovoleno přivést na utkání čtyři fanoušky, kteří se píší na zvláštní papír a jejich totožnost je kontrolována u vstupu. Vstupenky se dají kupovat pouze jednotlivě, neexistují žádné balíčky nebo dokonce permanentní vstupenky, jaké známe z jiných sportů.

6.4 Propagace

V této oblasti má fungování klubu velké nedostatky. Je to způsobeno velkým nedostatkem financí pro tuto oblast. Tatran pokrývá jen ty druhy reklamy, které nesou velmi malé nebo žádné náklady.

Přísná měřítka snese profil klubu na Facebooku. Snahou je přinášet informace, ke kterým se jinak divák nemůže dostat (fotky z tréninků, vtipná videa z šatny atd.). Obsah tedy přesně splňuje roli, jakou by měl mít. Důkazem je i jasně vedoucí pozice v počtu fanoušků, kteří mají profil jako označený.

Tabulka č.5: Počet fanoušků na Facebooku

Tým	Počet fanoušků na Facebooku
Tatran	4747
Vítkovice	4031
Chodov	3000
Boleslav	2717
Otrokovice	2596
Bohemians	1912
Brno	1628
Pardubice	1579
Sparta	1423
Liberec	1321
Ostrava	1124
Vinohrady	1123

Zdroj: Vlastní tvorba z profilů klubů

Stav k 24.7.2014

Každé domácí utkání mělo na profilu pevně stanovený řád.

- Plakát k utkání (viz. Příloha č.3)
- Preview se statistikami jednotlivých týmů a dalšími zajímavostmi
- Článek s hodnocením trenéra
- Tři hvězdy utkání dle trenéra Jakoubka
- Sestřih utkání

Menší pozornost je věnována webové stránce. Ta prošla před dvěma roky revizí a vznikla nová stránka od společnosti E-sports, která plně vyhovuje potřebám klubu. Na stránkách najdeme vše od soupisky, statistik utkání přes partnery až po fanshop. Tyto základní údaje jsou tedy zvládnuté kvalitně. Trošku pozadu zůstává aktuální obsah. Rozhovory s hráči, články o jiných akcích než zápasech a jiné aktuality se zde objevují nepravidelně a podle mého názoru i s menší frekvencí, než by fanoušek ocenil. Navíc offline rozhovory, ankety a další mají statisticky výrazně vyšší interakci od fanoušků,

než prosté články a sdělení. Na webových stránkách jsou i odkazy na ostatní komunikační kanály (Facebook, Youtube...).

Z dalších účtů, které Tatran využívá, jmenujme Youtube kanál. Jeho používání se však v poslední sezóně omezilo pouze na sestřihy utkání. I přes to, že klub vlastní kameru schopnou pořizovat videa v rozumné kvalitě vhodné pro šíření, videa nebo rozhovory jsou velmi vzácné. Až v poslední době s tímto kanálem začal pracovat tým žen.

Twitter a Instagram byly založeny již před dvěma sezónami, ale doteď se dá říci, že oba spí a prakticky nenesou známky fungování.

Z klasických druhů reklamy využívá Tatran pouze letáky, které byly již zmíněny a které sdílí i na Facebooku, tyto letáky si drží celou sezónu jeden grafický vzhled a jsou vylepovány v halách Tatranu, na spřátelených školách a na několika místech na Praze 6. Billboardy, reklamu v televizi nebo rádiích a další Tatran z finančních důvodů nevyužívá.

6.5 Lidé

Co se týká kontaktu diváků s personálem, omezuje se prakticky pouze na nákup vstupenek v hale a případných suvenýrů ve fanshopu. Obojí většinou zastávají zástupci z řad mládežnických týmů. S chováním těchto pracovníků nikdy problém nebyl a ani nebyla zaznamenána žádná stížnost. Jako hlavní pořadatelé jsou uváděni pan Navrátil a Bauer, kteří dohlíží, aby vše při domácích zápasech fungovalo. Při bezproblémovém průběhu zápasu s nimi běžný divák nepřijde do kontaktu.

6.6 Prezentace

Prezentace v prostorách haly na Tatranu je velmi obtížná. Hala patří k nejstarším, které extraligové kluby používají. Prošla sice rekonstrukcí, která některé největší vady odstranila a zvýšila kapacitu tribuny, ale i tak rozhodně nejde o místo, které by fanoušci vyhledávali. Místo sedaček slouží k sezení pouze dřevěné lavice a ani výhled z některých míst není nejlepší. Zkvalitnění proběhlo u sociálního zařízení arény,

které bylo kompletně rekonstruováno a nabízí tak čisté a moderní prostředí. Ve spojení s barem Na Andělce tvoří pro diváka alespoň nějaké zázemí, kterého se mu v hale bude, i přes snahu pořadatelů, těžko dostávat.

6.7 Proces

Proces začíná v den zápasu cestou do haly. K té může fanoušek použít MHD nebo automobil. Spojení MHD je vzhledem k blízkosti stanice metra Hradčanská a navazujícím tramvajovým spojům (1, 18) vcelku dobré. Od zastávky tramvaje Ořechovka je však nutné urazit zhruba 500 metrů do prudkého kopce. Autem je cesta v tomto snazší, navíc u haly je kvalitní možnost parkování a navíc zdarma.

V hale divák málokdy narazí na fronty, ať už jde o vstup, občerstvení nebo například toalety. Z tohoto pohledu je pro diváka návštěva zápasu příjemná.

7. SWOT analýza

Ve spolupráci s Jiřím Šatopletem jsme se podívali na silné a slabé stránky klubu a na příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit chod klubu. (viz. Příloha č.5)

7.1 Silné stránky

7.1.1 Jméno a historie klubu

Téměř každý, kdo se kolem florbalu pohybuje nebo se o něj zajímá, Tatran zná. Jeho 15 titulů mistra ČR z něj dělá jasnou českou jedničku a dodává mu punc výjimečnosti a ideální vyjednávací prostředek s případnými partnery. V klubu navíc působí ty největší hvězdy českého florbalu jako Milan Fridrich nebo Tomáš Kafka.

7.1.2 Členská základna

Tatran má přes 500 členů z toho 455 aktivních hráčů. Vzhledem k tomu, že členské příspěvky mládeže pomáhají vyrovnávat rozpočet zatížený A-týmy mužů, žen a juniorů, je mohutná základna důležitou klubovou částí. Pro sportovní část je takto široká základna důležitá v generování mladých hráčů pro špičkový A-tým. Tím se šetří finance na nákup drahých posil.

7.1.3 Vlastní tréninkové plochy

Silnou stránkou je vlastnictví nebo partnerství v obou halách, ve kterých všechny klubové oddíly trénují. Tatran jako tělovýchovná jednota vlastní halu ve Střešovicích, v Sibeliově ulici. Druhá tréninková plocha, kterou Tatran využívá, je v Dejvicích u atletického stadionu Kotlářka. Tuto halu Tatran vybudoval ve spolupráci s DDM Prahy 6 a firmou Omlux výměnou za 5 leté přejmenování na Tatran Omlux Střešovice. Náklady na tréninky jednotlivých kategorií jsou tedy minimalizovány a to je vzhledem k množství tréninků týdně podstatná položka.

7.1.4 Materiální sponzoři

Výborně pokrytou má Tatra materiální stránku svých A-týmů. Díky spolupráci s firmou Florbal Expert mají výměnou za reklamní plochy a exkluzivní partnerství budget na hole, obuv, textil a doplňky od firem Unihoc a Puma. Pro příklad, spotřeba hokejek jednoho hráče na sezónu se pohybuje okolo tří až čtyř. Při ceně zhruba 3000 Kč jde na jednoho hráče o 12 000 Kč, v jednom týmu pak hraje okolo 20 hráčů.

7.1.5 Top Class Sport Events

Tatra je pořadatelem mezinárodních turnajů Czech Open (CO) a mládežnického Prague Games (PG). Obou turnajů se účastní přes 200 tuzemských i zahraničních týmů a oba turnaje končí se ziskem, který se pak používá pro krytí rozpočtu Tatra. Samozřejmostí je také možnost nabídnout partnerům propagaci na těchto turnajích, které kromě samotných návštěvníků dostávají stále více s více mediální pozornost. Pro příklad uveďme hodinové sestřihy z turnaje Czech Open, které každý večer po dobu jeho konání vysílá ČT Sport. Dále pořádá turnaj Prague Masters pro veterány a Prague Wheel Open. Zisky a prostředky ze všech těchto akcí pomáhají Tatra naplnit rozpočet.

7.2 Slabé stránky

7.2.1 Nedostatečná úroveň domácí haly a slabé návštěvy

Jak již bylo zmíněno. Domácí hala a především její divácká část je naprosto nevyhovující pro domácí zápasy top týmu Extraligy. Zatímco domácí průměr v hale Tatra je 242 diváků, na zápasy v pronajatých halách (Souboj mistrů, play-off) je to 729 diváků. Samozřejmě, že rozdíl je dán i atraktivitou zápasů, ale divácky atraktivnější prostředí by jistě návštěvnosti prospělo. S úrovní haly jde ruku v ruce i produkce samotných zápasů, kdy kromě vlastního zápasu fanouška k návštěvě nic neláká (doprovodný program, světelná show atd.).

7.2.2 Nízký počet pracovníků na plný úvazek

Pouze tři pracovníci jsou zaměstnáni na plný úvazek. Sekretář klubu Jiří Šatoplet, vedoucí mužské sekce Jiří Jakoubek a vedoucí ženské sekce Luděk Pasecký. Všichni ostatní pracovníci se věnují klubu dobrovolně (nepočítáme trenéry). Proto dochází k přetěžování zaměstnanců nebo ke snížení kvality odvedené práce. Znáť je to bohužel především v marketingové oblasti a celkové propagaci Tatranu, kterou do této sezóny neměl nikdo na starosti a nikdo za ni nenesl přímou zodpovědnost.

7.2.3 Antipatie vůči klubu

Tatran je ve florbalu pojem, ale ne každý ho má pro jeho historickou dominanci v oblibě. Situace v mnohém připomíná fotbalovou Spartu, kdy oba kluby sportovní prostředí polarizují. Přehnaně by se dalo říci láska nebo nenávisť a nic mezi tím. Obzvláště v posledních letech byla napříč florbalovým děním cítit silná proti-tatranská vlna zapříčiněná dlouhodobou nadvládou klubu.

7.2.4 Florbal jako sport

V neposlední řadě je slabinou oddílu i sport samotný. I přes velkou základnu florbalu je stále vnímán jako školní a sponzoři příliš neslyší na nabídku sponzorování nebo jiné podpory, od lidí, kteří v něm nejsou aktivními účastníky nebo nemají v klubu své potomky. Pomoci překonat toto negativum mohou kvalitní marketing, zvýšení návštěvnosti a pronikání do celostátních médií.

7.2.5 Generační obměna a ztráta výkonnosti

V sestavě A-týmu nalezneme hned tři hráče nad 30 let. Jedná se klíčové osobnosti týmu a jejich konec v týmu se rychle blíží. Vzhledem k odchodu tří tahounů týmu (Garčar, Podhráský, Vávra) se zodpovědnost za výsledky přenáší na mladší hráče. Vzhledem k tomu, že management generační obměnu podcenil a do další sezóny oproti pěti odchodům neohlásil žádnou novou posilu, je zde reálné riziko, že Tatran v této sezóně nebude schopen bojovat o příčky nejvyšší.

7.3 Příležitosti

7.3.1 Zvětšení finančního plnění od sponzorů

Jako největší příležitost (a dost možná i nutnost) se jeví získání většího objemu financí ze sponzorských smluv. Hlavním úkolem by mělo být získání silného generálního partnera po vzoru konkurenčních týmů. Tento silný partner by měl pomoci překlopit rozpočet do kladných čísel a uvolnit finance například na další pracovníky na plný úvazek (například pro sekci marketingu, která je prozatím prázdná). Smlouvy byly uzavírány před třemi roky a za tu dobu se florbal znovu posunul o kus dál. Jen v minulé sezóně byl Tatran v devíti živých přenosech ČT Sport a nabídnul tak sponzorům slušný prostor pro jejich zviditelnění

7.3.2 Promítnutí marketingu do divácké návštěvnosti

Zmíněné marketingové aktivity by se měly zacílit na jeden cíl a to naučit lidi navštěvovat domácí zápasy Tatranu ne jednorázově, ale pravidelně. Cílem by mělo být 300 fanoušků na zápas, což by zvýšilo dotace od ČFbU a samozřejmě každé navýšení návštěvnosti kvitují jak stávající, tak potencionální partneři klubu.

7.3.3 Znovu získání titulu Mistra ČR

Největší šancí na sportovním poli, jak znovu vtisknout Tatran do podvědomí diváků, je získat zpět titul Mistra ČR. S příchodem finále hraného na jeden zápas (Superfinále) přišla jedinečná možnost oba kluby, které se spolu utkají prezentovat. V hale samotné bylo letos přes 10 000 diváků, další sledovali finále u televizních obrazovek. Vzhledem k tomu, že Tatran funguje jako sportovní klub, je to vlastně cíl, pro který pracuje celý klub jako takový.

7.3.4 Vyřešení otázky domácí haly

Na předchozí zmíněné navazuje vyřešení situace s domácí halou. Stavba nové haly je zřejmě plán na dlouhodobý horizont, rekonstrukce stávající by byla velmi nákladná.

Stojí tedy za zvážení, zda zápasy nepřesunout na stálo z domácí haly do některé větší, např. haly na Podvinném mlýně. Pozitivní dopad zvýšených návštěv jsme již nastínili.

7.3.5 Zvětšení spolupráce s městem

Podpora měst je pro sportovní kluby velmi důležitá a to i pro ty největší jako jsou hokejové nebo fotbalové. Rozhodně by tedy mělo vedení zapracovat na zvýšení podpory od městské části nebo od Prahy jako celku. První takovou spoluprací je dotace na mládež, kterou Hlavní město Praha odsouhlasilo před loňskou sezónou a díky které mohou pro klub pracovat na plný úvazek oba šéftrenéři.

7.4 Hrozby

7.4.1 Ztráta sponzorů

Zatímco šanci jak rozvíjet klub je zvýšit počet sponzorů a jejich financí, pravou katastrofou by byla ztráta sponzorů z nynějšího stavu. V takovém případě by bylo získávání peněz do rozpočtu skutečným problémem. Vzhledem k neustálému zvyšování nákladů na chod klubu je hrozbou i nezvýšení sponzorského plnění.

7.4.2 Ztráta výkonnosti

Tatranští sponzoři očekávají od klubu jen nejpřednější umístění a proto by případné vypadnutí ve čtvrtfinále nebo podobný výkonnostní skok mohl znamenat problém pro jednání se sponzory. Propad výkonnosti nemusí být jen z důvodu formy hráčů, ale i kvůli odchodům klíčových hráčů. Ve florbale hrají hráči zadarmo a proto je těžké udržet hráče, pokud chtějí z nějakého důvodu odejít. Těmto případům je nutno předcházet.

7.4.3 Poškození jména klubu

Další hrozbou je skandál, který může poškodit dobré jméno klubu. V Tatranu již tento problém byl. Obránce Marek Deutsch měl pozitivní dopingový test na THC. I díky otevřenosti hráče a klubu se povedl bez následků vyřešit. Ještě větší problém může nastat v případě selhání zaměstnanců, kteří pracují s mládeží. Jako příklad slouží odsouzený šéf konkurenčního (nyní již zaniklého) SSK Future Marek Jaroch, který dostal trest za znásilnění svých svěřenců. Tento klub se již z této rány nikdy nevzpamatoval a sloučil se s jiným pražským oddílem.

7.4.4 Ekonomická situace a politická situace

Jak se ukázalo v posledních letech, ekonomická situace ve světě může mít drtivý dopad na sportovní kluby. Pokud by se tedy ekonomika nedostávala z krize, ale naopak se krize prohloubila, znamenalo by to zřejmě problém pro všechny sportovní kluby, tedy i pro Tatran. Stejné dopady, které se z pohledu klubu dají jen těžko ovlivnit, jsou politické změny. Tatran je již jednou poznal.

7.4.5 Konkurence v AutoCont Extralize

V předchozích sezónách byl Tatran neohroženou jedničkou českého florbalu a vždy proti němu stál jen jeden konkurence schopný tým. Nyní díky přílivu peněz do některých klubů, budují velmi silné týmy ve Vítkovicích, Brně, Boleslavi a na Chodově. Rozšiřující se špička samozřejmě zvyšuje riziko neúspěchu po sportovní stránce, který by se samozřejmě mohl promítnout i do příjmů od partnerů.

Tabulka č.6: SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• Jméno a historie klubu• Členská základna• Vlastní tréninkové plochy• Materiální sponzoři• Top Class Sport Events	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• Nedostatečná úroveň domácí haly• Nízký počet pracovníků• Antipatie vůči klubu• Florbal jako sport• Generační obměna
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none">• Zvětšení finančního plnění sponzorů• Účinek marketingu na návštěvnosti• Znovuzískání titulu Mistra ČR• Vyřešení otázky domácí haly• Zvětšení spolupráce s městem	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none">• Ztráta sponzorů• Ztráta výkonnosti• Poškození jména klubu• Ekonomická a politická situace• Konkurence v AutoCont Extralize

Zdroj: Vlastní tvorba

8. Návrhy na zlepšení marketingové strategie klubu

Při navrhování zlepšení marketingu Tatranu musíme brát v úvahu finanční možnosti klubu a také cíle, které klub od marketingu sleduje. Tedy zvýšit povědomí, či zájem o značku Tatran a zvýšit návštěvnost domácích utkání. Dalším cílem je tvořit a utužovat klubovou komunitu a díky tomu také navyšovat základnu. (viz příloha) S přihlédnutím k těmto skutečnostem vidíme, že změny musí být provedeny s co nejmenšími náklady a co nejvíc cíleně. Nemá tedy cenu navrhovat kupříkladu billboardovou kampaň, neboť reálně není v možnostech klubu. Ceny se nesnažím odhadovat v přesných částkách, neboť to velmi záleží na samotném klubu. Ohodnotil jsem je tedy buď jako nízké, střední nebo vysoké.

Prvním návrhem, který je podle mne v dalším fungování klubové propagace nutný je nalezení dostatečné částky v rozpočtu pro najmutí marketingového pracovníka. Někoho kdo bude mít na starosti opravdu jen propagaci domácích utkání, PR klubu, sociální sítě a další informační kanály. V neposlední řadě někoho, kdo za to vše bude nést zodpovědnost a zmizí nynější stav, kdy za špatný marketing není koho postihnout.

Náklady: Vysoké

8.1 Produkt

Produkt se tedy myslí domácí extraligové utkání. A zde vidím velký prostor pro zlepšení. Kromě kvality samotného utkání totiž divákovi není nabízeno v podstatě nic navíc a to již v dnešní době na přitáhnutí diváka povětšinou nestačí. Cest jak zlepšit divákovi prožitek ze zápasu může být opravdu velmi mnoho. Mnou doporučovaná jsou taková, která mají co nejmenší náklady a co největší dopad na cílového fanouška.

Zlepšením musí projít přestávkový program. Slovo zlepšení možná není ten pravý termín, lepší by bylo použít, že musí přijít nějaký přestávkový program. Prozatím se omezil jen na zápasy přípravky a elévů klubu, což je jistě velmi vděčné pro samotné aktéry, méně už pro diváky, obzvlášť opakuje-li se tento program téměř každý domácí zápas. Rozhodně bych byl pro divácké soutěže, jako střelba přes půl hřiště, slalom s míčkem, přesnost střelby. Možností je mnoho a cílem je vtáhnout diváka do dění.

Soutěžící mohou být vybíráni podle čísla programu nebo vhozením označených míčků na tribuny, jako je tomu v jiných sportech. Ceny do soutěží může dodat sponzor s florbalovým vybavením Florbal Expert s.r.o., vlastní fanshop (například formou speciální kolekce) nebo se nemusí soutěžit o fyzické ceny. Jak příklad uvedu možnost navštívit a zapojit se do tréninku Tatranu nebo na jeden zápas usednout na střídačce týmu. Tyto akce nejsou ve sportovním marketingu ničím novým, ale právě pro svoji úspěšnost se stále používají. Další možností jsou vystoupení různých tanečních skupin nebo například akrobatická skupina, která se také v hale na Tatranu připravuje.

Tištěný program k zápasu považuji za dostatečný. Jeho obsah i kvalita provedení diváka uspokojí, pouze bych rozhovor s hráčem doplnil i o jakýsi jeho profil (předchozí působiště, úspěchy, nějaké informace z osobního života), který by hráče divákům lépe představil a přiblížil je i jako normální lidi, ne jen jako sportovce.

Mnohem větší spolupráci bych si představoval s Cafebarem Na Andělce. Oba subjekty spolu prakticky vůbec nekomunikují během zápasu, o nějakých cenových akcích nemluvě. Navrhuji větší propagaci občerstvení ze strany Tatranu, výměnou za cenové akce na různé produkty během zápasu. Dále bych nechal zaměstnance baru roznášet například pivo a podobné produkty přímo do haly. Věřím, že spousta diváků by tento servis ocenila, stejně jako je tomu na jiných sportech.

Dále bych navrhoval využít plátno a projektor, které klub již vlastní k promítání například soupisek s fotografiemi, sestřihů z minulých zápasů, rozhovorů, ale i propagace partnerů. Tato projekce by se mohla odehrávat na zeď mezi střídačkami vždy před zápasem a o přestávkách. Při nulových nákladech se dá dosáhnout velkého výsledku, neboť na takovou formu komunikace diváci reagují lépe, než na prostý tištěný text.

Náklady: nízké

Pokud budeme brát produkt jako hmotné předměty, dostaneme se k Fanshopu. Jeho fungování v momentálním stavu považuji za dostatečný. Jediné, co bych do sortimentu doplnil, je vlajka Tatranu na tyčce. Atmosféře v hale velmi pomůže, pokud diváci mají čím dát najevo svou náklonost ke klubu a své momentální rozpoložení. Známe z velkých stadionů, jaký pohled je na velké skupiny vlajek, které diváci používají například po vstřelení branky. V menším měřítku by se toto dalo přenést do

domácích ochozů. Dále pak může zaujmout absence dresů. Chápu, že náklady na dresy, obzvlášť se jmenovkami hráčů, jsou vysoké a těžko se odhaduje, jaký bude jejich prodej. Tento problém bych vyřešil pomocí triček, které klub každoročně nechává natisknout. Vybraný počet triček bych nechal potisknout i zezadu, vždy s číslem a jmenovkou určitého hráče A-týmu. Jsem si jistý, že náklady na případný tisk budou vzhledem k velikosti objednávky minimální a divák mnohem radši zakoupí tatranské tričko se jménem svého oblíbence, než uniformní tričko, které má x dalších. Dále bych doporučil Fanshop více propagovat, ať na sociálních sítích tak i v hale. Ideální je využít hráče A-týmu například vyfoceného s taštičkou nebo jiným suvenýrem.

Náklady: nízké

8.2 Cena

U ceny zápasů bych provedl změnu. Dosavadní cenu 50,- Kč bych změnil na 30,- Kč a zároveň zrušil všechny vstupy zdarma pro členy s klubovým produktem a další, které stejně využívali i lidé bez jediného spojení s Tatranem. Věřím, že ti fanoušci, kteří na domácí utkání chodili do nynějška, by tuto cenu zvládli a podle mých propočtů by se i lehce zvýšil výnos ze vstupného. Podle odhadu sekretáře klubu získá ze vstupného okolo 2000,- Kč, tudíž jen při návštěvě 100 diváků za cenu 30,- Kč by byl zisk vyšší. Vzhledem k tomu, že Tatran cílí na svou mládež a snaží se jí na zápasy přilákat a nejenom tak zvýšit návštěvnost, ale i jí zapojit a probudit v ní tatranské srdce, navrhuji nechat vstup zdarma pro všechny hráče klubu pod 15 let. Pro prokazování věku bych použil slevovou kartičku od firmy Florbal Expert s.r.o., kterou každý hráč na začátku sezóny po zaplacení příspěvků dostává. Kartičku hráčů pod 15 let bych například barevně odlišil.

Náklady: nízké

8.3 Distribuce

V distribuci vstupenek na zápasy bych nečinil žádnou změnu, protože dosavadní stav nepřináší potřebu opatřovat si lístky dopředu, ani jejich prodej na místě nečiní fronty nebo zdržení. Naopak nutností je podle mne zřízení permanentních vstupenek a touto formou i jakéhosi Fanclubu. Za cenu například 350,- Kč bych garantoval vstupy na všechny domácí zápasy Tatranu v základní části i play-off, se kterým se dá vzhledem k výkonnosti týmu na 100% počítat. Klub by měl garantované vstupné i od fanoušků, kteří na zápas nedorazí a nabídl by jim za to různé benefity. Například stále místo na tribuně, což by v domácí hale, kde se sedí kdekoliv stylem, kdo dřív přijde, permanentkáři jistě ocenili. Dále by se pak těmto divákům mohl půjčovat polstrovaný podsedák, znovu velmi příjemný bonus, vzhledem k dřevěnému sezení v hale. Tyto podsedáky stojí například u firmy 4Players 230,- Kč, ale je otázkou jednání klubu, jestli na ně neumístit loga partnerů a nenechat je se na výrobě podílet. Další bonus by mohl být za 100% účast na domácích zápasech v základní části. Za každý vstup by se permanentka jednou orazítkovala a za 11 razítek by si divák mohl například vybrat jeden produkt z fan shopu. Dále by se pro držitele permanentních vstupenek dalo uspořádat posezení s hráči i s občerstvením, kde by se svými oblíbenci mohli v klidu a v uvolněnější atmosféře podebatovat. Samozřejmostí je, že pro diváka, který bude pravidelně chodit, se tato permanentní vstupenka vyplatí i finančně. Myslím, že tyto benefity jsou již dostatečným lákadlem pro pravidelné návštěvníky k zakoupení.

Náklady: nízké

8.4 Propagace

Propagace je pro Tatran velice důležitá, ale zároveň je těžké ji připravovat ve finančních podmínkách marketingu klubu. Jako hlavní propagační kanály bych i nadále používal sociální sítě. Jejich dosah je v porovnání s cenou nejlepší volba. Je nutné stanovit si, jaký obsah na Facebook, Instagram a Twitter dávat. Potencionální diváci nejlépe reagují na zajímavé fotky nebo videa za zákulisí a tímto směrem je třeba se vydat. Především vyšší četnost i kvalita by měla být cílem klubu a měl by jí mít na

starosti nový marketingový pracovník klubu, protože je to často časově náročná činnost. Webové stránky by taktéž mohly nabízet zajímavější obsah, než pouhé statistické informace a občasný rozhovor. Krokem k fanouškům by také mohly být rozhovory s otázkami přímo od nich. Dalším krokem by mohla být mobilní aplikace pro chytré telefony. V dnešní době je vlastní každé dítě a proto by aplikace mohla cílit přesně na ty fanoušky, které se Tatran snaží oslovit. Náklady na tuto aplikaci by patřily k vyšším, ale při správném používání by se aplikace mohla stát velmi oblíbenou a navíc ojedinělou formou propagace.

Co se týká propagace partnerů, navrhuji na konci každého utkání vyfotit oba hráče zápasu před bannerem se sponzory klubu. Tato fotka poté společně s finálním výsledkem zápasu může směřovat na sociální síť. Jedná se o nenásilnou propagaci partnerů a zároveň atraktivní obsah na sociální síť.

V rámci větší propagace uvnitř klubu je potřeba zapojit hráče A-týmu, jakožto vzory mládeže. V týdnu před každým domácím zápasem bych vybral dvojici hráčů, která by ve čtvrtek a pátek obešla tréninky mládeže, zatrenovala si s ní a pozvala její členy na domácí zápas, kde budou hrát. V dlouhodobém horizontu bych navrhl uspořádat klubový turnaj namixovaný napříč všemi kategoriemi, včetně přihlášených rodičů.

Větší propagaci by pak klub mohl mít ve spolupráci s Prahou 6, jakožto jediný florbalový oddíl v této městské části a její velmi úspěšný reprezentant a také na školách v této části. Minimálně letáková kampaň by v této části města mohla být aktivnější. Otázkou dalšího jednání s městskou částí je například pronájem reklamních ploch za symbolický poplatek nebo jiná forma propagace za nižší ceny, jako odměna za propagaci a za péči, kterou věnuje Tatran mládeži, která je nejpočetnější ze všech sportovních klubů na Praze 6.

Náklady: střední

9. Závěr

Tatran patří dlouhodobě ke špičce ve svém sportovním odvětví. Bohužel na tyto úspěchy nedokázal navázat na poli marketingu a propagace, ačkoliv k tomu měl ideální podmínky a díky svým výsledkům i náskok před ostatními kluby. Marketing klub používá velmi málo a navíc v nízké kvalitě. Důsledkem tedy je nízká návštěvnost a v porovnání s úspěchy klubu i nízký zájem partnerů.

Klub si v poslední době začal uvědomovat svou ztrátu, která mu kromě pomalého přílivu fanoušků přináší i finanční ztrátu v podobě ušlých sponzorských smluv, které mohly být uzavřeny. I přes to, že se klub probudil a nastartoval několik málo projektů, aktivita stále není dostatečná. V klubu stále není marketingový pracovník a dělená práce mezi ostatní je poté polovičatá, nedodělaná a o náročnější projekty se klub ani nepokouší.

Je logické, že florbalový oddíl se nemůže pouštět do megalomanských akcí a obřích reklamních kampaní. Ale je s podivem, že i přes narůstající rozpočet, který se daří krýt a dosahovat kladných čísel, nebyly ještě vyčleněny peníze na někoho, kdo by měl na starost propagaci klubu. V klubu jakoby neviděli, že peníze do marketingu vložené se při dobré práci mohou v brzké době vrátit.

Řešení, v mé práci nastíněné, jsou základními doporučeními a některé spíše nutnostmi, které by sportovní oddíl v dnešní době měl obsahovat. Snažil jsem se najít optimální rovnováhu mezi finanční náročností, náročností proveditelnosti a marketingovým dopadem. Klub si musí jasně určit, jaké cíle chce marketingovými aktivitami dosáhnout a poté na nich opravdu pracovat. Je jasné, že výsledky se nedostaví ihned, ale je třeba vytrvat a po prvních nezdarech neopouštět naplánovanou strategii. Tatran jako král českého florbalu si zaslouží početnou diváckou základnu, která by ocenila velmi kvalitní sportovní práci, kterou klub odvádí, ať na vrcholné úrovni nebo s mládeží. Toho ale nedosáhne současnou strategií nahodilých aktivit bez jakékoliv návaznosti.

Základním kamenem je podle mne angažování marketingového pracovníka, který dostane celou propagaci na starost. Jeho hlavním úkolem by mělo být ztraktivnit domácí zápasy A-týmu. Podle mého návrhu by zlepšením měl projít přestávkový program, informovanost diváků o občerstvení a jeho dostupnost a také design produkce

domácích zápasů. Jako příklad mohu uvést využití projektoru k promítání sestav a informací o zápase. Další drobné úpravy navrhuji ve fungování fanshopu a také v ceně vstupenek. Jako důležité vnímám zavedení fanklubu a permanentních vstupenek. V oblasti propagace navrhuji využívat mnohem více sociální sítě a jejich potenciál. Za velmi nízké náklady se dá, při kvalitně zvoleném obsahu a správě stránek, dosáhnout vysokého ohlasu. Propagaci bych směřoval jak směrem vně klubu, tak i na stávající členy, ze kterých by klub měl tvořit své fanouškovské jádro.

10. Zdroje

Tištěné zdroje:

(1) BEECH, J. G. a S. CHADWICK. *The marketing of sport*. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2007, xxxv, 555 p. ISBN 978-027-3688-266.

(2) BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

(3) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

(4) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000, 172 s. ISBN 80-721-9010-5.

(5) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

(6) HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. 1. Vydání. Praha : Karolinum, 1999. 278 s. ISBN: 80-246-0030-7

(7) HLAVIČKA, A. *Marketingové aktivity Tatranu Omlux Střešovice*. 2012, Praha. Bakalářská práce. UK FTVS.

(8) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

(9) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s. ISBN 9788024726908.

(10) JANDOUREK, J. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2397-6.

(11) KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

(12) KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

(13) KOTLER, P., G. ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

(14) MULLIN, B. J., HARDY S., SUTTON W. A. *Sport marketing. Second Edition*. USA: United Graphics, 1993, ISBN 0-88011-877-6.

(15) PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

(16) VERMA, By Harsh V. *Services marketing: text and cases*. 2nd Ed. New Delhi: Pearson Education, 2012. ISBN 978-813-1754-474.

Elektronické zdroje:

(17) AMA, *Definiton of marketing* [online]. 2014 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

(18) Blek.cz. *Koncepce podnikového řízení* [online]. [cit. 2014-05-12].
Dostupné z: <http://www.blek.cz/Grant/Sources/MAM/KoncepcePodnikovehoRizeni>

(19) Managementmania. *Situační analýza* [online]. 2011-2013 [cit. 2014-05-12].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>

(20) Tatran Střešovice. *Výroční zpráva* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-08].
Dostupné z: <http://www.tatranflorbal.cz/zobraz.asp?t=o-klubu>

(21) Tatran Střešovice. *Fotogalerie* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-08].
Dostupné z: <http://www.tatranflorbal.cz/fotogalerie.asp>

11. Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Fáze marketingového řízení

Obrázek č.2: Tři úrovně produktu

Obrázek č.3: Podpora prodeje jako přidaná hodnota k produktu a značce.

Obrázek č.4: Logo Tatranu Omlux Střešovice

Obrázek č.5: Organizační struktura Tatranu Omlux Střešovice

Seznam tabulek:

Tabulka č.1: Rozpočet Tatranu Omlux Střešovice

Tabulka č.2: Průměrná návštěvnost domácích utkání

Tabulka č.3: Výsledky domácích utkání

Tabulka č.4: Průměrná návštěvnost venkovních utkání

Tabulka č.5: Počet fanoušků na Facebooku

Tabulka č.6: SWOT analýza

12. Seznam příloh

Příloha č.1: Seznam vyškolených pracovníků klubu pro sezónu 2013/14

Příloha č.2: Seznam produktů z Fanshopu a jeho grafická propagace

Příloha č.3: Grafická podoba jednotné propagace, plakát

Příloha č.4: Partneři klubu

Příloha č.5: Rozhovor se sekretářem klubu Jiřím Šatopletem