

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2012 – 2013

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jaroslav Kroh**

**Profesionální a amatérský fotbalový klub – porovnání  
řídících, marketingových a ekonomických činností**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Martina Strnadová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2012 – 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Jaroslav Kroh**

**Professional and Amateur Football Club – comparison of  
management, marketing and economic activities**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Martina Strnadová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne:

Jaroslav Kroh

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Mgr. Martině Strnadové, za ochotu a trpělivost při vedení mé práce. Chtěl bych hlavně poděkovat za její odborné vedení, cenné rady a zajímavé myšlenky, které získala dlouholetými zkušenostmi.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá rozlišením pojmu profesionální a amatérský fotbalový klub. Dále jsou zde za pomoci dostupných zdrojů rozebrány řídicí, marketingové a ekonomické činnosti, na které je tato bakalářská práce zaměřena. V praktické části práce jsou představeny kluby z profesionální a amatérské úrovně, u kterých jsou na základě srovnávací analýzy výše uvedené činnosti zmapovány a následně porovnány. Hodnocení a následná doporučení do praxe jsou předmětem pro závěr bakalářské práce.

## **Klíčové pojmy**

Amatérský, bakalářské práce, ekonomika, finance, fotbal, marketing, porovnání, profesionální, řízení.

## **Annotation**

The theoretical part of the bachelor thesis on-hand describes the differences between professional and amateurish football teams. The following part is focusing on an analysis of activities in managing, marketing, and economical activities of teams according to available resources. The practical part of the thesis describes teams from both professional and amateurish level. The above mentioned activities are researched and consequently compared. The last part of the thesis deals with the evaluation of found data and recommendations for practical implications.

## **Key words**

Amateurish, bachelor thesis, comparison, economy, finance, football, management, marketing, professional.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	9
<b>1 HISTORIE FOTBALU</b> .....	11
1.1 Současná podoba fotbalu .....	12
1.2 Československý a český fotbal .....	14
<b>2 STATUT FOTBALOVÝCH KLUBŮ</b> .....	16
2.1 Amatérský fotbalový klub .....	16
2.2 Profesionální fotbalový klub.....	17
<b>3 ŘÍDÍCÍ ČINNOSTI FOTBALOVÝCH KLUBŮ</b> .....	18
3.1 Sportovní management .....	19
3.2 Sportovní manažer .....	20
3.2.1 Činnosti sportovního manažera .....	21
3.3 Cíle fotbalového klubu.....	24
3.4 Řídící orgány a úseky fotbalového klubu .....	26
<b>4 MARKETINGOVÉ ČINNOSTI FOTBALOVÝCH KLUBŮ</b> .....	29
4.1 Sportovní marketing .....	29
4.2 Marketingový mix ve sportu.....	30
4.3 Marketing jako sportovní reklama.....	32
4.4 Marketing jako sponzorování .....	33
4.5 Marketing Fotbalové asociace České republiky .....	34
<b>5 EKONOMICKE ČINNOSTI FOTBALOVÝCH KLUBŮ</b> .....	35
5.1 Finanční zdroje fotbalových klubů .....	35
5.2 Financování amatérských fotbalových klubů .....	36
5.3 Financování profesionálních fotbalových klubů.....	37
<b>6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH KLUBŮ</b> .....	39
6.1 Bohemians Praha 1905, a.s. ....	39
6.2 TJ Slavia Louňovice .....	40
<b>7 ŘÍDÍCÍ ČINNOSTI VYBRANÝCH KLUBŮ</b> .....	41
7.1 Bohemians Praha 1905, a.s. ....	41
7.1.1 Vlastnická struktura klubu .....	41
7.1.2 Organizační struktura klubu.....	42
7.1.3 Cíle klubu.....	43
7.2 TJ Slavia Louňovice .....	45
7.2.1 Vlastnická struktura klubu .....	45
7.2.2 Organizační struktura klubu.....	46
7.2.3 Cíle klubu.....	47
7.3 Porovnání řízení vybraných klubů .....	49
<b>8 MARKETINGOVÉ ČINNOSTI VYBRANÝCH KLUBŮ</b> .....	51
8.1 Bohemians Praha 1905, a.s. ....	51
8.1.1 Marketingový mix klubu .....	51
8.1.2 Marketingové prostředky klubu.....	54
8.1.3 Sponzoři klubu .....	57
8.2 TJ Slavia Louňovice .....	58
8.2.1 Marketingový mix klubu .....	58
8.2.2 Marketingové prostředky klubu.....	59
8.2.3 Sponzoři klubu .....	61
8.3 Porovnání marketingu vybraných klubů.....	62

<b>9 EKONOMICKE ČINNOSTI VYBRANÝCH KLUBŮ</b> .....	64
9.1 Bohemians Praha 1905, a.s. ....	64
9.1.1 Výnosy klubu .....	64
9.1.2 Náklady klubu.....	65
9.1.3 Hospodářský výsledek klubu .....	67
9.2 TJ Slavia Louňovice .....	67
9.2.1 Výnosy klubu .....	68
9.2.2 Náklady klubu.....	69
9.2.3 Hospodářský výsledek klubu .....	70
9.3 Porovnání ekonomických činností vybraných klubů.....	70
<b>ZÁVĚR</b> .....	72
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	74
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b> .....	77



## ÚVOD

Sport je celosvětovým fenoménem. Je tématem, o které se zajímá široký okruh lidí na celém světě, spousta z nich ho také aktivně provozuje. Dennodenně ovlivňuje spoustu činností, nejen ze sportovního prostředí. Za příklad mohou posloužit olympijské hry, sportovní svátek, který prostřednictvím moderních médií sledují miliardy lidí po celém světě. Sport však kromě velkých výkonů, vítězství a proher, generuje také obrovské množství peněz.

Jedním z takových sportů je fotbal, jenž patří bezesporu mezi jeden z nejvyhledávanějších a nejoblíbenějších sportů s globálním rozšířením. Jeho nejlepší hráči jsou uznávanými celebritami, stávají se marketingovými tvářemi velkých společností, patrony charitativních akcí, a za to všechno jsou pohádkově placeni. Kluby inkasují stamilionové částky za prodej televizních práv, mají velké množství fanoušků, společnosti ze všech možných odvětví se stávají jejich sponzory, jelikož ve sponzorování vidí možnost vlastní propagace. S nadsázkou lze říci, že fotbal už dávno není jen o běhání za míčem. Kluby hrající nejvyšší ligové soutěže jsou plně profesionální, rozdíl mezi nimi a amatérskými kluby je stále větší. A to nejen z hlediska sportovního, ale také z hlediska ostatních činností. Na porovnání vybraných činností je zaměřena právě tato bakalářská práce, jejíž název je: Profesionální a amatérský fotbalový klub – porovnání řídicích, marketingových a ekonomických činností.

Autor práce je sám aktivním hráčem fotbalu. Během své kariéry prošel kluby jak z profesionální, tak amatérské úrovně. Většinu času však strávil především na fotbalovém hřišti, kde bylo jeho úkolem odvádět maximální možný výkon. S činnostmi, jimiž se zabývá tato práce, přišel do styku pouze minimálně. V budoucnu, po skončení fotbalové kariéry, by se autor vzhledem ke své sportovní povaze nadále chtěl pohybovat ve fotbalovém prostředí. K tomu je však nutné pochopit, jak takový klub funguje nejen po sportovní stránce, ale i jako celek. Tento důvod je pro autora stěžejní motivací, proč si dané téma vybral.

Pro účely zpracování práce bylo nutné vybrat dva kluby, jeden z profesionální úrovně, druhý z úrovně amatérské. Vzhledem ke znalosti prostředí, byly vybrány kluby, kde měl autor práce během své kariéry možnost hrát. Prvním, profesionálním klubem, je Bohemians Praha 1905, a.s., což je tradiční pražský klub. Druhým klubem, který je

naopak z amatérské úrovně, je TJ Slavia Louňovice. Jak již bylo uvedeno, práce je zaměřena na porovnání vybraných činností u klubů, ze dvou odlišných úrovní. Cílem práce je tedy zmapovat a porovnat fungování řídicích, marketingových a ekonomických činností profesionálního a amatérského fotbalového klubu.

Práce se bude nejprve zabývat stručnou historií fotbalu, na což naváže vysvětlením rozdílu mezi statutem profesionálního a amatérského klubu. Následně bude s pomocí dostupných zdrojů objasněna obecná charakteristika zkoumaných činností, po které budou představeny samotné kluby, kterých se práce týká. Výše uvedené činnosti, jsou u těchto klubů na základě srovnávací analýzy zmapovány a následně porovnány.

Lze předpokládat, že rozdíl mezi zkoumanými činnostmi u vybraných klubů, je závislý především na jejich finančních možnostech a soutěži, kterou hrají.

# 1 HISTORIE FOTBALU

V dnešní době se za kolébku fotbalu oprávněně považuje Anglie, která této hře dala současnou podobu, stanovila první oficiální pravidla a vznikla zde vůbec první fotbalová soutěž na světě. To, co bylo předtím, fotbal jen připomínalo, ale i tak nejstarší dochované zmínky o hrách podobných kopané, sahají hluboko do historie lidstva.

V Číně ve 4. a 3. století před naším letopočtem kopali vojáci do koule ze zvířecí kůže. Této hře se říkalo su - chu . Tato hra se později rozšířila i mezi obyvatele a získala si velkou oblibu.

Další hry podobné fotbalu se hrály v Řecku, kde je také nalezen reliéf znázorňující hru, při níž dvě mužstva kopou do míče. Z Řecka se tyto hry dostaly do Říma, kde byly provozovány v lázních. Hry byly chápány jako prostředek k utužení fyzické síly i duševní rovnováhy, a proto se jich zúčastňovala spousta osobností té doby, jako Julius Caesar či císař Augustus. Římané si tuto hru pojmenovali a dali jí název harpaston.<sup>1</sup>

Během tažení římských legií se hra dostává do Anglie a Francie. Zejména v Anglii se setkává s velkou oblibou chudších obyvatel, kteří pořádají utkání mezi městskými částmi a později dochází dokonce k zápasům mezi obyvateli Anglie a římskými legiemi. U vyšších vrstev společnosti se však hra neseťkala s pochopením, a tak je pod pohružkou vězení zakázána. Vše bylo odůvodněno tím, že při hraní hry docházelo k velkému hluku způsobenému hraním hry. A tak byl harpaston, který byl posléze Angličany přejmenován na fotbal (anglicky football), hrán pouze pod zákazem v odlehlých částech měst.

Ve Francii se předchůdce dnešního fotbalu nazýval soule, neboli podrážka. Míč byl velký, vycpaný slámou nebo senem, a cílem bylo takový míč protlačit obručí vyplněnou nataženým papírem. Zatímco v Anglii se mezi sebou utkávaly městské části, ve Francii proti sobě nastupovaly vesnice. Při zahájení zápasu hodil starosta domácí vesnice míč do středu hřiště, které bylo tři sta metrů dlouhé. Také ve Francii však někdy končily zápasy zraněním hráčů, diváků nebo zničením majetku, a tak byl fotbal v roce 1369 zakázán.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> WITTMAN, M. *MS Francie 1998*. Praha: Blesk, 1998. ISBN 80-86060-17-9.

<sup>2</sup> NOVÁK, J. *Francie 98 XVI. mistrovství světa v kopané*. Praha: Olympia, 1998. ISBN 80-7033-538-6.

Úplně jinému zájmu, i z vyšších sfér společnosti, se fotbal těšil v Itálii. Nejvýznamnějším centrem se stala Florencie, odkud také pochází italský název pro hru – florentské calcio. Zápasy v calciu probíhaly především v období karnevalů, tedy v prvních třech měsících roku. Už tehdy se pro diváky, kteří utkáním přihlíželi, stavěly první tribuny. Fotbal byl v Itálii dokonce natolik oblíbený, že se konala různá setkání a o fotbalu se na nich horlivě diskutovalo.

Předchůdci fotbalu se objevili i v zámoří. V Severní Americe to byly různé indiánské kmeny. Jistý osadník jménem Wood v roce 1634 popisoval, jak viděl indiány na písčitéch plážích věnovat se hře, při níž kopali do míče. Hřiště prý bylo půl kilometru dlouhé a k zápasu nastupovalo třicet až pět set hráčů. Utkání neřídil žádný rozhodčí a na konci hřiště stály branky.<sup>3</sup>

Zmínky o hrách podobných fotbalu se dají najít i v Jižní Americe, kde tyto hry hráli domorodí obyvatelé.

## 1.1 Současná podoba fotbalu

Počátky fotbalu v takové podobě, jaká je známá v současnosti, lze nalézt v Anglii. Anglie je zemí, která fotbalu dala první oficiální pravidla a kde také byla roku 1863 založena nejstarší fotbalová asociace vůbec – FA (Football Association). První pravidla fotbalové hry byla shrnuta na šedesáti řádcích. Postupem času se však zdokonalovala, zpřesňovala a doplňovala. Tak například osoba rozhodčího byla do hry přidána až roku 1873.

Dalším mezníkem v historii fotbalu je rok 1871, kdy byla za účasti patnácti klubů založena první fotbalová soutěž, a to Anglický pohár. O rok později byl odehrán první mezistátní zápas, nastoupila proti sobě mužstva Anglie a Skotska. Zápas skončil remízou 0:0. Fotbal se mezi lidmi začal těšit velké oblibě, zakládaly se nové kluby a přibývalo stále více nových lidí, kteří projevíli zájem stát se členy fotbalové asociace.

Roku 1888 byla v Anglii založena první dlouhodobá fotbalová soutěž. V této soutěži se mezi sebou utkalo dvanáct mužstev, z nichž vzešel nejstarší ligový mistr, a to

---

<sup>3</sup> WITTMAN, M. *MS Francie 1998*. Praha: Blesk, 1998. ISBN 80-86060-17-9.

klub Preston North End. Během pár let počet mužstev hrajících fotbal velice rychle stoupal, což vedlo k založení nižších soutěží.

Do dalších zemí Evropy fotbal začal pronikat o několik let později, kdy byl v Dánsku roku 1889 založen nejstarší národní fotbalový svaz. Během pěti let bylo v Evropě šest národních fotbalových svazů. Právě z iniciativy těchto svazů, byl roku 1904 založen hlavní řídicí orgán fotbalu – Mezinárodní fotbalová asociace (FIFA). Založení této asociace se dá považovat za zlom v mezinárodním fotbale.<sup>4</sup>

Během několika let se k této asociaci přidávají další svazy z Evropy a roku 1912 přibývají první členové mimo tento kontinent. Pod záštitou FIFA se roku 1930 koná první Mistrovství světa, které pořádala Uruguay. Vítězem tohoto turnaje se stala právě pořadatelská země. Vůbec nejúspěšnějším fotbalovým národním týmem je Brazílie, které se podařilo tuto soutěž vyhrát pětkrát. Pod hlavičkou FIFA dnes působí 208 členských asociací.

Jak se fotbal rozšiřoval do všech koutů světa, musela na každém kontinentu vzniknout střešní organizace, která by všechny fotbalové svazy spojovala. A tak byla v Evropě založena UEFA, v Africe CAF, v Asii AFC, v Severní a Střední Americe CONCACAF, v Jižní Americe CONMEBOL a pro státy Oceánie byla založena OFC. Každá z těchto organizací navíc pořádá turnaje o nejlepší tým kontinentu, takže v Evropě se jednou za čtyři roky pořádá Mistrovství Evropy a stejně tak tomu je i na dalších kontinentech.<sup>5</sup>

Čím více rostl na světě počet klubů, tím více rostla i touha těchto klubů utkávat se mezi sebou o nejlepší tým světa. A tak vznikaly první mezinárodní klubové soutěže, kde se každoročně utkávají nejlepší týmy z různých zemí. Každý kontinent má svou soutěž, z které vítěz postupuje do turnaje o nejlepší klubový tým světa. Nejprestižnější klubovou soutěží je dnes Liga mistrů.

Lze tedy konstatovat, že od první dochované zprávy o hře podobné fotbalu v Číně, přes počátky současného fotbalu v Anglii, tato hra ušla pořádný kus cesty. Dnes je fotbal jedním z nejoblíbenějších a nejsledovanějších sportů na světě, který se hraje opravdu všude.

---

<sup>4</sup> WITTMAN, M. *MS Francie 1998*. Praha: Blesk, 1998. ISBN 80-86060-17-9.

<sup>5</sup> NOVÁK, J. *Francie 98 XVI. mistrovství světa v kopané*. Praha: Olympia, 1998. ISBN 80-7033-538-6.

## 1.2 Československý a český fotbal

Počátky českého fotbalu se datují k roku 1887, kdy bylo mezi členy veslařského klubu z Roudnice nad Labem sehráno první veřejné utkání. Nejvíce se o rozvoj fotbalu postaral student Josef Rössler, který pro jeden odborný časopis podrobně přeložil pravidla této hry. Díky tomu se o fotbal začalo zajímat daleko více lidí, hlavně z řad studentů. Roku 1892 byl založen jeden z nejúspěšnějších klubů české historie – Slavia Praha. O rok později byla založena Sparta Praha, což je největší konkurent Slavie, a tak začala rivalita těchto dvou klubů, která trvá dodnes.

Důležitým datem českého fotbalu je rok 1922, kdy byla založena Československá asociace fotbalová, která byla následně přijata do FIFA. V roce 1925 byla založena první ligová soutěž. Mezi největší úspěchy Československa ve fotbale patří zlatá medaile z Mistrovství Evropy 1976 v bývalé Jugoslávii, dále dvě bronzové medaile z Mistrovství Evropy 1960 v Itálii, a z roku 1980 taktéž z Itálie. Možná ještě větším úspěchem jsou pak dvě stříbrné medaile, které hráči Československa získali na Mistrovství světa z let 1934 v Itálii a 1962 v Chile.<sup>6</sup>

Po ukončení mistrovství světa 1994 přestalo Československo existovat jako fotbalová země. Česká republika a Slovensko šly každá svou vlastní cestou a založily nové svazy, ligy a národní týmy. Vrcholným fotbalovým orgánem se v ČR stal Českomoravský fotbalový svaz, který se roku 2011 přejmenoval na Fotbalovou asociaci České republiky.

Nejúspěšnějším klubem v samostatné české historii je Sparta Praha, která získala jedenáct titulů mistra republiky a pět vítězství v Českém poháru. Druhým nejúspěšnějším celkem je SK Slavia Praha, která má tři ligové tituly a stejně tak tři vítězství v poháru. Dva tituly v lize dokázal získat FC Slovan Liberec a přidal k nim i jedno vítězství v poháru. Po jednom titulu pak mají týmy FC Baníku Ostrava a FC Viktorie Plzeň. Oba týmy si také připsaly jedno vítězství v poháru. Zisk Českého poháru se podařilo získat ještě týmům FK Viktoria Žižkov, FK Teplice (oba týmy pohár získaly dvakrát), SK Hradec Králové, FK Jablonec, FK Mladá Boleslav a vítězství z roku 2012 si připsala SK Sigma Olomouc.

---

<sup>6</sup> WITTMAN, M. *MS Francie 1998*. Praha: Blesk, 1998. ISBN 80-86060-17-9.

Největším úspěchem České republiky je bezesporu stříbrná medaile z Mistrovství Evropy 1996 z Anglie, kdy před turnajem podceňovaný tým, došel až do finále a po velkém boji prohrál v prodloužení s Německem. Dalšího úspěchu dosáhl národní tým v roce 2004, kdy na Mistrovství Evropy v Řecku získal bronzové medaile. Za zmínku stojí také zatím jediná účast týmu na Mistrovství světa v Německu.

Menších úspěchů na mezinárodním poli dosahují i české kluby. Mezi nejčastější reprezentanty českého fotbalu v Evropě, patří AC Sparta Praha, která se sedmkrát dokázala dostat do nejprestižnější evropské soutěže – Ligy mistrů. Po jedné účasti v této soutěži pak mají SK Slavia Praha a FC Viktoria Plzeň.

V roce 2013 je členem Fotbalové asociace České republiky přes 4 000 klubů a přes 600 000 hráčů. Právem je tak fotbal nejsledovanějším a nejoblíbenějším sportem v České republice.<sup>7</sup>

V kapitole byl popsán vývoj fotbalu, který tato hra od svých počátků ušla. Nabídla také pohled na situaci v československém, potažmo českém prostředí. Následující kapitola se bude věnovat rozdílům mezi profesionály a amatéry, ve vztahu k českému fotbalu a FAČR.

---

<sup>7</sup> FOTBALOVÁ ASOCIACE ČESKÉ REPUBLIKY. *Čísla a fakta*. [online]. [cit. 2013-01-6]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/cmfs/index.php>

## 2 STATUT FOTBALOVÝCH KLUBŮ

Každý hráč, člen realizačního týmu nebo vedení sportuje, potažmo vykonává svou funkci z nějakého důvodu. Někteří se sportem chtějí bavit, hrát s přáteli a brát ho čistě rekreačně, zatímco druzí ho berou jako svoji profesi, kde vítězství a úspěch znamená současně sledovaný cíl. Z tohoto hlediska lze rozdělit sport na tři směry:

- a) rekreační sport - nejrůznější sportovní pohybové aktivity zpřístupňovat co nejširšímu okruhu lidí, kde hlavním cílem bude zábava,
- b) výkonnostní sport – cílem je dosahování výkonů a vítězství nad soupeřem, sportovní aktivita je ale provozována na amatérské bázi,
- c) vrcholový sport – cílem je dosahování maximálních výkonů a vítězství nad soupeřem. Tyto výkony jsou realizovány na bázi profesionální a souvisí také s dosahováním ekonomického efektu.<sup>8</sup>

Tyto uvedené směry jsou aplikovatelné samozřejmě i na fotbal, práce se dále bude věnovat jen směrům výkonnostního a vrcholového sportu, z čehož vychází i Fotbalová asociace České republiky, která na základě výše vykonávaných směrů, uděluje registrovaným členům statut amatérského nebo profesionálního klubu.

### 2.1 Amatérský fotbalový klub

Podle stanov FAČR je jako amatérský veden každý klub, který se účastní třetí až desáté nejvyšší soutěže v České republice.<sup>9</sup> Hráči těchto klubů sportují na výkonnostní úrovni, ve svém volném čase, a za jejich výkony jim nenáleží žádná finanční odměna. Z právního hlediska jsou amatérské fotbalové kluby zakládány jako občanská sdružení na základě zákona číslo 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Výjimku tvoří pouze několik klubů hrajících třetí nejvyšší soutěž, které působí jako obchodní společnosti, a to v souladu se zákonem číslo 513/1991 Sb., obchodního zákoníku.

---

<sup>8</sup> ČESKÝ OLYMPIJSKÝ VÝBOR. *Sport pro všechny v olympijském hnutí*. [online]. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z:

[http://www.olympic.cz/public/img/dokumenty/olympismus/sport\\_pro\\_vsechny\\_v\\_olympijskem\\_hnuti.pdf](http://www.olympic.cz/public/img/dokumenty/olympismus/sport_pro_vsechny_v_olympijskem_hnuti.pdf)

<sup>9</sup> FOTBALOVÁ ASOCIACE ČESKÉ REPUBLIKY. *Legislativa FA ČR*. [online]. [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/cmfs/Legislativa/index.php>



## 2.2 Profesionální fotbalový klub

Na rozdíl od amatérských hráčů, jsou hráči profesionální vrcholovými sportovci, což znamená, že sport mají jako zaměstnání a pobírají pravidelnou mzdu.<sup>10</sup> Na základě smlouvy musejí dodržovat určitá pravidla, jako je například povinná docházka na tréninkové jednotky, dodržování kázně, popřípadě plnění sponzorských akcí. Profesionálové ovšem nejsou jen na hráčských pozicích, ale i na úrovni vedení klubu, ať už se jedná o nejvyšší management či realizační tým. Všichni tyto lidé jsou v klubu vedeni jako zaměstnanci, za což jim také náleží mzda.

Aby mohl být klub označen jako profesionální, musí nejdříve získat licenci, kterou uděluje před každým soutěžním ročníkem Licenční komise FAČR. Získání této licence je nezbytné pro účast v profesionálních soutěžích FAČR, tedy první a druhé ligy. Aby klub licenci získal, musí předložit, že nemá žádné závazky vůči klubům, hráčům a státním institucím. Zároveň také musí nastínit model financování pro další sezónu a složit kauci ve výši 300 000 Kč, která slouží jako jistina při případném vyloučení, nebo ukončení činnosti v soutěžích.

Všechny profesionální kluby realizují svou činnost jako obchodní společnosti a v souladu se zněním prvního článku Směrnice o zvláštních povinnostech obchodních společností – členů Fotbalové asociace České republiky, musejí mít formu akciové společnosti s akciemi znějícími na jméno.<sup>11</sup> Přehled profesionálních klubů v soutěžním ročníku 2012/2013 je následující:

**1. liga:** 1. FC Slovácko, 1. FK Příbram, AC Sparta Praha, FC Baník Ostrava, FC Hradec Králové, FC Slovan Liberec, FC Viktoria Plzeň, FC Vysočina Jihlava, FC Zbrojovka Brno, FK Baumit Jablonec, FK Dukla Praha, FK Mladá Boleslav, FK Teplice, SK Dynamo České Budějovice, SK Sigma Olomouc, SK Slavia Praha.

**2. liga:** 1. HFK Olomouc, 1. SC Znojmo, Bohemians Praha 1905, FC Fastav Zlín, FC Graffin Vlašim, FC Mas Táborsko, FC Zenit Čáslav, FK Baník Most, FK Baník Sokolov, FK Bohemians Praha, FK Pardubice, FK Ústí nad Labem, FK Viktoria Žižkov, MFK Karviná, SK Slovan Varnsdorf, Slezský FC Opava.

---

<sup>10</sup> Základní měsíční mzda nemůže být nižší než platná výše minimální mzdy.

<sup>11</sup> FOTBALOVÁ ASOCIACE ČESKÉ REPUBLIKY. *Směrnice o zvláštních povinnostech obchodních společností*. [online]. [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/scripts/detail.php?id=9174&tmplid=1417>

### 3 ŘÍDÍCÍ ČINNOSTI FOTBALOVÝCH KLUBŮ

Fotbalový klub, stejně jako kterákoliv jiná organizace, potřebuje tým lidí, který se bude starat o jeho správný chod. Jeho činnost je zejména manažerská, tedy zajištění financí, shánění sponzorů, komunikace se sponzory, veřejností, pořádání sportovních akcí, znalost legislativy FAČR, stanovení cílů a tak dále. Tento tým lidí lze nazvat jako management klubu.

Pojem management má v literatuře desítky slovních vysvětlení a definic. Například jeden z předních představitelů této disciplíny P. F. Drucker k tomu uvádí: „Výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia. Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“<sup>12</sup>

Management lze také chápat jako soubor ucelených přístupů, zkušeností, souborů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), které směřují k úspěšnému dosažení soustavy cílů organizace.<sup>13</sup> Pojem management pak pochází z anglického výrazu manage, což lze do češtiny přeložit jako řídit, vést.

Potřeba řídit fotbalové kluby na vysoké úrovni jako prosperující organizace, vzešla po pádu komunismu. Za dob komunismu sportovci neměli za své odvedené výkony oficiálně<sup>14</sup> nárok na finanční odměnu a sport nebylo možné vykonávat jako zaměstnání. S pádem komunismu však přišla nová doba, a v té se z nejlepších sportovců stávají profesionálové, kteří své výkony mohou prodávat do různých sportovních klubů nebo závodů, za což jim náleží pravidelné odměňování. S angažováním profesionálních sportovců bylo třeba, aby i sportovní kluby byly vedeny profesionálními manažery,

---

<sup>12</sup> DRUCKER, P. F. In: ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*, s. 10. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

<sup>13</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

<sup>14</sup> Například někteří sportovci armádní Dukly byli vedeni jako zaměstnanci armády ČS republiky. Pobírali pravidelný plat, do práce však nemuseli docházet a chodili si pouze pro výplatu.

kterí budou klub řídit. Postupem času se tak pro specifika sportovních organizací vytvořily pojmy sportovní management a sportovní manažer.

### 3.1 Sportovní management

Autorka Čáslavová pojem sportovní management definuje jako „*způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.*“<sup>15</sup>

Sportovní management v sobě zahrnuje dvě základní části. Tou první je **část sportu**, která v sobě z hlediska sportovního managementu zahrnuje oblast diváctví, jež se soustřeďuje na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, mající ve středu svého zájmu aktivní účast sportovců na sportovních a tělovýchovných jednotách. Druhou částí je pak **část managementu a komerce**, která zahrnuje nejen manažerské řídicí funkce jako plánování, vedení lidí, kontrolu a organizování, ale i takové oblasti, jako je účetnictví marketing, ekonomie, finance a právo.

Obě tyto části mají významný vliv na samotný předmět zkoumání, kterým jsou tyto činnosti:

- a) základní manažerské činnosti a funkce v oblasti sportu, které jsou předmětem zkoumání obecného managementu,
- b) specifické manažerské činnosti, vlastní pouze oblasti sportu,
- c) organizace a instituce v oblasti sportu, které prezentují ucelený okruh manažerských činností v jejich podnikovém prostředí,
- d) lidé v různých řídicích pozicích v oblasti sportu.<sup>16</sup>

Jak již bylo uvedeno výše, prostředí sportovního trhu je odlišné od běžného tržního prostředí. Management klubu musí řešit unikátní vztahy mezi zaměstnanci, hráči

---

<sup>15</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. s. 18. ISBN 978-80-736-150-9.

<sup>16</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

a zaměstnavateli a navíc ve vztahu k fanouškům.<sup>17</sup> Čím jsou tyto vztahy unikátní? Jde zejména o jejich častou proměnnost, která je dána úspěchem či neúspěchem klubu. Mistrovská utkání se hrají téměř každý víkend v roce, případná neočekávaná série porážek, může do té doby pozitivní atmosféru v klubu rozložit. Fanoušci začnou být nespokojení, hráči si tolik nevěří, trenér se případně může dostat pod tlak, kdy příští neúspěch jej bude stát místo. Na managementu klubu pak je, aby tyto záležitosti řešil velice citlivě, špatná rozhodnutí totiž mohou vést ke krizi, z níž se klubu nebude lehkou dostávat.

### 3.2 Sportovní manažer

Funkce a definice sportovního manažera se od obecného vysvětlení pojmu manažer v zásadě nijak neliší. Manažera lze chápat jako osobu, která řídí část nebo veškerou práci jiných zaměstnanců. Zodpovídá buďto částečně, nebo plně za chod organizace, ať už se jedná o podnikání, veřejnou správu nebo o neziskové organizace. Všechny organizace pak potřebují manažera z těchto důvodů:

- a) k navrhování, organizování a udržování procesů stability organizace,
- b) pro vykonávání činností, zajišťujících úspěšné plnění daných cílů organizace,
- c) pro vypracování strategií a jejich realizaci,
- d) pro komunikaci v rámci firmy a okolí,
- e) pro kontrolu průběhu procesů a zaměstnanců v organizaci,
- f) pro vytváření organizačních struktur.<sup>18</sup>

S přihlédnutím na specifika sportovního prostředí, pak můžeme sportovního manažera definovat jako člověka, který stojí na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve sportovních soutěžích, specialista zaměřený na přípravu sportovních akcí – mistrovství světa, Evropy a tak dále). Dále pak jako osobu stojící na úrovni řízení určité sportovní organizace (například fotbalový

---

<sup>17</sup> NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: VŠE, 2005. ISBN 80-245-0979-2.

<sup>18</sup> POŠVÁR, Z. *Management*. Brno: Ediční středisko MZLU v Brně, 2009. ISBN 978-80-7375-347-4.

klub) nebo podnikatelského sektoru (výroba sportovního zboží, vedoucí fitness centra).<sup>19</sup>

Zvláštním druhem sportovního manažera je pak takzvaný hráčský agent, který hráče zastupuje a jedná jeho jménem ve vyjednávání angažmá, mzdových podmínek, případně nabídek od sponzorů. Za to mu podle smlouvy náleží odměna, která je vypočítávána z částky, kterou klub za hráče zaplatí, stejně tak jako odměna, která je agentovi vyplacena jako určité procento ze mzdových podmínek, které tento agent hráči v jeho působišti vyjedná.

V procesu své řídicí funkce řeší sportovní manažer úkoly, které lze charakterizovat jako činnosti sportovního manažera.

### **3.2.1 Činnosti sportovního manažera**

Tyto činnosti zahrnují:

#### **1) Plánování**

a) základní činnosti,

- strategický plán rozvoje příslušné organizace,
- dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý program,
- strategický postup manažera při plánování sportovních akcí a podniků,

b) specifické činnosti,

- sponzorská činnost.

#### **2) Organizování**

a) základní činnosti,

- postupy vyhodnocování výsledků,
- organizování a zabezpečení tréninkových cyklů,
- využití výpočetní techniky při sportovních soutěžích,
- vyhodnocování činnosti sportovních organizací,

b) specifické činnosti,

- sportovní reklama.

---

<sup>19</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

### 3) Vytváření organizačních struktur

#### a) základní činnosti,

- zdokonalování organizační struktury sportovních svazů,
- zdokonalování organizační struktury sportovních organizací,
- zkvalitnění organizační struktury placených sportovních služeb,

#### b) specifické činnosti,

- transfer hráčů a trenérů.

### 4) Výběr, rozmisťování a vedení lidí

#### a) základní činnosti,

- výběr a rozmisťování lidí při práci ve sportovních spolcích (profesionálové, dobrovolníci),<sup>20</sup>
- výběr a rozmisťování lidí v placených sportovních službách (fitness),

#### b) specifické činnosti,

- znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních sportovních organizací (v případě fotbalu FIFA, UEFA).

### 5) Kontrola

#### a) základní činnosti,

- kontrola ukazatelů finanční kontroly sportovních organizací,

#### b) specifické činnosti,

- zabezpečení norem a náležitostí týkajících se uzavírání smluv, v tuzemsku a zahraničí.

### 6) Marketing

#### a) základní činnosti,

- marketingová koncepce sportovních organizací,
- marketing v oblasti placených sportovních služeb,

---

<sup>20</sup> Dobrovolník je člověk, který pracuje dobrovolně bez nároku na finanční odměnu. Systém dobrovolnictví je využíván například při velkých akcích typu posledních Olympijských her, kde s organizací pomáhalo velké množství dobrovolníků, kteří měli za úkol pomáhat návštěvníkům s cestou na sportovní stadiony a celkovou orientací po Londýně.

- marketing v podnicích vyrábějících sportovní zboží,
- b) specifické činnosti,
- problematika ochrany zdraví, pojištění a sociálního zabezpečení.

## 7) Finance

- a) základní činnosti,
- přehled o aktuálních ekonomických trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře,
  - přehled o hospodaření vlastní sportovní organizace,
- b) specifické činnosti,
- kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů a tak dále.

## 8) Právo

- a) základní činnosti,
- zabudování daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek sportovních organizací,
- b) specifické činnosti,
- znalost zákonů a stanov o sportovních organizacích.

## 9) Komunikace

- a) základní činnosti,
- komunikace v rámci vedení lidí ve sportovní organizaci,
  - vyhledávání nových zaměstnanců,
- b) specifické činnosti,
- komunikace s příznivci klubu,
  - vyjednávání se sponzory.<sup>21</sup>

V současném profesionálním fotbalu je znalost výše uvedených činností nezbytná. Jinak je tomu u klubů amatérských, kdy některé činnosti nejsou pro chod klub tak důležité, jako příklad lze jmenovat činnosti marketingové.

---

<sup>21</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

### 3.3 Cíle fotbalového klubu

Stanovení cílů u amatérských a profesionálních klubů je v některých aspektech značně podobné, v jiných se může naopak diametrálně lišit. Důležité však je, že z obsahového hlediska lze cíle dělit na:

- sportovní cíle,
- ekonomické cíle,
- sociální cíle.

#### 1) Sportovní cíle

Jestliže bude aplikováno rozdělení cílů na krátkodobé (roční), střednědobé (tři roky) a dlouhodobé (nad tři roky), tak u amatérského klubu, bude mezi **krátkodobé cíle** patřit zcela jistě splnění vytyčeného umístění v tabulce aktuální soutěže, vyhledávání talentů do klubových mužstev, motivace hráčů k výkonům, zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek a vzdělávání trenérů a cvičitelů. Do **střednědobých cílů** lze pak zařadit podporu vyhledaných talentů, zlepšení kvality tréninkových jednotek a cvičení, odstranění nedostatků na sportovištích a celkovou podporu hráčů, kteří fotbal hrají na výkonnostní úrovni. **Dlouhodobým cílem** pak může být postup do vyšších soutěží a zejména dlouhodobá výchova talentů.

Profesionální klub do **krátkodobých cílů** řadí splnění vytyčeného umístění v ligové soutěži, případně evropských pohárech, nábor nových talentů do střediska mládeže, opatření k prevenci, rekonvalescenci a rehabilitaci, nákup či prodej hráčů a poskytování maximálně příjemných podmínek pro výkon hráčů na vrcholové úrovni. **Střednědobé cíle** pak zahrnují vytvoření podmínek pro vývoj a podporu talentů, vytvoření kvalifikovaného trenérského týmu na všech úrovních a stabilizaci prvního mužstva. Mezi **dlouhodobé cíle** pak patří sportovní stabilizace klubu v nejvyšší soutěži, případně získání ligového titulu. U větších mužstev pak může být dlouhodobým cílem pravidelná účast v evropských pohárech. Cílem je také neustálá péče o mládež a zapojování největších talentů do prvního mužstva, což může být zejména u ekonomicky slabších klubů klíčové.



## 2) Ekonomické cíle

Většina fotbalových klubů na amatérské bázi je existenčně závislá na shánění finančních prostředků, proto se také zajištění financí prolíná všemi cíly. V **krátkodobých cílech** to představuje boj o přidělení dotací z krajů a obcí, na což je v mnoha případech fixovaný průběh aktuální sezóny. **Střednědobým cílem** je pak shánění sponzora, který klub bude na několik sezón podporovat. **Dlouhodobým cílem** u amatérského klubu nemůže být nic jiného než ekonomická stabilita, která klubu zajistí existenci.

Většina profesionálních klubů v České republice každoročně hospodaří se ztrátou, proto mezi jejich cíle nemůže patřit nic jiného než náprava situace. **Krátkodobým cílem** tedy určitě jsou úsporná opatření, zvýšení doplňkových finančních zdrojů (sponzoři, komerční činnost) a získání nových kvalifikovaných řídicích pracovníků. **Střednědobý cíl** představuje celkové zlepšení finanční situace, zlepšení řízení klubu, novou image klubu pro veřejnost a spolupráci se silným sponzorem. Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu je **dlouhodobým cílem**, kterého by se každý profesionální klub měl snažit dosáhnout.

## 3) Sociální cíle

Tyto cíle jsou u amatérského klubu zaměřeny především na získávání nových členů, hráčů. **Krátkodobým cílem** bude tedy snaha o oslovení nových tváří, dále pak pořádání různých společenských akcí, jako jsou například plesy. **Střednědobý cíl** pak musí usilovat o povzbuzování celkové společenské atmosféry a upevňování vzájemných vztahů, což vede k **dlouhodobému cíli**, kterým je podpora příslušnosti ke klubu a spokojenost jeho členů, kteří se díky tomu s klubem snáze identifikují.

Oproti tomu profesionální klub bude směřovat své cíle především na získávání příznivců a celkový styk s veřejností. **Krátkodobým cílem** tedy je zaměření se na příznivce (pořádání akcí typu setkávání se s fanoušky, podpisová setkání), dále pak různé benefiční akce a tak dále. **Střednědobý cíl** bude zahrnovat sponzorování různých společenských akcí, mládežnických turnajů, poskytování charitativních darů. Díky televizním přenosům se má klub šanci prezentovat i na televizních obrazovkách, čehož lze využít v rámci marketingových aktivit klubu. Snahou **dlouhodobého cíle** je pak vytvoření takové image, která bude na příznivce působit pozitivně a bude klubu získávat

příznivce nové, pro které bude lehké se s klubem identifikovat, a zároveň budou hrdí, že jsou příznivci takové organizace.<sup>22</sup>

Je důležité zmínit, že všechny uvedené cíle spolu přímo souvisí. Aby klub mohl splnit své sportovní cíle, bezesporu k tomu bude potřebovat jasně definované ekonomické cíle. Je-li sociálním cílem klubu získat nové příznivce, je třeba, aby se mu dařilo plnit sportovní cíle, které mu zaručí pozornost příznivců, popřípadě jejich získání.

### **3.4 Řídící orgány a úseky fotbalového klubu**

Každý klub je řízen představenstvem nebo výborem klubu, který se volí na **valné hromadě**, což vrcholný orgán klubu, kde se řeší základní otázky vedení a řízení, jako je činnost klubu za uplynulé období, zpráva o hospodaření klubu za uplynulé období, návrh rozpočtu klubu na příští období, zpráva o činnosti kontrolní komise a celková diskuse. Dále se řeší otázka personálního obsazení do funkcí:

#### **1) Dozorčí rada**

- hlavní kontrolní orgán,
- dohlíží na výkon působnosti představenstva,
- dohlíží na uskutečňování podnikatelské činnosti klubu,
- kontroluje všechny doklady týkající se činnosti klubu,
- kontroluje řádné účetnictví klubu.

#### **2) Představenstvo nebo výbor klubu**

- volený statutární orgán,
- je vedeno předsedou a více místopředsedy, případně členy představenstva,
- řídí činnost klub,
- realizuje usnesení valné hromady,
- jmenuje a odvolává vedoucí zaměstnance klubu,
- svolává valnou hromadu,

---

<sup>22</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

- předkládá veškeré návrhy valné hromadě.

### **3) Hlavní manažer (ředitel) klubu**

- zástupce majitelů či akcionářů klubu,
- představuje vrcholový management klubu,
- vykonává operativní řízení klubu,
- vystupuje za klub ve věcech, které spadají do jeho pravomoci.

### **4) Sportovní úsek**

- zajišťuje nejdůležitější součást činnosti klubu – sportovní výkon,
- je veden sportovním ředitelem,
- doplňování a zkvalitňování hráčských kádřů,
- výběr realizačního týmu,
- uzavírání a evidence hráčských smluv,
- péče o mládež.

### **5) Ekonomický úsek**

- je řízen ekonomickým ředitelem a účetním klubu,
- účetní vedení celého klubu,
- komunikace s finančním, sociálním úřadem a zdravotními pojišťovnami,
- vede celkovou finanční agendu,
- péče o majetek,
- investiční činnost,
- sestavuje finanční plán.

### **6) Provozní úsek**

- je řízen provozním ředitelem,
- stará se o údržbu, technické zázemí a vybavení klubu,
- provoz a údržba inženýrských sítí,
- pořadatelská služba,
- styk s bezpečnostními složkami.

## 7) Marketingový úsek

- je řízen marketingovým ředitelem,
- uzavírání sponzorských smluv,
- příprava reklamních panelů,
- realizace reklamních služeb,
- vytváření image klubu pro veřejnost,
- vydávání propagačních materiálů, časopisů a bulletinů,
- vymyšlení komerčních akcí pro fanoušky.<sup>23</sup>

Všechny výše zmíněné orgány a úseky lze najít u profesionálních klubů, které je jednoduše potřebují. Teoreticky profesionální kluby mohou vynechat například marketingový úsek. Příkladem mohou být dříve prvoligové Blšany, malá vesnice ve Středočeském kraji, která se díky financím svého majitele během pár let dostala z nejnižších soutěží až do té nejvyšší, tedy prvoligové. Klub byl plně sponzorován svým vlastníkem a fanoušky neměl téměř žádné. Nebylo výjimečné, že na místní stadion během ligového zápasu dorazilo pouze pár stovek diváků, kteří byli navíc ještě fanoušky hostujícího klubu. V případě Blšan tedy nemělo smysl mít marketingový úsek, když klub podporovalo minimum příznivců a sponzor, který by investoval prostředky do reklamy, kterou by na prázdném stadionu nikdo neviděl, se hledal také těžko.

Opačně je tomu u amatérských klubů, kde úkol, tedy starat se o řízení klubu, je stejný, liší se ovšem v počtu lidí zapojených do tohoto řízení. Není výjimkou, že činnosti jako sportovní cíle, hospodaření, mládež, administrativa a celkový chod klubu, jsou v rukou maximálně tří lidí, kteří klub spravují.

Soulad a návaznost všech výše zmíněných aspektů, určuje efektivnost činností sportovních klubů, a v praxi se projevuje především jejich bezproblémovým řízením.

---

<sup>23</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

## 4 MARKETINGOVÉ ČINNOSTI FOTBALOVÝCH KLUBŮ

Stejně jako u managementu, existuje i v případě marketingu spousta různých definic tohoto pojmu. Například zahraniční autor Kotler, marketing popisuje jako „*společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.*“<sup>24</sup>

Další definici pak nabízí autorka Boučková, která marketing chápe jako „*komplex činností, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka při současném dosažení dalších cílů subjektů, které jej uplatňují.*“<sup>25</sup>

Na různé formy marketingu lze narazit každý den a kdekoliv, na procházce po ulici, v obchodních domech nebo při sledování televize. Prolíná se do všech sfér zájmových aktivit, a tak není překvapením, že se vyskytuje i ve sportu. Je tedy součástí i sportovních organizací, ať už ziskových či neziskových, a jako takový se nazývá sportovní marketing.

### 4.1 Sportovní marketing

V posledních deseti letech se sportovní marketing v České republice velmi rozrostl. Důvod tohoto procesu je velmi jednoduchý, v oblasti sportu vznikají nová média, která lze využívat v rámci marketingových aktivit. Jsou to především samotná sportoviště, sportovní kluby, výbava a hlavně vztah mezi klubem a příznivcem. Ve sportovním marketingu v České republice, dominují hlavně fotbal a hokej. Jsou to sporty, které lze označit jako jednoznačně nejpobulárnější. Například u fotbalu to znamená, že je o něj každodenní zájem v médiích, u veřejnosti, ale také má širokou vlastní členskou základnu ve Fotbalové asociaci České republiky. Fotbalové stadiony nabízejí spoustu prostoru pro prezentaci obchodních partnerů, pravidla fotbalu umožňují pořadatelským klubům zařadit do zápasu doprovodný program, a z talentovaných hráčů

---

<sup>24</sup> KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 44. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>25</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*, s. 8. Praha: C. H. BECK, 2003. ISBN 80-7159-577-1.

se stávají sportovní hvězdy. To vše dělá ze sportovního marketingu lákavý cíl mnoha subjektů.<sup>26</sup>

Autorka Čáslavová pak sportovní marketing popisuje jako „*proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.*“<sup>27</sup>

## 4.2 Marketingový mix ve sportu

Je obecně jednou ze základních strategií marketingu, která v sobě kombinuje nástroje marketingu, mezi něž patří produkt, cena, místo a propagace. Jedna z definic uvedená v literatuře, marketingový mix chápe jako „*soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.*“<sup>28</sup>

Se zaměřením na sportovní specifika, pak marketingový mix obsahuje tyto nástroje:

### 1) Produkt

Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky, které jsou nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků v oblasti sportu. Ve fotbalovém prostředí je typickým příkladem hmotného statku herní výbava, jako jsou kopačky, chrániče, nebo míč. Příkladem nehmotného statku je samotné fotbalové utkání. Svým způsobem jde o produkt, který je okamžitě spotřebován a je ve stejné podobě neopakovatelný. Kvalita tohoto produktu, tedy fotbalového utkání, se odvíjí od výkonu hráčů, kteří k utkání nastoupí. Míra získaného užitku je tedy u spotřebitelů rozdílná, výhrou podporovaného týmu, získá první spotřebitel větší užitek než spotřebitel druhý, který podporoval poražený tým.

---

<sup>26</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

<sup>27</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*, s. 99. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

<sup>28</sup> KOTLER, P., V. WONG., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*, s. 70. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

## 2) Cena

Je schopna výrazným způsobem ovlivnit chování zákazníka při nákupu produktu. Tvorba ceny u sportovních organizací je závislá na druhu produktu, který organizace nabízí. U některých produktů se lze odrazit od ekonomických kalkulací (sportovní výrobky), u jiných je pak tvorba ceny vázána především na představitele na straně poptávky (například transfery hráčů). Při stanovení ceny se u některých sportovních produktů dají využít zavedené metody cenové tvorby – cena počítající s návratem investic, cena stanovená přírůžkou a tak dále. Často se při tvorbě ceny počítá také s uplatněním necenových nástrojů marketingu – značky, designu, obalu. Dalším faktorem jsou pak slevy, které mají zejména psychologický vliv na rozhodování zákazníka. Příkladem mohou být permanentní vstupenky, kdy při nákupu této vstupenky zákazník ušetří podstatné finanční prostředky, než kdyby kupoval jednotlivé vstupy zvlášť.

## 3) Místo

Neboli také distribuce, jejímž hlavním úkolem je zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Důležité je promyslet povahu distribučních cest, znát náklady na distribuci, a určit charakter a hustotu distribuční sítě. Způsob distribuční cesty je odvozený především na povaze produktu, tedy zda se jedná o produkt hmotný nebo nehmotný. V případě hmotného produktu může za příklad posloužit herní výbava, kdy se například fotbalové kopačky musí dostat od výrobce do místa prodeje. U nehmotného produktu je situace složitější v tom, že si ho zákazník nemůže nijak osahat, ochutnat, musí si ho takzvaně „prožít“. To znamená, že například u výše zmíněného fotbalového utkání, musí zákazník za tímto produktem přijít.

## 4) Propagace

Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktu potenciálním zákazníkům. Propagace v sobě zahrnuje čtyři základní činnosti, které tvoří **propagační mix**. Patří sem:

- a) reklama – reklama sportovních výrobků, reklama na sportovní služby, na specifických sportovních médiích (dresy, vybavení),

- b) publicita – rozhovory s významnými sportovci a trenéry, kteří vystupují jako znalci kvality sportovního produktu,
- c) podpora prodeje – dny otevřených dveří, účast sportovců, slevy, hry o vstupenky,
- d) osobní prodej – prodej V. I. P. servisu sponzorů prostřednictvím vybrané osoby (například manažera klubu).

Manažer klubu vytváří propagační mix, který může být v různých obdobích vývoje klubu odlišný. Musí se odvíjet od:

- základních cílů, které si klub klade (sportovní, ekonomické, sociální),
- cílových skupin zákazníků (široká veřejnost, ženy, studenti),
- výběru médií (televize, rozhlas, tisk, internet),
- finančních prostředků klubu.<sup>29</sup>

### 4.3 Marketing jako sportovní reklama

*„Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu, prostřednictvím komunikačních médií.“<sup>30</sup>*

Pojem sportovní reklama se vztahuje k reklamě, která je využívána specifickou komunikací v oblasti sportu. Patří sem například:

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na startovních číslech,
- reklama na mantinelu,
- reklama na sportovním náčiní a nářadí,
- reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích,
- reklama propagovaná známou sportovní osobností,
- reklama na billboardech, vstupenkách.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

<sup>30</sup> KOBERA, B. a P. ŠEC. *Reklama efektivně*, s. 6. Praha: Unico, 1991. ISBN 80-900886-0-0.

<sup>31</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.



Sport je významným fenoménem, který aktivně provádí, anebo sledují miliony lidí. To samozřejmě přitahuje zájem firem, pro které jsou příznivci sportu potenciaálními zákazníky, a proto firmy často vstupují do sportu jako sponzoři.

#### 4.4 Marketing jako sponzorování

Obecně lze sponzorování chápat jako vztah dvou subjektů, v případě sportu jako vztah mezi subjektem, který bude sponzorovat (většinou firmy) a mezi sportovním klubem nebo jednotlivcem. Sponzor tímto vztahem získává možnost propagovat a zviditelnit svůj produkt, značku. Naopak sponzorovaný získává významné finanční prostředky, které může využít pro své sportovní fungování.

Svůj pohled nabízí autorka Čáslavová, která sponzorování definuje jako *„připravenost finančních a materiálních prostředků nebo služeb ze strany podniků, které jsou přidělovány osobám a organizacím působícím ve sportu, s cílem dosáhnout podnikových, marketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství, ve které sponzor a sponzorovaný, dosahují svých cílů s pomocí druhého. Vstup do partnerství je vyjádřen sponzorováním, kde jsou smluvně regulovány výkony obou stran.“*<sup>32</sup>

Formy sponzorování ve sportu:

- sponzorování jednotlivých sportovců,
- sponzorování sportovních týmů,
- sponzorování sportovních akcí,
- sponzorování sportovních klubů,
- sponzorování ligových soutěží.

---

<sup>32</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*, s. 190. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

## 4.5 Marketing Fotbalové asociace České republiky

Hlavním marketingovým partnerem FAČR je společnost STES a.s., která se stará o co největší možný zisk, jaký fotbal nabízí. Společnost je výhradním majitelem TV práv a marketingových práv obou profesionálních fotbalových soutěží dospělých v České Republice, a současně i majitelem části reklamních práv klubů hrajících první a druhou fotbalovou ligu, TV a marketingových práv Poháru FAČR, a majitelem všech práv poháru FAČR. Nejvyšší liga díky své pravidelnosti a TV pokrytí je ideálním nástrojem pro prezentaci obchodních partnerů, kteří do fotbalu investují své peníze. STES, a.s. poté tyto příjmy přerozděluje mezi jednotlivé kluby první a druhé ligy.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> STES CZECH FOOTBALL MARKETING. *Oficiální marketingový zástupce Fotbalové asociace České republiky*. [online]. [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://www.stes.cz/Uvodni-stranka/3.article.aspx>

## 5 EKONOMICKÉ ČINNOSTI FOTBALOVÝCH KLUBŮ

Současná ekonomická situace v českém fotbale není radostná. Profesionalismus, který se zde plně projevil po pádu komunismu, vyhrotil potíže až do té míry, že řada klubů zbankrotovala, předčasně odstoupila ze soutěží, nebo prodávala vybojovaná postupová místa ve vyšších soutěžích. Kluby se potýkají s finančními problémy, jsou zadluženy, neplatí za přestupy hráčů klubům, zdržují hráčům výplaty vyplývající z hráčských smluv. Většina prvoligových klubů navíc každoročně operuje se schodkovým rozpočtem.<sup>34</sup>

Za příklad stavu současné ekonomické situace českých klubů, může sloužit informace o hospodaření největšího klubu AC Sparta Praha ze dne 25. 2. 2013, která uvádí, že od roku 2004 celkový prodělek klubu dosáhl téměř 860 milionů korun. V ligové sezóně 2011/2012 pak klub prodělal rekordních 237,3 milionů korun, kvůli čemuž se vlastní kapitál klubu propadl na 280,1 milionů korun.<sup>35</sup>

### 5.1 Finanční zdroje fotbalových klubů

V případě financování fotbalových klubů je důležité rozlišovat, zda se jedná o klub amatérský, nebo profesionální. Finanční zdroje rozlišujeme na:

#### 1) Tradiční zdroje

- a) sportovní výsledky – umístění v soutěži, evropské poháry,
- b) členské příspěvky – jako zdroj financování klubu jsou využívány především u amatérských klubů,
- c) dary – jsou věnovány většinou dlouholetými členy klubu nebo jejich velkými fanoušky, kteří je klubu věnují bez nároku na protislužbu,
- d) patronáty – příkladem mohou být velké firmy, které věnují velkou sumu peněz na podporu mládežnických družstev klubu,

---

<sup>34</sup> NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: VŠE, 2005. ISBN 80-245-0979-2.

<sup>35</sup> TÝDEN.CZ. *Byznys Česko*. [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/fotbalova-sparta-utrpele-rekordni-ztratu-237-3-milionu-korun\\_262398.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/fotbalova-sparta-utrpele-rekordni-ztratu-237-3-milionu-korun_262398.html)

- e) příspěvky municipalit – pronájem městského sportovního stadionu za symbolickou cenu, věcné poskytnutí materiálu, veškerá nepeněžní pomoc,
- f) příspěvek od zastřešující organizace – příspěvky na údržbu a provoz, administrativu, v případě fotbalu je touto zastřešující organizací FAČR,
- g) dotace od státu – vždy se jedná o účelovou dotaci, která je realizována přes vládní programy státní podpory sportu,
- h) vstupné – výše ceny vstupenek je závislá na úrovni soutěže, je to jeden z nejběžnějších zdrojů příjmů fotbalových klubů,
- i) startovné – využívá se především při pořádání několikadenních turnajů a slouží k pokrytí nákladů spojených s pořádáním akce.

## 2) Doplnkové zdroje

- a) sponzorské příspěvky – viz kapitola 4.4 Marketing jako sponzorování,
- b) prodej suvenýrů – úspěch je založen na dlouholeté tradici a soutěži, kterou klub hraje,
- c) klubové restaurace a ubytovací zařízení – je běžné, že vedle hřišť je restaurační zařízení, které patří klubu, stejně tak možnost ubytování v případě několikadenních turnajů.<sup>36</sup>

Všechny typy zdrojů mohou sehrát podstatnou roli v přípravě rozpočtů pro danou sezónu. Tvorba rozpočtů a jejich naplnění je pro klub zcela zásadní. Rozpočet je plán finančního hospodaření. Každý klub si stanovuje svůj vlastní rozpočet podle svých možností. Jde o souhrn celkových příjmů a výdajů. Ekonomické zajištění klubu je důležitou podmínkou pro správné fungování fotbalového klubu, a to zejména v dnešní době finanční krize.

## 5.2 Financování amatérských fotbalových klubů

Rozpočty amatérských klubů mají oproti profesionálním odlišné složení jednotlivých položek, rozdílnou důležitost a samozřejmě řádově rozdílnou výši těchto položek. Amatérské fotbalové kluby jsou závislé především na podpoře místního

---

<sup>36</sup> NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: VŠE, 2005. ISBN 80-245-0979-2.

obecního či městského úřadu, a na sponzorských darech. Také jsou časté případy, kdy existence klubu je závislá na jediné konkrétní osobě, která funguje jako mecenáš, který do fotbalového klubu investuje své prostředky. Taková forma financování má samozřejmě svá pro i proti. Klubu tím tento mecenáš zaručuje aktuální stabilitu, rozšířené možnosti v podobě investic jak do zázemí, tak do angažování lepších hráčů. Ovšem když dojde v klubu k situaci, kdy tento mecenáš přestane klub podporovat, ať už z jakéhokoliv důvodu (dojdou mu peníze, přestane ho financování klubu uspokojovat, není možnost dalšího postupu), tak to často znamená úplný konec fungování klubu, který se najednou s nedostatkem financí nedokáže sám vypořádat.<sup>37</sup>

**Tabulka 1: Ukázka možných příjmů a výdajů amatérského klubu**

<b>PŘÍJMY:</b>	<b>VÝDAJE:</b>
Dotace od krajského úřadu	Provoz a údržba hřiště
Dotace od obecního úřadu	Pronájem sportovišť
Dotace od FAČR	Nákup, hostování hráčů
Sponzorské dary	Poplatky FAČR
Členské příspěvky	Poplatky za energii
Prodej, hostování hráčů	Odměny rozhodčím
Vstupné	Bankovní poplatky
Pronájem hřiště, zařízení	Pronájem restauračních zařízení
Dotace od státu	Výdaje na cestování

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

### **5.3 Financování profesionálních fotbalových klubů**

Tvorba rozpočtů českých profesionálních klubů, je závislá především na množství financí sehnanych od sponzorů a prostředků, které klub investuje do výplat hráčů. Položka určená na výplaty hráčů tvoří u profesionálních týmů zpravidla největší část rozpočtu určeného na výdaje. V českých podmínkách jsou odměny profesionálních hráčů vystaveny kritice, neboť veřejnosti a zejména pak fanouškům se zdá, že hráči za svoje výkony dostávají mnohdy přemrštěné peníze. Výše odměn hráčů byla však vždy pouze spekulací, jelikož kluby jsou na informace ohledně těchto odměn velice skoupé,

<sup>37</sup> NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: VŠE, 2005. ISBN 80-245-0979-2.

a navíc je ani nemohou jmenovitě zveřejnit. Převratem v této skutečnosti je pak novinka ze dne 20. 2. 2013, kdy se prvoligové FK Teplice v reakci na dlouhodobě špatné výsledky týmu, rozhodly jako první tým zveřejnit platový systém. Platový systém Teplic tvoří šest kategorií, v nichž jsou hráči zařazeni podle postavení v týmu, celkově pak výdaje na platy hráčů tvoří 36 milionů korun, což je téměř 40 procent rozpočtu klubu.<sup>38</sup>

**Tabulka 2: Platový systém FK Teplice (měsíční plat)**

<b>KATEGORIE:</b>	<b>PLAT:</b>
1. Opora mužstva	70 000 – 90 000
2. Člen základní sestavy	50 000 – 70 000
3. Stabilní člen prvního týmu	35 000
4. Talent zařazený do prvního týmu	12 000
5. Hráč juniorky	10 000
6. Hráč dorostu	10 000

Zdroj: Zpracováno podle FK TEPLICE. *A-Tým*. [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: [http://www.fkteplice.cz/A-tym/zpravy20\\_02\\_13\\_klub\\_zverejnil\\_zpusob\\_odmenovani\\_hracu.html](http://www.fkteplice.cz/A-tym/zpravy20_02_13_klub_zverejnil_zpusob_odmenovani_hracu.html)

Jak bylo uvedeno výše, platy hráčů jsou nejvýznamnější položkou výdajů profesionálních klubů, s níž musí kluby počítat při tvorbě rozpočtů. Následující tabulka předkládá další možné příjmy a výdaje profesionálního fotbalového klubu.

**Tabulka 3: Ukázka možných příjmů a výdajů profesionálního klubu**

<b>PŘÍJMY:</b>	<b>VÝDAJE:</b>
STES a.s. – příjmy z 1. a 2. ligy	Platy hráčů
Sponzorské dary	Platy zaměstnanců
Prodej a hostování hráčů	Nákup a hostování hráčů
Vysílací práva (TV, rozhlas)	Organizace zápasů
Vstupné ze zápasů	Náklady na soustředění
Účast v evropských pohárech	Provoz a údržba hřiště, areálu
Prodej suvenýrů, zboží	Poplatky za energii
Reklama	Nájemné
Pronájem sportovního areálu	Propagace, reklamní předměty

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

<sup>38</sup> FK TEPLICE. *A-Tým*. [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: [http://www.fkteplice.cz/A-tym/zpravy20\\_02\\_13\\_klub\\_zverejnil\\_zpusob\\_odmenovani\\_hracu.html](http://www.fkteplice.cz/A-tym/zpravy20_02_13_klub_zverejnil_zpusob_odmenovani_hracu.html)

## 6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH KLUBŮ

Pro účely praktické části práce byly vybrány dva kluby - profesionální klub Bohemians Praha 1905, a.s. a amatérský klub TJ Slavia Louňovice.

### 6.1 Bohemians Praha 1905, a.s.

Fotbalový klub Bohemians Praha 1905 je tradičním českým klubem s bohatou historií. Klub byl založen roku 1905 a mezi jeho největší úspěchy patří postup do semifinále Poháru UEFA z roku 1983, a titul mistra ligy ve stejném roce. Během posledních let se však klub dostal do vážných problémů a ocitl se před zaniknutím. Nakonec byl i díky pomoci vlastních fanoušků zachráněn, a po změně názvu s následným propadem až do třetí nejvyšší soutěže, byl klub opět připraven na návrat do profesionálního fotbalu. To se také stalo, a tak dnes může klub Bohemians Praha 1905 hrát opět 2. ligu.<sup>39</sup> Klub od svého založení prošel mnoha změnami v názvu klubu, ten současný byl oficiálně uveden poměrně nedávno, a to 28. 12. 2012. Všichni hráči klubu mají podepsány profesionální smlouvy a fotbal je tedy jejich zaměstnáním.

**Obrázek 1: Logo klubu Bohemians Praha 1905, a.s.**



Zdroj: *Virtuální Ďolíček*. [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/klub/predstaveni.aspx>

---

<sup>39</sup> VIRTUÁLNÍ ĎOLÍČEK. *Představení*. [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/klub/predstaveni.aspx>

## 6.2 TJ Slavia Louňovice

Tento klub z malé obce Louňovice, která leží ve Středočeském kraji, byl založen roku 1906 jako tělovýchovná jednota. Název klub zůstal stejný až do současnosti, ovšem s tím, že hlavní sportovní náplní jednoty je fotbal. Mezi největší úspěchy klubu lze řadit sezónu, kdy jeho barvy oblékal fotbalista Jiří Štajner, který přerušil svou profesionální kariéru. Nejúspěšnější období zažívá klub v současnosti, kdy je nováčkem páté nejvyšší soutěže (krajský přebor) a má ambice stoupat vzhůru napříč soutěžemi.<sup>40</sup>

V týmu není žádný profesionál, většina hráčů bere fotbal jako svůj koníček, což se také projevuje na tréninkových účastích.

**Obrázek 2: Logo klubu TJ Slavia Louňovice**



Zdroj: *Slavia Louňovice*. [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://slavia.lounovice.net/subdom/slavia/kontakt>

---

<sup>40</sup> SLAVIA LOUŇOVICE. Kontakt. [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://slavia.lounovice.net/subdom/slavia/kontakt>



## 7 ŘÍDÍCÍ ČINNOSTI VYBRANÝCH KLUBŮ

### 7.1 Bohemians Praha 1905, a.s.

#### 7.1.1 Vlastnická struktura klubu

Jak bylo zmíněno výše v práci, každý z fotbalových klubů, které hrají v České republice profesionální soutěže (1. a 2. liga), musí mít právní formu akciové společnosti. V případě Bohemians, které hrají druhou ligu, klub vlastní sedm akcionářů.

**Tabulka 4: Vlastnická struktura klubu Bohemians Praha 1905, a.s.**

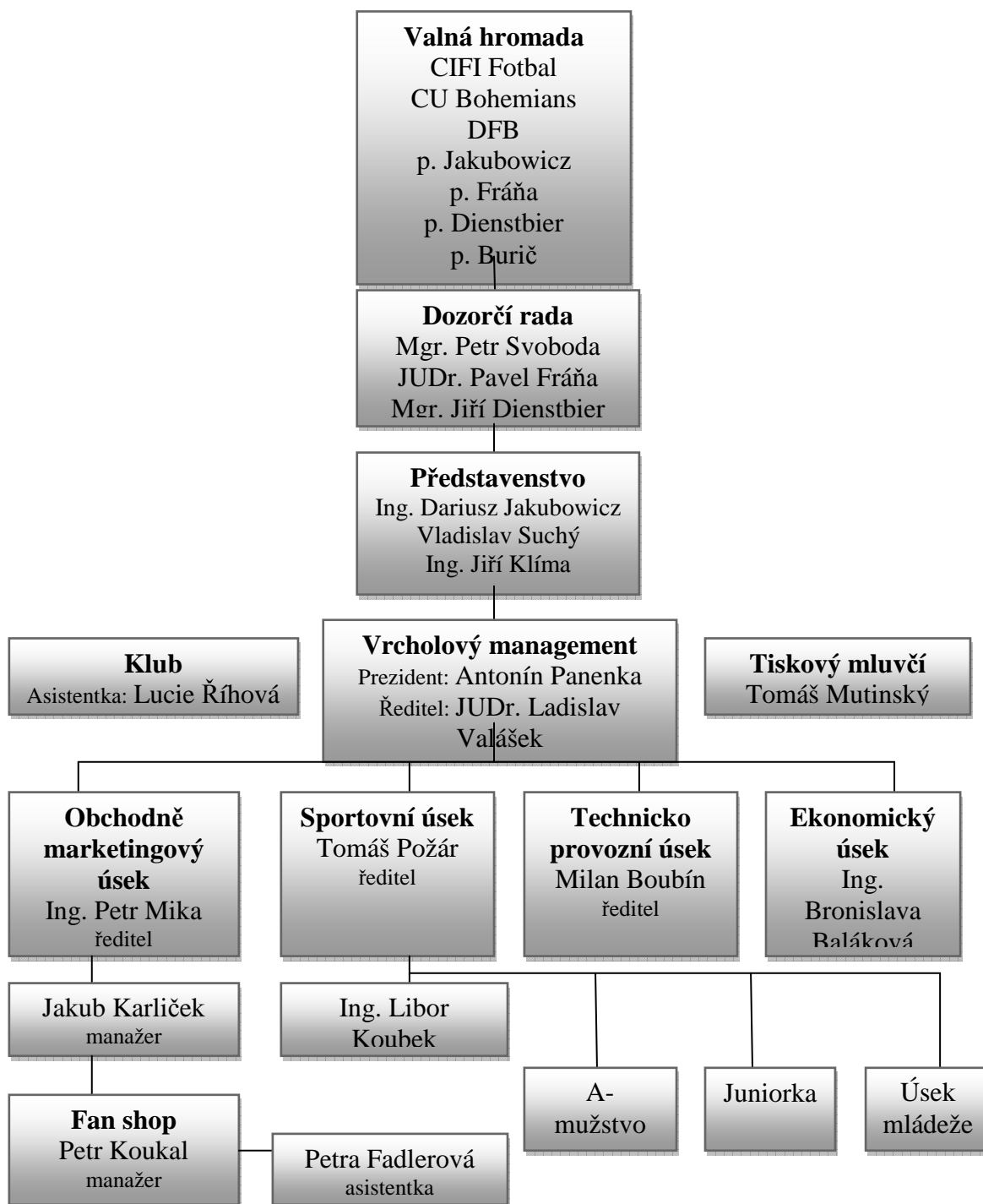
<b>AKCIONÁŘ</b>	<b>PODÍL V %</b>
CIFI Fotbal	51,19
CU Bohemians	25,05
Družstvo fanoušků Bohemians	10,24
p. Jakubowicz	9
p. Fráňa	2,14
p. Dientsbier	2,14
p. Buřič	0,24
<b>CELKEM</b>	<b>100</b>

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Za zmínku z uvedených akcionářů stojí Družstvo fanoušků Bohemians, které vzniklo roku 2005, tedy rok poté, co byl na původní FC Bohemians Praha uvalen konkurs. Věrní fanoušci klubu poté shromáždili potřebný kapitál, který byl použit na odkoupení klubu od správce konkursní podstaty, zaplacení dluhů a pokut Českomoravskému fotbalovému svazu (nyní FAČR), a klub přihlásili do třetí nejvyšší soutěže. Tímto krokem klub zachránili před zánikem. V současné době jej podporují finančními prostředky (například členství v klubu stojí 500 Kč), materiálními prostředky, ale také dobrovolnickou práci při rekonstrukci stadionu.

## 7.1.2 Organizační struktura klubu

Obrázek 3: Organizační struktura klubu Bohemians Praha 1905, a.s.



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jak je patrné z obrázku organizační struktury, vrcholným orgánem je valná hromada, kterou tvoří akcionáři klubu. Valná hromada klubu se schází každého půl

roku, jednou za rok jsou zde pak voleni členové řídicího orgánu klubu, kterým je představenstvo. Toto představenstvo, jehož předsedou je také akcionář klubu Ing. Dariusz Jakubowicz, má na starost výběr kandidátů, ze kterých pak vybere na pozice vrcholového managementu klubu, jimiž jsou prezident a ředitel. Prezidentem klubu je bývalý dlouholetý hráč Bohemians a československé reprezentace Antonín Panenka. Úsek vrcholového managementu má pod svým vedením čtyři úseky, za jejichž činnost je odpovědný. Tyto úseky tvoří úsek obchodně marketingový, sportovní, technicko provozní, posledním pak je úsek ekonomický. Každý z úseků je samostatný, přičemž nejdůležitějším úsekem je úsek sportovní. Jeho úkolem je starat se o sportovní tvář klubu, řeší nákup a prodej hráčů, obsazení realizačního týmu a veškeré záležitosti týkající se mládeže. Obchodně marketingový úsek má na starost provoz webových stránek klubu, e-shopu, kamenného fanshopu a kontakt s fanoušky a sponzory, včetně vytváření marketingových akcí. Úkolem ekonomického úseku klubu je sestavování rozpočtu pro dané období (kalendářní rok, fotbalová sezóna), vedení účetnictví a tak dále. Na správný průběh veškerých účetních a finančních operací klubu pak dohlíží dozorčí rada, jejímž členem je i současný neúspěšný kandidát na prezidenta Mgr. Jiří Dienstbier. V klubu je na plný úvazek zaměstnáno 14 pracovníků, o celkový chod klubu se pak stará 26 lidí.

### 7.1.3 Cíle klubu

#### 1) Sportovní cíle

Nejdůležitějším **krátkodobým cílem** klubu v sezóně 2012/2013 je postup zpátky do nejvyšší soutěže, odkud klub o rok dříve sestoupil.<sup>41</sup> Mezi další cíle pak patří doplnění realizačního týmu prvního mužstva, které v tomto směru bylo oslabeno odchodem dvou stabilních členů. Z hlediska mládeže je jednoznačným cílem udržení současných pozic, kdy všechny mládežnické týmy hrají nejvyšší soutěže příslušných kategorií.

Hlavním **střednědobým cílem** (po vytyčeném postupu) je stabilizace klubu v nejvyšší soutěži, kdy by se Bohemians Praha 1905 měla pohybovat ve středu ligové

---

<sup>41</sup> Dne 14. 3. 2013 je klub na 1. místě druhé ligy. Z celkových 30. kol bylo zatím odehráno kol 17.

tabulky. Důležitá je pro klub v tomto směru práce s mládeží, kdy je nezbytné trpělivě pracovat s talenty při jejich přechodu z dorostu mezi dospělé.

**Dlouhodobým cílem** je pak umístění v horní polovině ligové tabulky a snaha umístit se na takových pozicích, které umožňují hrát evropské poháry. Dalším cílem je zajištění adekvátních tréninkových podmínek pro hráče a trenéry, to znamená vybudování vlastního tréninkového centra, které na Bohemians vždy chybělo. Posledním dlouhodobým cílem je výchova talentovaných hráčů, kteří by pravidelně hráli v reprezentačních kategoriích České republiky.

## 2) Ekonomické cíle

**Krátkodobým cílem** klubu je zajištění financí na aktuální sezónu, tvorba rozpočtu, to znamená plánované příjmy a výdaje, vyřešení otázky financování mládeže a přijetí úsporných opatření v důsledku ekonomické krize.

Do **střednědobých cílů** klubu pak patří navázání spolupráce se silným sponzorem, který by klub pomáhal finančně zajistit v nejvyšší soutěži, z čehož plyne i další cíl, kterým je navýšení rozpočtu, právě s ohledem na působení v 1. lize. Zajištění financí je klíčové i pro výstavu tréninkového centra zmíněného ve sportovních cílech, a zejména pak pro modernizaci stadionu Ďolíček, který v současné době nesplňuje požadavky FAČR pro prvoligové stadiony.<sup>42</sup>

**Dlouhodobý cíl** Bohemians je pak jednoznačný - zajistit ekonomickou stabilitu jak mužstev dospělých, tak mládežnických kategorií.

## 3) Sociální cíle

Bohemians se vždy mohla pyšnit silnou fanouškovskou podporou. Díky své bohaté historii, známým hráčům, kteří působili v klubu v minulosti, a také stadionu Ďolíček, nemá klub nouzi o dostatek nových příznivců. Zaměření se právě na fanoušky, je hlavním **krátkodobým cílem**, do něhož patří pořádání fanouškovských programů, jako je setkání s hráči, organizování nebo podpora turnajů, ale i školních akcí.

**Střednědobým cílem** je upevnění image klubu jako organizace, která je tu především pro lidi, a to pomocí programů, které dlouhodobě podporují handicapované,

---

<sup>42</sup> Z tohoto důvodu musela Bohemians Praha 1905 své domácí zápasy v sezónách 2010/2011 a 2011/2012 odehrát v pronájmu, na stadionu Eden.

financují vznik sportovních tříd na základních školách, přispívají na výjezdy svých fanoušků na venkovní utkání, a celkově se snaží působit pozitivně na veřejnost.

**Dlouhodobým cílem** klubu není nic jiného, než vyřešení takzvané „Kauzy tří Bohemek“.<sup>43</sup>

## 7.2 TJ Slavia Louňovice

### 7.2.1 Vlastnická struktura klubu

Klub funguje jako občanské sdružení, v jehož čele stojí tři zakládající členové a je zastupován funkcionářem, který je oprávněn jednat jeho jménem. Jak je zřejmé, cílem tohoto sdružení je sportovní činnost.

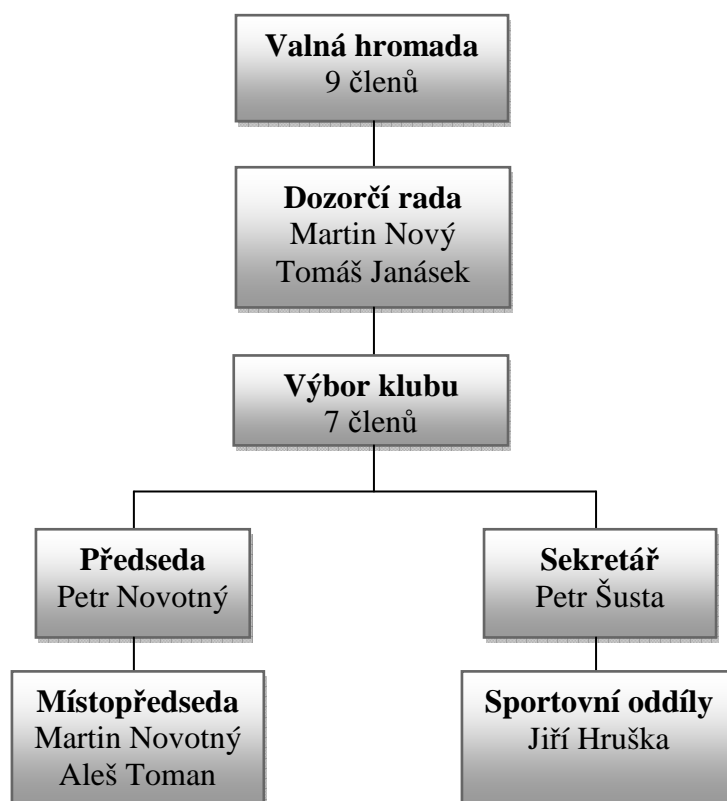
V současné době má klub devět členů valné hromady, což je nejvyšší orgán klubu, který řídí jeho činnost. Mezi nejdůležitější činnosti valné hromady občanského sdružení, stejně jako u akciové společnosti, patří projednávání o výši rozpočtu, výsledcích hospodaření a tak dále. Má však i specifické činnosti, jelikož stanovuje výši jednorázového klubového příspěvku pro případné zájemce o členství, ale také výši ročního klubového příspěvku pro stávající členy. Také rozhoduje o změnách ve stanovách, které jsou základním dokumentem klubu. V nich je mimo jiné uvedena podoba organizační struktury klubu.

---

<sup>43</sup> V roce 2004 byl na tehdejší druholigové FC Bohemians Praha uvalen konkurs, z důvodu dluhů a nesplácení pohledávek. Klubu byla zároveň odebrána profesionální licence. Do soutěžního ročníku 2005/2006 se pak přihlásil klub AFK Vršovice, který byl tehdejším Českomoravským fotbalovým svazem jmenován jako nástupce FC Bohemians Praha, včetně všech historických souvislostí. Tento klub se později přejmenoval na Bohemians 1905 a v současnosti na Bohemians Praha 1905. Veškeré historické souvislosti si však nárokují i kluby FK Bohemians Praha, a nově vzniklá FC Bohemians Praha. Jednotlivé strany se v současnosti napadají u soudu, který ještě definitivně tuto kauzu nerozhodl.

## 7.2.2 Organizační struktura klubu

Obrázek 4: Organizační struktura klubu TJ Slavia Louňovice



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jak již bylo zmíněno, hlavním orgánem klubu je valná hromada, jejíž členové řídí základní chod klubu. Rozhodnutím valné hromady se řídí výbor klubu, který má za úkol daná rozhodnutí provádět v praxi. Také má možnost v případě nenadálé situace, svolat mimořádnou valnou hromadu. Výbor klubu dále volí předsedu a místopředsedy, ale také nejdůležitější individuální funkci, kterou je v případě Louňovic sekretář. Ten se stará o zajištění fungování hlavního mužstva, od shánění financí, řešení přestupů, hostování, otázky hlavního trenéra, vyplácení rozhodčích a spoustu dalších administrativních věcí, včetně komunikace s obcí a FAČR. V zimní přestávce například zajišťuje, aby mužstvo mělo kde trénovat, jelikož hrací plocha v Louňovicích se během zimy nesmí využívat. S mírnou nadsázkou lze říci, že právě na schopnostech sekretáře je správný chod klubu závislý. Důležitou osobou je pro klub také osoba trenéra, který má na starosti kromě hlavního a rezervního mužstva také mládež, která v Louňovicích obsahuje tým žáků, a starší a mladší přípravy. Naopak funkce předsedy

a místopředsedů je spíše čestná a její nositelé v klubu téměř nic aktivně nevykonávají. Důležité je poznamenat, že v klubu není žádný pracovník, který by byl za svou práci placen, všichni svou funkci vykonávají zcela dobrovolně a bez nároku na finanční odměnu. Většina členů je buďto dlouholetými příznivci klubu, anebo jeho bývalými hráči, kteří po skončení kariéry přešli do role, kdy se starají o jeho řízení. Na chodu klubu se podílí celkem 11 lidí.

### 7.2.3 Cíle klubu

#### 1) Sportovní cíle

Primárním **krátkodobým cílem** Louňovic v sezóně 2012/2013, je postup z aktuálně hraného Krajského přeboru (5. liga) do Divize (4. liga).<sup>44</sup> Pro splnění tohoto cíle se klub snaží udělat maximum. Před sezónou přivedl nového trenéra a tým doplnil o čtyři hráče. Další cíl je zaměřen na mládež, kdy se klub snaží působit na místní rodiče v obci i okolí, aby své děti přivedli ke sportování v klubu.

**Střednědobým cílem** je s ohledem na plánovaný postup do Divize, udržení se v této soutěži, a v tomto směru také následná stabilizace v soutěži. Z hlediska mládeže pak rozšíření její členské základny.

**Dlouhodobý cíl** pak pro Louňovice je, aby klub bojoval o postup do třetí nejvyšší soutěže, s čímž souvisí cíl rozšířit realizační tým mužstva a vhodně ho doplnit o kvalitnější hráče. Mezi další dlouhodobé cíle patří vytvoření nových mládežnických kategorií, které by se mohli účastnit soutěží jim určených.

#### 2) Ekonomické cíle

**Krátkodobým cílem** klubu je zajištění financí na aktuální sezónu. To znamená zejména vyjednávání s obcí Louňovice, která rozhoduje o rozdělení dotací pro klub. Dalším cílem je stanovení takové výše ročních příspěvků, aby to bylo akceptovatelné pro členy klubu, a zároveň aby těmito příspěvky byly částečně pokryty výdaje. Hlavním cílem pak nemůže být nic jiného, než aby byl klub finančně schopen pokrýt svůj provoz.

---

<sup>44</sup> Dne 14. 3. 2013 je klub na 2. místě tabulky, což znamená postupovou pozici. Z celkových 30. kol bylo zatím odehráno kol 16.

**Střednědobým cílem** Louňovic je příprava na změnu právní formy klubu, kdy z občanského sdružení je plánováno přejít na společnost s ručením omezeným. Součástí tohoto cíle je sehnání silného sponzora, který by klub podporoval. Důvodem této změny je, že v případě plánovaného postupu by klub vynakládal daleko větší výdaje, než v současnosti, ať už na hráče, trenéry, rozhodčí, cestování a na celkovou přípravu k zápasům. Kdyby klub zůstal u současné formy občanského sdružení, neměl by ve vyšší soutěži za současných příjmů šanci na úspěch. Tato změna se ovšem nebude týkat mládeže, ta by v rámci klubu zůstala samostatně vedenou složkou, která by měla stále formu občanského sdružení.

**Dlouhodobý cíl** pak pro Louňovice znamená úspěšné zvládnutí zmíněných střednědobých cílů, a celkovou ekonomickou stabilitu klubu.

### 3) Sociální cíle

Nejdůležitější složkou pro klub je v tomto ohledu mládež. **Krátkodobým cílem** je tak ve spolupráci s obcí přesvědčit rodiče, aby své děti podporovali ve sportu, v případě Louňovic samozřejmě fotbalu. Při této příležitosti pořádá klub každého půl roku den otevřených dveří, kde je pro děti připravena spousta soutěží a úkolů. Další společenskou událostí je pak Louňovický ples, který je pořádán pro všechny členy, příznivce a sponzory klubu.

**Střednědobý cíl** představuje budování silnější image klubu. V případě postupu do vyšší soutěže, se totiž pro klub otevírá možnost získání nových příznivců a sponzorů. Právě hraní kvalitnější soutěže je zárukou, že o klub bude větší zájem i z okolí, kde se takto vysoká soutěž nehraje. Předpokladem tohoto cíle je i skutečnost, že nově získaná image klubu v okolí, zajistí zvětšený zájem dětí o příchod do mládežnických kategorií Louňovic.

**Dlouhodobým cílem** je zajištění takových podmínek pro mládež, aby se děti do klubu těšily a fotbal jim přinášel především radost. Zároveň aby klub rodiče utvrdil, že vést děti ke sportu má smysl, a že jim může nabídnout kvalitní práci, při které jejich ratolesti budou vyvíjet aktivitu. Posledním dlouhodobým cílem je vytvoření stálé fanouškovské základny, která klub bude podporovat.



### 7.3 Porovnání řízení vybraných klubů

Základním rozdílem u obou klubů, je jejich odlišná právní forma. Zatímco profesionální Bohemians Praha 1905 je akciovou společností, což má stanoveno přímo Fotbalovou asociací České republiky, tak TJ Slavia Louňovice je občanským sdružením. Vlastníky Bohemians jsou logicky její akcionáři, kteří klub také spolufinancují a tvoří valnou hromadu, tedy nejvyšší orgán klubu. Těchto akcionářů je celkem 7, a jsou mezi nimi jak fyzické, tak právnické osoby. Valnou hromadu lze nalézt také u klubu Louňovice, kde stejně jako u Bohemians představuje vrcholný orgán, v jehož čele stojí 9 členů.

Zcela zásadní rozdíl lze nalézt u organizační struktury obou klubů, a celkovém počtu lidí, kteří jsou zapojeni do jeho řízení. U Bohemians Praha 1905 je evidentní, že jde o profesionální klub, který má svou tradici, své fanoušky, sponzory a na řízení sportovních záležitostí, marketingových aktivit, ekonomické stránky a technicko-provozních funkcí, má vyhrazeny zcela samostatné úseky. Tyto úseky jsou přímo zodpovědné vrcholovému managementu, který je valnou hromadou pověřen jejich vedením. Klub zaměstnává celkem 14 lidí na plný pracovní úvazek, jde zejména o manažery vedoucích úseků, dalších 12 lidí je pak za svoji práci pro klub odměňováno částečně, nebo svoji práci dělají čistě dobrovolně.

Organizační struktura u TJ Slavia Louňovice, oproti Bohemians Praha 1905 postrádá členění na jednotlivé úseky, což je dáno soutěží, kterou klub hraje. Stěží lze od amatérského klubu hrajícího pátou nejvyšší soutěž očekávat, že bude mít plně funkční marketingový úsek, na jehož vedení bude vyhrazen samostatný počet lidí. V Louňovicích je vše nastaveno tak, že o záležitosti týkající se sportovní, ekonomické, provozní a popřípadě marketingové stránky, se stará jediná osoba, a tou je sekretář, který klub navíc z nemalé části formou darů sám financuje. Je otázkou, jaká by byla budoucnost klubu, kdyby se tento člověk rozhodl, že ve své funkci skončí a klub přestane podporovat. Na řízení klubu se celkově podílí 11 lidí, ovšem z toho většina pouze čestně. Samozřejmostí je skutečnost, že nikdo není za svou funkci placen.

Cíle obou klubů jsou nehledě na rozdílnost soutěží, které hrají, z větší části podobné. Hlavním sportovním cílem je pro oba kluby postup do vyšší soutěže, ke kterému mají zatím úspěšně nakročeno. Po postupu do vyšší soutěže, se oba kluby chtějí

v dalších letech nejprve sportovně stabilizovat v těchto soutěžích, a poté bojovat o další stupínky, které v případě Bohemians znamenají boj o evropské poháry, v případě Louňovic o postup do třetí ligy. Oba kluby také myslí na svojí mládež, což je určitě pozitivní zjištění.

Společné jsou i ekonomické cíle, kdy oba kluby usilují především o ekonomickou stabilitu a nalezení silného sponzora, který by klub podporoval. Oba kluby mají připraveny také projekty, Bohemians plánují výstavbu tréninkového centra a modernizaci stadionu Ďolíček, Louňovice pak přechod klubu z občanského sdružení, na společnost s ručením omezením.

Odlišný charakter mají sociální cíle klubů. Bohemians své sociální cíle směřují především na své příznivce a sponzory, kdy pro ně připravují spoustu akcí. Celkově se snaží budovat silnou image klubu, s kterou by se mohli její příznivci a sponzoři lehce ztotožnit. Pro Louňovice je naopak hlavním sociálním cílem mládež, kterou se snaží přitáhnout k hraní fotbalu ve svém klubu. Rozdíl v tomto cílení je lehce pochopitelný, Bohemians hrají pravidelně profesionální soutěže, soudržnost s fanoušky a sponzory je pro ně na prvním místě. Díky svému jménu a historii tak nemají nouzi o pravidelný příliv nových dětí do svých mládežnických kategorií. Pro Louňovice, které mají fanoušků či sponzorů podstatně méně než Bohemians je proto logické, že v tomto směru dají přednost mládeži, která k nim vzhledem k hrané soutěži dospělých, nepřichází automaticky.

**Tabulka 5: Komparace vybraných aspektů klubů Bohemians Praha 1905 a TJ Slavia Louňovice**

	<b>BOHEMIANS</b>	<b>LOUŇOVICE</b>
Statut klubu	Profesionální	Amatérský
Právní forma	Akciová společnost	Občanské sdružení
Počet zaměstnanců	14	0
Celkový počet lidí, starajících se o řízení klubu	26	11
Vrcholný orgán	Valná hromada	Valná hromada
Soutěž	2. liga	5. liga

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

## 8 MARKETINGOVÉ ČINNOSTI VYBRANÝCH KLUBŮ

### 8.1 Bohemians Praha 1905, a.s.

#### 8.1.1 Marketingový mix klubu

Tím nejdůležitějším, co může fotbalový klub svým fanouškům nabídnout, je samotné fotbalové utkání, na které je zaměřen i následující marketingový mix.

##### 1) Produkt

Fotbalové utkání. Pro Bohemians, stejně jako pro každý fotbalový klub, je utkání tou největší možností, jak přilákat a získat nové příznivce, sponzory. Výsledek a předváděná hra jsou hlavními aspekty, které stanovují sportovní kvality klubu. Bohemians prodejem produktu „fotbalové utkání“, nikdy nemohou předem svým příznivcům zaručit, jaký užitek jim přinese. Tento užitek je pro každého příznivce subjektivní, a tak míru jeho spokojenosti ovlivňuje právě výsledek a předváděná hra v daném utkání. Bohemians v produktu „fotbalové utkání“ nabízí nakupujícímu také doprovodné produkty (služby), jako je hygienický servis, možnost občerstvení s obsluhou, VIP prostředí, činnost pořadatelské služby, doprovodný program o poločase, kterým je „Bohemácká pentle“, kdy tři vylosovaní držitelé vstupenek mají možnost soutěžit o zajímavé ceny v penaltovém rozstřelu s náhradním brankářem Bohemians. Vše je děláno se snahou, aby si držitel produktu „fotbalové utkání“ tento produkt užil a odcházel spokojený s tím, že při příští možné příležitosti si tento produkt znovu zakoupí. V aktuálním ročníku 2012/2013, kdy bylo na Bohemians odehráno 10 domácích zápasů, si tento produkt zakoupilo celkem 36 224 zákazníků, což v průměru činí 3 622 zákazníků na jedno utkání.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> VIRTUÁLNÍ ĎOLÍČEK. *Výsledky a los.* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/zapasy/>

## 2) Cena

Cena produktu je závislá na soutěži, kterou klub hraje. V případě sezóny 2012/2013, kdy Bohemians hrají druhou ligu, je cena vstupenky na fotbalové utkání rozdělena do tří kategorií.

**Tabulka 6: Cena vstupenek na domácí utkání Bohemians Praha 1905, a.s., 2012/2013**

KATEGORIE	CENA V KČ
Kategorie A	150
Kategorie B	90
Kategorie C	90

Zdroj: *Virtuální Ďolíček*. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/klub/vstupenky.aspx>

Bohemians zákazníkům nabízí možnost zakoupení takzvané permanentní vstupenky, která držitele opravňuje k vstupu na všechna domácí utkání klubu, bez nutnosti zakupovat každou vstupenku jednotlivě. V případě zakoupení permanentní vstupenky a návštěvy všech domácích utkání, držitel zaplatí menší částku, než kdyby kupoval vstupenky jednotlivě. Tato skutečnost je hlavním lákadlem, kterým se klub snaží zákazníky ke koupi permanentní vstupenky přesvědčit. Fotbalová sezóna je rozdělena na podzimní a jarní část, stejně tak jsou prodávány i permanentní vstupenky, vždy tedy na polovinu aktuální sezóny. Během jednoho ročníku Bohemians odehrají celkem patnáct domácích utkání.

**Tabulka 7: Cena permanentních vstupenek na polovinu domácích utkání Bohemians Praha 1905, a.s. a získaný rozdíl oproti zakoupení všech jednotlivých vstupenek na polovinu sezóny 2012/2013**

KATEGORIE	CENA V KČ	ROZDÍL V %
Kategorie A	720	40
Kategorie B	390	46
Kategorie C	390	46

Zdroj: *Virtuální Ďolíček*. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/klub/vstupenky.aspx>

Další slevy, které klub nabízí, jsou určeny dětem, kdy dítě do šesti let má v doprovodu rodiče vstup na utkání zdarma. Pro držitele studentských průkazů a osob ZTP, je pak připravena akce dvě vstupenky za cenu jedné.<sup>46</sup>

### 3) Místo

Místem distribuce produktu je v případě Bohemians stadion Ďolíček, který je v provozu od roku 1932. Postupem času prošel třemi rekonstrukcemi a v současné době má kapacitu 6 300 míst. Všechna místa jsou od roku 2007 kompletně vybavena sedačkami a určena k sezení. Stadion je neodmyslitelnou součástí Prahy 10 ve Vršovicích, ke kterému je snadný přístup, ať už díky blízkosti zastávek městské hromadné dopravy, nebo vlakovému nádraží Praha – Vršovice. Nevýhodou Ďolíčku je, že nenabízí žádná parkovací místa pro automobily, tudíž je parkování možné pouze v přilehlých ulicích. Vstup na stadion je umožněn třemi vchody, přičemž vchod A je určen také pro bezbariérový vstup. Uvnitř stadionu je pro zákazníky připraven také klubový fanshop, který mohou navštívit kdykoliv během utkání.<sup>47</sup>

**Obrázek 5: Stadion Ďolíček**



Zdroj: *Virtuální Ďolíček*. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/klub/stadion.aspx>

<sup>46</sup> VIRTUÁLNÍ ĎOLÍČEK. *Vstupenky*. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/klub/vstupenky.aspx>

<sup>47</sup> VIRTUÁLNÍ ĎOLÍČEK. *Stadion Bohemians Praha 1905*. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/klub/stadion.aspx>

#### **4) Propagace**

Bohemians propaguje fotbalové utkání formou komunikace se svými zákazníky. Tato komunikace probíhá prostřednictvím různých médií, ať už klubového webu, kde je vždy připraven informační servis ohledně příštího domácího utkání, nebo prostřednictvím Bohemka TV a rádia Bohemka. Zajímavostí je také skutečnost, že na vybraná fotbalová utkání zve český herec Ivan Trojan, který je věrným fanouškem klubu a hrdě se k němu hlásí.

### **8.1.2 Marketingové prostředky klubu**

#### **1) Klubový web**

Na oficiálních stránkách je pro návštěvníky připraven kompletní informační servis, který v sobě zahrnuje představení klubu, včetně jeho historie, veškeré novinky týkající se klubu, informace o týmech – od A-týmu až po nejmenší přípravky, ale i přehled partnerů klubu, diskusní fórum pro návštěvníky (pro přispívání nutná registrace), odkaz na fanouškovské weby, Bohemka TV, rádio Bohemka, ale také na oficiální e-shop klubu. Celkově jsou oficiální stránky velmi přehledné a nechybí na nich nic důležitého.<sup>48</sup>

#### **2) E-shop**

Na stránkách e-shopu Bohemians je pro návštěvníky připraven zákaznický košík, kam si mohou případně ukládat vybrané zboží. Výběr je zde široký, od originálních klubových dresů, míčů, trenek, po různé přívěšky, náramky a další doplňky, které jsou vyjádřeny převážně v klubových barvách, tedy zelenobílých. Vybírat se dá také z dětských kolekcí. Na určité produkty jsou každý týden učiněny akční nabídky, kdy jsou tyto produkty po daný týden zlevněny.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> VIRTUÁLNÍ ĎOLÍČEK. *Home*. [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/default.aspx>

<sup>49</sup> FANSHOP. Oficiální e-shop Bohemians 1905. [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://fanshop.bohemians1905.cz/>

**Tabulka 8: Ukázka vybraných produktů z e-shopu Bohemians Praha 1905, a.s.**

<b>PRODUKT</b>	<b>CENA V KČ</b>
Mikina	1 149
Dres	990
Trenky	599
Kšiltovka	350
Šála	300
Sklenice	199
Náramek	50

Zdroj: *Fanshop*. [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://fanshop.bohemians1905.cz/>

### 3) Fanshop

Jedná se o tradiční kamenný obchod, který lze nalézt v útrobách stadionu Ďolíček. Cena zboží je zde stejná jako u e-shopu, ovšem nabídka zboží je omezena na ty druhy, které patří mezi nejprodávanější. Bohemians pro své příznivce připravila také unikátní projekt „Fanshop na cestách“, kdy je zboží připraveno i na venkovních zápasech klubu, a to formou přepravního automobilu, který až na malé výjimky nabízí totožný sortiment jako fanshop v Ďolíčku.<sup>50</sup>

### 4) Klubový magazín 1905 Klokán

Tento magazín vychází pravidelně od roku 1963 při příležitosti domácích utkání Bohemians a jeho cena je 20 korun. Obsahem magazínu jsou rozhovory s hráči, realizačním týmem, ale i členy vedení. Dále jsou zde veškeré novinky, které se okolo Bohemians dějí, informace ohledně aktuálního soupeře, postavení v tabulce a také důležitá data z historie Bohemians. Nedílnou součástí jsou také pasáže, které slouží pro propagaci sponzorů klubu, ať už formou reklamy nebo samostatného sloupku, který sponzora představuje. Magazín tedy slouží jako pravidelná tištěná verze komunikace mezi klubem a fanoušky.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> VIRTUÁLNÍ ĎOLÍČEK. *Fanshop Bohemians Praha 1905*. [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/fanshop.aspx>

<sup>51</sup> VIRTUÁLNÍ ĎOLÍČEK. *Magazín 1905 Klokán*. [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/magazinklokán.aspx>

## **5) Bohemka TV**

Tento oficiální klubový kanál je umístěn na serveru youtube.com. Jeho prostřednictvím klub připravuje fanouškům sestřihy ze všech utkání, rozhovory s hráči, různé situace z běžného fungování klubu a také, což je hlavní předností tohoto kanálu, hráči klubu osobně zvou fanoušky na příští utkání.<sup>52</sup>

## **6) Rádio Bohemka**

Klub svým fanouškům utkání nabízí také prostřednictvím rozhlasového kanálu. Tímto způsobem je tak zápasem přenášen i těm příznivcům, kteří zápas nemohou navštívit osobně.<sup>53</sup>

## **7) Akce pro fanoušky, sponzory**

Podobné akce jsou pro klub nejlepší příležitostí, jak upevnit pouto mezi klubem a fanouškem, popřípadě získat fanoušky zcela nové. Klasickým příkladem jsou autogramiády hráčů, které předcházejí zahájení nového ročníku fotbalové sezóny. Sponzorům jsou pak prostřednictvím hráčů nebo členů vedení nabízeny permanentní vstupenky do VIP prostorů a jiná zvýhodnění. Poslední akcí, která na Bohemians proběhla, byl program Vánoce s Klokanem 2012.

## **8) Známa osobnost**

Jak již bylo zmíněno, jedním z fanoušků je také herec Ivan Trojan, který je známý svým vztahem k Bohemians. Při problémech klubu v roce 2004 se stal členem vznikajícího Družstva fanoušků Bohemians, a byl jedním z prvních, kdo klubu nabídl finanční pomoc. Kromě toho, že fanoušky zve prostřednictvím Bohemka TV na domácí utkání, fotí také reklamní kampaň pro e-shop klubu, kdy pózuje v dresech, trenkách a jiných klubových produktech. Naprostým vrcholem této spolupráce byl rok 2009, kdy herec v 86. minutě nastoupil do posledního druholigového utkání proti Ústí nad Labem. Bohemians v té době měla již jistý postup, akce i tak zcela vyprodala stadion a navíc

---

<sup>52</sup> YOUTUBE.COM. *Bohemka TV*. [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/bohemkatv>

<sup>53</sup> VIRTUÁLNÍ DOLÍČEK. *Rádio Bohemka*. [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/RadioBohemka/>



měla i jinak prospěšný charakter. Za každou minutu, kterou Ivan Trojan odehrál, věnoval klub 5 000 korun na Klub nemocných cystickou fibrózou.

## 9) Jiné

Klub k propagaci a komunikaci s fanoušky a sponzory využívá také moderní sociální sítě, jako je Facebook, Youtube, Google+, Twitter a Instagram.

### 8.1.3 Sponzoři klubu

Bohemians svým sponzorům za jejich poskytované prostředky nabízí možnost propagace, a to v rámci klubu samotného, včetně dresů, stadionu, webu, sociálních sítí, magazínu 1905 Klokan, a hlavně pak mantinelů kolem hřiště, jejichž vizualizace je stanovena spolupráci s marketingovým partnerem FAČR, společností STES, a.s. Sponzoři klubu se dělí na generální, hlavní, generální mediální, mediální a oficiální sponzory.

- 1) **Generální sponzor** – Barvy a laky Hostivař, a.s.,
- 2) **Hlavní sponzoři** – Adidas ČR, s.r.o., BENE SPORT, s.r.o., SPORTINVEST, s.r.o.,
- 3) **Generální mediální sponzor** - Rádio City 93,7 FM,
- 4) **Mediální sponzoři** – Anopress IT, a.s., Rádio Hey, Beverage Revue, s.r.o.,
- 5) **Oficiální sponzoři** – FORTUNA GAME, a.s., ČP Invest, a.s., Havex-auto, s.r.o., a dalších 51 oficiálních sponzorů.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> VIRTUÁLNÍ ĎOLÍČEK. *Partneři Bohemians Praha 1905*. [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/klub/partneri.aspx>

**Tabulka 9: Počet a druh sponzorů Bohemians Praha 1905, a.s.**

<b>SPONZOR</b>	<b>POČET</b>
Generální	1
Hlavní	3
Generální mediální	1
Mediální	3
Oficiální	54
<b>CELKEM</b>	<b>62</b>

Zdroj: *Virtuální Ďolíček*. [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/klub/partneri.aspx>

## **8.2 TJ Slavia Louňovice**

### **8.2.1 Marketingový mix klubu**

Stejně jako u Bohemians, i u Louňovic je hlavním produktem, který nabízejí, fotbalové utkání.

#### **1) Produkt**

Fotbalový zápas je pro klub šance, jak se prezentovat před svými fanoušky a případnými sponzory. Nákupem tohoto produktu dostane zákazník kromě samotného fotbalového utkání také možnost účastnit se tomboly, kdy má ve slosování příležitost vyhrát zajímavé ceny, které do tomboly poskytuje místní sponzor. Další doprovodnou službou, kterou zákazník zakoupením produktu získává je činnost pořadatelské služby, hygienický servis a možnost občerstvení s obsluhou. Během sezóny 2012/2013 klub odehrál zatím 8 domácích utkání, které navštívilo dohromady 690 zákazníků, to je v průměru 86 zákazníků na jeden zápas.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> FOTBAL.CZ. *Krajský přebor*. [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/domaci-souteze/kao/stredocesky/souteze.asp?soutez=210A1A&show=Vysledky>

## **2) Cena**

Cena produktu „fotbalové utkání“ je v Louňovicích jednotná a je stanovena na 20 korun. Klub svým zákazníkům nenabízí žádné slevy, jediné zvýhodnění se týká dětí do deseti let, které mají v doprovodu rodiče vstup zdarma. K dispozici nejsou ani permanentní vstupenky, jelikož by při výši klasického vstupného nenalezly přílišné uplatnění.

## **3) Místo**

Místem distribuce produktu je obecní hřiště TJ Slavia Louňovice. Hřiště je v provozu od roku 1941 původně jako škvárové, jedinou rekonstrukcí prošlo v letech 1987 až 1988, kdy škváru nahradila tráva a byla postavena menší krytá tribunka pro sezení, která pojme 60 lidí. Návštěvníci mohou vyjma tribuny utkání sledovat také kolem obvodu hřiště, nejsou zde ovšem žádná místa k sezení, tudíž je nutno stát. Dostupnost hřiště je v rámci obce bezproblémová, na hřiště odkazují postupně také tři ukazatele. Pro ty, kteří na zápas dorazí osobním automobilem, jsou připraveny parkovací plochy, které jsou situovány kolem areálu hřiště. Samotný vstup do areálu je pak umožněn jediným vchodem.

## **4) Propagace**

Louňovice používají k propagaci svých utkání především klubový web, který obsahuje veškeré potřebné informace typu, kdo je soupeřem klubu, kdy a v kolik hodin se utkání hraje. Další formou propagace je obecní nástěnka, která rovněž poskytuje zmíněné informace, jen je v tištěné podobě. V tištěné podobě je také poslední propagační médium, a tím jsou letáky, jež jsou rozmístěny na různých místech v rámci obce.

### **8.2.2 Marketingové prostředky klubu**

#### **1) Klubový web**

Oficiální stránky klubu nabízí návštěvníkům informace o klubu, jeho historii, přehled o týmech klubu a jejich výsledcích, rozpis zápasů, aktualizované tabulky, a také

galerii, která zachycuje momentky z vybraných zápasů. Samozřejmě je také odkaz na sponzory klubu.<sup>56</sup>

## 2) Klubové suvenýry

V možnostech klubu není, aby si mohl dovolit provozovat samostatný fanshop, popřípadě e-shop. Důvod je zřejmý, šlo by o investici, jejíž návratnost by vzhledem k počtu fanoušků klubu nebyla možná. Z tohoto důvodu klub nabízí své suvenýry skrze klubovnu, která je uvnitř areálu hřiště. Fanoušci mají na výběr celkem pět produktů.

**Tabulka 10: Produkty klubu TJ Slavia Louňovice**

PRODUKT	CENA V KČ
Dres	250
Kšiltovka	75
Sklenice	55
Mini dres do auta	40
Klubová vlaječka	20

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

## 3) Dny otevřených dveří

Tato akce je určena především pro děti a jejich rodiče. Koná se každý půl roku a její náplní jsou soutěže a zábavné hry. Akce se účastní i představitelé obce, kteří se spolu s členy klubu snaží vysvětlit rodičům důvody, proč své děti přihlásit do klubu.

## 4) Sportovní ples

Pro klub velice důležitá společenská akce. Je určena všem členům, fanouškům a sponzorům klubu. Jsou na ní účastní i zástupci obce, jakožto podporovatelé klubu. Obsahem sportovního plesu je ohlednutí se za minulým sportovním rokem, vyhlášení nejlepších hráčů klubu, video ukázky z různých utkání a další momentky. Nechybí ani

---

<sup>56</sup> SLAVIA LOUŇOVICE. *Domů*. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://slavia.lounovice.net/subdom/slavia/>

tradiční tombola o ceny. Vyvrcholením celého plesu je pak taneční bál za doprovodu živé hudby.<sup>57</sup>

## 5) Jiné

Jak bylo poznamenáno výše, klub ke své propagaci využívá také prostor obecní nástěnky a letáky, které rozmisťuje po obci. K dispozici je ovšem i na moderní sociální síti, a to konkrétně na stránkách Facebooku, které jsou pravidelně aktualizované a návštěvníkům poskytují přehled o novinkách v klubu.<sup>58</sup>

### 8.2.3 Sponzoři klubu

Za prostředky vložené do klubu, Louňovice nabízejí sponzorům určité možnosti propagace. Tou základní je možnost zobrazení jména sponzora na klubových dresech, které jsou hlavně během zápasu nejčastěji na očích všem přihlížejícím. Další možnostmi jsou plakáty nebo panely, které si sponzor může umístit uvnitř areálu hřiště. Přehled o sponzorech nabízejí i oficiální webové stránky klubu, kde jsou tito sponzoři zobrazeni ve formě bannerů.<sup>59</sup>

- 1) **Hlavní sponzor** – TRANSCONSULT INTERNATIONAL, s.r.o.,
- 2) **Oficiální sponzoři** – Institut pro testování a certifikaci, a.s., RAŠOVEC, s.r.o., BROTEL, s.r.o., FITlady, s.r.o., Uhelné sklady Dvořák a syn, s.r.o., AUTODÍLY VOJKOV, s.r.o.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> SLAVIA LOUŇOVICE. *Sportovní ples*. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://slavia.lounovice.net/subdom/slavia/component/content/article/1-novinky/589-sportovni-ples-2013>

<sup>58</sup> FACEBOOK.COM. *Slavia Louňovice*. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/slavia.lounovice>

<sup>59</sup> Druh reklamy používaný na internetových stránkách. Jde o obrázek, animaci, jež má ve většině případů obdélníkový tvar.

<sup>60</sup> SLAVIA LOUŇOVICE. *Domů*. [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://slavia.lounovice.net/subdom/slavia/>

### 8.3 Porovnání marketingu vybraných klubů

Marketingové činnosti obou klubů mají zcela odlišný charakter. Zjištění to ovšem není nijak překvapující a dalo se předpokládat. Důvodem těchto rozdílů jsou finanční možnosti obou klubů, které jdou ruku v ruce s úrovní soutěže, v které se pohybují. Zatímco druholigová Bohemians má na marketingovou činnost vyhrazen zcela samostatný úsek, jehož pracovníci se starají o kontakt s veřejností a sponzory, tak Louňovice hrající pátou nejvyšší soutěž, vyvíjí marketingové aktivity v podstatně menší míře, přičemž je ve většině případů připravuje jediná osoba, kterou je sekretář klubu.

Marketingový mix byl u obou klubů zaměřen na fotbalový zápas hraný v domácím prostředí. Servis nabízený zákazníkům, který zakoupením produktu získají, je takřka podobný. Kromě samotného utkání je k dispozici možnost občerstvení, hygienického zařízení, činnost pořadatelské služby a nechybí ani doprovodný program ve formě soutěže o ceny. Rozdílná je výše ceny, za kterou kluby svůj produkt nabízejí. U Bohemians se cena vstupenky, která je nezbytná pro čerpání produktu, pohybuje v rozmezí od 90 do 150 korun, přičemž je k dispozici možnost zakoupení permanentní vstupenky, která podle rozdílné kategorie vyjde na 390 až 720 korun. Klub navíc pro studenty a osoby ZTP nabízí akci dvě vstupenky za cenu jedné, děti do šesti let pak mají v doprovodu rodiče vstup na utkání zdarma. Cena produktu v Louňovicích je jednotná a činí 20 korun. Jediná sleva je určena pro děti do deseti let, které mají v doprovodu rodiče vstup zdarma. Místem distribuce produktu Bohemians je stadion Ďolíček s kapacitou 6 300 míst, který je pevně svázán s historií klubu. Zákazníkům nabízí komfort míst k sezení, bezbariérový vstup a pohodlnou dostupnost. Areál stadionu ovšem nenabízí žádná místa k parkování. Obecní hřiště je místem, kde svůj produkt nabízí klub z Louňovic. Jeho součástí je tribunka pojímající 60 míst k sezení, areál však také nabízí možnost produkt „konzumovat“ po obvodu hřiště, kde jsou místa k stání. Celkově se však toto obecní hřiště nemůže v ničem rovnat se stadionem Ďolíček, jeho jedinou výhodou zůstává, že nabízí možnost parkování přímo uvnitř areálu. Co se týče propagace, hlavním médiem jsou v obou případech oficiální webové stránky, které kluby k propagaci svého produktu hojně využívají. Na propagaci utkání v Louňovicích, lze také narazit na obecní nástěnce a letáčích rozmístěných po obci. Bohemians využívají daleko širší škálu propagačních médií. Důležitou roli hrají klubové kanály,

jako je BOHEMKA TV a rádio Bohemka, jejichž prostřednictvím na utkání zvou samotní hráči.

Marketingové prostředky klubů jsou rozdílné zejména v jejich počtu, které mají oba kluby k dispozici. Kromě již zmíněných webových stránek, je to především osobní prezentace hráčů a členů vedení klubu, jež hraje podstatnou roli v komunikaci s fanoušky a sponzory. Nedílnou součástí marketingových prostředků Bohemians je klubový fanshop a e-shop, přes které klub svým fanouškům nabízí spoustu artiklů, díky nimž se mohou s klubem více identifikovat. Podobné artikly, avšak v daleko menší míře výběru, nabízí prostřednictvím klubovny svým fanouškům i klub Louňovice. Jejich ceny jsou však daleko nižší než v případě Bohemians. Jako příklad může posloužit klubový dres, který lze ve fanshopu Bohemians pořídit za 990 korun, v klubovně Louňovic pak ten místní za 250 korun. Návštěvníkům domácích zápasů Bohemians je k dispozici klubový magazín 1905 Klokan, jehož cena je 20 korun a čtenář se v něm dočte veškeré novinky o dění v klubu, ale i informace o jeho sponzorech. Podobná obdoba magazínu v Louňovicích chybí. Oba kluby jsou aktivní také na moderních sociálních sítích, Bohemians jich využívají hned pět, zatímco Louňovice pouze jednu. Různé akce pro fanoušky, členy či sponzory, jsou v obou klubech poměrně pevně zakotvené. Louňovice každoročně pořádají dny otevřených dveří pro děti a jejich rodiče, vrcholnou akcí v tomto směru je Sportovní ples. Bohemians podobných akcí pořádají každý rok mnoho, za zmínku stojí autogramiády hráčů a zejména pak akce Vánoce s Klokanem. Nezastupitelnou roli v případě Bohemians hraje propagace prostřednictvím známé osobnosti, jíž je herec Ivan Trojan.

Rozdílná situace je i ve srovnání sponzorů obou klubů, zejména pak v jejich počtu. Bohemians spolupracuje s celkovým počtem 62 sponzorů, u Louňovic je toto číslo výrazně nižší, a to celkem 7 sponzorů. Tato skutečnost koresponduje s prvním odstavcem zmíněným v této podkapitole. Tedy čím vyšší soutěž klub hraje, tím větší počet má fanoušků. A čím více má klub fanoušků, tím více je zajímavý pro potencionální sponzory, kteří v počtu fanoušků vidí příležitost, jak se prostřednictvím sponzorování klubu zviditelnit. Dalším, neméně důležitým aspektem je, že nejvyšší soutěže jsou pravidelně vysílány televizními stanicemi, jejichž přenos pravidelně sledují významné počty diváků.

## 9 EKONOMICKÉ ČINNOSTI VYBRANÝCH KLUBŮ

V následující kapitole budou rozebrány výnosové a nákladové složky klubů Bohemians Praha 1905 a TJ Slavia Louňovice. Při zpracování těchto údajů bylo čerpáno z výročních zpráv obou klubů. Výroční zprávy klubu Bohemians jsou veřejně přístupné na internetových stránkách, naopak výroční zprávy klubu Louňovice jsou interní záležitost, a byly zpřístupněny autorovi pouze pro účely této práce. Zpracovaná data sledují období let 2009 až 2012.

### 9.1 Bohemians Praha 1905, a.s.

Složky výnosů a nákladů klubu z let 2009 až 2011, jsou souhrnným přehledem za daný kalendářní rok, rok 2012 pak sleduje období od 1. 1. do 30. 6. téhož roku. Důvodem je, že výroční zpráva za celý kalendářní rok 2012, v době psaní této práce ještě nebyla zveřejněna.

#### 9.1.1 Výnosy klubu

**Tabulka 11: Výnosy klubu Bohemians Praha 1905, a.s. v letech 2009 až 2012  
v řádech tisíců Kč**

VÝNOSY	2009	2010	2011	2012
Tržby z prodeje výrobků	56 202	13 124	11 778	2 574
Tržby z prodeje zboží	8 363	5 144	5 825	1 337
Tržby ze služeb	20 652	23 755	36 332	15 942
Ostatní tržby	17 265	10 782	8 494	7 747
<b>CELKEM</b>	<b>102 482</b>	<b>52 805</b>	<b>62 429</b>	<b>27 600</b>

Zdroj: JUSTICE.CZ. *Sbírka listin*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100016188&klic=0a7d9m>



Jak je z tabulky patrné, nejvyšší výnosy měl klub v roce 2009, kdy jejich výše činila 102 482 000 korun. Nejvyšší složkou byly tržby z prodeje výrobků, a to 56 202 000 korun. Co vlastně jednotlivé složky představují? **Tržby za prodej zboží**, se skládají z prodeje suvenýrů, které lze zakoupit na e-shopu, nebo přímo v klubovém kamenném fanshopu. Nejvyššího čísla dosahují v roce 2009. Zvýšený zájem fanoušků o tyto suvenýry lze přisoudit faktu, že Bohemians právě v tomto roce postoupila z druhé ligy zpět do té nejvyšší, což ve fanoušcích mohlo vzbudit vlnu euforie, která byla následována zvýšeným počtem těchto tržeb. **Tržby za prodej vlastních výrobků** představují prodej hráčů, vstupenek, permanentních vstupenek, a také odměny od FAČR za konečné umístění v soutěži. Zde se objevuje uvedených 56 202 000 korun v roce 2009, což je částka, která činí tak zásadní rozdíl v celkových výnosech mezi tímto rokem, a mezi roky 2010 až 2012. Důvodem takto vysoké sumy je přestup talentovaného hráče Jana Morávka, kterého koupil německý klub FC Schalke 04. Přestupová částka činila téměř 70 000 000 korun, přičemž větší část byla vyplacena okamžitě, zbylá částka pak v následujících letech. **Tržby z prodeje služeb** zahrnují tržby z prodeje televizních práv (společnost STES, a.s.) a tržby z reklamy. Poslední položkou jsou **ostatní tržby**, jejichž nejdůležitější součástí představují příspěvky od sponzorů, dále prodej dlouhodobého majetku a tržby z odvodu sázkových kanceláří. Od roku 2009 představují konstantně nejvyšší položku tržby z prodeje služeb, které jsou díky prodeji televizních práv a reklamě, poměrně stálou výnosovou složkou.

### 9.1.2 Náklady klubu

**Tabulka 12: Náklady klubu Bohemians Praha 1905, a.s. v letech 2009 až 2012 v řádech tisíců Kč**

<b>NÁKLADY</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Na prodej zboží	5 729	3 419	3 849	999
Spotřeba materiálu a energie	5 052	4 763	2 645	1 359
Služby	73 810	55 862	46 963	21 837
Osobní náklady	6 842	5 266	4 741	2 638
Daně a poplatky	25	79	79	2

Odpisy dlouhodobého nehmotného, hmotného majetku	1 701	1 641	1 304	636
Ostatní	220	700	1 416	83
<b>CELKEM</b>	<b>93 379</b>	<b>71 730</b>	<b>60 997</b>	<b>27 554</b>

Zdroj: JUSTICE.CZ. *Sbírka listin*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100016188&klic=0a7d9m>

Největších nákladů dosahují jednoznačně **služby**, a to ve všech sledovaných letech. Tuto položku tvoří opravy a udržování areálu, nájemné (tréninkové prostory pro mládež), náklady na zápas (cestování, rozhodčí), ale také nákup nových hráčů, výplaty hráčů a výplaty realizačního týmu. Zejména výplaty hráčů představují pro klub největší finanční zatížení. Do těchto výplat spadají i různé bonusy, které mají hráči ve smlouvách. Tyto bonusy jsou motivačním prvkem, hráč dostává odměnu za start v utkání, počet odehraných minut, speciální část pak tvoří bonusy za uhrané body. Další nákladovou položkou jsou náklady **na prodej zboží**, které představují provoz kamenného fanshopu a oficiálních webových stránek. **Spotřeba materiálu a energie** zahrnuje zejména náklady na osvětlení a elektrickou energii. Patří sem také veškeré prostředky vynaložené na materiál, tedy hráčská výbava, papír, tabule, počítače a tak dále. Do **osobních nákladů** spadají hlavně mzdové náklady a odměny členům vedení klubu. Do mzdových nákladů jsou zařazeni všichni zaměstnanci klubu, včetně těch, co nejsou zaměstnání na plný pracovní úvazek. Jde o představitele vrcholového managementu, vedoucí jednotlivých úseků klubu a dalších pracovníků. Do těchto nákladů nespádají hráči a realizační tým, což je třeba odlišit, jelikož tato skupina představuje osoby samostatně výdělečně činné, tudíž nejsou vedeni jako zaměstnanci klubu. **Daně a poplatky** pak pro klub představují ve srovnání s jinými náklady minimální zatížení. Nákladem pro klub jsou i **odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku**, do kterých patří hlavně klubové počítače a služební automobily. Položkou **ostatních nákladů** se rozumí příspěvky na bydlení, stravu, soustředění a další. Celkové náklady dosahují nejvyšší částky opět v roce 2009, jelikož byl tento rok pro klub nejvíce důležitý, tudíž na něj byly vynaloženy největší prostředky, zejména pak na nákup nových hráčů.

### 9.1.3 Hospodářský výsledek klubu

**Tabulka 13: Výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek klubu Bohemians Praha 1905, a.s. v letech 2009 až 2012 v řádech tisíců Kč**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>VÝNOSY</b>	102 482	52 805	62 429	27 600
<b>NÁKLADY</b>	93 379	71 730	60 997	27 554
<b>HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>	<b>+ 9 103</b>	<b>- 18 925</b>	<b>+ 1 432</b>	<b>+ 46</b>

Zdroj: JUSTICE.CZ. *Sbírka listin*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100016188&klic=0a7d9m>

Klubu Bohemians se ve sledovaných letech, až na jednu výjimku v roce 2010, daří jednotlivé kalendářní roky končit ziskem. I tak je klub v celkovém součtu v minusových hodnotách, a jeho ztráta je 8 344 000 korun. Nejúspěšnějším rokem zůstává pro Bohemians rok 2009, a to díky již zmiňovanému přestupu Jana Morávka do zahraničí. Zisk v tomto roce činil 9 103 000 korun. Rok 2011 byl v položkách výnosů a nákladů poměrně vyrovnaný, v konečném součtu pak skončil ziskem 1 432 000 korun. Vyrovnaný je i poslední sledovaný rok 2012, po jehož polovině je klub v zisku 46 000 korun. Celkový výsledek hospodaření za tento rok však v době psaní práce není k dispozici, bylo by však určitě zajímavé vědět, jestli se klubu ziskovost roku podařila udržet.

## 9.2 TJ Slavia Louňovice

Stejně jako u Bohemians, i zde jsou sledovány složky výnosů a nákladů za kalendářní roky 2009 až 2012. U roku 2012 je ze stejného důvodu jako u Bohemians, tedy nezveřejnění výroční zprávy klubu za celý rok v době psaní práce, sledováno období od 1. 1. do 30. 6. 2012.

## 9.2.1 Výnosy klubu

**Tabulka 14: Výnosy TJ Slavia Louňovice v letech 2009 až 2012  
v řádech tisíců Kč**

VÝNOSY	2009	2010	2011	2012
Tržby z prodeje výrobků	97	113	164	111
Tržby z prodeje zboží	2	1	2	1
Tržby ze služeb	45	45	45	26
Ostatní tržby	99	104	156	112
<b>CELKEM</b>	<b>243</b>	<b>263</b>	<b>367</b>	<b>250</b>

Zdroj: autor práce (zpracováno na základě výročních zpráv klubu TJ Slavia Louňovice za roky 2009 až 2012)

Výnosy klubu mají ve sledovaném období pravidelně vzestupnou tendenci. I v případě nedokončeného roku 2012 se dá očekávat, že celkové výnosy budou opět vyšší, než v roce předchozím. Největších tržeb dosahuje položka **tržby z prodeje výrobků**, jejíž podstatnou část tvoří částky získané za přestup či hostování hráčů. V malé míře se pak zde projevují i tržby za prodej lístků. Neméně důležitou složkou jsou **ostatní tržby**. Do nich patří částky, které přicházejí od sponzorů, dále pak dotace od Obecního úřadu a Středočeského kraje. Na této položce lze sledovat každoroční nárůst, ten je dán postupem klubu do vyšší soutěže, čímž si vysloužil větší podporu od sponzorů. **Tržby ze služeb** obnáší tržbu z reklamy od sponzora, která je umístěna uvnitř areálu hřiště, ale také členské příspěvky, které jsou klubem každoročně vybírány. Nejmenší položkou jsou **tržby z prodeje zboží** (suvenýry), což se nedá pokládat za překvapující zjištění.

## 9.2.2 Náklady klubu

**Tabulka 15: Náklady klubu TJ Slavia Louňovice v letech 2009 až 2012  
v řádech tisíců Kč**

<b>NÁKLADY</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Na prodej zboží	2	2	4	2
Spotřeba materiálu a energie	76	76	141	81
Služby	82	104	217	133
Osobní náklady	0	0	0	0
Daně a poplatky	14	14	21	10
Odpisy dlouhodobého nehmotného, hmotného majetku	6	4	15	5
Ostatní	13	15	44	32
<b>CELKEM</b>	<b>193</b>	<b>215</b>	<b>442</b>	<b>263</b>

Zdroj: autor práce (zpracováno na základě výročních zpráv klubu TJ Slavia Louňovice za roky 2009 až 2012)

U nákladů klubu, je stejně jako u výnosů patrné, že mají vzestupnou tendenci. Tato skutečnost je logickým vyústěním situace, v níž se Louňovice nacházejí. S postupem do vyšší soutěže vzrůstají nároky na získání kvalitnějších hráčů, celkového vylepšení tréninkových podmínek, poplatky FAČR za účast v soutěži jsou také vyšší, stejně jako odměna rozhodčím za řízení zápasů. Nejvyšší položku tvoří **služby**, které v případě Louňovic představují zejména nákup nových hráčů, či jejich získání na hostování. Dále jsou zde náklady na údržbu areálu hřiště a nájemné za tréninkové plochy, kterých klub v době zimní přestávky využívá. **Spotřeba materiálu a energie** od roku 2011 vzrostla téměř o polovinu, což je dáno výstavbou nového osvětlení kolem hřiště. Do položky **ostatní** patří odměny rozhodčím, soustředění, nákup nového ukazatele skóre, který v roce 2011 zapříčinil dramatický nárůst této položky oproti předchozím rokům. Ukazatel skóre, spolu se sekačkou na trávu, tvoří položku **odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku**. Do **daní a poplatků** patří především členské poplatky FAČR, které se po postupu do vyšší soutěže v roce 2011 zvětšily. Tyto poplatky se platí jednou za půl roku. Náklady **na prodej zboží** zahrnují

provoz webových stránek klubu, které v roce 2011 prošly modernizací. Louňovice neprovozují žádný fanshop, tudíž náklady na prodej suvenýrů jsou nulové. Nulu na nákladových položkách představují také **osobní náklady**, jelikož jak již bylo několikrát zmíněno, všichni v klubu pracují dobrovolně bez nároku na odměnu.

### 9.2.3 Hospodářský výsledek klubu

**Tabulka 16: Výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek klubu TJ Slavia Louňovice v letech 2009 až 2012 v řádech tisíců Kč**

	2009	2010	2011	2012
<b>VÝNOSY</b>	243	263	367	250
<b>NÁKLADY</b>	193	215	442	263
<b>HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>-75</b>	<b>-13</b>

Zdroj: autor práce (zpracováno na základě výročních zpráv klubu TJ Slavia Louňovice za roky 2009 až 2012)

Klubu TJ Slavia Louňovice se ve sledovaném období podařilo první dva roky zakončit ziskem. Následující dva roky pak vzhledem ke zvýšeným nárokům na účast ve vyšší soutěži, skončily pro klub ztrátou. Největšího zisku klub dosáhl v roce 2009, kdy činil 50 000 korun. Největší ztráty v roce 2011, a to 75 000 korun. Celkově jsou Louňovice za sledované období v zisku 10 000 korun, což svědčí o schopnosti klubu vést své celkové hospodaření v poměrně vyrovnaných hodnotách. Bylo by ovšem zajímavé sledovat, jak by tento výsledek sledovaného období ovlivnil celkový stav roku 2012, jehož první polovina je pro klub ztrátová.

## 9.3 Porovnání ekonomických činností vybraných klubů

Rozdíl v ekonomických činnostech obou klubů, je při pohledu na výše uvedené údaje naprosto jednoznačný. Kluby pracují s naprosto odlišnými finančními částkami, které se nedají srovnávat.

**Tabulka 17: Porovnání průměrných výnosů, nákladů a hospodářského výsledku obou klubů v letech 2009 až 2012 v Kč**

	<b>BOHEMIANS PRAHA 1905</b>	<b>TJ SLAVIA LOUŇOVICE</b>
<b>VÝNOSY</b>	70 090 285	320 857
<b>NÁKLADY</b>	72 474 285	318 000
<b>HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b>	<b>- 2 384 000</b>	<b>2 857</b>

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z tabulky je patrné, jak obrovský ve skutečnosti tento rozdíl je. Průměrné výnosy a náklady Bohemians, jsou v řádech desítek milionů korun. Průměrné výnosy a náklady Louňovic, pak nedosahují výše ani půl milionu korun. Tato skutečnost je bezesporu dána soutěží, kterou oba kluby hrají. Zatímco Bohemians hrála ve sledovaném období profesionální soutěže (střídavě první a druhou ligu), klub z Louňovic hrál soutěže amatérské, tedy šestou a posléze pátou nejvyšší soutěž.

Rozdíl mezi těmito úrovní je markantní především v objemu financí, které jsou vynaloženy na nákup a prodej nových hráčů. Hráči Bohemians jsou navíc profesionálové, kteří za svoje služby pro klub dostávají finanční odměny. Louňovičtí hráči hrají zadarmo. Rovněž částky z prodeje suvenýrů jsou naprosto odlišné, Bohemians má vysoké množství fanoušků, kteří se identifikují s klubem mimo jiné přes nákup klubových suvenýrů. To u Louňovic se nákup takových suvenýrů týká spíše opravdu skalních fanoušků z řad členů klubu, potažmo samotných hráčů. Také prostředky sponzorů, kteří do klubu investují své finance, se pohybují v jiných číslech. Tato skutečnost jde ruku v ruce právě s úrovní soutěže, v které kluby nastupují. S touto souvisí například i částky z televizních přenosů, které se Louňovic vůbec netýkají, zatímco pro Bohemians jsou podstatnou složkou výnosů.

Zajímavé je srovnání průměrných výsledků hospodaření obou klubů. Za sledované období hospodaří Bohemians se ztrátou 8 344 000 korun, v průměru na každou sezónu pak se ztrátou 2 384 000 korun. Louňovice jsou na tom v tomto srovnání lépe, když vykazují zisk 10 000 korun, průměrný na sezónu pak 2 857 korun.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat a porovnat fungování řídicích, marketingových a ekonomických činností u profesionálního a amatérského fotbalového klubu. Na základě srovnávací analýzy byly zkoumány týmy z odlišných výkonnostních úrovní. Zástupcem profesionální úrovně byla Bohemians Praha 1905, a.s., amatérskou úroveň zastupoval klub TJ Slavia Louňovice. U těchto klubů byly zmapovány nejprve řídicí činnosti, při jejichž porovnání vyšlo najevo, že kluby mají nejen odlišnou právní formu, ale také organizační strukturu, kdy v případě Louňovic jsou některé úseky spojené, nebo celkově chybí. Vzhledem k soutěži, kterou klub hraje, však chybějící úseky nejsou pro klub důležité, a může bez nich bezpečně fungovat. Z větší části podobné jsou cíle obou klubů. Sportovním cílem je v obou případech postup do vyšší soutěže, ekonomický cíl představuje dosažení ekonomické stability a cílem sociálním, je snaha získat nové příznivce, potažmo členy do řad klubu. Za překvapující se dá označit zjištění, že zatímco o řízení Bohemians se starají více jak dvě desítky pracovníků, tak o řízení Louňovic se stará prakticky pouze jedna osoba, což může být dosti rizikové.

Také marketingové činnosti obou klubů jsou z větší části rozdílné. Ať už se jedná o marketingový mix, který byl zaměřen na fotbalový zápas, tedy nejdůležitější produkt, který mohou oba kluby nabídnout, tak o marketingové prostředky, které kluby používají ke své propagaci. I počet sponzorů je diametrálně rozdílný, Bohemians jich podporuje 62, zatímco Louňovice pouze 7.

Rozdílnost obou klubů však nejvíce ilustrují ekonomické činnosti, zejména pak finanční sumy, s kterými dané kluby pracují. Jednotlivé položky jsou si většinou podobné, naprosto rozdílný je ale počet nul, které jsou vyobrazeny v částkách. Jako příklad lze uvést porovnání největších přestupů obou klubů. V roce 2009 inkasovala Bohemians téměř 70 000 000 korun za prodej Jana Morávka do zahraničí. Nejvyšší částka, kterou Louňovice za prodej svého hráče během sledovaného období inkasovaly, byla 14 500 korun. Co se týče hospodaření obou klubů, tak za léta 2009 až 2012, je Bohemians ve ztrátě 8 344 000 korun, což určitě není příznivá zpráva. Naopak Louňovice jsou za stejné období v zisku 10 000 korun. Rozdílnost těchto celkových



částek jen znovu dokazuje, jak velký je rozdíl mezi profesionálním a amatérským fotbalovým klubem v ekonomických činnostech.

Na základě zjištěných skutečností uvedených v práci, kdy jednotlivé činnosti klubů byly zmapovány a následně porovnány, lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Zjištěné výsledky komparace obou klubů v analyzovaných činnostech potvrdily již dříve předpokládanou skutečnost, že rozdíl mezi zkoumanými činnostmi u profesionálních a amatérských fotbalových klubů, je závislý především na možnostech daných klubů.

Práce by mohla posloužit jak laické veřejnosti, která se stejně jako autor zajímá o sportovní prostředí, zejména pak o fungování fotbalového klubu, ať na profesionální, nebo amatérské úrovni, tak veřejnosti odborné, hlavně z řad trenérů, členů vedení, ale i samotných hráčů, pro které tato práce může být taktéž nahlédnutím do vnitřních záležitostí klubu, zejména do oblasti řídicích, marketingových a ekonomických činností.

V praxi by práce mohla pomoci klubům z obou úrovní, být pro ně návodem, jak si z každé úrovně vzít to nejlepší – kontakt se sponzory, fanoušky, vytvoření fungující organizační struktury, efektivní hospodaření s dostupnými financemi, a naopak se vyhnout potencionálním úskalím, která na ně mohou čekat hlavně v oblasti ekonomiky – ztráta prostředků od sponzorů, větší poměr nákladů než výnosů, což je dáno v první řadě nadprůměrnými odměnami hráčů, v nichž vidí autor zásadní problém. Profesionální klub může vidět, že i u klubů z amatérské úrovně, se dá úspěšně pracovat s minimem financí, čímž by se mohl vyhnout případným uvedeným ekonomickým problémům. Naopak klub amatérský, se od toho profesionálního, může přiučit jak lépe pracovat s řídicími, marketingovými a ekonomickými činnostmi, aby klub fungoval jako celek, nikoliv jako soubor individuálních částí.

Na závěr nutno podotknout, že by bylo zajímavé sledovat, jak by si ve stejné problematice vedly české kluby, ve srovnání s vyspělými kluby ze zahraničí. Tímto směrem tak může být veden případný další výzkum.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. BECK, 2003. ISBN 80-7159-577-1.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-736-150-9.

KOBERA, B. a P. ŠEC. *Reklama efektivně*. Praha: Unico, 1991. ISBN 80-900886-0-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., V. WONG., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

NOVÁK, J. *Francie 98 XVI. mistrovství světa v kopané*. Praha: Olympia, 1998. ISBN 80-7033-538-6.

NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: VŠE, 2005. ISBN 80-245-0979-2.

POŠVÁR, Z. *Management*. Brno: Ediční středisko MZLU v Brně, 2009. ISBN 978-80-7375-347-4.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

WITTMAN, M. *MS Francie 1998*. Praha: Blesk, 1998. ISBN 80-86060-17-9.

## Seznam použitých internetových zdrojů

ČESKÝ OLYMPIJSKÝ VÝBOR. *Sport pro všechny v olympijském hnutí*. [online]. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z:

[http://www.olympic.cz/public/img/dokumenty/olympismus/sport\\_pro\\_vsechny\\_v\\_olympijskem\\_hnuti.pdf](http://www.olympic.cz/public/img/dokumenty/olympismus/sport_pro_vsechny_v_olympijskem_hnuti.pdf)

FACEBOOK.COM. *Slavia Louňovice*. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/slavia.lounovice>

FANSHOP. Oficiální e-shop Bohemians 1905. [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z:

<http://fanshop.bohemians1905.cz/>

FK TEPLICE. *A-Tým*. [online]. [cit. 2013-02-27].

Dostupné z: [http://www.fkteplice.cz/A-](http://www.fkteplice.cz/A-tym/zpravy20_02_13_klub_zverejnil_zpusob_odmenovani_hracu.html)

[tym/zpravy20\\_02\\_13\\_klub\\_zverejnil\\_zpusob\\_odmenovani\\_hracu.html](http://www.fkteplice.cz/A-tym/zpravy20_02_13_klub_zverejnil_zpusob_odmenovani_hracu.html)

FOTBALOVÁ ASOCIACE ČESKÉ REPUBLIKY. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/>

JUSTICE.CZ. *Sbírka listin*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100016188&klic=0a7d9m>

SLAVIA LOUŇOVICE. Dostupné z: <http://slavia.lounovice.net/>

STES CZECH FOOTBALL MARKETING. *Oficiální marketingový zástupce Fotbalové asociace České republiky*. [online]. [cit. 2013-01-25]. Dostupné z:

<http://www.stes.cz/Uvodni-stranka/3.article.aspx>

TÝDEN.CZ. *Byznys Česko*. [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z:

[http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/fotbalova-sparta-utrpele-rekordni-ztratu-237-3-milionu-korun\\_262398.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/fotbalova-sparta-utrpele-rekordni-ztratu-237-3-milionu-korun_262398.html)

VIRTUÁLNÍ ĎOLÍČEK. Dostupné z: <http://www.bohemians.cz/>

YOUTUBE.COM. *Bohemka TV*. [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/bohemkatv>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo klubu Bohemians Praha 1905, a.s.....	39
Obrázek 2: Logo klubu TJ Slavia Louňovice.....	40
Obrázek 3: Organizační struktura klubu Bohemians Praha 1905, a.s.....	41
Obrázek 4: Organizační struktura klubu TJ Slavia Louňovice.....	46
Obrázek 5: Stadion Ďolíček.....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukázka možných příjmů a výdajů amatérského klubu.....	37
Tabulka 2: Platový systém FK Teplice (měsíční plat).....	38
Tabulka 3: Ukázka možných příjmů a výdajů profesionálního klubu.....	38
Tabulka 4: Vlastnická struktura klubu Bohemians Praha 1905, a.s.....	41
Tabulka 5: Komparace vybraných aspektů klubů Bohemians Praha 1905 a TJ Slavia Louňovice.....	50
Tabulka 6: Cena vstupenek na domácí utkání Bohemians Praha 1905, a.s., 2012/2013.....	52
Tabulka 7: Cena permanentních vstupenek na polovinu domácích utkání Bohemians Praha 1905, a.s. a získaný rozdíl oproti zakoupení všech jednotlivých vstupenek na polovinu sezóny 2012/2013.....	52
Tabulka 8: Ukázka vybraných produktů z e-shopu Bohemians Praha 1905, a.s.....	55
Tabulka 9: Počet a druh sponzorů Bohemians Praha 1905, a.s.....	58
Tabulka 10: Produkty klubu TJ Slavia Louňovice.....	60
Tabulka 11: Výnosy klubu Bohemians Praha 1905, a.s. v letech 2009 až 2012 v řádech tisíců Kč.....	64
Tabulka 12: Náklady klubu Bohemians Praha 1905, a.s. v letech 2009 až 2012 v řádech tisíců Kč.....	65
Tabulka 13: Výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek klubu Bohemians Praha 1905, a.s. v letech 2009 až 2012 v řádech tisíců Kč.....	67

Tabulka 14: Výnosy TJ Slavia Louňovice v letech 2009 až 2012 v řádech tisíců Kč.....	68
Tabulka 15: Náklady klubu TJ Slavia Louňovice v letech 2009 až 2012 v řádech tisíců Kč.....	69
Tabulka 16: Výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek klubu TJ Slavia Louňovice v letech 2009 až 2012 v řádech tisíců Kč.....	70
Tabulka 17: Porovnání průměrných výnosů, nákladů a hospodářského výsledku obou klubů v letech 2009 až 2012 v Kč.....	71

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Jaroslav Kroh**

**Obor: Evropská hospodářskosprávní studia, VOŠ**

**Forma studia: prezenční studium**

**Název práce: Profesionální a amatérský fotbalový klub – porovnání řídicích, marketingových a ekonomických činností**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu: 65**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 10**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 11**

**Vedoucí práce: Mgr. Martina Strnadová**