

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ANALÝZA MARKETINGOVÉ
STRATEGIE FOTBALOVÉHO
KLUBU PSG.FR**

2022 Valeriia Andreeva



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra Managementu v kreativním průmyslu

Kreativní marketing a komunikace

**ANALÝZA MARKETINGOVÉ
STRATEGIE FOTBALOVÉHO
KLUBU PSG.FR**

Autor: Valeriia Andreeva

Vedoucí: Ing. Ladislav Pátík

2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne 22. 4. 2022 Podpis autora:

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Ladislavu Pátíkovi za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi poskytoval při zpracování bakalářské práce.

Abstrakt

V bakalářské práci se zabývám strategickou analýzou a tvorbou strategických doporučení pro fotbalový klub Paris Saint-Germain. V teoretické části se věnuji obecné definici marketingu a s ním spojeném sportovním marketingu, dále procesu marketingového řízení, marketingovému mixu, marketingové komunikaci, a nakonec sponzorství ve sportu. Budu definovat jednotlivé součásti, které jsou důležité pro vymezení pojmu sportovní marketing a marketingová komunikace a její nástroje v oblasti sportu.

V praktické části se věnují pozornost analýzám vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě výstupů z těchto analýz se snažím stanovit cíle a formulovat nápady pro zlepšení fungování klubu.

Cílem mé práce je marketing a marketingová komunikace v oblasti sportu, konkrétně fotbalového klubu. V teoretické části je cílem poskytnout ucelený pohled na oblast marketingu a marketingové komunikace jako takových. Následně se seznámíme se specifiky sportovního marketingu a marketingové komunikace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingový mix, propagace, produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, sportovní marketing, sportovní klub.

Abstract

In my bachelor thesis I deal with strategic analysis and creation of strategic recommendations for the football club Paris Saint-Germain. In the theoretical part I deal with the general definition of marketing and related sports marketing, as well as the process of marketing management, marketing mix, marketing communication, and finally sponsorship in sports. I will define the individual components that are important for defining the concept of sports marketing and marketing communication and its tools in the field of sports. In the practical part, attention is paid to the analysis of the internal and external environment. Based on the results of these analyzes, I try to set goals and formulate ideas to improve the functioning of the club. The aim of my work is marketing and marketing communication in the field of sports, specifically football. The theoretical part aims to provide a comprehensive view of the field of marketing and marketing communication as such. Subsequently, we will get acquainted with the specifics of sports marketing and marketing communication.

KEYWORDS

Marketing, marketing mix, promotion, product, price, place, marketing communication, sports marketing, sport club.

Obsah

ÚVOD	6
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Marketing	7
1.1. Definice marketingu	7
1.2. Marketingová strategie STP	8
1.2.1 Segmentace	9
1.2.2. Targeting	9
1.2.3. Positioning	10
2. Marketingový mix	11
2.1. Produkt	12
2.2. Cena	14
2.3. Distribuce	15
2.4. Propagace	17
2.4.1. Marketingová komunikace	17
3. Současný vývoj marketingové komunikace	19
3.1. Guerilla marketing	19
3.2. Virální marketing	20
3.3. Product placement	21
3.4. Mobilní marketing	21
3.5. Word of Mouth marketing	22
4. Vývoj marketingové mixu a jeho současná podoba	22
4.1. People	22
4.2. Process	23
4.2. Physical Evidence	23
4.3. Productivity & Quality	24

4.4. Packaging	24
4.5. Model 4C	25
5. Sportovní marketing	25
5.1. Marketingový mix ve sportu	26
5.1.1. Sportovní produkt	27
5.1.2. Cena ve sportu	28
5.1.3. Distribuce	28
5.1.4. Propagace ve sportu	29
5.2. Sponzoring ve sportu	29
6. Marketingové prostředí	32
6.1. Makroprostředí	32
6.2. Mikroprostředí	32
6.3. SWOT Analýza	33
6.4. BSC matice	34
7. Marketingový výzkum	36
7.1. Druhy marketingového výzkumu	36
7.1.1. Primární	36
7.1.2. Sekundární	36
PRAKTICKÁ ČÁST	
8. Charakteristika klubu Paris Saint-Germain	37
8.1. Women	38
8.2. Handball	39
8.3. Esports	39
9. Marketingová strategie klubu Paris Saint-Germain	40
9.1. Cíle společnosti	40
9.2. Analýza konkurence a trhu	40
9.3. Marketingový mix FC PSG	41
9.3.1. Product	41

9.3.2. Cena	41
9.3.3. Place	42
9.3.4. Promotion	42
10. Komunikační mix	42
10.1. Reklama	42
10.2. Osobní prodej	43
10.3. Přímý (direct) marketing	43
10.4. Podpora prodeje	44
10.5. Sponzoring	44
10.6. Public relations	45
11. Zhodnocení strategie a návrhy na její zlepšení	45
ZÁVĚR	47
Literatura a zdroje	48

ÚVOD

Cíle

Cílem mé práce je marketing a marketingová komunikace v oblasti sportu, konkrétně fotbalového klubu. V teoretické části je cílem poskytnout ucelený pohled na oblast marketingu a marketingové komunikace jako takových. Následně se seznámíme se specifiky sportovního marketingu a marketingové komunikace.

Teoretická zjištění budeme následně aplikovat na příkladu konkrétního klubu, kterým je fotbalový klub Paris Saint-Germain.

Metodika zkoumání dané tematiky.

Základní metodou, kterou budeme používat je sekundární marketingový výzkum (desk research), který je založený na studiu a analýze dostupných zdrojů tištěných a elektronických. Dále budu používat marketingové analytické nástroje jako je SWOT analýza a další.

K získání dat a provedení analýzy marketingové strategie jsou použity vlastní znalosti o klubu, informací z veřejně dostupných sítí, mezi které patří oficiální webové stránky klubu, fanouškovské stránky, různé sportovní portály apod. K analýze online komunikace s fanoušky, jenž je součástí praktické části, jsou použita veřejná data přímo ze sociálních sítí, jimiž jsou Facebook, Instagram, Reddit, Twitter a Youtube. SWOT analýza, která se dělí na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, je provedena na základě znalostí získaných dat během zpracování bakalářské práce. Tyto vědomosti jsem také aplikovala na vypracování poslední části bakalářské práce, zhodnocení a návrh na zlepšení marketingové strategie klubu Paris Saint-Germain.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Marketing

1.1. Definice marketingu

Marketing je jednou ze základních disciplín pro odborníky na trhu, jako jsou maloobchodníci, inzerenti, marketingoví výzkumníci, manažeři nových a značkových produktů a podobně. Potřebují vědět, jak popsat trh a rozdělit ho na segmenty, jak posoudit potřeby, požadavky a preference spotřebitelů v rámci cílového trhu, jak navrhnout a otestovat produkt se spotřebitelskými vlastnostmi potřebnými pro tento trh, jak zprostředkovat spotřebiteli představu o hodnotě produktu prostřednictvím ceny, jak si vybrat kvalifikované zprostředkovatele, aby byl produkt široce dostupný a dobře prezentovaný, jak produkt propagovat a propagovat tak, aby jej spotřebitelé znali a chtěli koupit. Profesionální obchodník musí mít bezpochyby rozsáhlé znalosti a dovednosti.

Marketing vznikl na konci 19. století ve Spojených státech. V této době převládal takzvaný produkční marketing, kde snahou bylo vyrobit co nejvíce produktů s minimálními náklady. Teprve po Velké hospodářské krizi, která ovlivnila světovou ekonomiku ve 30. letech, se marketing stal orientovaným na prodej, jak je tomu dnes. Na trhu byl přebytek zboží, což vedlo k vytvoření a vzniku reklamy a marketingu zaměřeného na požadavky zákazníků.

Někteří používají pojem „marketing“ jako módní obdobu slova „prodej“. Prodej je jednoznačně součástí marketingového procesu, ale marketing má mnohem širší význam. Jiní chápou toto slovo jako činnost propagace a reklamy zboží a služeb. Opět se jedná o všechny složky marketingu, na které se neomezuje.

KOTLER uvádí, že *„dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat - „přesvědčit a prodat“ - ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno předtím než mě společnost produkt k prodeji.“¹*

V marketingu je hlavní cílová orientace na spotřebitele a komplexnost řešení tržních problémů, ve kterých se všechny činnosti výrobce komodity spojují do jediného „technologického“ procesu.

Další definice je od české autorky I. Horákové, která definuje pojem marketing jako:

¹ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001, s. 105

„proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.“²

Alternativní (a o něco formálnější) definici pak nabízí například American Marketing Association říká: *„Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“³*

Marketing se dotýká životů každého z nás každý den. Je to proces, při kterém se zboží a služby vyvíjejí a zpřístupňují lidem, aby zajistily určitou životní úroveň. Marketing zahrnuje širokou škálu činností, včetně průzkumu trhu, vývoje produktů, distribuce, cen, reklamy, osobního prodeje a další. Marketing kombinuje několik činností zaměřených na identifikaci, obsluhu a uspokojování potřeb spotřebitelů za účelem dosažení cílů organizace.

1.2. Marketingová strategie STP

Philip Kotler definuje marketingovou strategii jako *„základní strategii, ze které vycházejí jednotlivé podnikatelské jednotky při plnění vlastních marketingových cílů.“* (Kotler & Armstrong, 2004, s. 110) Cílem je poznat a pochopit potřeby zákazníků a ovlivňovat jejich intenzitu, načasování a složení v souladu se strategií organizace.

Kotler uvádí ze *„Veškerá marketingová strategie je založena na STP – segmentaci, targetingu a positioningu. Společnost objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na ty, které může uspokojit lépe než ostatní a pak umisťuje svou nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image.“*

1.2.1 Segmentace

Segmentace trhu je klíčovou marketingovou strategií. Jehož cílem je identifikovat a popsat tržní segmenty nebo soubory kupujících, které se následně mohou stát cílovými pro

² HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi, str. 9

³ *Definition of Marketing*. American Marketing Association [online]. [cit. 5.3.2022]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

marketingové aktivity firmy. Výhodou marketingového řízení je, že tato technika rozděluje celkovou poptávku do relativně homogenních segmentů, které jsou identifikovány některými společnými charakteristikami. Tyto charakteristiky jsou relevantní při vysvětlování a předpovídání reakce spotřebitelů v daném segmentu na marketingové podněty.⁴

Výhody segmentace trhu podle Jakubíkové:

- uspokojení potřeb zákazníka – produkt byl vyroben podle požadavků zákazníka, proto s ním pravděpodobně bude spokojen,
- výhodnější stimulace a distribuce – využití reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje,
- přizpůsobení produktu zákazníkovi – zákazník bude plně spokojen, protože se jedná o produkt jeho potřeby, a proto tento produkt koupí i za vyšší cenu,
- získání konkurenční výhody – produkt je nabízen na trhu odlišném od ostatních, kde není až tak silná konkurence.⁵

1.2.2. Targeting

Po rozdělení trhu na segmenty následuje targeting. Jde o proces, při kterém výrobci a prodejci zvažují atraktivitu potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých skupin zainvestují své zdroje a pokusí se učinit z jejich příslušníků své zákazníky. Vybraný segment či segmenty jsou poté pro organizaci cílovými trhy.⁶

Karlíček a kol. i Kotler a Keller uvádějí tyto možnosti výběru segmentů:

- pokrytí celého trhu – zaměření na všechny segmenty trhu
- specializace na více segmentů:

⁴ TYNAN, A. Carolyne a Jennifer DRAYTON. *Market Segmentation*. In: *The Journal of Marketing Management* [online]. 1987, s. 301-335 [cit. 2022-03-07] Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1987.9964020>

⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: GRADA. ISBN 9788024746708.

⁶ SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006, s. 204

- produktová specializace – nabízení jednoho produktu více segmentům
- specializace na jeden segment:
 - tržní specializace–jednomu segmentu podnik nabídne veškeré tímto segmentem poptávané produkty
 - jediný segment–zaměření na jeden vhodný segment a jemu přizpůsobený marketingový mix
 - mikrosegment (tržní výklenek nebo tržní nika) – skupina spotřebitelů s poptávkou lišící-se od zbytku segmentu

1.2.3. Positioning

Positioning, tedy poslední krok STP. Podstatou positioningu je způsob, jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele a jak se vymezuje vůči konkurenci a vůči dalším skupinám – např. dodavatelům a odběratelům.⁷ Positioning představuje způsob: jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele; jak se vymezuje vůči své konkurenci; jak se vymezuje vůči dalším skupinám.⁸

Jakubíková popisuje tři chyby, ke kterým může v rámci positioningu dojít. První z nich je nedostatečný positioning, který nevhodně diferencuje vybraný prvek od konkurence. Druhou chybou je přehnaný positioning, až příliš zdůrazňující určitý přínos. Zatřetí může být positioning matoucí, a to zpravidla v důsledku nekonzistentní marketingové komunikace a nepromyšleného výběru distribučních cest.⁹

2. Marketingový mix

Marketing je druh lidské činnosti zaměřené na uspokojování potřeb a požadavků prostřednictvím směny. Základní pojmy marketingové sféry jsou tyto: potřeby, potřeby, požadavky, produkt, směna, transakce a trh.

„Marketingový mix je soubor taktických nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na

⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 169

⁸ tamtéž

⁹ tamtéž

*cílovém trhu.*¹⁰

Tradiční čtyři elementy marketingového mixu známé pod zkratkou 4P uvedl v roce 1960 matematik Edmund J. McCarthy ve své knize *Basic marketing: a Global-Managerial Approach*.

Koncepce 4P reprezentuje nástroj, pomocí kterého lze utvářet strategická marketingová rozhodnutí. Zkratka 4P pod sebou skrývá termíny produkt (product), cena (price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion).

- Product (produkt) – produkt a jeho vlastnosti z hlediska firmy – kvalita, spolehlivost, značka, design, záruka, servis a další služby apod.
- Price (cena) – cena produktu a celková cenová politika podniku
- Place (distribuce) – způsob distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi
- Promotion (komunikace) – způsob propagace produktu.¹¹



Zdroj: Kotler a Keller (2013)

Marketingový mix má velký vliv na lidi vystupující jako kupující, prodávající i běžné občany. Jako její cíle, jako je dosažení co nejvyšší vysoké spotřeby, dosažení maximální spokojenosti spotřebitelů, poskytování co nejširšího výběru spotřebitelů a maximalizace kvality života. Mnozí se domnívají, že cílem by mělo být zlepšení

¹⁰ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, s. 105

¹¹ Kotler, P.: *Marketing podle Kotlera*, 2000, s. 113.

kvality života a prostředkem k jeho dosažení by měla být aplikace konceptu sociálního a etického marketingu.

2.1. Produkt

Kotler a kolektiv¹² uvádí že produkt je „cokoliv, co je možné nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby.“ Jedná se o cokoli, co je možné nabídnout trhu a zároveň tím uspokojit jeho určitou potřebu. Zahrnuje jak materiální předměty, tak i produkty nemateriální povahy jako služby, osoby, místa, myšlenky a organizace. Do produktové politiky poté spadají otázky designu, sortimentu, kvality, značky, služby, záruky atd. Za produkt tedy můžeme považovat:

- hmotné výrobky (televize, rádio, hokejová hůl, jogurt)
- služby (bankovníctví, pojišťovnictví, školství, doprava)
- myšlenky (volební programy, know-how, licence, patenty)
- osoby, nebo jejich seskupení¹³

Podle Foreta¹⁴ má produkt jako součást marketingového mixu několik vrstev – jádro, fyzický (vlastní) produkt a rozšířený produkt. Můžeme si je představit jako vrstvy, které obalují produktové jádro a navazují na něj:

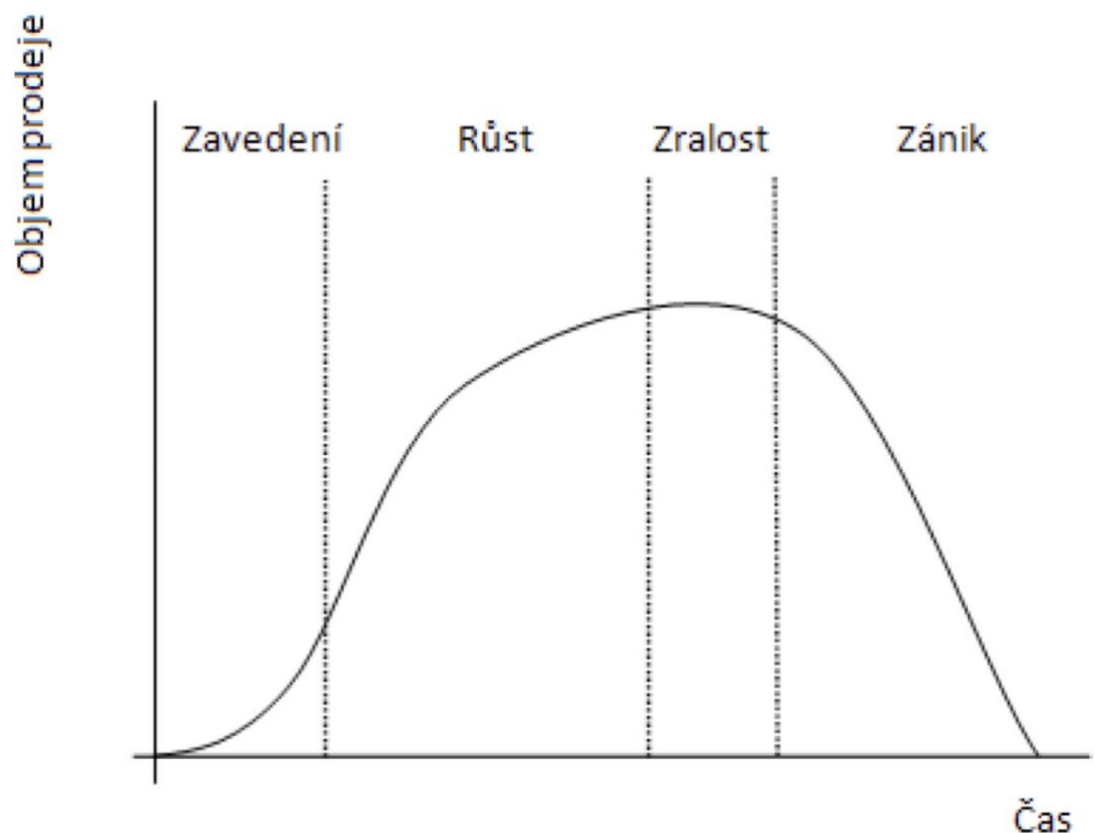
- Jádro produktu – základ produktu. Například: pokud máte žízeň, jádrem produktu, který reaguje na vaši poptávku je nápoj/pitná tekutina, která hasí žízeň. Nicméně možnosti, jaký nápoj využít, jsou velmi široké. Zde přichází na řadu další vrstva.
- Fyzický produkt – postihuje důležité vlastnosti výrobku/služby. V případě zvolených nápojů jde například o chuť, barvu, perlivost/neperlivost, vzhled láhve, značku atd. Právě tyto aspekty zapříčiňují rozmanitost výrobků a bývají prezentovány v reklamách. Druhá vrstva rozšiřuje vrstvu první, nicméně bez základní funkce poskytující užitek by druhá nemohla fungovat.
- Rozšířený produkt – jedná se o služby, které produkt doprovází. Jako příklad můžeme uvést pojištění, poradenství, donášku/dopravu atd. V souvislosti s nápoji to mohou být různé soutěže či aktivity, u kterých může být i obtížné odlišit je od marketingové komunikace. Poslední vrstva je tedy tvořena zejména službami, které představují určitou přidanou hodnotu.
- Zavedení produktu na trh představuje klíčovou etapu rozhodující o dalším rozvoji produktu. Je nutné mu věnovat maximální pozornost a zajistit dostatečnou informovanost potenciálních zákazníků o daném produktu.

¹² KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452., str. 615-616.

¹³ KUNZ, V. *Ekonomika pro střední školy*. 2. vyd. 2002. 122 s. ISBN 80-85922-92-4.

¹⁴ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 8025110419.

- Růst a rozvoj prodeje představuje nejdynamičtější období v životním cyklu, a to především z hlediska přírůstků prodeje. Produkt se již stává zdrojem zisku, který roste.
- Fáze zralosti je typická především absolutním růstem objemu prodeje, přičemž zároveň dochází ke snižování jeho tempa. Produkt je již známý, prodává se ve velkých množstvích, přesto je ale důležité kvantitativní rozšíření produktu, čímž dojde k jeho diferenciaci. Podnik je také často nucen snížit cenu z důvodu vstupů dalších konkurentů na trh.
- Úpadek znamená pokles prodeje produktu. Zde má podnikatel dvě možnosti. První z možností znamená rychle prodej ukončit a zaměřit se na jinou zajímavou oblast, která umožní lepší využití zdrojů. Druhá možnost představuje setrvání na původním trhu ve snaze bojovat a „vyždímat“ jej v maximální možné míře, což se vyplatí hlavně v případě, existuje-li dostatečně silný konzervativní segment, který je na upadajícím výrobku dostatečně závislý.



Obr.: Křivka životního cyklu produktu. Zdroj Kotler, 2001.

2.2. Cena

Cena je marketingovým nástrojem, který má velký vliv na chování zákazníka, úzce souvisí například s množstvím prodaného produktu. KOTLER (2013) tvrdí, že cena je s největší pravděpodobností nejjednodušeji měnitelným prvkem marketingového mixu a že také sděluje trhu společnostem zamýšlený positioning výrobků a značky.

KOTLER a ARMSTRONG¹⁵, definuje cenu jakožto částku, za kterou firmy nabízí výrobek nebo službu na trhu. Cena je dle zmíněných autorů tvořitelem hodnoty pro spotřebitele, tedy suma, kterou spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který mu přinese zakoupený výrobek nebo služba.

„Suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“¹⁶

Cenové služby jsou velmi důležitým a vážným krokem. Tento krok velmi silně ovlivňuje prosperitu zařízení, je také taktickým prvkem vůči zákazníkovi a je také vyjádřením marketingové filozofie zařízení. Cena vytvořená pro zákazníky přímo ovlivňuje diverzifikaci poptávky po službách. Proto je důležité objasnit specifické vlastnosti vašich zákazníků, jako je věk, finanční kapacita nebo sociální postavení.¹⁷

Metody stanovení cen závisí na strategii společnosti a prostředí, ve kterém se společnost nachází. Při stanovení ceny hraje velkou roli to, zda si společnost zvolí krátkodobý nebo dlouhodobý cíl. Nejčastěji používané metody stanovení cen jsou:

- Cena orientovaná na náklady: tato metoda je nejčastěji používána. Pomocí kalkulačních postupů vyčísluje náklady na výrobu a distribuci produktu.
- Cena orientovaná na poptávku: vychází z odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny, a jaký vliv bude mít změna ceny na velikost poptávky.
- Cena orientovaná na konkurenci: firma může uvažovat o srovnatelné ceně, pokud má srovnatelné produkty jako konkurence.
- Cena orientovaná na zákazníka: metoda se opírá o znalost hodnoty, kterou zákazník připisuje produktu. Využívá se výsledků marketingového výzkumu. Cena se stanovuje tak, aby maximálně odpovídala výši hodnoty, jakou produkt pro zákazníka představuje.¹⁸

2.3. Distribuce

Distribuce je dalším prvkem marketingové mixu, který řeší problematiku logistiky. Hlavní myšlenkou distribuce je vyřešení problematiky přesunu výrobku nebo služby k zákazníkovi, řeší se tedy místo prodeje produktu.

„Veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné

¹⁵ KOTLER, Philip a Armstrong GARY. *Principles of marketing*. 4. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 0-273-68456-6., str. 668-700.

¹⁶ tamtéž

¹⁷ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 114.

¹⁸ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

zákazníkům. ¹⁹

Boučková²⁰ dělí ji podle počtu překážek mezi výrobcem či poskytovatelem produktu a zákazníkem. Jedná se o přímé a nepřímé distribuční cesty. Přímá cesta znamená, jak naznačuje štítek, že produkt postupuje od výrobce k zákazníkovi. Výhodou je přímý kontakt komunikace se zákazníkem. Nevýhody zahrnují nehospodárnou distribuci v dodávkách pro geograficky rozptýlené zákazníky a potíže s prezentací produktu. Naopak v nepřímé cestě produktu vstupuje do hry mezi počátečním a konečným předmětem kterou může být například dodavatel. Výhoda zde spočívá v delegování úkolů. Na druhé straně nevýhodou mohou být například potíže se získáváním informací o zákaznících a vyšší riziko nezaplacení.

JAKUBÍKOVÁ²¹ uvádí, že cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít zákazníci produkty k dispozici, v množství, ve kterém je potřebují, a v neposlední řadě ve kvalitě, ve které je požadují.

Distribuční síť je tvořena až třemi skupinami subjektů, kterými jsou:

- Výrobci – těžební průmysl, prvovýrobci, zpracovatelé
- Distributoři – velkoobchod, maloobchod, obchodní agenti
- Podpůrné organizace – reklamní agentury, pojišťovny, banky, advokátní kanceláře²²

Distribuční cesta ukazuje spojení mezi výrobcem (dodavatelem) a spotřebitelem (uživitelem). Musí zajistit, aby se produkt nebo služba nacházely v místě a čase určeném zákazníkem; úroveň služeb vyžadovaná zákazníkem; vytvoření určitých firemních distribučních příležitostí; vše za rozumnou cenu.²³

Z obecného hlediska lze distribuci dělit na přímou a nepřímou.

- Přímá distribuce je nejjednodušší forma distribuce. Výrobce prodává své produkty přímo konečnému zákazníkovi.
- Nepřímá distribuce může mít jeden až více mezičlánků. V případě nepřímé distribuce výrobce ztrácí kontakt se zákazníkem a stejně tak kontrolu nad svým produktem.²⁴

¹⁹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452., str. 71.

²⁰ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.

²¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

²² FORET, M. *Marketingový průzkum*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

²³ tamtéž

²⁴ tamtéž

Vzhledem k tomu, že služby nelze oddělit od zákazníků, není také možné rozhodnout o umístění provozovny poskytující služby bez zohlednění potřeb zákazníků. Konečné rozhodnutí o umístění dané služby je často kompromisem mezi potřebami poskytovatele služeb a požadavky zákazníků. Podle Payne²⁵ závisí výběr konkrétního místa, kde budou služby poskytovány, na typu a stupni interakce, kterou služba vyžaduje.

Tři typy interakcí mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem jsou následující:

- zákazník přejde k poskytovateli
- poskytovatel přejde k zákazníkovi
- transakce probíhá na dálku

Existují tři základní distribuční strategie, které si každá společnost zvolí v souladu se svou nabídkou a celkovou marketingovou strategií intenzivní, exkluzivní a selektivní.

- Snaha firem zajistit co nejjednodušší dostupnost jejich zboží či služeb se odráží v taktice intenzivní distribuce. Jeho podstatou je vytvořit hustou síť míst, kde bude možné koupit, pronajmout nebo používat produkt nebo službu.
- Exkluzivní distribuce, která je typická pro prémiové produkty. Jádrem této strategie je snížit počet distribučních míst a zaměřit se na poskytování výjimečného zážitku z každé jejich návštěvy. Omezená dostupnost podporuje pocit exkluzivity a zároveň dává výrobcům větší prostor pro kontrolu prostředí obchodu a umístění jeho značky, čímž je lépe chráněna před poškozením.
- Selektivní distribuce je vhodnou strategií k distribuci veterinárních léčiv kvůli omezením, kterými je jejich prodej podmíněn. Výrobce pracuje s omezeným počtem distributorů, nad kterými má relativní kontrolu.

2.4. Propagace

Promotion znamená šíření informací o něčem s cílem uvedení předmětu propagace (výrobek, služba, akce, skutečnost atd.) ve známost. Je to zvyšování povědomí o něčem, co chce firma svým potenciálním zákazníkům nebo jiným stakeholderům sdělit. Propagace je součástí marketingových aktivit podniku či organizace. V zásadě existují dva základní typy propagace a to:

- Propagace nepřímá, která směřuje plošně (ne na konkrétního zákazníka) na cílovou skupinu potenciálních zákazníků. Mezi nepřímou propagací se počítají různé propagační akce (např. prezentace, semináře, výstavy), letáky, katalogy, prospekty, webové stránky, inzerce,
- Propagace přímá, která směřuje přímo na konkrétního zákazníka, obvykle navazuje na nepřímou propagaci. Mezi přímou propagací patří oslovení konkrétního zákazníka dopisem, letákem, telefonním hovorem, e-mailem atd.²⁶

²⁵ PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-x.

²⁶ *Propagace* [online]. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/propagace>

2.4.1. Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je univerzální a velmi obsáhlý pojem a lze ji chápat jako: *„každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích (potenciálních) zákazníků.“*²⁷

Kotler a Keller tvrdí že: *„marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim (přímo nebo nepřímo) výrobky a značky, které prodávají. Představuje v jistém smyslu „hlas“ značky a je prostředníkem, jímž lze podnítit dialog a vytvářet vztahy se spotřebiteli.“*

Mezi nástroje marketingové komunikace dle Světlíka²⁸ patří:

- Reklama – placená forma neosobní, masové komunikace, která je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, internetu, venkovních médií atd. Cílem reklamy je informovat široký okruh zákazníků se a kladně ovlivnit jejich kupní chování.
- Osobní prodej – forma osobní komunikace s jedním nebo několika potenciálními zákazníky s cílem dosažení prodeje produktu či služby.
- Přímý (direct) marketing – přímá, adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím prostřednictvím pošty, E-mailu, telefonu, televizního a rozhlasového vysílání, novin a časopisů.
- Podpora prodeje – zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej výrobků a služeb, zaměřuje se na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné zákazníky. Formy podpory prodeje:
 - Soutěže, hry, loterie
 - Akce v místě prodeje (ochutnávky, výstavky)
 - Výstavy a veletrhy
 - Vzdělávací akce (semináře, webináře)
 - Různé zábavné akce
 - Vzorčky, dárky, prémie
 - Kupony, slevy, cenové balíčky
 - Věrnostní programy²⁹

- Public relations – s pojmem marketing je úzce spjatý také pojem Public

²⁷ Boučková a kol., 2003, s. 222

²⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *O podstatě reklamy*. Bratislava: EUROKÓDEX, 2012. ISBN 978-80-89447-85-5.

²⁹ SOLOMON, R., M., MARSCHALL, W., G., STUART, W., E. Marketing. Brno: Computer Press, 2006. s. 428-429.

relations, zkráceně PR, česky vztahy s veřejností. Halada³⁰ považuje PR za: *soustavnou a cílenou práci s veřejností (či lépe s veřejnostmi), jejímž účelem je prosazování komunikačních cílů a vytváření dialogu mezi institucí a zainteresovanými osobami*. *Je to neosobní forma komunikace, kde je důležité si uvědomit, že zvýšení prodeje produktů či služeb není přímý cíl PR, „hlavním úkolem je vytváření příznivých představ (image), kterou firma bude na veřejnosti mít“.*³¹

- Event marketing je událost, která má za úkol získat pozornost a zájem cílené skupiny a vnést jim zážitek v rámci komunikace firmy. Zaměřuje se na lidské smysly. Možnost zákazníků vyzkoušet si sám produkt, výrobu produktu, sáhnout si na něj.³² Hlavním cílem je získat od zákazníků⁸ větší oblíbenost a vzbudit kladné pocity.



Obr.: Podstata event marketing. Zdro: Karlíček a kol. 2016, s. 143

- Sponzoring „Sponzoringem nazýváme situaci, kdy firma získává možnost spojit svou firemní či produktovou značku s jiným produktem – dlouhodobým projektem, jednorázovou akcí, institucí, sportovním týmem, jednotlivcem atd. Za toto spojení poskytuje sponzor druhé straně finanční či nefinanční podporu.“³³

U event marketingu daná firma sama organizuje akci (event), zatímco sponzorující firma se k akci jenom připojuje. Sleduje tak naplnění svých vlastních marketingových a obchodních cílů.

3. Současný vývoj marketingové komunikace

3.1. Guerilla marketing

³⁰ HALADA, Jan, ed. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 9788024630755.

³¹ tamtéž

³² VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7.

³³ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

Podle Jakubíkové³⁴, guerilla marketing je vybudován na kooperaci podnikatelských subjektů a nabídce kvalitních produktů. Hlavní investicí je čas, energie a fantazie, je uplatňován zejména v malých podnicích, na prvním místě se zabývá jen ziskem, využívá psychologii a zákonitosti lidského chování, jelikož si nemůže dovolit pouhé odhady. Primárně je marketing určen pro malé a střední podniky, může jej však využít i velká firma. Důvodem není jen to, že nevyžaduje horentní marketingový rozpočet, ale také fakt, že menší firmy snadněji využívají rysy, které jsou pro guerilla marketing typické. Těmito rysy jsou rychlost, flexibilita a kreativita. (Patalas 2009)

Mezi taktiky Guerilla marketingu patří³⁵:

- Udeřit na nečekaném místě.
- Zaměřit se na přesně vytipované cíle.
- Ihned se stáhnout zpět.

3.2. Virální marketing

Virální marketing je takový druh komunikace, kdy se sdělení s reklamním obsahem jeví příjemci natolik zajímavé, že jej samovolně a vlastními prostředky šíří dále. Tímto netradičním způsobem se firmy snaží ovlivnit chování spotřebitelů, zvýšit prodeje svých produktů nebo povědomí o značce. Virální zpráva je exponenciálně šířena mediálním prostorem bez kontroly jejího iniciátora, proto ji lze přirovnat k virové epidemii. Odtud název této metody.³⁶

Aby byla virální kampaň úspěšná, musí splňovat několik kritérií: předmět zájmu musí být neplacený, předávání zprávy dál musí být jednoduché a zpráva musí být neotřelá, vtípná a hodnotná, přičemž rozšiřování zprávy dále není nijak zpoplatněno. Může se používat jak v prostředí B2B, tak v prostředí B2C. Díky způsobu šíření je velmi kladně přijímán a není skoro vůbec finančně náročný.³⁷

Uvedeme dělení virálního marketingu do pěti skupin:

- Hodnotový – šíření pozitivní informace a zkušenosti s výrobkem spokojenými uživateli.
- Lstivý – dají se najít podobnosti s multilevel marketingem, iniciátor je na šíření zprávy hmotně zaujatý a tím, že získá dalšího nákupčího, dostane odměnu.

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

³⁵ FREY, Petr. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-160-7.

³⁶ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024736228.

³⁷ HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 9788024515205.

- Vitální – je založen na šíření touhy po zážitcích samotnými, kteří chtějí stejné produkty.
- Spirální – je nejrozšířenější, jedná se o předávání úsměvných a pikantních informací jeden o druhém.
- Ničemný – předává varování před něčím, s čím nebyl zákazník spokojen.³⁸

3.3. Product placement

Podle Příkrylové a Jahodové³⁹ jde o použití značkového produktu přímo ve filmu, seriálu, přímém přenosu nebo v počítačové hře za honorář a jasně definované podmínky. Reklama není přímo nucena na zákazníka, ale je to jen otázka zmínky nebo použití určitého produktu v pozitivní situaci, do které se hodí.

V České republice byl product placement v rámci televizního vysílání v pořadech a seriálech umožněn až zákonem platným od 1. června 2010. PP je možné použít u kinematografických děl, seriálů, filmů, zábavných či sportovních pořadů, pokud nejsou určeny pro děti. Nesmí nabízet nákup nebo nájmu produktu. Je zakázáno tímto způsobem propagovat tabákové výrobky a cigarety, léky a léčebné postupy, které lze poskytovat jen na lékařský předpis. Obsah PP také nesmí ovlivnit redakční nezávislost. Pořady obsahující product placement musejí být na začátku a na konci i během přerušování pořadu reklamou zřetelně označeny, že obsahují umístění produktu.⁴⁰

3.4. Mobilní marketing

Vznikl postupně s rozvíjející se sítí mobilních operátorů. Vyhodou je schopnost co nejrychlejší a nejinteraktivnější komunikaci se zákazníkem. Efektivnost, rychlá připravenost akce a pružnější možnost reagování na potřeby trhu se jeví jako velké výhody.⁴¹ Lze jej chápat jako jakoukoli marketingovou formu, reklamu nebo aktivitu na podporu prodeje cílenou na spotřebitele, probíhající pomocí mobilní komunikace.

Mobilní marketing využívá celou škálu nástrojů marketingu od zasílání reklamních SMS nebo MMS, her s reklamním obsahem, stahováním log oblíbených značek, oslovení

³⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

³⁹ PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

⁴⁰ č. 132/2010 sb., o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání

⁴¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

zákazníků SMS, po reklamní upozornění na obchody nebo jiné dostupné aktivity podle polohy majitele mobilního telefonu.

S rozvojem technologií se publikum mobilních zařízení neustále rozšiřuje. Jejich uživatelé nejen přijímají hovory nebo píšou SMS, ale také prohlížejí webové stránky, kontrolují poštu, nakupují pomocí chytrých telefonů. Podnik se snaží posunout své strategie tam, kde je jeho spotřebitel. Proto si dnes lze jen těžko představit marketingovou strategii, která by nezahrnovala práci s mobilním publikem.

3.5. Word of Mouth marketing

Podle Heskové a Štarchoně⁴² se jedná o vyvolání efektu ústního šíření zprávy, většinou reklamního typu, mezi samotnými zákazníky.

Marketéři pracující tímto směrem používají různé techniky. Patří mezi ně virální marketing, blogování, práce s influencery. V druhém případě je zpráva přenášena lidmi, kteří mají autoritu v určitém segmentu cílového publika.

Jedním z běžných triků, které lze WOM připsat, je stimulovat zveřejňování recenzí produktů na jejich stránkách na sociálních sítích. Uživatel si například koupí produkt v internetovém obchodě a obdrží slevu na příští nákup za to, že o produktu bude mluvit na své stránce. Online WOM je šířen prostřednictvím e-mailu a online sociálních sítí jako jsou blogy, online komunity a online komunikační sítě jako Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, Foursquare atd.⁴³

4. Vývoj marketingové mixu a jeho současná podoba

Postupem času se ukázalo, že v oblasti firem poskytujících služby klasické nástroje tohoto mixu (4P) nestačí k vytváření efektivních marketingových plánů. Důvodem tomu jsou specifické vlastnosti služeb, odlišné od výrobků. Proto se později rozšířil marketingový mix o další P.⁴⁴

4.1. People

⁴² HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 9788024515205.

⁴³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁴⁴ KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.

Postupem času bylo k základnímu modelu přidáno páté P, lidé (people).

Podle Jakubíkové⁴⁵ lze v organizacích zaměstnance rozdělit do několika skupin podle typu kontaktu se spotřebitelem a podílení se na produkci služeb.

Jedním z možných dělení je:

- Kontaktní – přímo se stýkají se zákazníkem
- Koncepční – primárně do kontaktu se zákazníky nepřicházejí, naopak ovlivňují prvky marketingové strategie
- Obsluhující – častý kontakt se zákazníky, musí se umět zákazníkům přizpůsobit a reagovat na požadavky. Základem jsou též dobré komunikační schopnosti.
- Podpůrné – nepravidelný kontakt se zákazníky, kontakt není důležitý, výrazně se nepodílí na běžných marketingových činnostech

Cibáková, Rózsa a Cibák⁴⁶, pro správný postup v oblasti personálního managementu stanovili následující doporučení:

- Získávat správné lidi
- Vychovávat takové lidi, kteří jsou schopni poskytovat kvalitní služby
- Podpořit zaměstnance vhodným systémem výhod a podpůrných systémů
- Snažit se o udržení dobrých zaměstnanců

4.2. Process

6 P je prodej informace nebo process. Organizace zabývající se tvorbou a nabídkou služeb si mohou vybrat různé procesy jejich poskytování. Procesní systémy poskytování služeb rozdělujeme do tří kategorií.

- První jsou masové služby s nízkým osobním působením a poskytováním shodných služeb. Dále je možno tyto služby nahradit mechanizací a automatizací. Mohou jimi být bankovní a finanční služby⁴⁷
- Další skupinou jsou zakázkové služby, které se vysoce přizpůsobují potřebám a požadavkům zákazníků. Je zde středně častý kontakt se zákazníkem.
- Třetím typem jsou profesionální služby poskytované odborníky se značným zapojením příjemce a poskytovatele služby do procesů. Jsou to většinou neopakovatelné služby charakteristické vysokou intenzitou práce. Požaduje se zde

⁴⁵ tamtéž

⁴⁶ CIBÁKOVÁ, V., CIBÁK, L., RÓZSA, Z. *Marketing služieb*. 1.vyd. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2014. 266 s. ISBN 978-80-89600-22-9.

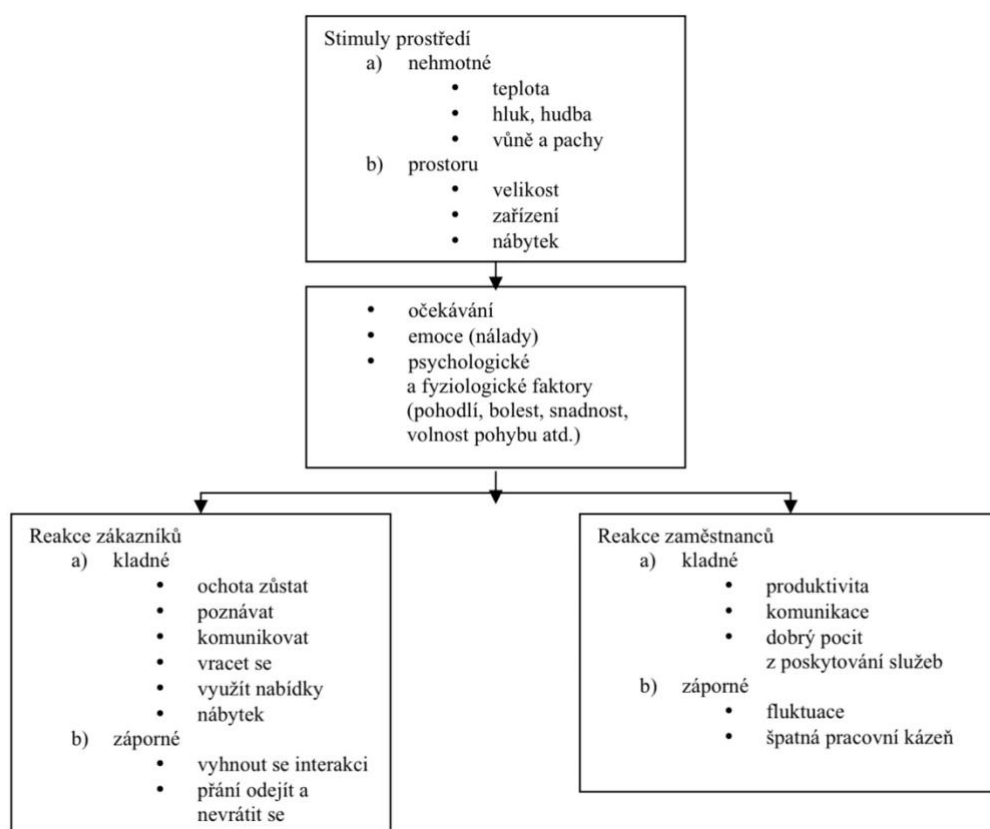
⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

vysoká kvalifikace poskytovatele služeb. Mohou to být právnické či poradenské služby.⁴⁸

4.2. Physical Evidence

Postupem času se marketingový mix přizpůsobil do 8P. Marketing sice zohledňuje změny v komerčním prostředí, ale neustálé inovace nutí obchodníky přizpůsobovat se moderním podmínkám. V komplexních systémech řízení je nezbytnou podmínkou dosažení zisku zvýšení produktivity práce, které napomáhá snižovat náklady. Řízení kvality služeb se navíc stává obzvláště důležitým pro odlišení se od přímých konkurentů.

Materiální prostředí služeb a jeho vliv na zákazníky a zaměstnance



Zdroj Janečková, L., Vašítková, M.: *Marketing služeb*, str. 146

4.3. Productivity & Quality

⁴⁸ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Jedním z hlavních instrumentů budování a zlepšování pozice na trhu je kvalita výrobku. Kvalita výrobku je komplexní záležitostí a primárně představuje způsobilost výrobku plnit své funkce. Z marketingového hlediska je kvalita výrobku taková, jak je vnímána zákazníkem.

Parametry které mají vliv na způsob vnímání kvality výrobku:

- Přesnost
- Spolehlivost
- Trvanlivost
- Snadnost použití
- Způsob fungování a oprav

4.4. Packaging

Někteří marketéři přikládají obalu tak velký význam, že ho někdy pokládají za 9 P v marketingovém mixu. J. Boučková a kol.⁴⁹ z marketingového hlediska upíná největší pozornost na prodejní neboli spotřebitelské obaly, kterými firmy mohou ovlivnit nákupní rozhodování i konečné užití výrobku. Obal je dle autorky mimořádně důležitým „výrobním médiem“. Balení však není jen o produktech, což je špatně. U služeb plní obal svoji funkci, zejména u tzv. dárkových poukazů, které se vkládají do papírové nebo celofánové obálky apod.

4.5. Model 4C

Robert Lauterborn vytvořil koncepci čtyř C⁵⁰, která se dívá na marketingový mix z hlediska kupujícího. Na rozdíl od původních čtyř P, která reprezentují disponibilní nástroje prodejce, jimiž působí na zákazníka, bere Lauterborn do úvahy pohled zákazníka, který marketingové nástroje chápe jako nositele spotřebitelského užítku. Jak uvádí i Kotler⁵¹, zatímco se marketéři na sebe dívají jako na lidi prodávající produkt, zákazníci se považují za lidi kupující hodnotu. Proto Lauterborn pozměňuje původní čtyři P následovně:

Product	→	Customer Value (Hodnota z hlediska zákazníka).
Price	→	Cost to the Customer (Náklady pro zákazníka).
Place	→	Convenience (Pohodlí).
Promotion	→	Communication (Komunikace).

⁴⁹ BOUČKOVÁ, J a kolektiv. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

⁵⁰ KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 2001. s. 33

⁵¹ KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 2000. s. 115

5. Sportovní marketing

Pojmem sportovní marketing lze zastupovat všechny činnosti, které se používají v marketingu a které se v našem případě týkají sportu, sportovních podniků a organizací a sportovního prostředí obecně. Vzhledem k zaměření této práce na sportovní organizace je důležité analyzovat sportovní marketing a také podat teoretické vymezení.

Podle Čáslavové⁵² zahrnuje sportovní management: „způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části 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.“

Německý autor FEYER⁵³ uvádí že „sportovní marketing je řídicí koncepce, která u sportovních organizací vychází z trhu nebo se chce řídit trhem. Tato koncepce požaduje dlouhodobé a koncepční jednání. Úspěch sportovního marketingu závisí na schopnosti obsáhnout adekvátně dané skutečnosti ze sportu a zpracovat problémově specifické otázky“.

PITTS a STOTLAR⁵⁴ definují sportovní marketing jako proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.

Pro pochopení specifík sportovního prostředí a uplatnění marketingu ve sportovní oblasti je důležité seznámit se s oblastmi, které se týkají sportovního marketingu a segmentu průmyslových sportů. Segmenty sportovního průmyslu podle PITTS a STOTLAR⁵⁵:

- Profesionální sport
- Vinkovní sporty
- Sport pro amatérské účastníky
- Sportovní zařízení
- Volný čas

⁵² ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

⁵³ tamtéž

⁵⁴ PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of Sport Marketing*. 4th ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2013. 470 p. ISBN 978-1-935412-40-3.

⁵⁵ tamtéž

- Turistika
- Výroba sportovního zboží
- Školství zaměřené na sport
- Orgány činné ve sportu (organizace)
- Vzdělávání v oblasti sportovního managementu
- Firmy, které působí v oblasti marketingu sportu
- Firmy, které se zabývají managementem sportovců
- Sponzoring
- Obchod ve sportu

5.1. Marketingový mix ve sportu

Sportovní klub je obchodní společnost jako každá jiná, takže i pro něj platí marketingový mix. Opět se jedná o tradiční koncept 4P.

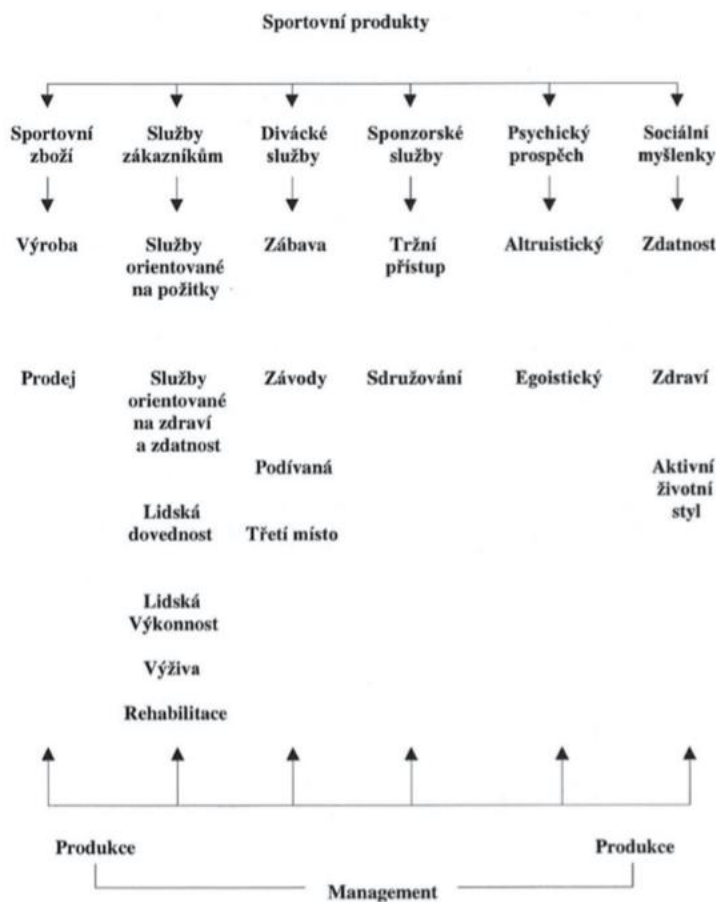
5.1.1. Sportovní produkt

ČÁSLAVOVÁ⁵⁶ za sportovní produkt považuje „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“.

Sportovní se dělí na:

- zboží (nákup, prodej)
- služby zákazníkům (požitky, zdraví, zdatnost, rehabilitace, výživa,...)
- služby divákům (zábava)
- služby sponzorům (sdružování, tržní přístup)
- psychický prospěch
- sociální myšlenky (zdraví, aktivní životní styl)

⁵⁶ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.



Zdroj: CHELLADURAI in ČÁSLAVOVÁ (2009)

Sportovní produkt a jeho klasifikaci ČÁSLAVOVÁ⁵⁷ rozděluje následovně:

- Základní produkty tělesné výchovy a sportu: Nabídka tělesných cvičení, sportovních a turistických akcí
- Produkty vázané na osobnost: Sportovní výkony vázané na osobnost sportovce, výkony trenérů a reklamní vystoupení sportovců
- Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu: myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast, sportovní informace šířené médií a hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu
- Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty: Tělovýchovná a sportovní zařízení, vzdělání ve sportu, pojištění cvičenců a sportovců, společenské akce, sponzoring, dary a podpora, doprava na soutěže, propagace zboží a suvenýry a vstupenky
- Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu: Tělovýchovné a sportovní nářadí, tělovýchovné a sportovní náčiní a sportovní oblečení

5.1.2. Cena ve sportu

⁵⁷ tamtéž

ČÁSLAVOVÁ⁵⁸ zastává názor, že tvorba ceny ve sportovních organizacích je úzce spjata s druhem produktu, který nabízí. Každý sportovní produkt a služba má svou individuální cenu, kterou lze znázornit na příkladu sportovní akce, kde cena zahrnuje náklady na dopravu nebo parkování, vstupné, program, občerstvení, nákup reklamních předmětů, případně sportovní sázky. Pro sportovní kluby je důležité odhadnout, kolik je zákazník ochotný zaplatit, jak velký obrat bude při této ceně, jaké budou nároky na kapacity a zda se vůbec vyplatí při této ceně projekt realizovat.

O přijetí rozhoduje většina sportovních klubů, což by mělo vypovídat o kvalitě nabízeného utkání. V současné době je vstupné podle kategorie nebo sektoru. Před sezónami jsou nabízeny permanentní vstupenky, pomocí kterých si fanoušek zajistil místo na stadionu na celou sezónu a za výhodnější cenu. Navíc jsou na stadionu stanoveny ceny za další služby, které určují především externí firmy a podnikatelé, což v podstatě znamená občerstvení.

5.1.3. Distribuce

Distribuce a distribuční strategie je ovlivněna možností nebo nemožností přesunu produktu nebo služby. Dle ČÁSLAVOVÉ⁵⁹ povaha distribučních cest záleží na druhu sportovního produktu, na typu sportovní organizace, která s ním obchoduje, na jejích zákaznících a mnoha faktorech. Při určování distribučních kanálů je důležité, zda je sportovní produkt hmotný nebo nehmotný. Fyzický produkt má svou velikost a musí být doručen na místo prodeje. V tomto případě můžeme mluvit o sportovním zboží. Nehmotné produkty, jak uvádí ČÁSLAVOVÁ⁶⁰, nemají fyzický rozměr a zahrnují služby, které si klient nemůže předem osahat, přivonět nebo ochutnat, protože tyto služby musí klient sám zažít.

Jak uvádí DURDOVÁ⁶¹, určit místo služby znamená vybrat prostředí, v němž budou fyzicky provozovány služby: zákazník jde k poskytovateli, poskytovatel jde k zákazníkovi nebo transakce probíhá na dálku.

5.1.4. Propagace ve sportu

Ve sportu je velmi důležitým faktorem vztah k zákazníkovi a jeho důvěra ve sportovní produkt.

⁵⁸ tamtéž

⁵⁹ tamtéž

⁶⁰ tamtéž

⁶¹ DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2011. ISBN 978-80-248-2439-0.

Dle ČÁSLAVOVÉ⁶² jsou specifické činnosti nazývány propagačním mixem a dělí se na následující 4 základní činnosti:

- Reklama – reklama na sportovní výrobky, reklama na sportovní služby, reklama ve specifických sportovních médiích
- Publicita – rozhovory se sportovci a trenéry, kteří vystupují jako svědci a znalci kvality sportovního zboží, služeb a myšlenek ve sportu
- Opatření na podporu prodeje – hry o zisk s účastí významných sportovců, dny otevřených dveří ve sportovních centrech a slosování na sportovní akce
- Osobní prodej – prodej V.I.P. servisu sponzorů prostřednictvím vybrané osoby, prodej nově zřízených služeb sportovního centra prostřednictvím osobního vystupování manažera

5.2. Sponzoring ve sportu

Financování a další rozvoj tělesné kultury a sportu v tržní ekonomice obnáší neustálé hledání dalších zdrojů financování a materiální podpory, jedním z nich je sponzoring. KOTLER⁶³ „jako další prostředek, jehož pomocí firmy získávají pozornost veřejnosti. Sponzorování se stalo významným komunikačním nástrojem pro firmy, které chtějí pozvednout image své značky nebo představit nové řady výrobků či služby“

Daňhelová⁶⁴, která definuje sportovní sponzoring jako „specifický prostředek k zajištění dodatečných finančních zdrojů pro tělovýchovné, sportovní a turistické akce, spolky a kluby. Avšak i jednotlivci usilují o získání finančních prostředků pro svou sportovní činnost.“

Sponzoring můžeme definovat i jako podpoření osoby, neziskové akce, či organizace, kdy subjektům poskytneme finančního obnos s důvodem naplnění našich cílů. Sponzoring je tedy spojen vždy s poskytnutým finančním obnosem za smlouvenou protislužbu. V oblasti sportovního sponzoringu se jedná o podporu při sportu jednotlivce nebo týmů. Sponzor se může sám rozhodnout, jestli bude lepší

⁶² ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

⁶³ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁶⁴ DAŇHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 8021039019.

finančně podporovat sportovní klub nebo jednotlivce.⁶⁵

Sponzoring v oblasti tělesné kultury a sportu je součinnost sponzora a sponzora s možnou účastí různých zprostředkovatelů, při které tělovýchovné a sportovní organizace a organizátoři akcí, sportovci a odborníci dostávají různé materiální podpory (finanční prostředky, zboží, služeb atd.) v reakci na jejich účast na realizaci marketingových funkcí (uvolňování, propagace, marketing výrobků atd.) výrobců výrobních a spotřebních prostředků, jakož i společností poskytujících služby. Podle HESKOVÉ⁶⁶ je hlavním principem sponzoringu protislužba – sponzor vynakládá peněžní i nepeněžní prostředky s cílem získat od sponzorovaného předem určenou protislužbu.

Poměrně přesný a podrobně vysvětlený výčet sponzorských cílů předkládá ve své publikaci Donlan⁶⁷. Považuje těchto devět cílů za nejdůležitější v oblasti sponzoringu.

- *media exposure* (mediální expozice)
- *brand awareness* (povědomí o značce)
- *company awareness* (povědomí o firmě)
- *product awareness* (povědomí o produktu)
- *maintain, enhance or change brand or company image* (udržet, zlepšit či změnit image značky nebo společnosti)
- *showcase products, product trial* (předvést produkt, nechat ho vyzkoušet)
- *targeting particular market segments* (zaměření na konkrétní tržní segmenty)
- *corporate hospitality* (firemní pohostinnost)
- *increase sales* (zvýšit prodeje)

Sportovní sponzoring dle Čáslavové⁶⁸ se dělí na několik forem:

- Sponzorování jednotlivých sportovců – nejrozšířenější ve vrcholovém sportu, nejčastěji výměna finanční či materiální podpory a úspěchů sportovce, které

⁶⁵ PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

⁶⁶ HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 9788024515205

⁶⁷ DONLAN, Leah K. *The contribution of sports sponsorship to consumer-based brand equity*. Sheffield, 2008. Disertační práce na Sheffield Hallam University. Vedoucí práce Chris Gratton.

⁶⁸ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

jsou podvědomě přenášeny na sponzora a jeho produkty či služby.

*„V případě, že firma sponzoruje jednotlivce, nabízí se v oblasti public relations celá řada využití. Může se zajistit interview s médii, při kterém sportovec prezentuje dohodnuté komunikační cíle společnosti a při tomto rozhovoru má na sobě oblečení s logem sponzora. Podporovaný sportovec se může setkávat se zaměstnanci společnosti, pronášet projevy při firemních akcích a tím je lépe motivovat. Společnosti poskytují médiím informace o reklamních kampaních, které sportovec podporuje a účastní se jich“.*⁶⁹

- Sponzorování sportovních týmů – nejrozšířenější u kolektivních sportů, nejen u vrcholového sportu. Sponzor poskytuje zejména finance, sportovní vybavení, ubytovací služby, dopravu, automobily. Sponzorovaný tým nabízí především reklamu na dresu, reklamu prostřednictvím inzerátů, opatření na podporu prodeje – autogramiády apod. jako u jednotlivého sportovce.
- Sponzorování sportovních akcí – přináší mnoho možností pro zviditelnění sponzora.
- Sponzorování sportovních klubů – rozsáhlý vztah klubu se sponzorem nabízí nejširší možnosti spolupráce.
- Sponzorování ligových soutěží – sponzor se často objevuje přímo názvu soutěže. Tato forma nabízí nejširší možnosti z hlediska činností, které lze nabídnout sponzorovi.

6. Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je dle Zamazalové⁷⁰ prostředí, kde se firma a její marketingové funkce nacházejí. Marketingové prostředí je velmi proměnlivé a komplexní. Rozděluje se na marketingové makroprostředí a mikroprostředí.

6.1. Makroprostředí

⁶⁹ CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 8072268864.

⁷⁰ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

Faktory makroprostředí lze dělit do čtyř skupin (STEP):

- Sociální - zkoumání vývoje, změn v populaci, demografický vývoj a klima ve společnosti, které mohou mít na podnik vliv. Mezi hlavní faktory patří velikost, hustota a rozmístění obyvatelstva, složení podle pohlaví, vzdělání, nebo věku.
- Technologické - patří k nejrychleji se rozšiřujícím faktorům. Reakce na probíhající změny a investice do technického rozvoje faktorem úspěchu.
- Ekonomické - Součástí ekonomických faktorů je celková ekonomická úroveň země, vyjádřená hrubým domácím produktem, tempem růstu, mírou nezaměstnaností, nebo mírou inflace.
- Politické a právní – jsou ochrana spotřebitelů, životního prostředí, nebo všeobecný rámec pro existenci podnikání. Z politického hlediska jsou to státní výdaje, daňový systém, míra korupce, bezpečnost firem, nebo také i riziko válek a znárodnění.⁷¹

6.2. Mikroprostředí

Mezi hlavní faktory mikroprostředí podle Zamazalové patří:

- Podnik/subjekt sam – faktory týkající se samotného subjektu v oblasti struktury, organizace, zdraví podniku a vývojového stádia. Patří sem zdraví podniku, pracovní morálka, nebo dělba práce.
- Konkurence – Konkurenční firmy většinou výrazně ovlivňují nabídku podniku. Konkurenční prostředí má velký význam, jelikož vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, na zdokonalování výrobků a jejich lepší využití
- Dodavatelé – Dodavatelé ovlivňují včasnost, kvalitu a množství zdrojů, které jsou potřebné pro funkčnost podniku⁷²
- Distribuční články – Aktivita, které není firma schopna vlastními silami zabezpečit, přebírají firmy, které jsou specializované pro danou aktivitu.
- Zákazníci – Zákazníci tvoří základní podstatu existence podniku a představuje tedy velmi důležitý faktor mikroprostředí podniku.

6.3. SWOT Analýza

Bednarčík⁷³ uvádí, že: „Swot analýza představuje analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které podniku vznikají v jeho vnějším nebo vnitřním

⁷¹ tamtéž

⁷² tamtéž

⁷³ BEDNARČÍK, Zdeněk. *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-436-2.

prostředí“.

Podle Ferrella a Hartlina⁷⁴ je cílem určit, jak moc je současná strategie firmy schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v jejím prostředí.

SWOT analýza se skládá původně z: analýzy SW a analýzy OT. Je doporučeno začít analýzou OT (příležitostí a hrozeb), která se týká vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Zde se sledují síly makroprostředí (demografické, ekonomické, politicko-právní, přírodní a technologické činitele atd.) jež ovlivňují zisky a dále pak sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Marketingová příležitost je oblastí potřeb zákazníka, při jejichž uspokojování může firma profitovat. Příležitosti mohou být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Přičemž pravděpodobnost dosažení úspěchu bude záviset nejen na tom, zda její obchodní síla bude odpovídat klíčovým požadavkům trhu, ale také na tom, zda bude větší než síla konkurence.

Po řádně propracované analýze OT se pokračuje v analýze SW, která zahrnuje vnitřní prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu). Stejně důležité, jako rozpoznání atraktivních příležitostí, je také jejich následné pozitivní využití. Z toho vyplývá, že je nezbytné pravidelně vyhodnocovat silné a slabé stránky dané jednotky. Ale není možné, aby všechny podnikatelské aktivity měly pouze silné a slabé stránky. Zde se tedy nabízí zásadní otázka, zda by se firma měla věnovat výhradně těm příležitostem, u kterých by docházelo k uplatnění silných stránek nebo daleko lepším příležitostem, které by ovšem vyžadovaly velké úsilí a snahu pro získání potřebných silných stránek.⁷⁵

⁷⁴ HARTLINE, Michael. *Marketing Strategy, Text and Cases*. Cengage Learning. 2013. ISBN 1285073045.

⁷⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní výrobky (služby) • Tradice značky • Dobře zajištěný a fungující servis • Dobrá finanční situace • Vyškolený prodejní personál • Vysoká úroveň marketingové komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzervativní přístup k inovačnímu procesu • Vysoká zadluženost • Nedostatečná úroveň informačního systému • Nízký prodejní obrat • Podnik je nováčkem na zavedeném trhu
Externí faktory	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Příznivé podmínky na trhu • Chybná strategie konkurence • Příznivé změny v politice • Snadný vstup na nové trhy • Moderní trendy v technologiích 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepříznivé legislativní změny • Politické změny (destinace) • Zvýšení konkurenčního tlaku • Zvýšení rizik prodeje

Zdroj: elearning.everesta.cz

6.4. BSC matice

Metoda BSC je dle Fotra⁷⁶ „*manažerský nástroj, který vzájemně propojuje firemní strategii s operativními aktivitami, a přitom klade důraz na měření těchto aktivit.*“

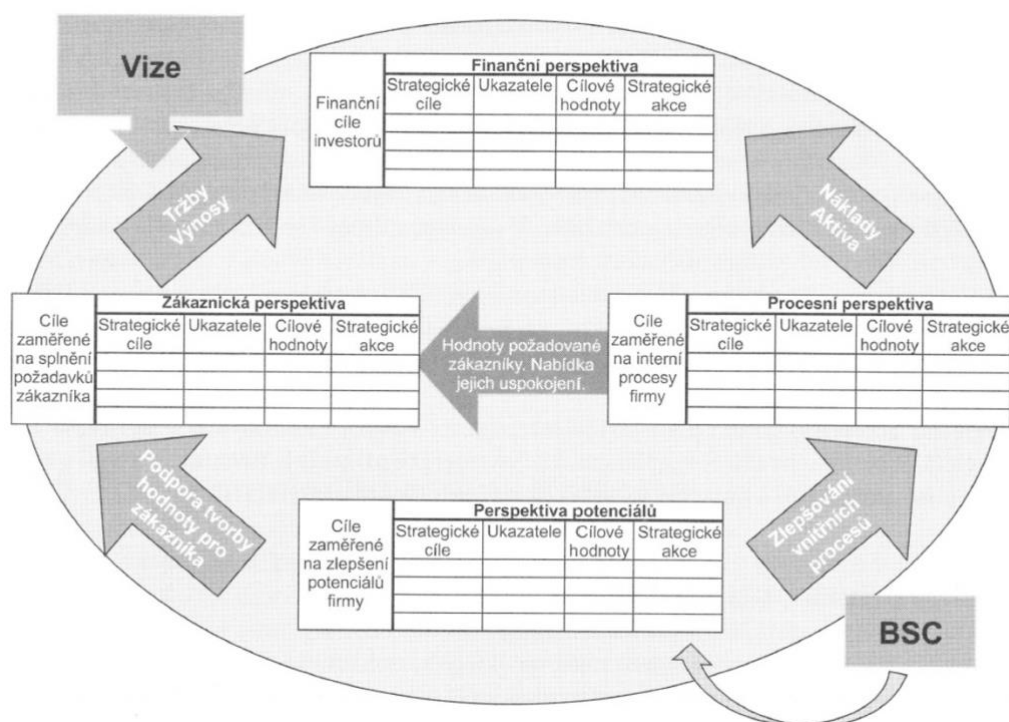
Lze ji definovat jako (EIPA, 2006, s. 57): „*Dlouhodobý plán prioritních aktivit, který je sestaven za účelem dosažení hlavního nebo celkového cíle nebo pro naplnění poslání.*“

Úkolem BSC je tedy realizace strategie a ta se posléze stává nástrojem pro tvorbu strategie. Horváth & Partners⁷⁷ definují metodu BSC jako zvláštní druh konkretizace, znázornění a sledování strategie, s její pomocí se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie.

Metoda BSC tedy umožňuje nahlížet na strategický plán jako na komplex vyvážených ukazatelů, které jsou zobrazovány prostřednictvím perspektiv: finanční, procesní, zákaznická a perspektiva potenciálů a slouží k převedení strategie do běžné praxe. Situaci rozdělení jednotlivých perspektiv nám popisuje obrázek.

⁷⁶ FOTR, J., a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*, s. 305

⁷⁷ *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.



Výše zmíněné perspektivy postihují klíčové oblasti strategického řízení. V případě, že jednotlivé perspektivy nebudou pro konkretizaci jednotlivých strategických cílů firmy dostačující, je možné strukturu i množství perspektiv upravit⁷⁸.

BSC se využívá zejména v následujících směrech:

- Jako strategického manažerského systému, jehož cílem je konkretizovat a transformovat strategické cíle podniku do podoby měřitelných kritérií,
- jako nástroj měření výkonnosti podniku jako celku i jeho strategických jednotek,
- k nalezení klíčových faktorů tvorby hodnot, které budou zvyšovat dlouhodobou výkonnost, ovlivňují budoucí vývoj podniku a jsou významné z hlediska hodnocení podniku jako celku i jeho útvarů.⁷⁹

7. Marketingový výzkum

„Proces marketingového řízení se skládá z analyzování marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování

⁷⁸ Kaplan, Robert S., and David Norton. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review* 74, no. 1 75–85.

⁷⁹ ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072611997.

marketingových programů a organizování, provádění a kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a organizace“⁸⁰

Marketingový výzkum poskytuje informace o situaci na trhu a zároveň, že jejich získávání je výsledkem určitého procesu či postupů, které respektují specifika sociálně-ekonomické reality. I přes dodržení všech pravidel a postupů ji dokážeme poznat pouze částečně.

7.1. Druhy marketingového výzkumu

7.1.1. Primární

„Primární data jsou získávána v terénu a přímo se týkají řešeného problému, zjišťují se nově, jsou aktuální a relevantní.“⁸¹

Dotazování je nejvhodnější přístup ro získávání primárních údajů. Lidem jsou pokládány otázky týkající se jejich znalostí, postojů, preferencí a nákupního chování. Dotazování může být strukturované nebo nestrukturované. Strukturované používá seznam otázek, které jsou kladeny stejným způsobem. Nestrukturovaný průzkum klade otázky a směřuje rozhovor podle reakcí respondenta.⁸²

Pozorování shromažďuje primární údaje pozorováním příslušných osob, jejich jednání a situací. Využívá se při získávání informací, které nám nositel informací nechce nebo nemůže poskytnout.⁸³

7.1.2. Sekundární

„Sekundární data již byly nějakým způsobem získány v minulosti a jsou uloženy v podniku, externí organizaci (např. v agentuře marketingového výzkumu), v archivu, v publikacích (např. centrálních orgánů jako jsou ministerstva, statistické úřady, hospodářské komory).“⁸⁴ Jde o další využití dat a informací, jenž byly shromážděny, analyzovány a vyhodnocen pro jiný účel a jiným subjektem, ale část z nich lze využít jako vstupní data a informace pro výzkum.

PRAKTICKÁ ČÁST

⁸⁰ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

⁸¹ HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

⁸² KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978- 80-247-1545-2.

⁸³ tamtéž

⁸⁴ HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

8. Charakteristika klubu Paris Saint-Germain

V moderním fotbale existuje jen velmi málo příkladů, kdy v 70. letech vznikaly národní špičkové kluby, ale Paris Saint-Germain je výjimkou. Dvacet tisíc lidí sesbíralo své podpisy, aby v hlavním městě republiky vytvořili profesionální tým. Byli mezi nimi podnikatelé a všemi respektovaní lidé, takže byrokratické jemnosti přešly velmi rychle. V polovině června 1970 se sloučily dva městské kluby: FC Paris a Stade Saint-Germain, nový tým se začal jmenovat Paris Saint-Germain.⁸⁵

Začátek byl okázalý: brilantní Paris toužila po silném týmu, protože nebylo nouze o finance. Koncem července proběhl první trénink nového týmu, základ prvního hlavního trenéra Pierra Felipona nebyl špatný: kapitán francouzské reprezentace Jean Djorkaeff, Jean-Pierre Destrumel, Fernando Cruz, kterému se podařilo vyhrát Evropský pohár mistrů.

Finanční krize zabránila další spolupráci mezi FC Pari a Paris Saint-Germain: FC Pari zůstal v nejvyšší divizi a nováčci se museli potácet ve třetí nejsilnější lize země. V polovině 70. let se tým po mnoha potížích vrátil mezi elitu a od té doby je Paris Saint-Germain stálým členem Ligue 1.

Tým podruhé získal titul mistra Francie, dvakrát hrál finále Poháru vítězů pohárů, dostal se do semifinále Ligy mistrů, dvakrát hrál o krok do finále Poháru UEFA. Kolaps začal poté, co tým opustili velké peníze a velcí hráči.

Dne 31. května 2011 koupila von Qatar Sports Investments 70% podíl v klubu. Od tohoto okamžiku začala „zlatá“ éra PSG. Prezidentem klubu se stal Nasser Al-Khelaifi, ale u hlavních trenérů a sportovních ředitelů začal postupný skok, přesto ne každý má o hegemonii ve Francii zájem a v Lize mistrů se nepodařilo dosáhnout žádných vynikajících výsledků.

Získané trofeje FC PSG

Vyhrané domácí soutěže

- francouzská liga (1985/86, 1993/94, 2012/13, 2013/14, 2014/15, 2015/16, 2017/18, 2018/19, 2019/20)
- 2. francouzská liga (1970/71)
- Francouzský národní pohár (1981/82, 1982/83, 1992/93, 1994/95, 1997/98, 2003/04, 2005/06, 2009/10, 2014/15, 2015/16, 2016/17, 2017/18, 2019/20, 2020/21)
- Francouzský ligový pohár (1994/95, 1997/98, 2007/08, 2013/14, 2014/15, 2015/16, 2016/17, 2017/18, 2019/20)
- Francouzský superpohár (1995, 1998, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

Vyhrané mezinárodní soutěže

- Pohár vítězů pohárů (1995/96)
- Pohár Intertoto (2001)⁸⁶

8.1. Women

⁸⁵ UEFA Team Ranking 1998 [online]. [cit. 2022-03-18]. [Dostupné online](#). (anglicky)

⁸⁶ STOKKERMANS, Karel. UEFA Intertoto Cup 2001 [online]. Rec.Sport.Soccer Statistics Foundation (RSSSF), rev. 2002-07-07 [cit. 2022-02-09]. [Dostupné online](#). (anglicky)

Jde o ženské oddělení Paris Saint-Germain. Společnost byla založena v roce 1971 a soutěží v Division 1 Féminine, nejvyšší divizi francouzského fotbalu. Jejich domovským hřištěm je Stade Jean-Bouin. PSG hraje v nejvyšší soutěži od roku 2001, kdy vyhrálo titul Division 2. Pařížané získali svou první velkou cenu, Coupe de France, v roce 2010. Tato trofej spolu s převzetím klubu signalizovala začátek nové éry. PSG se ze středu tabulky stalo jedním z nejlepších týmů evropského fotbalu. Red and Blues byli od té doby poprvé v roce 2021 korunováni na mistry divize 1, v roce 2018 vyhráli druhý pohárový titul a dvakrát se dostali do finále ženské Ligy mistrů UEFA.

Na konci června 2019 Paris Saint-Germain oznámil prodloužení dlouhodobé smlouvy s výrobcem souprav Nike, což je nyní jedna z nejlukrativnějších evropských fotbalových a největší sponzorská dohoda v historii klubu. PSG je vázáno na americkou značku do roku 2032 a více než ztrojnásobí svou předchozí transakci v hodnotě 25 milionů eur s ročním číslem přesahujícím 80 milionů eur.⁸⁷

Získané trofeje FC PSG Women

Vyhrané domácí soutěže

- Division 1

Winners (1): 2020–21

Runners-up (8): 2010–11, 2012–13, 2013–14, 2014–15, 2015–16, 2017–18, 2018–19, 2019–20

- Division 2

Winners (1): 2000–01

Runners-up (2): 1982–83, 1984–85

- Ligue de Paris Île-de-France

Runners-up (1): 1971–72

- Coupe de France

Winners (2): 2009–10, 2017–18

Runners-up (4): 2007–08, 2013–14, 2016–17, 2019–20

- Trophée des Championnes

Runners-up (1): 2019

Vyhrané mezinárodní soutěže

- **UEFA Women's Champions League** *Runners-up* (2): 2014–15, 2016–17⁸⁸

8.2. Handball

Paris Saint-Germain Handball je francouzský profesionální házenkářský klub založený v roce 1941 se sídlem v Paříži ve Francii. PSG hraje v nejvyšší úrovni francouzské házené, LNH Division 1.⁸⁹ Původně se jmenoval Patriotes d'Asnières (1941-1942), klub prošel několika změnami názvu: Asnières Sports (1942-1987), Paris-Racing-Asnières (1987-1988), Paris-Asnières (1988-1992), PSG -Asnières (1992–2002) a pařížská házená (2002–

⁸⁷ PSG seal record €80m per year Nike kit deal". [ESPN.com](#).

⁸⁸ "Les 10 dates qui font l'histoire de l'équipe féminine du PSG". *Ville de Paris*.

⁸⁹ "Histoire". *PSG Handball*.

2012). Poté, co jej v roce 2012 koupili majitelé Paris Saint-Germain Qatar Sports Investments (QSI), se klub stal Paris Saint-Germain Handball.

Od svého založení klub vyhrál 22 titulů. Získané trofeje FC PSG Handball

Vyhrané domácí soutěže

- LNH Division 1

Winners (8): 2012–13, 2014–15, 2015–16, 2016–17, 2017–18, 2018–19, 2019–20, 2020–21

Runners-up (3): 1995–96, 2004–05, 2013–14

- LNH Division 2

Winners (2): 1989–90, 2009–10

Runners-up (1): 1985–86

- Championnat National 2 (Academy)

Winners (1): 2016–17

- Coupe de France

Winners (5): 2006–07, 2013–14, 2014–15, 2017–18, 2020–21

Runners-up (4): 2000–01, 2007–08, 2012–13, 2015–16

- Coupe de la Ligue

Winners (3): 2016–17, 2017–18, 2018–19

Runners-up (3): 2004–05, 2005–06, 2015–16

- Trophée des Champions

Winners (4; record): 2014, 2015, 2016, 2019

Runners-up (1): 2017

Vyhrané mezinárodní soutěže

- EHF Champions League

Runners-up: 2016–17

Third place: 2017–18, 2019–20, 2020–21

- 2016 IHF Super Globe

Runners-up (1): 2016

8.3. Esports

PSG Esports je francouzská profesionální esportová organizace založená v roce 2016. Organizace má aktivní divize ve FIFA, League of Legends (PSG Talon), Dota 2 (PSG.LGD), FIFA Online, Brawl Stars a Arena of Valor. Od prosince 2020 má klub ve Francii a po celém světě online systém mládeže s názvem Paris Saint-Germain Academy Esports. Studio Paris Saint-Germain bude ústředím a tréninkovým centrem PSG Esports a jeho profesionálních týmů. Bude se nacházet v Boulogne-Billancourt, uvnitř sídla mateřského klubu Paris Saint-Germain. Tento multifunkční prostor bude hostit Paris Saint-Germain Academy Esports a bude sloužit jako nahrávací studio pro tvorbu digitálního obsahu.⁹⁰

Paris Saint-Germain Academy Esports je online systém pro mládež PSG Esports. Spuštěna v prosinci 2020 a jejím cílem je podepsat nejlepší mladé talenty a připravit je na profesionální herní scénu. Tato koučovací platforma vyvinutá společností GamerCoach umožňuje fanouškům videoher různého věku z celého světa rezervovat si individuální online lekce s profesionálními hráči ze scény Esports, kteří se zúčastnili klubového tréninkového kurzu.⁹¹

⁹⁰ "PARIS SAINT-GERMAIN ENTERS ESPORTS". *PSG Esports*.

⁹¹ "Le Paris Saint-Germain lance sa première Academy d'Esports". *PSG.FR*.

9. Marketingová strategie klubu Paris Saint-Germain

9.1. Cíle společnosti

Klub PSG má mnoho různých cílů. Existuje podpůrný fond pro rozvoj mladé generace a pomoc dětem. Od svého založení v roce 2000 se nadace zaměřuje na podporu znevýhodněných či nemocných dětí, ale i mladých lidí a komunit v nesnázích. PSG rozvíjí vzdělávací a sportovní programy ve Francii i v zahraničí, které využívají sport a jeho hodnoty jako páku pro učení, seberozvoj a solidaritu. Prostřednictvím toho programu sociálního a profesního začleňování, škol ROUGE & BLEU, podpory uprchlíků a darů charitativním organizacím čerpáme ze vzdělávacích a psychologických výhod sportu na podporu sociálně slabých a lidí se zdravotními problémy. Za posledních 20 let využilo programů více než 250 000 dětí a dospívajících.⁹²

Pokud se bavíme o rozvoji marketingu obecně, tak se klub plánuje úspěšně rozvíjet dál. Hledat nové sponzory, přilákat nové publikum, hledat nové způsoby rozvoje. Pokud se bavíme o rozvoji marketingu obecně, tak se klub plánuje úspěšně rozvíjet dál. Hledat nové sponzory, přilákat nové publikum, hledat nové způsoby rozvoje. To vše poskytuje velké možnosti pro další rozvoj.

9.2. Analýza konkurence a trhu

Pokud jde o soutěž, PSG vyhrává domácí soutěže rok co rok. Což naznačuje, že ve Francii nemají tolik konkurence. Což není překvapivé, protože s takovým sponzorstvím a podporou se klub snaží přilákat nejlepší hráče světa a utrácí neuvěřitelné množství peněz za přestupy a nákupy hráčů. Neymarův přestup za světový rekord za 222 milionů EUR v srpnu 2017. nejen ohromil fotbalovou komunitu, ale také zlomil přestupový trh. Velký pohyb peněz způsobil masivní inflaci na trhu. Brazilec byl součástí historického týmu Barcelony, který vyhrál trojnásobek. Tím byl jeho přestup ještě šokující. Neymarův krok vycházel z touhy vyhrát Zlatý míč a být ústředním bodem týmu.

Nejde ale jen o to, kolik peněz partneři do klubu investují, ale také jaký přínos přináší publikum. Fanoušci jsou pro klub nejdůležitější zájmovou skupinou. Pomáhají dovytvářet hlavní produkt klubu v podobě atmosféry na utkání, což je velmi důležitý faktor pro diváky a zároveň i hráče klubu, kterým podpora fanoušků zdatelně zvyšuje výkonnost a motivaci. Podle zájmu fanoušků se odvíjí celé marketingová strategie, protože na tom přímo závisí i zájem partnerů a médií o klub.

9.3. Marketingový mix FC PSG

9.3.1. Product

⁹² <https://foundation.psg.fr/our-missions>

PSG nabízí produkt ve formě služeb. Při určení konkrétních služeb konkrétním zákazníkům je třeba si zákazníky rozdělit do dvou hlavních skupin. První skupinou jsou kluboví hráči. Jejich prostřednictvím klub nabízí produkty fanouškům a sponzorům. Pokud se podíváme na hráče jako na zákazníky klubu, PSG jim nabízí produkt v podobě tréninků, zápasů, nebo různých fotbalových kempů a akcí. Pro klub je velice důležité tento produkt nabízet kvalitní. Je důležité mít kvalifikované trenéry, a kvalitní výsledky sportovních utkání. Druhá skupina nebo oblast služeb, která má uspokojit diváky, fanoušky a ostatní zainteresované osoby. Zde jsou důležité především výsledky a výkony družstev.

9.3.2. Cena

Stanovení ceny produktů u sportovního klubu není lehkou záležitostí. Cenu za tréninky a zápasy platí hráči v podobě ročních příspěvků. Tyto příspěvky pokrývají náklady na tréninky a zápasy, které hráči absolvují během celé sezóny. Pokud by se jednalo o stanovení ceny pro fanoušky klubu, mohla by být cena za produkt, který obdrželi, stanovena jako vstupné na jednotlivá utkání.

Aktuální cena PSG Price token je dnes 14,57 \$ za (PSG / USD) se současnou tržní kapitalizací 45,32 milionů USD. Binance Fan Tokens poskytuje držitelům tokenů speciální výhody a privilegia. Sportovní kluby, značky a další celebrity mohou využívat tokeny fanoušků Binance k rozšiřování své fanouškovské komunity a odměňování fanoušků.

Vstupenky PSG často začínají na 120 dolarech s průměrnou cenou blízkou 138 dolarům. Místa blízko středu pole se obvykle pohybují kolem 175 až 200 \$, zatímco místa za brankami jsou blíže 120 \$. Místa v rozích budou stát kolem 130 dolarů.

9.3.3. Place

Parc des Princes je čtyřhvězdičkový pařížský fotbalový stadion. Pojme 48 712 sedících diváků, domov v něm má klub Paris Saint-Germain FC. Až do postavení Stade de France byl také domácím stadionem francouzské reprezentace. Hostil i několik zápasů Mistrovství světa ve fotbale v letech 1938 a 1998. Svě jméno získal podle parku, ve kterém pořádala v 18. století francouzská královská rodina lovy.

Z pohledu fanoušků se v hale vyskytují pro ně všechny potřebné služby. Bufet je umístěn v blízkosti hlediště, nákup vstupenek na zápasy probíhá přímo na místě ve vstupní části haly. Stadion nabízí také komentované prohlídky. *«Paris Saint-Germain znovuobjevuje návštěvu stadionu tím, že vám nabízí tuto zábavnou a jedinečnou prohlídku. Objevte symbolická, tajná místa a sdílejte své emoce během návštěvy.»*⁹³

⁹³ <https://en.psg.fr/stadium-tour/stadium-tour>

Komentovaná prohlídka zákulisí stadionu: od horní části tribuny po lavičku náhradníků, od VIP boxů po šatnu, včetně History Room a její stěny s trofejemi. Zábavná, přístupná, vícejazyčná prohlídka, která je otevřená všem a která nadchne fanoušky, okouzlí turisty a ohromí malé i velké. Pro děti do 5 let návštěva zdarma.

9.3.4. Promotion

V této části budou podrobněji rozebrány části komunikačního mixu a také jejich vztah k fotbalovému klubu PSG.

10. Komunikační mix

10.1. Reklama

Jak PSG prosazuje větší úspěchy na hřišti, agresivně také buduje rozsáhlou globální značku mimo hřiště – vytváří image, která mohla by přesahovat hranice fotbalu, dokonce i sportu.

Ke značce PSG se v poslední době hrnou celebrity – Justin Timberlake, Beyoncé, Will Smith, Travis Scott, Spike Lee a Stephen Curry byli všichni spatřeni ve výstroji klubu. A dohoda s Jordan Brand z roku 2018 o vytvoření uniforem PSG Ligy mistrů, stejně jako celé škály oblečení PSG značky Jordan, způsobila raketový nárůst prodeje triček společnosti. Spolupráce PSG x Air Jordan zahrnuje 90 produktů ve třech řadách: výkon, trénink a životní styl. Údajně má pro PSG hodnotu kolem 100 milionů eur, a když v pátek byla sbírka spuštěna, funkce předobjednávky na klubovém webu musela být deaktivována kvůli obrovské váze poptávky.

Podle oficiálních stránek je klub také přítomen v televizi o různých sportovních kanálech. Zveřejňují také propagační videa vytvořená týmem, která se snaží ovlivnit fanoušky, aby zaujali aktivnější postoj k týmu a probouzeli emoce s obrázky týmu jako v jejich propagačním videu pro ligu mistrů.

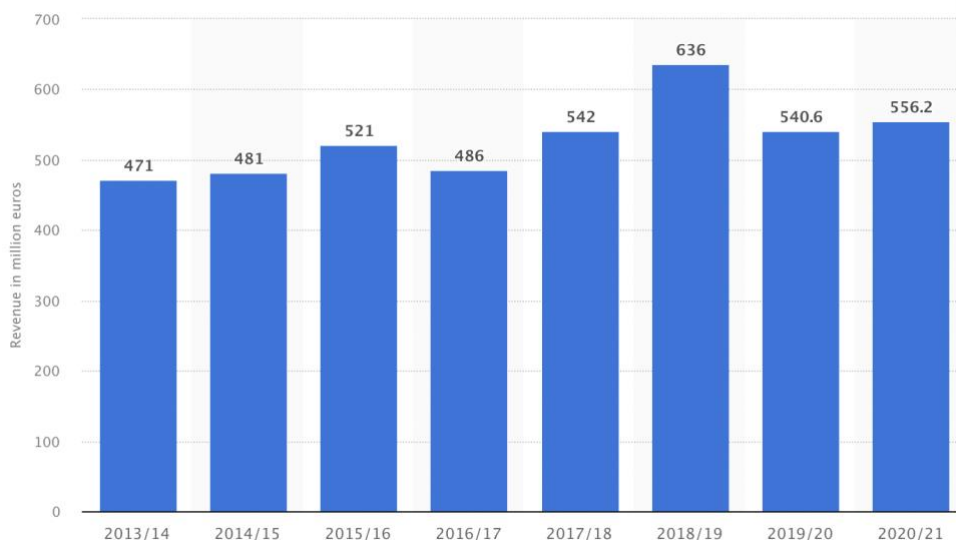
Podle oficiálních stránek má PSG k dispozici oficiální aplikaci v Apple Store a na iTunes. Popisuje se jako:

*"Objevte novou řadu oficiálních aplikací pro mobilní telefony Paris Saint-Germain a zůstaňte v kontaktu s tím nejnovějším z hlavního klubu."*⁹⁴

Paris Saint Germain podle oficiálních stránek komunikuje prostřednictvím sociálních sítí, jako je Instagram, Facebook, twitter a YouTube.

⁹⁴ <https://en.psg.fr/fans/mobile-app>

Počet sledujících na sociálních sítích Paris Saint-Germain v listopadu 2019 podle sociálních médií (v milionech lidí)



Zdroj *statista.com*

Tato statistika ukazuje počet sledujících na sociálních sítích Paris Saint-Germain v listopadu 2019 podle sociálních médií. V té době mělo Paris Saint-Germain 38,09 milionu fanoušků na Facebooku.

10.2. Osobní prodej

Osobní prodej nepatří k nejdůležitějším nástrojům marketingové komunikace klubu. PSG využívá osobní prodej především při jednání s partnery a sponzory.

10.3. Přímý (direct) marketing

Přímý adresný marketing je uskutečňován rozesíláním měsíčního newsletteru formou emailu o plánovaných akcích a novinkách. Newsletter obsahuje měsíční přehled událostí, novinek a činnosti klubu, informace pro diváky a fanoušky.

10.4. Podpora prodeje

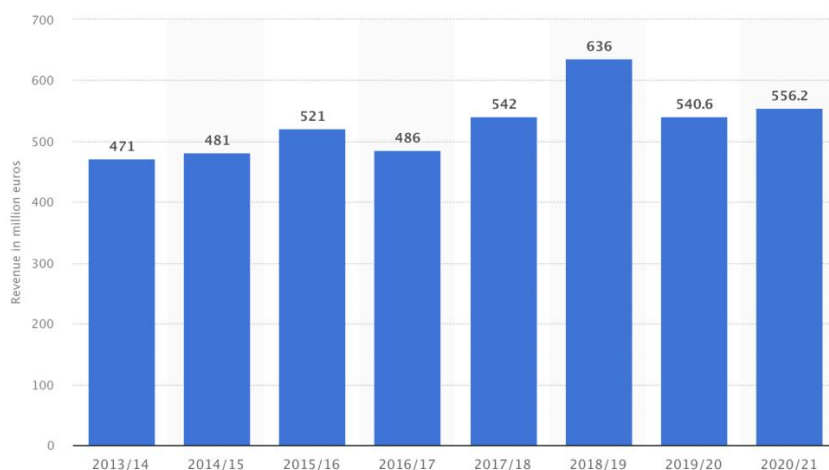
Stejně jako v případě reklamy klub aktivně využívá sociální sítě, kam vkládá profesionální fotografie hráčů. Hráči téměř vždy nosí týmové oblečení – tričko nebo oblečení z klubového fanshopu. Velkým plusem je, že tyto věci lze zakoupit v již zmíněném fanshopu. Dalšími způsoby podpory klubu představují bannery, roll upy, potisky mantinelů, umístění loga v klubových prostorech a podsedáky používané při utkáních a akcích.

10.5. Sponzoring

Podle oficiálních stránek Paris Saint-Germain má PSG také různé sponzory, jako jsou:

- Emirates - letecká společnost
- Nike - světový lídr v oblasti sportovního vybavení
- Ooredoo - světová jednička v telekomunikačním sektoru
- Orange - jedním z předních telekomunikačních operátorů na světě
- Citroën - firemní automobil
- Huawei
- QNB - Katarská národní banka první banka na Blízkém východě a v severní Africe
- Aspetar - světový lídr specializující se na nemocniční sportovní medicínu a ortopedii

Celkové tržby Paris Saint-Germain od 2013/14 do 2020/21 (v milionech eur)



Zdroj <https://www.statista.com/statistics/964223/revenue-of-paris-saint-germain/>

Tato statistika ukazuje příjmy Paris Saint-Germain od sezóny 2013/14 do sezóny 2020/21. V sezóně 2020/21 činily příjmy Paris Saint-Germain 556,2 milionů eur.

V dodavatelích jde například o energetickou firmu GDF Suez, která je spojená také s tenisovým Roland Garos, Panasonic, který využil zejména práv na využití hráčů a spojil je se svými holicími strojky.

10.6. Public relations

Klub investoval do zvučných jmen, jako jsou Ibrahimovič, Thiago Silva, Cavani či David Luiz, ale katarská společnost Qatar Sports Investments vlastní tento klub investuje i do marketingu.

Nové partnerství mezi PSG a Qatar Airways bylo oznámeno 1. února 2020 tiskovými zprávami prostřednictvím vztahů s médii obou společností a bylo vyzvednuto organizací SportsPro, mezinárodní sportovní průmyslovou publikací, aby šířila zprávy. PSG a Qatar Airways si „vysloužily dosah“ SportsPro, aniž by za to musely platit, a efektivně využívaly své vztahy s médii.

PSG využívá funkci živého vysílání Facebooku k vysílání tréninkových relací pro fanoušky a sledující diskuzi o nadcházejících zápasech, aby diváci měli pocit okamžité blízkosti týmu, události a nakonec i značka.⁹⁵

Společnost PSG spustila platformu pro získávání finančních prostředků #PSGengagé ve prospěch pečovatelů a lidí v nouzi.

11. Zhodnocení strategie a návrhy na její zlepšení

- V oblasti sponzoringu má klub možnost rozšířit partnerskou nabídku na mládež a nabídnout nový způsob cíleného partnerství, kde má partner na výběr, do kterých částí klubu rozdělí své prostředky. Tyto partnerství mohou oslovit širší spektrum potenciálních partnerů a tím se zvýší šance oslovení nových partnerů.
- Výbornou práci odvádí klub také v oblasti PR aktivit, hlavně charitativních a akcí pro děti. Klub ovšem trochu zapomíná na své věrné fanoušky, ti žádají otevřenou komunikaci vedení klubu a majitele směrem k nim. Je nutné, aby na propagaci značky pracoval samostatný tým SMM a do organizace bylo zapojeno několik administrátorů. Navíc každého hráče propaguje jeho vlastní agent nebo manažer, který propaguje hráčovu osobní značku. Společně se starají o zájmy klubu a hráčů, aby každý dostal ty nejlepší podmínky a smlouvy.
- PSG má krásný obrovský stadion a pořádá na něm prohlídky. Ale, 95 % fanoušků však nikdy nedostane příležitost objevit neuvěřitelnou atmosféru Parc des Princes. PSG má schopnost a prostředky organizovat online prohlídky stadionu s průvodcem. Doplňte to o fráze od slavných hráčů a různé další interakce.
- PSG jsou velmi dobří v reklamě a jsou aktivní na sociálních sítích. Je však velmi důležité být inovátorem a průkopníkem, zejména na nových platformách, které zajímají novou generaci (TikTok, YouTube, Snapchat atd.)

⁹⁵ <https://www.facebook.com/PSG/>

ZÁVĚR

V teoretické části práce jsou nejprve popsány základní pojmy marketingu. Největší pozornost je věnována jednotlivým nástrojům marketingového mixu, zejména v jeho nejběžnější podobě 4P, tedy produktu, ceně, distribuci a propagaci. Byla podrobně popsána marketingová strategie STP, vývoj marketingové mixu a jeho současná podoba. V závěru teoretické části byl rozebrán sportovní marketing a marketingový mix ve sportu.

Definované teoretické pojmy byly aplikovány v praktické části práce, kde byly vymezeny nástroje komunikačního mixu, které jsou v současnosti ve sportovním klubu používány. Úvod analytické části je věnován základním údajům o FC PSG, popisu rozdělení jeho činností, krátkému popisu mužské, ženské fotbalové, florbalové a esportové týmy a krátkému nahlédnutí do historie klubu. Následuje popis cílů společnosti, malá analýza konkurence a trhu jako celku. Následuje podrobný rozbor jednotlivých nástrojů marketingového mixu klubu (v podobě 4P) a jeho analýza skrze dotazníkové šetření.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést analýzu a sestavit doporučení jednotlivých nástrojů marketingového mixu pro sportovní klub na základě zhodnocení současného stavu. K získání dat a provedení analýzy marketingové strategie jsou použity vlastní znalosti o klubu, informací z veřejně dostupných sítí, mezi které patří oficiální webové stránky klubu, fanouškovské stránky.

Literatura a zdroje

1. ARMSTRONG, G., KOTLER, P., aj. Marketing: an introduction. Harlow: Paerson Education Limited, 2009. 606s. ISBN 978-0-273-71395-1.
2. BELOVSKI, S. Comparison of benefits and drawbacks of sport sponsorship as opposed to traditional advertising. In: Scientia movens: sborník příspěvků z mezinárodní studentské vědecké konference konané dne 27. března 2012. Praha: FTVS UK, 2012, s. 483-488. ISBN 978-80-86317-92-2.
3. BEECH, J., CHADWICK, S. The Marketing of Sport. Harlow: Paerson Education Limited, 2007. 592s. ISBN13 978-0-273-68826-6., ISBN10 0-273-68826-X.
4. BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1.
5. ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. Praha: Nakladatelství Olympia, 2009. 240s. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. ČÁSLAVOVÁ, E. Management v tělesné výchově a sportu: (vybrané kapitoly). 2. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2004. 51 s. ISBN 80-246-0050-1.
7. ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management sportu. Praha: East West Publishing Company, 2000, 172 s. ISBN 80-721-9010-5.
8. DURDOVÁ, I. Základní aspekty sportovního marketingu. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2005. 84s. ISBN 80-248-0827-7.
9. DVOŘÁKOVÁ, Š. Sportovní marketing. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 72 s. ISBN 80-210-3901-9.
10. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8
11. HESKOVÁ, M. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
12. KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2006. 260s. ISBN 80-7261-010-4.
13. KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
14. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Principles of Marketing. 13. vyd. New Jersey: Paerson, 2010. 607s. ISBN10 0-13-700669-1., ISBN13 978-0-13-700669-4.
15. KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 987-80-247-1359-5.
16. MALÝ, V. Marketingový výzkum: teorie a praxe. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
17. MORGAN, M. J., SUMMERS, J. Sports marketing. Southbank Victoria: Thomson, 2005. 303s. ISBN 0-17-012859-8.
18. NAGYOVÁ, J. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 113 s. ISBN 80-707-9376-7.
19. SEKOT, A., CHARVÁT, M. Základy marketingu. Brno: Paido, 2002. 55s. ISBN 80-7315-019-0.
20. SCHWARZ, E., HUNTER, J. Advanced theory and practice in sport marketing. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2008. 443 s. ISBN 978-0-7506-8491-0.
21. VORÁČEK, Josef, 2012. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2027-5.