

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

VLADIMÍR ŠMÍRO

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marketingová komunikace sportovní asociace (FAČR)

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Vladimír Šmíro / PKLZ 4

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Tomáš Ruda

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce, panu Mgr. Rudovi, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Klepněte sem a zadejte text.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Marketingová komunikace sportovní
asociace**

Marketing communication of sports association

Autor: Vladimír Šmíro

Souhrn

Bakalářská práce se věnuje marketingové komunikaci sportovní asociace. Konkrétně marketingové komunikaci Fotbalové asociace České republiky. Cílem teoretické části bylo seznámit čtenáře se sportovním marketingem, marketingovým mixem sportovních organizací a zejména s marketingovou komunikací, která je aplikována v rámci sportovních klubů a asociací. Součástí teoretické části je i část metodologická, která popisuje konkrétní metody využití v praktické části a důvod jejich výběru. Konkrétně se jedná o popisnou analýzu, SWOT analýzu a strukturované rozhovory s odborníky z praxe. Cílem praktické části bylo analyzovat marketingovou komunikaci Fotbalové asociace České republiky prostřednictvím popisné analýzy. Tato popisná analýza obsahuje produkty a konkrétní nástroje, které využívá Fotbalová asociace České republiky. Následným a hlavním cílem bylo vytvořit SWOT analýzu na základě rozhovorů s odborníky z praxe. Na základě této analýzy byla vytvořena doporučení autora pro zlepšení současné marketingové komunikace ze strany Fotbalové asociace. Tato doporučení zohledňují současný stav a finanční možnosti jak Fotbalové asociace, tak i marketingové agentury STES.

Summary

The subject of my thesis is marketing communication of sports association. Specifically, marketing communication of the Football Association of the Czech Republic. Goals of theoretical part was to introduce readers a sports marketing, sports marketing mix and marketing communications, which is applied in the sports clubs and associations. The theoretical part also contains a methodological part, which describes the specific methods used in the practical part and the reason for their choice. Specifically, the descriptive analysis, SWOT analysis and structured interviews with experts from sports industry. Goals of the practical part was to analyze the marketing communication of the Czech Football Association through descriptive analysis. Descriptive analysis describes specific instruments and products, which are used by Czech FA. Main goal was to create a SWOT analysis based on interviews with practitioners. Based on the SWOT analysis, author made recommendations to improve current marketing communication. These recommendations reflect the current status and financial capabilities of the Czech FA.

Klíčová slova:

Marketing, Marketingová komunikace, Sportovní marketing, Fotbalová asociace České republiky, STES, a.s

Keywords:

Marketing, Marketing communication, Sports marketing, Football association of Czech Republic, STES, a.s.

JEL Classification:

M310 - Marketing

M390 – Marketing and advertising: Other

L830 - Sports; Gambling; Recreation; Tourism

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Vladimír Šmíro
Studijní program:	Bakalářský program
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 4
Název BP:	Marketingová komunikace sportovní asociace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	Bakalářská práce se bude zabývat marketingovou komunikací Fotbalové asociace České republiky. Teoretická část práce bude obsahovat seznámení se sportovním marketingem, jeho specifiky a úvod do marketingové komunikace sportu. Základem praktické části práce bude analýza vnímání marketingové komunikace českou veřejností a to pomocí vypracovaného dotazníku. Praktická část práce bude také obsahovat SWOT analýzu marketingové komunikace FAČR. Cílem práce je zjištění, jak veřejnost vnímá komunikaci ze strany Fotbalové asociace, a který nástroj komunikace je neúčinnější.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	- BEECH, John; CHADWICK, Simon. The marketing of sport. Harlow : Pearson Education, 2007. 555 s. ISBN 9780273688266. - BÜHLER, André; CHADWICK, Simon; NUFER, Gerd. Relationship Marketing in Sports. [s.l.] : Butterworth-Heinemann, 2009. 198 s. ISBN 9780750684958. - ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha : Olympia, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7376-150-9. - KAHLE, Lynn. Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communication. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, 2004. 393 s. ISBN 978-0805848267.
Vedoucí BP:	Mgr. Tomáš Ruda
Termín obhajoby BP:	Červen 2012

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor



V Praze dne

9.2.
2012

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	4
2.1 Sportovní marketing.....	4
2.1.1 Specifika sportovního marketingu.....	5
2.1.2 Sportovní produkt.....	6
2.2 Marketingový mix ve sportu.....	8
2.2.1 Marketingový mix sportovních organizací.....	9
2.3 Marketingová komunikace sportovní organizace.....	11
2.3.1 Marketingová komunikace.....	11
2.3.2 Marketingová komunikace sportovní asociace/organizace.....	12
2.3.3 Nástroje sportovního komunikačního mixu.....	14
2.4 Spotřebitel(é) na sportovním trhu.....	17
2.5 Metodologická část práce.....	18
2.5.1 Popis výzkumného plánu.....	18
2.5.2 Metody.....	19
3 Analytická/praktická část práce.....	21
3.1 Představení Fotbalové asociace České republiky, o.s. a STES, a.s.	21
3.1.1 FAČR.....	21
3.1.2 STES, a.s.....	22
3.2 Popisná analýza – představení produktů a nástrojů marketingové komunikace FAČR.....	23
3.2.1 Produkty Fotbalové asociace České republiky.....	23
3.2.2 Nástroje marketingové komunikace využívané FAČR a STESem.....	27
3.3 SWOT analýza marketingové komunikace FAČR.....	30
3.3.1 Silné stránky.....	31
3.3.2 Slabé stránky.....	32
3.3.3 Příležitosti ke zlepšení marketingové komunikace.....	34
3.3.4 Hrozby pro marketingovou komunikaci.....	35
3.4 Shrnutí SWOT analýzy.....	37
3.4.1 Doporučení autora.....	38
4 Závěr.....	39
Literatura.....	41
Přílohy.....	1

Seznam zkratk

FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FIFA	Hlavní řídicí organizace světového fotbalu
UEFA	Evropská fotbalová unie
KPMG	Poradenská a konzultační společnost
STES	Marketingová agentura ve vlastnictví FAČR

Seznam tabulek

Tabulka 1 STES, a.s.	23
Tabulka 2 Marketingoví partneři české fotbalové reprezentace	24
Tabulka 3 Marketingoví partneři Gambrinus ligy	25
Tabulka 4 Návštěvnost domácích utkání reprezentace	29
Tabulka 5 Sociální sítě a FAČR.....	30
Tabulka 6 SWOT analýza marketingové komunikace FAČR	31
Tabulka 7 Facebook a Twitter v podání FAČR	33
Tabulka 8 Porovnání cen vybraných sporovních a kulturních událostí	36

Seznam grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma sportovního produktu	7
Obrázek 2 Komunikační proces	12
Obrázek 3 Veřejnost profesionálního fotbalového klubu	15
Obrázek 4 Sponzorská hierarchie a struktura FC Bayern Mnichov.....	17
Obrázek 5 Řídící orgány FAČR.....	22
Obrázek 6 Schéma prodeje marketingových a TV práv na GL	25

1 Úvod

Sportovní organizace, zejména ty profesionální, mají podstatný vliv na veřejnost. Platí to globálně a Česká republika není výjimkou. Komunikace ze strany sportovních klubů či asociací dokáže aktivně ovlivňovat smýšlení jedinců, rodin či dokonce velkých skupin. Nejvíce na veřejnost působí komunikace ze strany fotbalových subjektů. Fotbal je totiž nejmasovější sport na světě, dle údajů mezinárodní fotbalové federace FIFA, kterou zpracoval KUNZ (2006), hraje fotbal 265 milionů registrovaných hráčů. Tato studie postihuje jen registrované hráče, ovšem zainteresovaných lidí ve fotbalovém prostředí je mnohem více – rodinní příslušníci či zaměstnanci fotbalových organizací. Pokud se tedy bere v úvahu celkový počet lidí, které fotbal ovlivňuje, dostaneme se k miliardovým počtům. Proto by se neměla komunikace ze strany fotbalových subjektů podceňovat. Dobře řízená marketingová komunikace vede k finančním ziskům a má značný sociální vliv na populaci – boj proti obezitě či kriminalitě mládeže. Podle EVROPSKÉ KOMISE (2007) vzroste v EU každoročně počet dětí s nadváhou až o 400 000. Celkově je v EU zasaženo obezitou 14 mil.obyvatel (z toho zhruba 3 mil.dětí), proto je na místě, aby i asociace a sportovní kluby přispěly svou marketingovou komunikací k řešení tohoto závažného a aktuálního problému.

Bakalářská práce se bude zabývat marketingovou komunikací Fotbalové asociace České republiky. Národní asociace je vrcholovým fotbalovým orgánem v České republice, podle údajů z oficiálních stránek asociace, je v Čechách, na Moravě a ve Slezsku registrováno přes 700 tisíc hráčů tohoto sportu (rok 2010), dalšími zainteresovanými jsou však trenéři, rodiny hráčů či ti, co hrají fotbal pouze pro zábavu.

FAČR společně s agenturou STES, a.s., kterou vlastní, určuje, kromě strategií sportovních, i marketingovou a komunikační strategii.

Podle BÜHLERA (2009) správně zvolená marketingová komunikace sportovní organizace neovlivňuje primárně ty, co daný sport aktivně provozují, ale zejména ty, kteří mají zájem do daného sportu vstoupit – ať už jako noví hráči, či jako sponzoři. V neposlední řadě má marketingová komunikace značný vliv na ty, kteří jsou ve sportu bráni, jako nejpočetnější skupina zákazníků – fanoušky. Vhodně zvolená komunikační

strategie a její působení na spotřebitele sportovního produktu má vliv na finanční příjmy z merchandisingu nebo prodeje vstupenek.

Výše uvedený text potvrzuje i SEOK CHOI YUN (2011), podle kterého je sport největším a dominantním celosvětovým médiem pro přenos sponzorství. I proto by se měla věnovat marketingové komunikaci zvýšená pozornost, neboť jejím prostřednictvím může sport získávat velké množství financí.

Ovšem podle aktuální studie sítě mezinárodních poradenských společností KPMG¹ European Stadium Insight (2011) patří návštěvnost českých stadionů, včetně reprezentačních utkání, k nejnižším v Evropě. Hůře než Česká republika dopadlo v průzkumu Maďarsko a Slovensko. Průzkum prokázal, že se v Česku využívá pouze 46% kapacity stadionů (v Anglii či Německu až 93%). Dalším negativním jevem je, že na nejdůležitější reprezentační utkání roku 2011, baráž o postup na ME proti Černé Hoře, které se hrálo v pražské Generali areně, dorazilo pouhých 14 560 diváků (70% z kapacity stadionu). Ve sportovním světě se jedná o jev naprosto vyjimečný. Podle studie ovšem není problém v zájmu o tento sport – fotbal je mezi českou veřejností stále na prvním místě. Jedním z důvodů nenaplnění kapacity stadionů lze najít právě v nedostatečné marketingové komunikaci ze strany klubů a zejména FAČR.

Podle PEDERSENA (2007) se špatně aplikovaná či nedostatečná marketingová komunikace odráží primárně na návštěvnosti sportoviště, tudíž i stadionů. Dalšími důvody mohou být nízké příjmy z merchandisingu či dokonce vědomá ztráta identity se sportovní organizací.

Podle výše uvedeného textu lze vidět, že téma marketingové komunikace Fotbalové asociace České republiky směrem k veřejnosti je tématem aktuálním a to díky tendenci klesajícího zájmu o přímou účast či podporu reprezentačních a klubových mužstev. Nejedná se však pouze o návštěvnost stadionů, ale i o tom jak je fotbal na národní úrovni vnímán či jak k české asociaci přistupují současní nebo potencionální sponzoři. Marketingová komunikace také ovlivňuje finanční příjmy z merchandisingu, který má přímou souvislost mezi fotbalovou asociací a fanouškovskou identitou. Bakalářská

¹ Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler – celosvětová síť poradenských společností poskytující služby v oblasti auditů, daní a finančního poradenství.

práce se bude na základě analýzy marketingové komunikace FAČR a také strukturovaných rozhovorů s lidmi, kteří se v oblasti sportovního marketingu pohybují, snažit vysvětlit pokles zájmu o fotbalové dění a navrhnout náměty na zlepšení, které se budou moci aplikovat v českých, tudíž i omezených, finančních podmínkách.

Hlavním cílem práce bude zanalyzovat pomocí popisné SWOT analýzy to jak s veřejností komunikuje FAČR, jaké jsou slabé a silné stránky současné komunikace, ale také vyzorovat hrozby, které mohou marketingovou komunikaci omezit či znehodnotit a nalézt příležitosti, které by FAČR mohla využít k prospěchu a zvýšení efektivity komunikace. Neméně podstatným cílem práce bude vytvořit na základě SWOT analýzy doporučení, která pomůžou zlepšit současný stav marketingové komunikace.

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí – část teoreticko - metodologická a část praktická. Teoretická část bude obsahovat úvod do oblasti sportovního marketingu, popis nástrojů marketingové komunikace ve sportu a uvedení jejich specifik. Část teoretická také zahrnuje popis metodologie, která bude využita v praktické části. Druhá část práce – část praktická bude obsahovat popisnou a SWOT analýzu marketingové komunikace Fotbalové asociace České republiky, rozhovory s osobnostmi pohybujícími se v oblasti sportovního marketingu na základě dotazníku a doporučení autora.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část bakalářské práce si klade za úkol seznámit čtenáře s prostředím sportovního marketingu. Odvětví sportovního marketingu se nevyvíjelo stejně jako koncept marketingu klasického. Za zásadní se dá považovat vůbec první sponzorství olympijských her soukromým sektorem – druhá polovina 70.let a první sponzoři uvedeni na dresech v kolébce fotbalu – Anglii. Poté se již odvětví sportovního marketingu začalo dynamicky rozvíjet a v 21.století je jeho význam pro sport zásadní. Sportovní kluby se staly oficiálními značkami, sponzoři vynakládají milionové až miliardové sumy na to, aby mohli být s těmito značkami oficiálně spojeny, a každý den vychází nové trendy, jak být úspěšný v této oblasti.

Struktura teoretické části se práce bude nejprve věnovat tomu, co je sportovní marketing. Poté bude teoretická část zaměřena na specifika sportovního marketingu – sportovní marketingový mix, definice spotřebitele a produktu na sportovním trhu. Teoretická část se bude samozřejmě věnovat i marketingové komunikaci, která je stěžejním tématem práce.

2.1 Sportovní marketing

Podle KOTLERA (2007), je pro klasický koncept v marketingovém odvětví nejdůležitější identifikovat potřeby a přání spotřebitelů. Tento názor sdílí i ZAMAZALOVÁ (2010) a JAKUBÍKOVÁ (2008). Na této znalosti je založena marketingová strategie celé organizace.

Ovšem SHILBURY (2003) uvádí, že se sportovní marketing v této oblasti liší. Sportovní klání je specifickým a neopakovatelným zážitkem a fanoušek, tudíž i spotřebitel uspokojuje své potřeby už tím, že se nachází v hledišti sportoviště.

BEECH (2007) uvádí, že sportovní marketing je probíhající proces, který prostřednictvím soutěží s nejistým výsledkem, vytváří příležitosti jak pro sportovní fanoušky, tak i pro sportovní organizace a další zainteresované subjekty.

Podle ČÁSLAVOVÉ (2009) je aplikace marketingu charakteristická jak pro organizace vyrábějící sportovní vybavení, tak marketingové agentury, které připravují nebo

vyhodnocují sportovní projekty pro firmy podporující sport nebo propagující sportovní osobnosti, ale i samotné sportovní organizace.

Výše si lze všimnout, že sportovní marketing je velice specifické odvětví. Existují shodné rysy s klasickým marketingem, ovšem přebývají spíše aspekty, které toto odvětví odlišují. Následující podkapitola uvede, jaká jsou specifika sportovního marketingu.

2.1.1 Specifika sportovního marketingu

Praxe sportovního marketingu přináší jistá specifika. Jedinečnost tohoto oboru bude popsána v následujících bodech, které uvádí ve své knize BEECH a CHADWICK (2007):

- a) **Závislost na sportovních výsledcích:** ve sportovním světě jsou stále nejdůležitější výsledky na sportovišti. Marketingové úsilí sportovní organizace je odkázáno na její sportovní výsledek. Pokud je klub či reprezentace neúspěšná na sportovišti, nemá potenciál zaujmout nové zákazníky, i přes originální marketingovou strategii.
- b) **Nejistota sportovního výsledku:** důvod proč je veškeré úsilí ve sportu tak specifické. Marketéři pracující ve sportovní sféře sice vytvářejí marketingovou strategii, ovšem žijí v každodenní nejistotě. Jak již bylo výše zmíněno, marketing organizace je silně závislý na výsledcích, které jsou nepředvídatelné.
- c) **Sportovní zákazník pomáhá vytvářet produkt:** atmosféra na sportovišti, nejlépe na stadionu, je nezaměnitelná. Podpora spotřebitelů sportovního produktu, tedy fanoušků, vytváří celkovou image celé sportovní značky. Fanoušek tedy napomáhá vytvořit produkt, který si sám kupuje – prostřednictvím vstupenek či merchandisingu.
- d) **Chování sportovního spotřebitele:** velice citlivé téma pro marketingové pracovníky. Sportovní fanoušek jednoho klubu či reprezentace si jen stěží koupí produkt, který propakuje soupeřící klub – příkladem tohoto specifického chování poslouží rok 2001, kdy se oficiálním partnerem fotbalového klubu Manchester United stala telekomunikační společnost Vodafone. Příznivci United

se s produkty Vodafone ztotožnili, ovšem ve městě, kde sídlí největší rival Manchesteru – v Liverpoolu, se tržby Vodafoneu rapidně snížily.

- e) **Zcela specifický vztah s médii:** sportovní asociace a organizace potřebují média k vlastní propagaci a naopak média se neobejdou bez prezentování sportu. Proto sportovní kluby a asociace uzavírají partnerství s denním tiskem – viz. AC Sparta Praha, a.s. a MF Dnes. Na národní úrovni se jedná o spolupráci FAČR a rádia Evropa 2, denního tisku Deník či spolupráce s vlastníkem televizních práv pro Gambrinus ligu – KPS media, a.s.

Specifik sportovního marketingu je jistě mnohem více. Ovšem výše uvedené jsou dle autora stěžejními, díky kterým se sportovní marketing liší od marketingu klasického.

2.1.2 Sportovní produkt

Tak jako sportovní marketing, tak i jeho produkt má svá specifika. Sportovní produkt není tak lehce definovatelný a uchopitelný, jako většina produktů či služeb ve spotřebitelském odvětví. V teorii platí několik možných úhlů pohledu na sportovní produkt:

SHANK (1999) definuje sportovní produkt jako „zboží, službu či jejich kombinaci“, které je vytvořeno, aby přinášelo výhody sportovnímu divákovi, účastníkovi sportovní akce či sponzorovi. Sportovní produkt poskytovaný sportovní organizací je zpravidla rozdělen na **hlavní produkt a rozšířený produkt**.

ČÁSLAVOVÁ (2009) považuje sportovní produkt za hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.

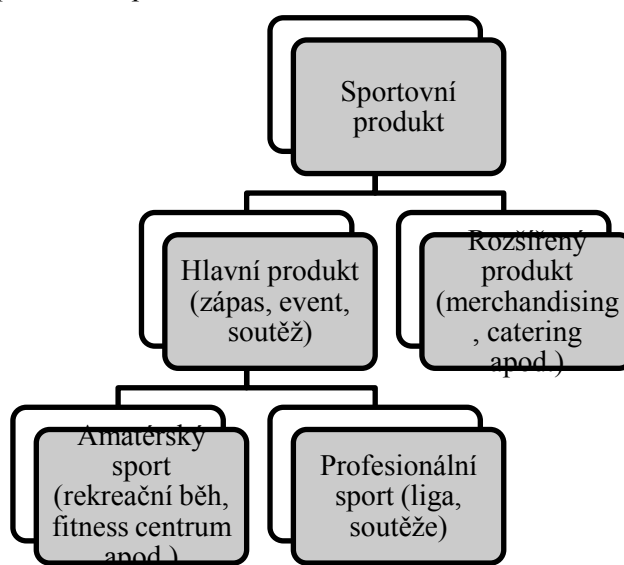
SHILBURY (2003) uvádí, že sportovní produkt je subjektivní a vždy nehmotného charakteru a marketingové aktivity by měly být vynaloženy spíše na rozšířený sportovní produkt (viz.dále).

Rozdělení na hlavní produkt a produkt rozšířený je pojem známý i z klasického pojetí marketingu. Hlavní produkt ve sportovním odvětví je samotná hra, event či soutěž. Rozšířený produkt už je zcela v kompetenci sportovní organizace. Jedná se o zboží a

služby, které přímo souvisí s produktem hlavním. Rozšířený produkt tedy může být merchandising či služby poskytované sportovnímu spotřebiteli – informace na webových stránkách, občerstvení na sportovišti apod. Pokud má organizace nepříznivé sportovní výsledky, tak prostřednictvím rozšířeného produktu má možnost zaujmout své příznivce či dokonce sponzory.

Hlavní sportovní produkt je rozdílný v profesionálním sportu, který je divácky atraktivní a v amatérském sportu, který nemá tak velkou fanouškovskou návštěvnost. Následující schéma nastíní to, jaká je hierarchie sportovního produktu.

Obrázek 1 Schéma sportovního produktu



Zdroj: BÜHLER, André; CHADWICK, Simon; NUFER, Gerd. Relationship Marketing in Sports.: Butterworth-Heinemann, 2009. 48 s. ISBN 9780750684958.

Rozdíl mezi hlavním produktem v oblasti amatérského sportu a sportu profesionálního je následující. V amatérském sportu se snaží organizátoři či pořadatelé nalákat a stimulovat, co nejvíce lidí, aby se stali aktivními v daném sportu. Na druhé straně v oblasti profesionálního sportu, který se může ve volném překladu nazvat sportem diváckým, se pořadatelé či organizace snaží zajímat, co nejvíce lidí, aby navštívili stadion nebo sportoviště v roli diváka.

BÜHLER (2009) dále sportovní produkt nazývá produktem společným („joint product“). Reprezentace, sportovní tým i individuální sportovci potřebují soupeře, aby

produkt vytvořili. Příkladem poslouží následující – pokud by existovala pouze česká fotbalová reprezentace, tak by nemohla sehrát jediný zápas. Pokud ale bude existovat česká fotbalová reprezentace a reprezentace Německa, tak společně vytvářejí „joint product“ – fotbalové utkání.

Sportovní produkt je tedy velice specifický. Na jednu stranu neovlivnitelný marketingovými pracovníky (samotná hra), na straně druhé nesmí chybět bezprostřednost a schopnost okamžitě reagovat na to, co se děje na sportovišti.

2.2 Marketingový mix ve sportu

V kapitole budou popsány jednotlivé nástroje sportovního marketingového mixu. Ovšem než bude práce popisovat marketingový mix ve sportu, tak seznámí čtenáře s obecným pojetím marketingového mixu.

JAKUBÍKOVÁ (2008) uvádí, že marketingový mix je soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejlépe potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí mixy. Marketingový mix je tvořen z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny, a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí. To znamená, že sestavení mixu je plně v režii firmy.

Původní podoba marketingového mixu jsou tzv. 4P. Jedná se o 4 prvky, které spolu navzájem souvisejí:

Produkt (product), Cena (price), Distribuce (place), Komunikace (promotion). Tyto 4 prvky marketingového mixu jsou původním konceptem, který dnes přechází v koncept až 8 a v některých případech i více P.

Podle JAKUBÍKOVÉ (2009) a dalších autorů se jedná zejména o prvky následující: Lidé (people), balíky služeb (packaging, tvorba programů (programming), spolupráce (partnership), politická moc (political power), formování veřejného mínění (public opinion formation), prezentace (presentation) a proces (process)

Původní 4 P a jejich rozšíření je konceptem nejvíce publikovaným, ovšem existují vůči tomuto marketingovému konceptu výtky. Hlavním a nejpodstatnějším negativem je to,

že koncept „P“ se dívá na trh a výrobek z pozice producenta. Proto existuje i další koncept, který se jmenuje 4C, který nahlíží na trh z pozice spotřebitele a kde každé „P“ je nahrazeno „C.“

- Product → Consumer value (hodnota pro zákazníka)
- Price → Customer cost (hodnota pro zákazníka)
- Place → Convenience (Pohodlí pro zákazníka)
- Promotion → Communication (Komunikace)

Podle odborníků na marketing není důležité kolik P nebo C producent využívá, velice důležité je však efektivně skloubit oba koncepty, tudíž oba pohledy na trh dohromady a využívat je adekvátně k určitému produktu a situaci na trhu.

2.2.1 Marketingový mix sportovních organizací

Při pohledu na marketingový mix ze strany sportovních organizací existují společné prvky, ovšem i prvky rozdílné. Mezi společné prvky patří vycházení z konceptu 4P, který byl již uveden výše. Ovšem uvnitř tohoto konceptu existují různá specifika, které budou níže vyjmenovány.

BEECH a CHADWICK (2007) uvádí sportovní marketingový mix, jako 4P rozšířené o další 3P (process, physical evidence a people), tyto P jsou specifické zejména pro služby. Následující body opět vyjmenují marketingový mix, ovšem již s vysvětlením specifik:

- **Produkt:** Sportovní produkt byl již zmíněn v kapitole 2.1. Je tedy jasné jeho rozdělení na produkt hlavní a jeho rozšíření. Sport je svými specifiky brán mezi marketingovými pracovníky jako služba, tudíž pořízení hlavního produktu je prokazatelné koupením lístku nebo vstupenky na utkání. Sportovní odvětví je jedinečné tím, že každé pořízení hlavního produktu přináší i přidanou hodnotu (value added), to znamená, že koupě lístku přináší i zážitek ze sportovního utkání. Výsledky sportovních klání jsou nepředvídatelné – např. na tenisovém Grand Slamu pořadatelé neovlivní, kdo postoupí nebo kdo bude zraněn. Tudíž je žádoucí, aby se marketingoví pracovníci nesoustředili pouze na produkt hlavní,

ale zejména na produkt rozšířený, který napomáhá vytvořit celkový dojem ze sportovního utkání.

- **Cena:** Zde je důležité si uvědomit, že sportovní organizace mohou být i neziskové. V podobě neziskové organizace je cena reprezentována vstupními poplatky, členskými poplatky nebo sponzoringem. Stanovení ceny v neziskové organizaci je ve většině případů takové, aby cena pokryla náklady. Zejména v ziskové sportovní organizaci je poté velice důležité porozumět stanovení ceny – cena vstupenky na utkání totiž není konečná, spotřebitel do svých nákladů zahrnuje dopravu na utkání, nákup rozšířeného produktu na stadionu (merchandising, občerstvení, program). Není tedy doporučováno, aby cena byla stanovena příliš vysoko, jelikož spotřebitel prostřednictvím rozšířeného produktu utrácí peníze, které se připočítávají sportovní organizaci. Dále je také potřeba brát v úvahu, že spotřebitel porovnává ceny sportovní organizace s kulturním zařízením (kino, divadlo), restaurací, zábavným parkem. Pokud se mu tedy bude cena sportovní organizace zdát vysoká, odmítne navštěvovat utkání.
- **Místo:** Nejkonkrétnější prvek marketingového mixu. Místo je asociováno se stupněm dostupnosti na sportovní akci, s místem kde je konána, ale také s distribucí rozšířeného produktu.
- **Propagace:** Často nazývána i jako komunikace. Zahrnuje informování, přesvědčování, připomínání. Využití různých nástrojů propagačního mixu (reklama a public relations) je nedílnou součástí propagace nebo komunikace ziskových i neziskových sportovních organizací. V souvislosti s rostoucím významem PR se mluví o rozšíření na 5P.

Rozšířený marketingový mix dále obsahuje:

- **Physical evidence:** to jak se lidé dívají na organizaci. Je to vše, co spotřebitel vidí od prvního kontaktu až po koupení produktu. Sportovní organizace se tedy může prezentovat stadionem, barevným programem utkání apod.
- **Process:** Postup, kterým spotřebitel prochází při nákupu služby – např. proces nákupu vstupenky na utkání

- **People:** pro organizaci poskytující služby, je tato složka nejdůležitější. Nejpodstatnější otázkou pro sportovní organizaci je vhodný výběr lidí, kteří ji reprezentují – sportovní organizace dělají chybu v tom, že zaměstnávají lidé, kteří se v minulosti podíleli na sportovních výsledcích organizace (hráči, trenéři apod.). Ovšem jejich znalost marketingu či ekonomického chodu klubu jsou mizivé. To může organizaci v budoucnosti přinést velké potíže. Jako příklad by mohl posloužit fotbalový klub Bayern Mnichov, kde je čestným předsedou Franz Beckenbauer a na veřejnosti za klub vystupují i další bývalé legendy. Ovšem v marketingovém či ekonomickém úseku pracují vysokoškolsky vzdělaní lidé se znalostmi daného oboru.

2.3 Marketingová komunikace sportovní organizace

Kapitola 2.4 bude teoretickým východiskem pro praktickou část práce. Kapitola se nejdříve zaměří na popis obecné marketingové komunikace a poté komunikace sportovní. Marketingová komunikace ve sportu má svá specifika, ovšem je také hodně podobná marketingovým komunikacím nespportovních organizací.

2.3.1 Marketingová komunikace

HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKAPOVÁ (2000) uvádí, že komunikace již není pouze prostředkem, který slouží k pouhé výměně informací. Rozvinula se do podoby multifunkční disciplíny, jejímž úkolem je přesvědčit, prodat, vytvořit novou hodnotu – produktu či služby.

MACHKOVÁ (2009) dále uvádí, že komunikace je nejviditelnějším a také nejvíce kulturně podmíněným nástrojem marketingu. Hlavním cílem komunikační politiky je vytvoření žádoucí představy o firmě, jejich výrobcích a značkách. Komunikace se na jednotlivých trzích mohou lišit. Firmy se obvykle snaží vycházet ze základního komunikačního konceptu a podle potřeby přizpůsobují jednotlivé nástroje komunikačního mixu, obsah a způsob sdělení kulturním odlišnostem a situací na trhu.

Marketingová komunikace je tedy podstatným nástrojem celé marketingové strategie organizace, je jedním ze základních prvků marketingového mixu. Aby marketingová

komunikace byla úspěšná, tak musí korespondovat s vizí, misí, politikou a strategií dané organizace. Společně s těmito prvky je možné vybudovat z komunikace funkční celek.

Marketingová komunikace je podle JAKUBÍKOVÉ (2009) zaměřena na:

- Komunikace zaměřená na spotřebitele
- Komunikace s institucionálním zákazníkem
- Komunikace s distribučními články
- Interní komunikace (identifikace zaměstnanců s firmou, cíli a strategií)
- Komunikace s médii

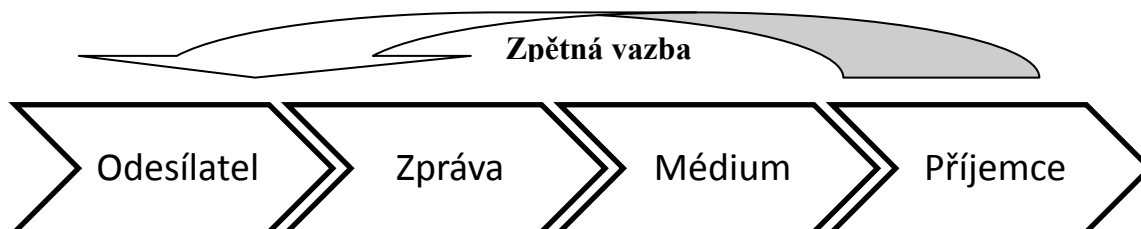
Jak ve své knize uvádí KAHLE a RILEY (2004) - marketingová komunikace obsahuje různé nástroje: Reklama, Public Relations, Osobní prodej, Přímý marketing a další. Nástrojům marketingového mixu se bude věnovat podrobně kapitola 2.5

2.3.2 Marketingová komunikace sportovní asociace/organizace

Nezáleží na velikosti sportovní organizace, na jejím poli působnosti či na tom zda je zisková nebo ne. Pokud chce být organizace nebo asociace úspěšná, musí se angažovat v komunikaci s veřejností, zejména se svými příznivci a médii. Neméně důležitá je ovšem komunikace se sponzory, agenturami, vládními institucemi apod.

K dobrému porozumění marketingové komunikaci ve sportu je důležité porozumět komunikačnímu procesu, který je založen na klasickém konceptu lidské komunikace. Následující schéma je koncept komunikace, který vytvořil v SCHRAMM (1960).

Obrázek 2 Marketingový komunikační proces



Zdroj: BEECH, John; CHADWICK, Simon. The marketing of sport. Harlow : Pearson Education, 2007. 217 s. ISBN 9780273688266.

Zpráva ve sprotovním marketingu se neliší od zpráv, které jsou komunikovány v jiných oblastech – pokud chceme zaujmout potencionální zákazníky nového fitness centra, musí být komunikovány výhody a atraktivnost našeho zařízení oproti konkurenci.

Ovšem marketingová komunikace není tak lehce uchopitelná, jako její schéma. V komunikaci existuje mnoho bariér, může se jednat o bariéry kulturní, sociální, demografické, technologické a další. V marketingové komunikaci je tedy podstatné se věnovat přípravné fázi celé komunikace – tak, aby byla komunikace opravdu zaměřena na cílovou skupinu, kterou chceme zaujmout a to tak, aby tato cílová skupina informaci porozuměla. Zářným příkladem jsou fotbalové kluby jako Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United – ve druhé polovině 90.let se začal projevovat potenciál asijského trhu, tyto kluby okamžitě reagovali vytvořením webových stránek v čínštině, japonštině či korejštině, od roku 2000 do těchto destinací létají první mužstva na turné, někteří sponzoři těchto klubů jsou asijské firmy, Manchester United dokonce došel tak daleko, že angažoval čínského hráče, ač jeho kvalita nebyla hodna top klubu evropského formátu. V tomto případě byla komunikace ze strany sportovní organizace adaptována přímo na určitý segment velice úspěšně – nejvíce členů fan klubu Manchester United je registrováno právě v Číně.

Model komunikace vytvořil v roce 1984 J.E. Grunig, jak uvádí WESTBROOKOVÁ (1999). Tento model obsahuje tyto druhy komunikace a jsou aplikovatelné i ve sportovním odvětví:

- **Jednosměrná komunikace:** jakákoliv forma komunikace, kdy odesílatel odešle zprávu bez zájmu o zpětnou vazbu.
- **Obousměrná asymetrická komunikace:** manipulace a ovlivňování, aby se příjemci zprávy chovali tak, jako sportovní organizace
- **Obousměrná symetrická komunikace:** zakládá si na dlouhodobém a pozitivním vztahu odesílatele a příjemce

Nejsložitějším druhem komunikace je obousměrná symetrická komunikace, kde sportovní organizaci záleží na názorech jejich příznivců i celé veřejnosti. Příkladem může posloužit Football Association (FA) v Anglii – vytváří různé ankety pro veřejnost, na základě kterých vytváří svou strategii, vztah s médii buduje na pravidelných

schůzkách, webové stránky asociace jsou budovány tak, aby poskytly návštěvníkům, co nejrychleji žádanou odpověď.

2.3.3 Nástroje sportovního komunikačního mixu

Díky unikátnímu charakteru sportovního produktu se sportovní komunikační mix liší od tradičního konceptu komunikačního mixu. Autoři věnující se sportovnímu marketingu tvrdí, že sportovní komunikační mix založený na tradičním konceptu marketingu je pro sport a sportovní trh nevhodný. Jako příklad slouží podpora prodeje (vzorky, ochutnávky, kupóny apod.), ve sportovní praxi je velice malá šance zaujmout spotřebitele tímto nástrojem.

BEECH a CHADWICK (2007) tvrdí, že tradiční nástroje komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, PR a přímý marketing), je vhodné využít odlišným, popříp. integrovaným způsobem, kde se nástroje komunikačního mixu synergicky doplňují.

2.3.3.1 Nástroje sportovního integrovaného komunikačního mixu

Následující body tvoří nástroje sportovního komunikačního mixu, které vycházejí z několika autorů – BEECH a CHADWICK (2007), KOTLER (1982) a IRWING (2002):

- **Budování vztahů a PR:** budování vztahů s veřejností je pro sportovní organizaci „životně“ důležitý faktor. Sportovní organizace může uspět pouze v tom případě, pokud buduje své vztahy na vzájemně prospěšné spolupráci a to nejen se svými fanoušky, ale s celou veřejností (médiá, politické prostředí, sponzoři, ostatní sportovní organizace). Do PR aktivit každé sportovní organizace patří i lobbying, eventy a publicita. Budování vztahů s veřejností je složitý proces i z toho důvodu, že sportovní organizace/asociace je pod denním drobnohledem celostátních médií. Každý krok směrem k veřejnosti je tedy složitým procesem, který obsahuje analýzu situace, definování cílů, definování veřejnosti (ke které bude PR aktivita směřovat), výběr médiá, rozpočet, implementace a zpětná vazba. Následující schéma uvádí veřejnost, se kterou se setkává profesionální fotbalový klub z Anglie FC Middlesbrough.

Obrázek 3 Veřejnost profesionálního klubu z Anglie – FC Middlesborough



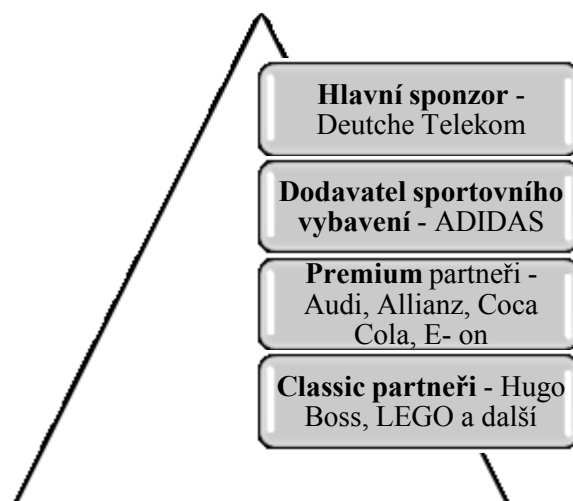
Zdroj: BEECH, John; CHADWICK, Simon. The marketing of sport. Harlow : Pearson Education, 2007. 299 s. ISBN 9780273688266.

- **Reklama:** Nejdražší způsob neosobní jednosměrné a placené komunikace. Stále velice populární nástroj, ovšem vzdělanost spotřebitele zapříčiňuje odolnost vůči apelu reklamy. Reklama dokáže působit na širokou veřejnost, z tohoto důvodu je využívána sportovními asociacemi a organizacemi. Dalším důvodem využívání reklamy je to, že dokáže utvrdit sportovní identitu spotřebitele. Ve sportu se reklama využívá následovně: název stadionu, reklama v zápasových programech, reklamní bannery kolem hrací plochy, reklamní injektaže během TV utkání, reklama prostřednictvím hlasele na sportovišti, cílená reklama v TV.
- **Propagace (Publicity):** propagace je proces řízení informací a jejich uvádění veřejnosti tak, aby vyvolaly pozornost. Sportovní organizace v tomto případě musí spolupracovat s médii tak, aby veškeré informace sloužící k propagaci byly podány veřejnosti nenásilně. Při dobrém zacházení s propagací a publicitou se rapidně zvedá pověst a reputace sportovní organizace. V praxi se sportovní organizace soustředí na články v denním tisku, soutěže o ceny, eventy apod.
- **Osobní kontakt:** vychází z tradičního pojetí - osobní prodej, pro sportovní marketing se ovšem více hodí slovo kontakt. Osobní kontakt přináší lidský faktor do vztahů organizace s veřejností. Nejedná se pouze o kontakt vedení organizace se sponzory. Osobní kontakt se v rámci sportovní organizace využívá v případě setkání hráčů s fanoušky klubu a médii. Lidský faktor přispívá

k celkové popularitě organizace, při špatném zacházení ovšem dokáže způsobit i odklonění se příznivců od svého klubu (např. SK Slavia Praha a angažování spartánského trenéra Františka Straky).

- **Atmosféra:** Zcela specifický a jedinečný nástroj, který obsahuje pouze sportovní produkt. Sportovní organizace se pomocí médií a propagačních materiálů snaží nalákat spotřebitele na jedinečnou atmosféru sportoviště/stadionu. Nejedná se ovšem o atmosféru samotné hry, ale i o doprovodné soutěže, koncerty, vystoupení známých osobností. Trendem ve sportovním marketingu je to, aby sportoviště byla multifunkčním kulturním zařízením.
- **Licence:** nejdynamičtěji se rozvíjející nástroj komunikace. Jedná se o kombinaci sportovní značky a sponzorských aktivit. Pokud si fanoušek klubu Newcastle United koupí dres, nepropaguje pouze logo klubu, které je zaregistrováno, ale i hlavního sponzora (banka Northern Rock) a dodavatele sportovního vybavení (Puma). Dalším aspektem tohoto nástroje je i prodej názvu stadionu, kde získává kupující licenci na název, opět u Newcastle United se jedná o Sports Direct arénu, která se ještě v roce 2011 jmenovala tradičně St.James Park.
- **Sponzoring:** finančně nejlukrativnější nástroj komunikace. V roce 2008 bylo za sponzoring zapláceno 43 miliard USD, z toho 79% obsahoval sponzoring sportu. Sponzoring je mnoha autory popsán jako obchodní dohoda mezi dvěma stranami, založená na reciprocitě. Jednoduše řečeno - sponzor poskytne materiální či finanční pomoc a sportovní organizace jej bude propagovat (název stadionu, logo na dresu, reklamní spoty, bannery na hřišti). V profesionálním sportu je sponzoring populární díky tomu, že logo sponzora díky rychlému přenosu informací uvidí obrovský počet diváků, v případě OH a MS se jedná o desítky milionů diváků u TV a statisíců na stadionu. Následující schéma uvádí jakou obecnou sponzorskou má fotbalový klub Bayern Mnichov. Toto schéma potvrzuje i současný trend sponzorství ve sportu, kdy jsou sponzoři podle určitých kritérií (nejčastěji finančních) rozděleni do různých kategorií.

Obrázek 4 Sponzorská hierarchie a struktura FC Bayern Mnichov



Zdroj: BÜHLER, André; CHADWICK, Simon; NUFER, Gerd. Relationship Marketing in Sports.: Butterworth-Heinemann, 2009. 95 s. ISBN 9780750684958.

Výše uvedené body uvádějí komunikační mix vhodný pro sportovní organizace. Základ tohoto mixu spočívá v tradičním pojetí nástrojů klasické marketingové komunikace, ovšem tyto body jsou přizpůsobeny specifickým sportovnímu produktu. Nástroje sportovní marketingové komunikace se vzájemně prolínají a sportovní organizace či asociace by je měla využívat komplexně a synergicky.

2.4 Spotřebitel(é) na sportovním trhu

Rozčlenění sportovního spotřebitele podle BEECHE a CHADWICKA (2007):

Sportovní účastníci (Sport participants): Nejdůležitější proměnná, která určuje ekonomickou sílu sportovního trhu je sportovní účast. Sportovní účastníci jsou hráči profesionálního sportu, amatérští a rekreační sportovci. Sportovní účastníci mohou také být online přispěvatelé do různých sportovních diskuzí. Mnoho dílčích odvětví sportovního trhu je závislých na sportovní participaci, včetně nákupu sportovního vybavení, členských příspěvků atd. Příkladem oblasti silně závislé na sportovní participaci jsou fitness centra. V případě sportovního marketingu dané asociace nebo organizace je tedy velice důležité vytvořit takovou strategii, aby přiměla k účasti co největší počet lidí - ať už se jedná o muže, ženy či děti.

Sportovní diváci: Sportovní divák sleduje sportovní událost (event) prostřednictvím své fyzické účasti nebo prostřednictvím média, které vlastní vysílací práva. Zejména

v posledních 15 letech se díky rozvoji moderních technologií vytvořila početná skupina z diváků, kteří sportovní event nesledují přímo na stadionu. V důsledku toho vzrostla cena vysílacích práv. Např. za období 2004 – 2007 byla oceněna vysílací práva Barclays Premier League na 1, 02 mld. £. Díky trendu divácké účasti prostřednictvím médií vznikly placené sportovní TV kanály. Díky sponzorům, kteří se prostřednictvím sportu chtějí zviditelnit je sport mnohem bohatší, ovšem třeba v ČR v důsledku masového vysílání klesá přímá divácká účast na fotbalových stadionech, což potvrzuje studie společnosti KPMG (2011), která zjistila, že české stadiony trpí nenaplněním kapacity při utkání (v průměru pod 50% kapacity/zápas). Ovšem ať už se jedná o fanoušky u televize, na stadionu či jen ty, kteří tým podporují prostřednictvím merchandisingu, je podle BARAJASE (2007) vždy nutné své fanoušky rozčlenit do určitých segmentů tak, aby sportovní organizace mohla efektivně naplnit své marketingové cíle.

Sportovní sponzoři: Dalším a posledním sportovním spotřebitelem podle uvedeného rozčlenění jsou sportovní sponzoři, kteří směňují peníze či materiální pomoc za právo asociovat svou značku se sportovní organizací či sportovním eventem. Např. výrobce automobilů Subaru uvádí, že v roce 2004 vynaložil na sponzoring sportu 15% marketingového rozpočtu. Sponzor využívá své svobodné volby, kdy si může zvolit sport, u kterého se zviditelní. Velice častá je spolupráce pivovarů a fotbalu nebo výrobců aut a hokeje.

2.5 Metodologická část práce

2.5.1 Popis výzkumného plánu

Praktická část bakalářské práce bude pomocí popisné a SWOT analýzy a několika hloubkových rozhovorů, analyzovat marketingovou komunikaci FAČR. Vzhledem k tomu, že FAČR vlastní dceřinou společností STES, a.s., která je hlavním iniciátorem marketingových a reklamních aktivit českého fotbalu, bude praktická část analyzovat zejména aktivity ze strany STESu.

Analýza marketingové komunikace bude sumarizovat nástroje, kterými komunikuje fotbalová asociace s celou veřejností, včetně praktických příkladů. Hloubkové rozhovory budou obsahovat názory na současnou marketingovou komunikaci a její

zlepšení ze strany odborníků na sportovní marketing. Výsledky analýzy budou zahrnovat i podmínky ke zlepšení marketingové komunikace FAČR.

2.5.2 Metody

2.5.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují úspěšnost organizace nebo jiné hodnocené aktivity (v případě BP se jedná o marketingovou komunikaci). Tato analýza se skládá ze 4 proměnných – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Mezi výhody SWOT analýzy patří rychlost a přehlednost vypracování, SWOT analýza je také velice levným nástrojem. Mezi nevýhody patří subjektivnost autora analýzy. Subjektivitu analýzy se bude autor snažit eliminovat pomocí strukturovaných rozhovorů s odborníky z praxe (viz.další podkapitola).

JAKUBÍKOVÁ (2009) uvádí, že cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry je hodnocené kritérium úspěšné, kde jsou jeho slabé stránky a naopak, kde příležitosti k vyniknutí.

Podle BEECHE a CHADWICKA (2007) je SWOT analýza ideální analytickou metodou pro sportovní organizace, jelikož zahrnuje informace z vnitřního i vnějšího prostředí organizace a tyto informace se poté dají jednoduše prezentovat.

V praktické části se tedy SWOT analýza bude zabývat silnými a slabými stránkami marketingové komunikace FAČR a také bude autor společně s odborníky z praxe, hledat příležitosti a hrozby současné marketingové komunikace české asociace. Hodnocení SWOT analýzy bude vycházet z hloubkových rozhovorů s odborníky z praxe, z dostupných sekundárních dat a studií a konkrétních nástrojů marketingové komunikace využívaných fotbalovou asociací.

2.5.2.2 Strukturovaný rozhovor

Podle SOCIOLOGICAL CENTRAL (2010) má strukturovaný rozhovor neměnnou strukturu, kdy budou všem dotazovaným pokládány stejné otázky, které jsou předem připraveny. Typ strukturovaného rozhovoru je zvolen z důvodů komparace odpovědí dotazovaných. Tato metoda poslouží, jako podpůrný zdroj pro SWOT analýzu.

Strukturovaný rozhovor bude obsahovat baterii 9 otevřených otázek². Otevřené otázky jsou autorem zvoleny, jelikož dotazník bude směřovat maximálně ke 4 odborníkům z praxe – generální ředitel STESu, autor webu www.SPORTBIZ.cz, redaktor HN, zástupce firmy Concept – One, proto je důležitá možnost jejich širšího vyjádření. Forma dotazování bude probíhat prostřednictvím osobních setkání, popřípadě elektronického dotazování. Kompletní rozhovory budou uvedeny v přílohách.

2.5.2.3 Popisná analýza

Podle GRATTONA (2004) je popisná analýza popisem současného stavu nebo situace. V případě bakalářské práce se jedná o popis toho, jakým způsobem a jakými nástroji v současnosti komunikuje FAČR směrem k veřejnosti.

Popisná analýza bude sumarizovat a popisovat současný stav marketingové komunikace včetně příkladů z praxe. Tato analýza bude zachycovat konkrétní nástroje marketingové komunikace (PR, eventy apod.), které jsou FAČR a STESem využívány a také to, jak na tyto nástroje reaguje veřejnost. Popisná analýza se také zaměří na současné veřejné vnímání image celé Fotbalové asociace.

² Otevřené otázky má dotazovaná osoba se vyjádřit dle svého uvážení, není omezena výběrem jedné z odpovědí a tudíž může vyslovit svůj vlastní názor.

3 Analytická/praktická část práce

Jak již bylo výše zmíněno, primárním cílem práce je analyzovat marketingovou komunikaci Fotbalové asociace České republiky, o.s. a společnosti STES, a.s. a z výsledků analýzy vytvořit doporučení autora. Struktura praktické části se bude skládat z popisné analýzy, SWOT analýzy a hloubkových rozhovorů s odborníky z praxe. Ze všeho nejdříve budou ovšem FAČR a STES krátce představeny.

3.1 Představení Fotbalové asociace České republiky, o.s. a STES, a.s.

ADAMÍK (2006) uvádí, že první oficiální fotbalový zápas se v ČR odehrál 29.září 1887 v Roudnici nad Labem. Mezi nejstarší fotbalové kluby patří AC Sparta Praha a SK Slavia Praha. Roku 1912 se odehrála první řádně organizovaná soutěž – Mistrovství Čech, tento rok se považuje jako počátek vrcholového fotbalu v ČR.

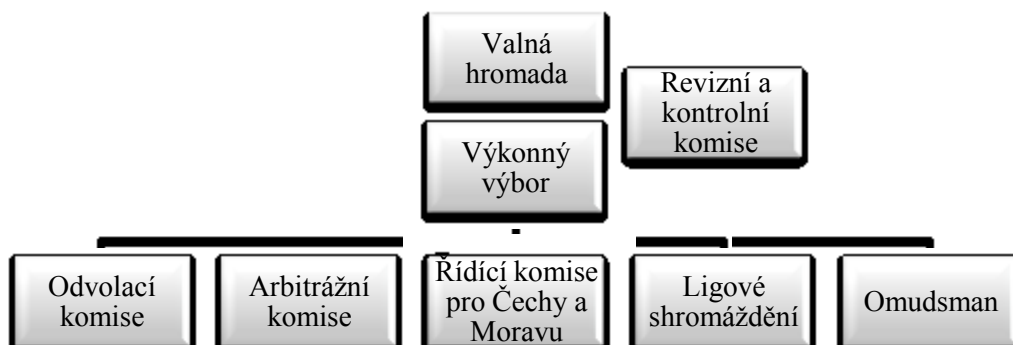
3.1.1 FAČR

Počátek fotbalové asociace v České republice je brán rok 1922, kdy byla založena Československá asociace fotbalová (ČSAF), která se v roce 1922 stala členem FIFA a v roce 1954 UEFA. Rok 1922 je tedy považován jako vznik organizovaného fotbalu.

V současné době je vrcholovým orgánem české kopané Fotbalová asociace České republiky, které působí jako občanské sdružení. FAČR zaštiťuje nejen profesionální fotbal, ale i fotbal amatérský, mládežnický či futsal. Asociace je nejvyšším orgánem v České republice a podléhá nadnárodním federacím (UEFA a FIFA). Předsedou Fotbalové asociace je pan Miroslav Pelta.

Dle současných a platných stanov (2012) působí v rámci FAČR 8 republikových orgánů. Jejich členění je hierarchické, kdy na vrcholu pomyslné pyramidy je Valná hromada. Následující schéma poskytuje obraz o hierarchii orgánů FAČR.

Obrázek 5 Řídící orgány FAČR



Zdroj: *Stanovy FAČR*. 1.1.2012. Praha, 2012, 25 s.

Fotbalová asociace se ovšem neskládá pouze z řídicích orgánů, dalšími subjekty v rámci FAČR jsou komise a pracovní skupiny, legislativní úsek, sportovní úseky, sekretariát a také marketingové agentury, konkrétně se jedná o:

- **STES, a.s.**
- **Junior Football, s.r.o.** (podpora a propagace českého mládežnického fotbalu) a
- **Public Football, s.r.o.** (podpora a propagace českého neprofesionálního fotbalu).

3.1.2 STES, a.s.

Společnost STES vznikla v roce 1993 a jejím zakladatelem a také vlastníkem je FAČR. Ovšem narozdíl od FAČR je STES akciovou společností se základním kapitálem 22 mil. Kč. Současným generálním ředitelem je pan MgA. David Dušek. V praxi je FAČR nadřazena STESu, členové představenstva a dozorčí rady bývají zejména činovníci ze strany asociace. Následující tabulka představí hlavní cíle, priority a produkty, které obstarává společnost STES, a.s.

Tabulka 1 STES, a.s. – priority, produkt, partnerské organizace

Co je STES?	Společnost STES jako marketingový partner FAČR zabezpečuje mediální smlouvy pro prezentaci fotbalu ve sdělovacích prostředcích.
Jaké má priority a cíle?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zajistit masivní, širokou a dostatečnou prezentaci fotbalu jako sportu v co nejširším počtu médií tak, aby platilo, že fotbal je celospolečenský fenomén napříč celým společenským spektrem 2. Zajistit co nejširší prezentaci hlavních obchodních partnerů reprezentace, Gambrinus ligy, Ondrášovka Cupu a Synot Tip Superpoháru tak, aby naši klienti byli díky spolupráci s námi "vidět"
Produkty společnosti STES, a.s.	<ul style="list-style-type: none"> – česká fotbalová reprezentace (od mládežnických reprezentací až po „A“ mužstvo) – nejvyšší fotbalová soutěž v ČR – Gambrinus liga a druhá liga – pohár FAČR – Pohár České pošty – SynotTip superpohár – Anketa fotbalista roku

Zdroj: Přehled našich produktů. *STES Czech football marketing* [online]. © 2009 STES [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.stes.cz/Nase-produkty/Prehled-nasich-produktu/5-4M.article.aspx> + doplněno autorem

3.2 Popisná analýza – představení produktů a nástrojů marketingové komunikace FAČR

Tato kapitola bude analyzovat všechny produkty FAČR, které jsou uváděny na webových stránkách společnosti STES, tato popisná analýza se samozřejmě bude vztahovat na marketingový úhel pohledu. Jako produkt v případě Fotbalové asociace chápeme reprezentační družstva, ale i soutěže či ankety. Kapitola se také zaměří na konkrétní nástroje marketingové komunikace, které jsou používány FAČRem.

3.2.1 Produkty Fotbalové asociace České republiky

3.2.1.1 Fotbalové reprezentace

Seniorský národní tým tvoří největší potenciál pro marketingovou oblast. Reprezentační celky a jejich komunikace s veřejností ovšem není závislá pouze na době, kdy reprezentace hraje svá utkání. Národní mužstva jsou prezentována v průběhu celého roku, nezávisle na svých zápasech. Samozřejmě, že pokud je období turnaje (např. EURO nebo MS) je komunikace intenzivnější. FAČR a STES také komunikují

prostřednictvím reprezentačních celků své sponzory. Fotbalová reprezentace odehraje za rok několik mezinárodních utkání. V roce 2011 jich odehrála 11, za rok 2010 8. Za reprezentací stojí silné značky (viz.dále), které se snaží identifikovat se značkou reprezentace. Příkladem této spolupráce mohou být nedávné reklamní spoty v TV, kdy T-Mobile prezentoval své produkty prostřednictvím několika hráčů národního týmu. Prezentace partnerů prostřednictvím národního mužstva je nejvýraznější, jelikož národní mužstvo je nejsledovanějším mediální produktem asociace. Prezentace partnerů dělí Fotbalová asociace na „Místní“ (fyzicky přítomná propagace partnerů na stadionu) a „TV prezentaci“ (znělky, loga, injektáže během televizního přenosu utkání). Partnerství s FAČR a reprezentací se uzavírá zpravidla na kvalifikační cyklus (2 roky). STES kategorizuje partnery následujícím způsobem:

Tabulka 2 Marketingoví partneři české fotbalové reprezentace

Typ partnerství	Partner (ři)
Generální partner	T- Mobile
Oficiální partneři	Puma, Gambrinus, Česká spořitelna, Hyundai, Gambrinus
Premium partneři	SynotTip, Hörmann, Čedok, G4S
Mediální partneři	ČT, Deník, Evropa 2, Frekvence 1, Hattrick
Oficiální dodavatelé	Stones, Isostar, Pepsi, Ospap, BigSport
Oficiální přepravce	SmartWings

Zdroj: Reprezentace. STES [online]. ©2009 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.stes.cz/Nase-produkty/Reprezentace/5-5w.article.aspx>

3.2.1.2 Gambrinus liga – nejvyšší profesionální fotbalová soutěž v ČR

Gambrinus liga je druhým největším produktem Fotbalové asociace České republiky. Tuto soutěž hraje 16 týmů z Čech, Moravy a Slezska. Hraje se dvoukolovým systémem – doma a venku. Soutěž má tedy 30 kol. STES, a.s. je exkluzivním vlastníkem televizních práv a části práv reklamních. Od roku 2010 se změnila distribuce a obchodování televizních práv Gambrinus ligy. Dříve se práva distribuovala přímo televizním stanicím. Od roku 2010 je praxe taková, že STES uzavřel smlouvu

s dceřinou společností SAZKA a.s., KPS media, a.s. Společnost KPS poté poskytuje vysílací práva televizním stanicím. Na základě současné smlouvy KPS garantuje minimálně 58 TV přenosů za sezonu. Ovšem praxe je taková, že za jedno ligové kolo se vysílá až 4 utkání, tedy cca 120 přenosů za sezonu.

Obrázek 6 Schéma prodeje marketingových a TV práv na Gambrinus ligu



Zdroj: Autor

Výše lze vidět schéma distribuce marketingových a vysílacích práv. Nutno podotknout, že při výběru konkrétních utkání má Česká Televize přednostní právo.

Gambrinus liga také těží z partnerství se silnými organizacemi. Jimi jsou zejména společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. – z tohoto názvu je nejen plynoucí název Gambrinus liga, ale také další výhody pro značku Gambrinus. Jedná se např.o exkluzivitu pro pivovar na ligových stadionech, možnost propagovat svou značku prostřednictvím spotů ligy v médiích. Gambrinus také využívá nejvyšší soutěž k propagaci svých vlastních eventů – viz.akce Kopeme za fotbal.³ Partnerství s Gambrinusem přináší FAČRu více než 60 mil.za sezonu. Dalšími partnery Gambrinus ligy jsou sázková kancelář SynotTip, Evropa 2, Frekvence 1 a další. I Gambrinus liga má rozdělenou hierarchii partnerů.

Tabulka 3 Marketingoví partneři Gambrinus ligy

Typ partnerství	Partner (ři)
Generální partner	Gambrinus
Oficiální partneři	SynotTip
Mediální partneři	ČT, Deník, Evropa 2, Frekvence 1, Hattrick

Zdroj: Reprezentace. STES [online]. ©2009 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.stes.cz/Nase-produkty/Reprezentace/5-5w.article.aspx>

³ Projekt na podporu neprofesionální kopané, který zaštiťuje pivovar Gambrinus.

3.2.1.3 Pohár České pošty

STES národní pohár prezentuje, jako druhou nejvýznamnější soutěž v České republice. V poháru startují všechny mužstva České republiky (amátérské i profesionální kluby). Tato soutěž se hraje v průběhu celého roku. STES garantuje minimálně 4 přímé přenosy za jeden ročník. Partnerům je nabídnut totožný způsob prezentace, jako u Gambrinus ligy – reklama na stadionech, v tisku, televizi, na internetu a rozhlasových stanicích. Pro generálního partnera je nabízena prezentace prostřednictvím názvu soutěže, viz.název Pohár České pošty. Současné partnerství s Českou poštou bylo oznámeno v únoru roku 2012. FAČR získá od nového partnera 26 milionů za dva a půl roku.

3.2.1.4 Synot Tip Superpohár

Po vzoru evropských soutěží vznikl i v Česku Superpohár. Jedná se o jediné utkání, kdy se před začátkem soutěže utkají vítěz Gambrinus ligy a vítěz Poháru České pošty. Prezentace partnerů je opět nabízena standartním způsobem – TV, internet, rozhlas, tištěná média, bannery na stadionu atd. Prezentace Superpoháru je ovšem přichází v jedné vlně - několik dní před utkáním superpoháru. Generálním partnerem superpoháru je sázková kancelář SynotTip. Oficiálními partnery jsou společnosti Gambrinus a Česká pošta.

3.2.1.5 Anketa SAZKA Fotbalista roku

FAČR a STES za svůj produkt považují i anketu Fotbalista roku. Cena pro nejlepšího fotbalistu, ale i nejlepšího trenéra, nelepšího juniora a osobnost za uplynulý rok se uděluje již od roku 1965. V roce 2012 se tato anketa poprvé prezentuje s titulním partnerem, tudíž – SAZKA Fotbalista roku. Anketa je nejvýznamnějším společenským eventem pořádaným Fotbalovou asociací.

Kapitola 3.2.1 sumarizovala nejvýznamnější marketingové produkty Fotbalové asociace České republiky. Nutno podotknout, že mezi produkty se dále řadí i druhá liga (v současnosti bez generálního partnera), reprezentace do 21 let. Jako produkt uvádí STES na svých webových stránkách i merchandising, tomu se ovšem bude věnovat následující kapitola.

3.2.2 Nástroje marketingové komunikace využívané FAČR a STESem

Kapitola se zaměří na konkrétní nástroje marketingové komunikace, které využívá Fotbalová asociace s pomocí agentury STES.

3.2.2.1 Budování vztahů a PR

PR je chápáno široce a neznamená pouhé vztahy s novináři. Veřejnost v rámci Fotbalové asociace jsou fanoušci, novináři, politici, funkcionáři, sponzoři či investoři Fotbalové asociace v rámci vztahů s veřejností organizuje tiskové konference, ankety a různé akce pro podporu profesionálního, amatérského a mládežnického fotbalu:

- Utkání – fotbalová utkání, ať už Gambrinus ligy nebo reprezentační, jsou základním eventem v rámci Fotbalové asociace. Utkání je jednoznačně největší nástroj při budování vztahů s veřejností. Jedno fotbalové utkání může přilákat tisíce fanoušků (nejvíce možno cca 20 000 vzhledem k maximální kapacitě největších stadionů v ČR), několik desítek až stovek novinářů a také samotné aktéry těchto utkání (hráči, realizační týmy, pořadatelé)
- Tiskové konference a tiskové zprávy – nejčastější jsou tiskové konference, které souvisí s fotbalovým utkáním reprezentací (předzápasové, i pozápasové). Ovšem Fotbalová asociace pořádá tiskové konference i v případě hráčských nominací, pravidelné informativní tiskové konference, tiskové konference k prezentaci nových sponzorů. Prostřednictvím tiskových konferencí se prezentují i eventy a akce pro mládež, zasedání orgánů FAČR. Podstatnou část tvoří i mimořádné tiskové konference, které prezentují stanoviska asociace v nestandardních záležitostech (např. skándál hráčů po vyhraném barážovém utkání v Černé Hoře). Tiskových konferencí pořádaných Fotbalovou asociací se účastní 60 – 70 novinářů. Do této oblasti lze zahrnout i vydávání tiskových zpráv, které pravidelně vydává asociace – bohužel, z těchto tiskových zpráv je otištěno v médiích jen malý zlomek, důvodem je malý zájem novinářů o standardní tiskové zprávy. Do této kategorie je možné zahrnout i interview s hráči, trenéry a zástupci STESu a FAČRu
- Ostatní eventy a akce pro veřejnost – eventy pořádané Fotbalovou asociací jsou zaměřeny jak na sponzory a zaměstnance asociace, tak na celou zbylou veřejnost

- (novináři, fanoušci i politici). Spektrum akcí pořádaných asociací je široké – jedná se o různé ankety (např. Fotbalista roku), večírky pro zaměstnance a novináře, eventy spojené se zápasy reprezentací (např. soutěže pro fanoušky před stadionem), veřejné tréninky reprezentačních celků. Mezi eventy lze zahrnout aktivity tvořené společností FOTBAL TRAVEL, která zprostředkovává výjezdy veřejnosti na venkovní reprezentační utkání. Mezi eventy mohou být brány i turnaje pro mládež, které zajišťuje Fotbalová asociace
- Lobbvání: žádná sportovní asociace se neobejde bez aktivního lobbyingu. V současné době je velice aktuální změna loterijního zákona, kdy může sport, zejména fotbal, přijít o několik desítek milionů Kč za soutěžní ročník. Proto zástupci Fotbalové asociace lobbují u politických představitelů za zmírnění loterijního zákona.
 - Sociální odpovědnost: Fotbalová asociace se také snaží budovat svou image prostřednictvím aktivit sociální odpovědnosti. Nejznámější akcí s podtextem sociální odpovědnosti je „Fotbal proti obezitě“, kdy představitelé asociace společně s hráči bojují proti nadváze školní mládeže.
 - Sponzoring: Fotbalová asociace České republiky je občanské sdružení, tudíž jedinými aktivitami, které se v rámci asociace blíží sponzoringu je zajišťování různých akcí pro mládež, kdy asociace poskytuje vybavení či občerstvení. Na druhou stranu FAČR poskytuje svým sponzorům širokou možnost propagace. Sponzoring ze strany partnerů může být aktivován na několika místech – web, tiskové konference, oblečení a vybavení reprezentantů, stadiony při utkáních reprezentace a Gambrinus ligy, spoty v televizi, spoty v rozhlasu a tisk.

3.2.2.2 Propagace a reklama

Propagace ze strany FAČRu je spíše nárazová a přichází pouze, když se hrají utkání reprezentace. Tato propagace FAČRu je nejčastější prostřednictvím tištěných médií, televizních a rozhlasových spotů.

Běžnou praxí ovšem je, kdy výše vyjmenovaní partneři Fotbalové asociace zmiňují ve své propagaci a reklamě partnerství s FAČR. Tato praxe je běžná zejména u společností T-Mobile, Hyundai a Puma. V příloze č.6 jsou uvedeny příklady možné spolupráce FAČR s partnery.

3.2.2.3 Atmosféra

Atmosféra je zcela specifický nástroj marketingové komunikace ve sportu. (viz.teorie) V režii Fotbalové asociace je dění při zápasech reprezentace. V praxi funguje marketingová komunikace prostřednictvím atmosféry v podobě fanouškovských soutěží na stadionu v den utkání, moderátor utkání, státní hymny zpívají hudební osobnosti či stánky s merchandisingem. Ovšem tím hlavním prvkem je samotná atmosféra při utkání, kterou vytvářejí samotní fanoušci. Čím větší počet fanoušků a čím pozitivnější atmosféra na stadionu, tím větší je zájem sponzorů. Ovšem atmosféra a počet fanoušků přímo na stadionech byl značně znepokojující, viz.následující tabulka.

Tabulka 4 Návštěvnost domácích utkání reprezentace v roce 2011

Utkání	Místo utkání	Počet fanoušků	Kapacita stadionu/% z kap
Česko - Lichtenštejnsko	České Budějovice	6 700	6 700/100%
Česko - Ukrajina	Praha (Sparta)	7 322	20 374/36%
Česko - Španělsko	Praha (Sparta)	17 873	20 374/87%
Česko - Černá Hora	Praha (Sparta)	14 560	20 374/71%

Zdroj: Reprezentace. FAČR [online]. ©2000 - 2011 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/reprezentace/reprezentacea/statistiky/viewstat2.asp?page=/nat/AM/2011/index.asp> + autor

Lze si všimnout, že kapacita stadionu se ze 100% naplnila pouze v Českých Budějovicích, ovšem při návštěvě 6 700 diváků. Vyprodáno nebylo ani na atraktivní utkání se Španělskem. Nenaplnění kapacity stadionu odpovídala i negativní atmosféra na stadionech, která byla vůči reprezentačnímu mužstvu spíše nepřátelská.

3.2.2.4 Digitální komunikace

Fotbalová asociace České republiky se částečně přizpůsobila moderním trendům 21.století a pro svou marketingovou komunikaci využívá nová média a to prostřednictvím internetu. V digitální komunikaci ze strany FAČRu stále hraje hlavní

roli televize, ovšem dynamický růst internetu a sociálních sítí zapříčinil to, že tyto sítě se staly prvkem komunikace ze strany FAČR. Nutno podotknout, že FAČR využívá pro komunikaci s veřejností i své webové stránky a aplikace pro chytré telefony a tablety. Následující tabulka vytvoří čtenáři představu, jak důležité jsou sociální sítě v rámci marketingové komunikace.

Tabulka 5 Sociální sítě a FAČR

Typ sociální sítě/kanál	Počet odběratelů
Facebook	24 509
Twitter	461
YouTube	199

Zdroj: Reprezentace. FAČR [online]. ©2000 - 2011 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/scripts/detail.php?id=101359&tmplid=1292>

Lze si všimnout, že pouze Facebook má v rámci digitální komunikace relativně velké zastoupení, Twitter ani YouTube zdaleka nedosahují ani tisícovky uživatelských odběrů. Hodnocení, zda FAČR pracuje dobře s digitální komunikací, přinese v následující kapitole SWOT analýza.

3.3 SWOT analýza marketingové komunikace FAČR

Jednotlivé body SWOT analýzy jsou podloženy názory odborníků z praxe, a to ze dvou důvodů: vyhnouti se subjektivnosti SWOT analýzy a aby analýza reflektovala názory specialistů na sportovní marketing. V některých částech se odpovědi dotazovaných lišily, proto bude SWOT analýza vycházet z principů většiny. Nejprve bude v kapitole uveden celkový přehled nad SWOT analýzou, kdy bude tabulka poukazovat na jednotlivé body analýzy. Následující text bude rozebírat SWOT analýzu po jednotlivých částech a objasňovat jejich výběr.

Tabulka 6 SWOT analýza marketingové komunikace FAČR

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Produkt</p> <p>Velké portfolio kontaktů</p> <p>Semináře pro sportovní novináře</p> <p>Tiskové konference</p> <p>Vazby na ČT</p>	<p>Digitální komunikace</p> <p>Kreativita eventů a PR</p> <p>Absence dlouhodobé strategie</p> <p>Podfinancování a nedostatek pracovníků pro účely komunikace</p>
Příležitosti pro zlepšení	Hrozby pro marketingovou komunikaci FAČR
<p>Větší využití samotných hráčů</p> <p>Větší využití moderních technologií a sociálních sítí</p> <p>EURO 2012</p> <p>Rozšíření merchandisingu</p>	<p>Neúspěchy národního týmu, skandály hráčů a odchod spoznorů</p> <p>Konkurence jiných sportů a kulturních zařízení</p> <p>Změna loterijního zákona</p> <p>Negativismus ze strany médií</p>

Zdroj: Autor

3.3.1 Silné stránky

3.3.1.1 Produkt

Produkt, který je komunikován ze strany fotbalové asociace je stabilní a silný. Zejména je to fenomén, který zná celá veřejnost. Fotbal je sledován celou českou veřejností, a proto každá komunikační zpráva, která vychází směrem k veřejnosti je sledována velkým počtem diváků. Sledovanost utkání reprezentace v TV se odvíjí od důležitosti utkání, zpravidla se však pohybuje v rozmezí 500 tis – 1 milion diváků. Zobrazování internetových stránek se podle údajů serveru NETMONITOR (2011) navštívilo stránku fotbal.cz téměř 65 tisíc IP adres.

3.3.1.2 Velké portfolio kontaktů

Silnou stránkou je i velké portfolio kontaktů – oddíly, hráči, rozhodčí, funkcionáři. FAČR disponuje obrovskou databází svých čelnů (700 000 tisíc hráčů, stovky oddílů apod.) Díky tomuto faktu může asociace využívat ke komunikování svých aktivit formy

direct marketingu. Tato databáze ovšem není atraktivní pouze pro FAČR, ale i pro sponzory kteří se jednoduše mohou dostat k velké databázy potencionálních klientů bez větší námahy.

3.3.1.3 Semináře pro sportovní novináře

Jednou za rok probíhá neformální setkání mezi vrcholnými představiteli Fotbalové asociace a sportovními novináři (60 – 70). Setkání probíhá formou rautu a diskuze, atmosféra je uvolněná a odlehčená. Toto setkání pozitivně působí na vztahy s novinářskou veřejností.

3.3.1.4 Tiskové konference

Jestli existuje jeden nástroj marketingové komunikace, který Fotbalová asociace ovládá precizně, tak to jsou tiskové konference. Tyto tiskové konference jsou již tradičním prostředkem komunikace s veřejností a to při jakékoliv příležitosti – nejčastěji ovšem při oznamování hráčských nominací, nových sponzorů či tiskové konference spojené se zápasy. Velice kvalitní myšlenkou je to, že živé vysílání TK jsou zdarma přenášeny na internetu, zejména díky parterství asociace a portálu www.sport.cz

3.3.1.5 Vazby na Českou Televizi

Vztahy České televize a Fotbalové asociace jsou nadstandartní, jasně to dokazuje fakt, že v rámci Gambrinus ligy má ČT vždy přednostní výběr televizních utkání. Co se týče reprezentace, tak ČT zahrnula do svého programu televizní debaty s hráči národního týmu. Není třeba připomínat, že každý pořad o reprezentaci v ČT přináší možnost prezentovat nejen asociaci, ale také její sponzory.

3.3.2 Slabé stránky

3.3.2.1 Digitální komunikace

Jednoznačně nejslabší článek v marketingové komunikaci ze strany Fotbalové asociace. Naprosto nulové využití sociálních sítí – minimální aktualizace, neatraktivní obsah, málo uživatelů. Webové stránky Fotbalové asociace jsou designově o několik let nazpět, což potvrzují i marketingoví odborníci v rozhovorech. Vrcholem je již několikaměsíční

výpadek Fan Shopu (říjen – duben), kdy FAČR tvrdí, že prodej merchandisingu bude v dohledné době zprovozněn. Tento fakt zabraňuje prodeji nových dresů reprezentace (představení v únoru 2012) a asociace přichází o nemalé částky. Hlavní chybou je podcenění těchto kanálů, přitom se jedná o nejlevnější prostředek komunikace, kdy vkládání fotografií či videí na sociální sítě nestojí téměř žádné finance. V digitální komunikaci, zejména v sociálních sítích chybí i propagace sponzorů. Pro úplnost budou v tabulce níže uvedeny aktivity na sociálních sítích, které marketingovou komunikaci zkvalitňují, ovšem v případě FAČRu jsou nevyužívány.

Tabulka 7 Facebook a Twitter v podání FAČR

Činnost

Propagace sponzorů přes soc.média	Ne
Vkládání vlastního obsahu mimo hrací dny	Ne
Fotky a videa ze zákulisí	Ne (pouze TK a rozhovory s hráči)
Podpora merchandisingu	Ne
Zprávy o průběhu utkání	Ne
Podpora ticketingu	Ne

Zdroj: Česká fotbalová reprezentace. *Facebook* [online]. 22.3.2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.facebook.com/narodak> + Česká fotbalová reprezentace. *Twitter* [online]. 22.3.2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.twitter.com/narodak>

3.3.2.2 Malá kreativita eventů a PR

V silných stránkách jsou sice zmíněny tiskové konference, které Fotbalová asociace ovládá bravurně, ale poté již chybí jakákoliv inovace v oblasti komunikace s veřejností. Chybí zábavné projekty, které by spojovaly veřejnost s Fotbalovou asociací. Za poslední dobu je jedinou akcí směrem k veřejnosti kampaň „Fotbal proti obezitě“, což je samozřejmě málo. Kromě soutěže o oficiální slogan na EURO 2012 FAČR nevyužívá potenciál postupu na Mistrovství Evropy ve fotbale.

3.3.2.3 Absence dlouhodobé strategie

Jak se ve strukturovaném rozhovoru zmínil pan Tomáš Janča – v rámci marketingové komunikace FAČR chybí dlouhodobá strategie. Většina záležitostí týkajících se komunikace s veřejností se v rámci FAČR řeší zejména nárazově. Chybí ovšem

jakýkoliv dlouhodobý cíl, který by měl za úkol eliminovat pokles zájmu ze strany veřejnosti v případě sportovních neúspěchů fotbalové reprezentace či v rámci skandálů v Gambrinus lize (korupce apod.).

3.3.2.4 Podfinancování a nedostatek pracovníků pro účely komunikace

Nedostatek financí a personálních sil jsou podle Davida Duška, generálního ředitele společnosti STES, největší problémy a slabé stránky současné marketingové komunikace FAČR. Fotbalová asociace sice hospodaří podl HN (2010) s rozpočtem kolem 200 mil., ovšem podle Davida Duška jsou tyto peníze především určeny (více než 90%) pro primární činnost (technický chod reprezentačních mužstev, komise, řídicí orgány apod.). Nedostatek personálních sil je také slabou stránkou v rámci Fotbalové asociace. Marketingovou komunikaci obstarávají oficiálně 2 lidé (tiskový mluvčí FAČR a marketingový ředitel ve STESu).

3.3.3 Příležitosti ke zlepšení marketingové komunikace

3.3.3.1 Větší využití samotných hráčů

Ve sportovním světě je běžné, že jsou využíváni samotní hráči pro propagaci klubu či asociace nebo dokonce propagaci sponzorů. V tomto ohledu Fotbalová asociace nepracuje dobře. Nejčastěji lze vidět hráče české hráče při reklamních kampaních společnosti T-Mobile. Při propagaci asociace se jedná spíše o pokusy, jedním z nich bylo využití hráčů týmu při kapani „12.hráč“ Toto je ovšem nedostačující. Fanoušci sledují fotbalové dění zejména kvůli aktérům, proto by bylo vhodné vytvořit dlouhodobou strategii, kde by komunikace hráčů s veřejností byla maximalizována. Větší využití hráčů reprezentace při marketingové komunikaci by ztraktivnilo jméno celé Fotbalové asociace a přilákalo více sponzorů, což potvrzuje i marketingový odborník Tomáš Janča.

3.3.3.2 Větší využití moderních technologií

Fotbalovou asociací je stále podceňována možnost levně a efektivně komunikovat s fanoušky přes internet, zejména pak prostřednictvím sociálních sítí a videokanálů. Komunikace s fanoušky přes sociální sítě by měla být často aktualizována, a to s

originálním obsahem – rozhovory s hráči, foto a video ze zákulisí. Současné využití sociálních sítí FAČRem spočívá pouze v odkazech na články na internetu, nemluvě o tom, že kanály Twitter a YouTube mají zanedbatelný počet odběratelů (viz.výše). Jak odkazuje server o sportovním marketingu www.sportbiz.cz, interaktivní komunikace prostřednictvím videí a fotek se zákulisí je nejlevnější a nejefektivnější prostředek k nalákání fanoušků do ochozů. Dalším faktem je i to, že Fotbalová Asociace by měla komunikovat své poznory prostřednictvím těchto kanálů, což je běžnou praxí ve vyspělých evropských zemích, ovšem v případě FAČRu tomu tak není.

3.3.3.3 EURO 2012

Mistrovství Evropy ve fotbale je jedinou externí komunikační příležitostí v rámci Fotbalové asociace. Evropský šampionát je lákadlem nejen pro fanoušky, ale i pro sponzory. Kvalifikace na tento šampionát přináší do pokladny asociace více než 200 milionů korun, tím pádem by se i část z těchto financí měla vyčlenit na zlepšení marketingové komunikace a jejich kanálů (zaměstnání marketingových odborníků, zlepšení webových stránek, nákup nové technologie).

3.3.3.4 Rozšíření merchandisingu

Pominula doba, kdy fanouškům stačil pouze dres nebo šála. Ruku v ruce s blížícím se evropským šampionátem by měla fotbalová asociace zapracovat na sortimentu pro své fanoušky, tento názor sdílí i pan Malý, odborník z Hospodářských novin. Sortiment by se neměl orientovat pouze na mužskou populaci, ale i na děti a zejména ženy. Příležitostí jsou opět sociální sítě, kde by se měl obsah fan shopu také komunikovat.

3.3.4 Hrozby pro marketingovou komunikaci

3.3.4.1 Neúspěchy národního týmu, skandály hráčů a odchod sponzorů

Tyto dva faktory degradují jakoukoliv snahu o zlepšení pověsti celé asociace. Sportovní neúspěchy a zejména skandály hráčů (nedodržení životosprávy, roztrhané obleky po návratu z vítězného utkání) znehodnocují marketingový potenciál celé asociace. Tento fakt potvrzuje odstoupení od smlouvy u jednoho z hlavních partnerů Fotbalové asociace, a to společnost Ondrášovka. Generální partner národního poháru již nechtěl

být spojován se značkou českého fotbalu, a proto odstoupil od smlouvy v rozehrané sezóně. Tento fakt by měl sloužit jako nebezpečný precedens. Odchodem Ondrášovky totiž asociace přišla nejen o téměř 15 milionů, ale hlavně o dobré jméno mezi sponzory.

3.3.4.2 Konkurence jiných sportů a kulturních zařízení

Fotbalová asociace si musí uvědomit, že fotbal má konkurenci v rámci jiných sportů, ale i kin, divadel a zařízeních zábavního průmyslu. Problémem je zejména cena lístků, kdy vstupenka na fotbal je neúměrně vysoká v porovnání s cenou vstupenek na ostatní sporty. Viz.následující tabulka. Marketingová komunikace by tedy měla být přizpůsobena jedinečnosti odvětví.

Tabulka 8 Porovnání cen vybraných sporovních a kulturních událostí

Odvětví	Typ události	Datum a místo	Cenové rozmezí	Slevy	Cena pro 4člen.rodinu
Fotbal (reprezentace)	Česko x Černá Hora	11.11.2011 Praha	300 až 1500 ,-	Ne	1200 až 6000 ,-
Hokej (reprezentace)	České hokejové hry	21.4.2011 Brno	250 až 590 ,-	Děti do 3 let zdarma	1000 až 2400 ,-
Národní divadlo	Oněgin	6.5.2012 Praha	30 až 1050 ,-	Stud. slevy, předplatné (až 50 %)	120 až 4200 ,-
Kino multinkino Cinestar Praha	Film Signál	5.3.2012 Praha	119 - 139	Student.slevy a věrnostní program 20,-	476 – 556 ,-

Zdroj: Autor

Lze si všimnout, že fotbalové utkání Česko – Černá Hora je z vybraných událostí nejdražší, Fotbalová asociace nevyužívá ani žádný systém slev. Pro rodinu se dvěma dětmi tudíž bude varianta jiné kulturní akce finančně výhodnější a atraktivnější, i přesto že se jedná o méně důležitou událost.

3.3.4.3 Změna loterijního zákona

Podle webu PARLAMENTNÍ LISTY (2012) i MgA. Davida Duška přijde český fotbal změnou loterijního zákona o 200 – 250 milionů korun. Tyto finance budou chybět nejen ve sportovní činnosti, ale zejména také v marketingové sekci. Tato hrozba může viditelně prohloubit výše vyjmenované slabé stránky marketingové komunikace.

3.3.4.4 Negativismus ze strany médií

Jednou z hrozeb podle Davida Duška je i negativní atmosféra kolem Fotbalové asociace, kdy se zejména píšící novináři snaží nabídnout čtenářům, co nejvíce skandálů kolem Fotbalové asociace a reprezentace, tyto názory médií poté přebírají samotní fanoušci. V budoucnu může nastat situace, kdy tisíce fanoušků zanevrou na fotbalové dění díky negativismu v médiích.

3.4 Shrnutí SWOT analýzy

Marketingová komunikace Fotbalové asociace má svá pozitiva, ovšem znatelně víc negativ. Podstatným faktorem je to, že celý sport se potýká s nedostatkem financí, a proto je těžké vynakládat peníze na masové mediální kampaně. Ovšem SWOT analýza upozorňuje na to, že některé formy marketingové komunikace jsou levné a úderné, jedná se zejména o sociální sítě a částečně digitální komunikaci. Ovšem i tato forma marketingové komunikace je ze strany Fotbalové asociace zanedbávána. FAČR by se také měla mít na pozoru před jinými sporty, jejichž návštěva je levnější a přináší podobný, ne – li lepší zážitek jako u fotbalu. Podle marketingových odborníků a jejich odpovědí ve strukturovaném rozhovoru má marketingová komunikace vliv na návštěvnost stadionů, tento fakt je zásadní a může eliminovat pokles zájmu v případě sportovních neúspěchů. Níže budou uvedena doporučení autora ke zlepšení marketingové komunikace a to na základě rozhovorů a SWOT analýzy.

3.4.1 Doporučení autora

- Co nejdříve začít propagovat úspěch v rámci postupu na EURO 2012 – vytvořit soutěže pro fanoušky či poskytnout zákulisní informace v rámci příprav na tento šampionát. Je třeba využít současný stav, jelikož Mistrovství Evropy je třetí nejsledovanější sportovní event na světě.
- Zásadně změnit a zlepšit komunikaci přes moderní média – sociální sítě. A to prostřednictvím vkládání originálního obsahu. Může se jednat o autentické rozhovory s hráči, vkládání fotografií, videí, soutěží a anket. Jednalo by se o podstatný rozdíl oproti současnému stavu.
- Zásadně vylepšit merchandising – nejenže v současné době (březen 2012) není v provozu oficiální fanshop, ale i nabídka v rámci prodeje prostřednictvím společnosti PUMA je žalostně malá. Kromě dresů a šál z oficiální kolekce je problémem koupit jakýkoliv další produkt.
- Analýza současného stavu – pracovníci STESu by měli vytvořit analýzu současné marketingové komunikace, využívaných kanálů a jejich aktualizace a interakce veřejnosti. Na základě této analýzy by měla být vytvořena strategie marketingové komunikace, která bude mít za prioritu fanoušky českého fotbalu a potencionální sponzory.
- Vytvoření strategie komunikace sponzorů – propagace sponzorů prostřednictvím Fotbalové asociace je zastaralá, funguje na základě směny (peníze za místo na reklamních bannerech, dresu či TV spotech). Takový sponzoring již veřejnost téměř nevnímá. Asociace by tedy měla se sponzory vytvořit zcela novou strategii vzájemné propagace, která bude aplikována zejména prostřednictvím moderních technologií. Financovat tento druh propagace může FAČR společně se svými partnery.

4 Závěr

Bakalářská práce se věnovala marketingové komunikaci Fotbalové asociace České republiky. Teoretická část obsahovala seznámení se sportovním marketingem, sportovním produktem a zejména marketingovou komunikací v oblasti sportu. Praktická část obsahovala popisnou a SWOT analýzu současné marketingové komunikace FAČRu. Praktická část také obsahovala rozhovory se 4 odborníky z praxe (generální ředitel STESu, autor webu www.sportbiz.cz, zástupce společnosti Concept – One a redaktor z Hospodářských Novin), kteří se široce vyjádřili k problematice marketingové komunikace ze strany FAČRu. Jejich odpovědi jsou umístěny v přílohách.

V popisné analýze bylo zjištěno, jakými disponuje Fotbalová asociace produkty a jaké konkrétní nástroje využívá v rámci komunikace s veřejností. Stěžejní produkty Fotbalové asociace jsou: Fotbalové reprezentace, Gambrinus liga, Pohár České pošty, Sazka Fotbalista roku.

Nástroje marketingové komunikace, které nejčastěji využívá Fotbalová asociace a STES jsou:

- Budování vztahů a PR (prostřednictvím eventů – zápasů, tiskových konferencí, anket – Fotbalista roku, lobbyingu, aktivit současně odpovědnosti)
- Propagace a reklama
- Atmosféra (komunikace s fanoušky a veřejností při utkání na stadionech)
- Digitální komunikace (zejména sociální sítě a webové stránky)

V další podkapitole praktické části byla vytvořena SWOT analýza marketingové komunikace FAČRu, která vycházela zejména z rozhovorů s odborníky z praxe, ale i z popisné analýzy. Zjištění SWOT analýzy byla následující:

- Hlavní silnou stránkou marketingové komunikace FAČRu je produkt, který je komunikován – fotbal je stále nejpobulárnější sport v České republice.
- Mezi slabé stránky patří zejména komunikace přes elektronická média – webové stránky jsou zastaralé a komunikaci přes sociální sítě není věnována dostatečná pozornost. Slabou stránkou komunikace je i merchandasing (v březnu 2012 není v provozu E-shop).

- Největší příležitostí pro zlepšení marketingové komunikace je nadcházející Mistrovství Evropy ve fotbale, kam se Česká republika probouvala. Příležitostí také je zkvalitnění merchandisingu a větší využití hráčů v propagaci FAČRu.
- Zásadní hrozbou pro marketingovou komunikaci, ale i pro celou Fotbalovou asociaci jsou skandály hráčů reprezentací a dostupnost (zejména cenová) jiných kulturních zařízení (kino, divadlo apod.). Hrozbou jsou také ostatní sporty, zejména hokej a florbal.

Na základě analýz a rozhovorů s odborníky bylo v praktické části uvedeno několik podstatných zjištění: Fotbal je vnímán českou veřejností jako sport číslo jedna a sledovanost je stále vysoká. Marketingová komunikace tedy disponuje velice silným produktem, ovšem je zarážející jak s tímto potenciálem zachází. Podle studie společnosti KPMG je zájem české veřejnosti o fotbal klesající a je jen otázkou času, kdy jej na prvním místě nahradí jiné, dynamicky se rozvíjející sporty jako je hokej či florbal. Jednou z hlavních příčin poklesu zájmu o fotbal je i nedostačující marketingová komunikace ze strany Fotbalové asociace. Jedná se zejména o to, že asociace stále nevyužívá nových nástrojů marketingové komunikace k oslovení veřejnosti, jedná se zejména o sociální sítě a digitální komunikaci. Hrozbou pro Fotbalovou asociaci a její marketingovou komunikaci je i odchod partnera Českého poháru, společnosti Ondrášovka, změna loterijního zákona a skandály fotbalistů české reprezentace.

Bakalářská práce tedy poukazuje na možná a finančně dostupná řešení, která by vedla ke zlepšení marketingové komunikace a zvýšení zájmu veřejnosti (zejména fanoušků a potenciálních sponzorů) o český fotbal. Jedná se o:

- Zvýšení aktivity na sociálních sítích a poskytnutí zajímavého a originálního obsahu (foto a video ze zákulisí)
- Začít masivně propagovat postup na EURO 2012 (ankety, soutěže, merchandising)
- Otevřít e-shop a rozšířit merchandising – v současné době je E-shop na webových stránkách mimo provoz, tento fakt trvá již od září 2011
- Vytvořit novou strategii v oblasti komunikace sponzorů – v současné době partnerství mezi FAČR a sponzory probíhá spíše formou směny – peníze za poskytnutí prostoru k propagaci, tento způsob je ovšem zastaralý a neefektivní.

Literatura

Primární zdroje

KPMG [online]. 21.11.2011 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z:
<http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/hlavni-problem-ceskeho-fotbalu.aspx>

Stanovy FAČR. 1.1.2012. Praha, 2012, 25 s.

Monografie

BEECH, John; CHADWICK, Simon. The marketing of sport. Harlow : Pearson Education, 2007. 4 s. ISBN 9780273688266.

BÜHLER, André; CHADWICK, Simon; NUFER, Gerd. Relationship Marketing in Sports.: Butterworth-Heinemann, 2009. 198 s. ISBN 9780750684958.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha : Olympia, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

GRATTON a JONES. Research method for sport studies. London: Routledge, 2004. ISBN 0-415-26877-8.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H.. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2000, s.11. ISBN 80-85943-99-9.

IRWING, Richard. Sport promotion and sales management. 2. Champaign: Human Kinetics, 2002, s. 58. ISBN 978-0-7360-6477-4.

JAUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 146. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAHLE, Lynn R. a Chris RILEY. Sports marketing and the psychology of marketing communication. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2004. ISBN 0-8058-4826-6.

KOTLER, Philip. Marketing for nonprofit organizations. 2. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982, s. 122. ISBN 0135561426.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 38 - 40. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. aktualizované vydání. Praga: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 166. ISBN 978-80-247-2986-2.

PEDERSEN, Paul M. Strategic sport communication. 1. Champaign: Human Kinetics, 2007, s. 81. ISBN 978-0-7360-6524-5.

SHANK, Matthew D. Sports marketing: A strategic perspective. 1. New Jersey: Prentice Hall, 1999, s. 16. ISBN 978-0136218715.

SHILBURY, David. Strategic sport marketing. 4. vydání. Singapore: Allen & Unwin, 2003, s. 3. ISBN 1-86508-918-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Odborné knihy a časopisy

BARAJAS, Angel. Economic impact of support in Spanish professional football. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. 2007, roč. 8, č. 3. ISSN 1464-6668. Dostupné z: http://www.theelusivefan.com/IJSMS8_3.pdf

SEOK CHOI, Yun. Exploring the effect of communication channels on sponsorship effectiveness: a case study of Super Bowl XLII. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 2011, roč. 9, č. 1. ISSN 1740-2808. Dostupné z: <http://www.inderscience.com/storage/f106791284215113.pdf>

Internetové zdroje

ADAMÍK, Jiří. *Rozdílná specifika ve vnímání profesionálního fotbalu v ČR a VB* [online]. Brno, 2006 [cit. 2012-02-08]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/102215/fsps_b/Bakalarska_prace.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. Pavel Vacenovský.

KUNZ, Matthias. 265 million playing football. FIFA [online]. [cit. 2012-01-18]. Dostupné z: http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/emaga_9384_10704.pdf

Parlamentní listy [online]. 2.3.2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/politici-volicum/Slegr-Novela-loterijniho-zakona-kosi-ceske-sportovce-na-vsech-urovnich-224704>

Sociological Research Skills. *Sociology Central* [online]. 2010 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.sociology.org.uk/methsi.pdf>

Statistiky NetMonitoru. *LUPA.cz* [online]. 1.2.2011 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/nastroje/netmonitor/sport>

White Paper on Sport: The societal role of sport. *European commission* [online]. 2007 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/sport/white-paper/swd-the-societal-role-of-sport_en.htm#2_3

WESTBROOK, Amanda. Rationale for public relations law. *The University of Florida Interactive Media Lab* [online]. ©1999 - [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://iml.jou.ufl.edu/projects/fall99/westbrook/models.htm>

Přílohy

Příloha 1 – ceník reklamy a garance shlédnutí webových stránek www.fotbal.cz

Ceník základních reklamních ploch na www.fotbal.cz

se zobrazují na každé stránce či podstránce celého webu fotbal.cz (včetně HomePage).

Cenová nabídka na 1 týden v období měsíců: březen až červen, srpen až listopad:

1) banner 250x250px (max 30kB), CPT 40Kč garance zobrazení cena

a) při frekvenci zobrazování 1:1 0,4mil. 16tis.

b) při frekvenci zobrazování 1:2 0,2mil. 8tis.

c) při frekvenci zobrazování 1:3 140tis. 6tis.

2) banner 745x100px (max 30kB), CPT 30Kč garance zobrazení cena

a) při frekvenci zobrazování 1:1 0,4mil. 12tis.

b) při frekvenci zobrazování 1:2 0,2mil. 6tis.

c) při frekvenci zobrazování 1:3 140tis. 4tis.

3) banner 160x600px (max 30kB), CPT 40Kč garance zobrazení cena

a) při frekvenci zobrazování 1:1 0,4mil. 16tis.

b) při frekvenci zobrazování 1:2 0,2mil. 8tis.

c) při frekvenci zobrazování 1:3 140tis. 6tis.

4) banner 232x72px (max 20kB), CPT 15Kč garance zobrazení cena

a) při frekvenci zobrazování 1:2 0,2mil. 3tis.

b) při frekvenci zobrazování 1:3 140tis. 2,1tis.

5) banner 232x172px (max 20kB), CPT 20Kč garance zobrazení cena

a) při frekvenci zobrazování 1:2 0,2mil. 4tis.

b) při frekvenci zobrazování 1:3 140tis. 2,8tis.

Cenová nabídka na 1 týden v období měsíců: červenec a prosinec až únor:

1) banner 250x250px (max 30kB), CPT 40Kč garance zobrazení cena

a) při frekvenci zobrazování 1:1 1,2mil. 48tis.

b) při frekvenci zobrazování 1:2 0,6mil. 24tis.

c) při frekvenci zobrazování 1:3 0,4mil. 16tis.

2) banner 745x100px (max 30kB), CPT 30Kč garance zobrazení cena

a) při frekvenci zobrazování 1:1 1,2mil. 36tis.

b) při frekvenci zobrazování 1:2 0,6mil. 18tis.

c) při frekvenci zobrazování 1:3 0,4mil. 12tis.

3) banner 160x600px (max 30kB), CPT 40Kč garance zobrazení cena

a) při frekvenci zobrazování 1:1 1,2mil. 48tis.

b) při frekvenci zobrazování 1:2 0,6mil. 24tis.

c) při frekvenci zobrazování 1:3 0,4mil. 16tis.

4) banner 232x72px (max 20kB), CPT 15Kč garance zobrazení cena

a) při frekvenci zobrazování 1:2 0,6mil. 9tis.

b) při frekvenci zobrazování 1:3 0,4mil. 6tis.

5) banner 232x72px (max 20kB), CPT 20Kč garance zobrazení cena

a) při frekvenci zobrazování 1:2 0,6mil. 12tis.

b) při frekvenci zobrazování 1:3 0,4mil. 8tis.

Zdroj: <http://nv.fotbal.cz/img/2008nvfimages/cenik-reklamy.pdf>

Dotazovaný: MgA. David Dušek (generální ředitel STES, a.s.)

Kde vidíte silné stránky marketingové komunikace FAČR?

Produkt. Postavení fotbalu, v rámci české společnosti. Fotbal není pouze sportovní odvětví, fotbal je instituce – toto vychází ze sociálních průzkumů. Marketingová komunikace FAČR se tedy může opřít o silný a stabilní produkt.

Kde vidíte slabé stránky marketingové komunikace FAČR?

Opět to může být produkt - fotbal je sledován celou českou veřejností a sebemenší negativum může zničit budouvanou marketingovou komunikaci. Nejslabší stránkou celé komunikace je neschopnost pozitivněji komunikovat dění kolem fotbalu. Slabou stránkou je i nedostatek financí a personálních sil na rozvoj digitální komunikace.

Jaké vidíte příležitosti pro zlepšení marketingové komunikace FAČR? (např. sociální sítě, eventy apod.)

Sociální sítě.

Velikost produktu, který má potenciál stále růst a jeho možná propagace.

EURO 2012

Jaké hrozby mohou podle vás ovlivnit marketingovou komunikaci FAČR? (jiné sporty, negativismus fanoušků apod.)

Nestabilní prostředí fotbalu, kdy jakákoliv negativní událost může ovlivnit budovanou marketingovou komunikaci. Dále to je podfinancování celého českého fotbalu. Hlavní hrozbou je úpadek tělesné výchovy v ČR (preferenze např. florbalu) Společnost tudíž nemůže dát fotbalu určitou prestiž a tento úbytek v zájmu o fotbal, který pramení již v raném věku, může zapříčinit úbytek diváků na stadionech, u TV, což výrazně ovlivní hodnotu marketingových práv a celou komunikaci ze strany asociace.

Jak byste zhodnotil eventy a pr ze strany FAČR? (za poslední dva roky)

PR ze strany FAČR se průběžně zlepšuje. FAČR dává týdně několik zpráv veřejnosti, kdy většina z nich není médií otištěna. Fotbalu ubližuje negativismus novinářů. Eventy pořádané FAČRem navštěvuje 60 – 70 novinářů.

Myslíte, že kvalitně aplikovaná marketingová komunikace může eliminovat pokles návštěvnosti na stadionech, když se např. reprezentačnímu mužstvu výsledkově nedaří? Popříp. proč tomu tak je?

Základním faktorem pro návštěvnost stadionů je sportovní výkonnost a kvalita. Letošní ročník Gambrinus ligy je v tomto ohledu nadstandartní. Pro vyšší návštěvnost by tudíž měly i samotné kluby tento fakt zdůrazňovat ve své komunikaci s veřejností. Nesmí se ani podceňovat vliv novinářů, kteří jsou v poslední době negativističtí. Marketingová komunikace by tedy měla jít ruku v ruce i se sportovní kvalitou českého fotbalu. Hlavním cílem marketingové komunikace by mělo být to, že by měl být fotbal komunikován pozitivně. Poté je možné dosáhnou vyšší návštěvnosti.

Má podle vás FAČR a STES dlouhodobou strategii v oblasti komunikace s veřejností? (Fanoušci, média) a proč podle vás tomu tak je/není?

Marketingová komunikace a PR komunikace je ze strany STES dlouhodobě připravovaná. FAČR komunikuje fotbalové a sportovní dění. STES komunikuje věci kolem ligy (začátky soutěží, konec soutěží), kolem poháru. Tato komunikace přichází ve vlnách a je připravována ve spolupráci s PR agenturou. Komunikace je samozřejmě doplňována i krizovou komunikací.

Jak byste zhodnotil digitální komunikaci (internet) ze strany FAČR?

Digitální komunikace je tristní. A to z důvodu zmíněného podfinancování. FAČR se nejprve snaží financovat primární záležitosti – základní fungování sportovního úseku. Je částečně i možné, že je digitální komunikace ze strany FAČRu částečně podceňována.

Dotazovaný: Tomáš Macalík (Concept – one)

Kde vidíte silné stránky marketingové komunikace FAČR?

Obrovské portfolio kontaktů kolem fotbalu (oddíly, kluby, funkcionáři, rozhodčí ...) – možnost direct mailingu.

Nejnavštěvovanější fotbalový web v ČR.

Kde vidíte slabé stránky marketingové komunikace FAČR?

Zkostnatělá struktura komunikace. Malé využití moderních technologií

Jaké vidíte příležitosti pro zlepšení marketingové komunikace FAČR? (např. sociální sítě, eventy apod.)

Kreativnější zapojení facebookové stránky. Větší využití reprezentantů a hráčů nejvyšší soutěže. Fotbalová roadshow. Speciální pořad – fotbalová škola.

Jaké hrozby mohou podle vás ovlivnit marketingovou komunikaci FAČR? (jiné sporty, negativismus fanoušků apod.)

Neúspěchy národního týmu. Úroveň nejvyšší soutěže – snižování návštěvnosti. Vyšší atraktivita dalších sportů – hlavně hokej (návrat zkušených slavných hráčů – zvyšuje popularitu + úspěchy národního týmu). Skandály českých fotbalistů.

Jak byste zhodnotil eventy a pr ze strany FAČR? (za poslední dva roky)

Malá kreativita.

**Myslíte, že kvalitně aplikovaná marketingová komunikace může eliminovat pokles návštěvnosti na stadionech, když se např. reprezentačnímu mužstvu výsledkově nedaří?
Popříp. proč tomu tak je?**

Ano může, ale nijak zásadně. Důležitý je výběr místa utkání a výše vstupného. Mimo pražské regiony jsou vhodnější. (Teplice, Jablonec, Uherské Hradiště...)

**Má podle vás FAČR a STES dlouhodobou strategii v oblasti komunikace s veřejností?
(Fanoušci, média) a proč podle vás tomu tak je/není?**

Ne. Řeší aktuální dění.

Jak byste zhodnotil digitální komunikaci (internet) ze strany FAČR?

Obrovské rezervy.

**Jakým směrem by se podle vás měla ubírat marketingová komunikace FAČRu
v následujících měsících a letech?**

Podpora návštěvnosti reprezentace a Gambrinus ligy (nějaký smysluplný projekt).

Větší zapojení moderních technologií.

Vytvoření dlouhodobější strategie komunikace.

Dotazovaný: Jan Malý (Hospodářské noviny)

Kde vidíte silné stránky marketingové komunikace FAČR?

Dobrou snahou FAČR jsou jistě akce spojené s reprezentací, jako jsou například 12.hráč reprezentace, Práce snů (kdy se 11 fanoušků stalo správci aut reprezentantů) apod.

Užitečné jsou také semináře pro fotbalové novináře, kdy se jednou za rok sejdeme se zástupci FAČR včetně předsedy nebo reprezentačního trenéra a odlehčeněji se s nimi bavíme.

Kde vidíte slabé stránky marketingové komunikace FAČR?

Malá nabídka věcí pro fanoušky.

Řekl bych, že FAČR dokáže málo výtěžit z nejatraktivnějších zápasů (viz zápas se Španělskem).

Nedostatečné podmínky pro práci novinářů v sídle FAČR na Strahově.

Jaké vidíte příležitosti pro zlepšení marketingové komunikace FAČR? (např. sociální sítě, eventy apod.)

Možná větší kontakt reprezentantů s fanoušky.

Širší nabídka předmětů pro fanoušky a také vylepšení podmínek pro novináře na Strahově.

Jaké hrozby mohou podle vás ovlivnit marketingovou komunikaci FAČR? (jiné sporty, negativismus fanoušků apod.)

Co sleduji různé hlasy zaznívající na toto téma nebo se i o tom se sportovními funkcionáři bavím, je jednoznačné, že lidé mají dnes mnoho jiných možností, než aby přišli na stadion (ať už je to jejich vlastní aktivní pohyb, jiné sporty, kultura, počítače atd.). Takže konkurence je obrovská a lidé hodně přemýšlí, za co peníze utratí. Boj o diváka je tak hodně těžký. Bohužel fotbal stále žije ve stínu korupční aféry a myslím, že v očích veřejnosti mu rozhodně neprospívá, že lidé v ní obvinění se do něj vracejí, jako nedávno Ivan Horník.

Fotbalu škodí i chování některých primitivů, kteří se na stadionech rvou, zvláště když to pak některá média až neúměrně zveličují.

Jak byste zhodnotil eventy a pr ze strany FAČR? (za poslední dva roky)

Plusem určitě je, že řada tiskových konferencí, například nominace na reprezentační utkání, je vysílána v přímém přenosu na internetu – na stránkách fotbal.cz a sport.cz.

Myslím, že tiskové konference probíhají standardně.

Uvedu ale jeden negativní příklad z poslední doby – minulý týden (15.2. 2012) pořádal FAČR tiskovou konferenci, na níž oznámil, že novým partnerem domácího poháru bude Česká pošta. Zvolili proto ale den, kdy měla většina ligových klubů tiskovou konferenci před sezonou včetně tří pražských klubů. To byl opravdu špatně vybraný termín.

Jinak komunikace mezi FAČR a novináři probíhá standardně.

Myslíte, že kvalitně aplikovaná marketingová komunikace může eliminovat pokles návštěvnosti na stadionech, když se např. reprezentačnímu mužstvu výsledkově nedaří? Popříp. proč tomu tak je?

Myslím, že to je těžké říct, protože český fotbalový fanoušek je specifický. Většinou na stadiony chodí jen v případě, kdy se jeho týmu daří (někdy ani v takovém případě, viz Jablonec). To je podle mého názoru velice důležitý faktor, ale myslím, že kvalitní marketingová kampaň může přilákat fanoušky více na stadion. Ale co se týče návštěvnosti ligy, je to spíše otázka práce ligových klubů. U reprezentace funguje to, když se představí mimo Prahu, v menších městech jsou diváci více vděční, že k nim přijede národní tým. A také si myslím, že pokud sem přijede v současnosti pravděpodobně nejlepší tým na světě Španělsko, není potřeba žádná větší kampaň. Na takový zápas by mělo být vyprodáno okamžitě a ne že den před zápasem zbývají ještě desítky lístků.

Má podle vás FAČR a STES dlouhodobou strategii v oblasti komunikace s veřejností? (Fanoušci, média) a proč podle vás tomu tak je/není?

Myslím, že pravidla komunikace mezi médii a FAČR jsou jistým způsobem nastavena a je snaha, aby se dodržovala. Myslím, že FAČR dokáže vyjít novinářům vstříc.

Na druhou stranu podmínky pro práci novinářů v sídle FAČR nejsou růžové. Tiskové středisko na Strahově, kde jsou tiskové konference pořádány, je zastaralé, což mi osobně tolik nevádí,

protože mi stačí, když funguje wifi. A absolutní podcenění ze strany FAČR je v situacích, kdy ví, že např. Disciplinární komise řeší opravdu mediálně sledovaný případ. To jsou podmínky pro novináře špatné (dlouho neotevřené tiskové středisko, poblíž žádná možnost občerstvení).

Myslím, že fanoušky se FAČR snaží, zejména v souvislosti s reprezentací, oslovovat různými akcemi, v tomto ohledu bych řekl, že určitá strategie vidět je.

Komunikační chybou je, že nikdo nedokáže vysvětlit Milanu Barošovi, aby komunikoval s médii, což v konečné důsledku škodí nejvíce samotnému hráči.

Jak byste zhodnotil digitální komunikaci (internet) ze strany FAČR?

Řekl bych, že web FAČR je takový "povinný", ničím se nevymyká, chybí nápad, jak jej oživit. Oceňuji na něm snadno dohledatelnou statistickou část, týkající se reprezentací, kdy si můžete zjistit všechny zápasy národního týmu, všechny zápasy jednotlivých hráčů, bilance proti soupeřům. Obecně ale českému fotbalu, resp. Gambrinus lize chybí web, kde by byly podrobné statistiky z ligových zápasů, mužstev, hráčů, jednotlivých ročníků.

Jakým směrem by se podle vás měla ubírat marketingová komunikace FAČRu v následujících měsících a letech?

To je spíše otázka FAČR, jakým směrem se chce vydat. Myslím, že v nejbližších měsících by se ale měla snažit asociace marketingově využít účasti národního týmu na mistrovství Evropy.

Dotazovaný: Tomáš Janča (autor webu www.sportbiz.cz)

Kde vidíte silné stránky marketingové komunikace FAČR?

Nevidím nikde. Možná v těch těsných vazbách na Českou televizi, která je pro FAČR významným komunikačním kanálem (jiný příběh je, jak toho FAČR využívá).

Kde vidíte slabé stránky marketingové komunikace FAČR?

Absence marketingové strategie, nízká orientace na fanouška, zastaralé webové stránky (funkčně, graficky i obsahově), nekompetentní lidé v STESu (chybí marketingoví profesionálové, jsou tam jen projektoví manažeři a právníci), podfinancovanost marketingových aktivit (marketing není vnímán jako strategická činnost), netransparentnost FAČR (neschopnost řešit problémy, jejich zametání pod koberec), malá ochota rozvíjet strategická partnerství se sponzory („dej nám prachy a už nás nech být“) a vůbec dostát svým smluvním závazkům (dát hráče k dispozici), podrůměrná prezentace fotbalu v ČR (navzdory hodně otevřeným dveřím pro FAČR).

Jaké vidíte příležitosti pro zlepšení marketingové komunikace FAČR? (např. sociální sítě, eventy apod.)

Jedinou externí komunikační příležitostí je účast na Euro 2012 v sousedním Polsku a Ukrajině.

Ve smyslu příležitosti pro zlepšení viz výše.

Jaké hrozby mohou podle vás ovlivnit marketingovou komunikaci FAČR? (jiné sporty, negativismus fanoušků apod.)

Silný nástup jiných sportů, které jsou mnohem flexibilnější směrem k fanouškům i sponzorům, odliv sponzorů a fanoušků reprezentace.

Obrovská korupce, klientelismus, neomezená vláda rozhodčích v českém fotbale,

nedůvěryhodní a v korupčních aférách namočení představitelů svazu a klubů.

Znechucení lidí českým fotbalem. FAČR lidé nevěří.

Ekonomická krize, pád ČSTV.

Jak byste zhodnotil eventy a PR ze strany FAČR? (za poslední dva roky)

Zastaralý přístup k PR ze strany FAČR – „udělám tiskovku a pošlu tiskovou zprávu“.

Moderní PR je založena na hodnotném a atraktivním obsahu, nikoliv nudných a povinných informací. Mají to být média, kdo si vyhledává náš obsah, ne my, kdo jej médiím vnucujeme.

Eventy (zápasy) – není to tragédie, ale ani nic o čem by si fanoušci mezi sebou vykládali.

Myslíte, že kvalitně aplikovaná marketingová komunikace může eliminovat pokles návštěvnosti na stadionech, když se např. reprezentačnímu mužstvu výsledkově nedaří? Popříp. proč tomu tak je?

Může, ale ne přes noc. Fanoušky nelze získat jednou kampaní, stejně jako člověk nezískává přátele během jednoho setkání. Důvěra a značka se budují dlouhodobě. Čím větší „kapitál“ důvěry si jako sportovní subjekt nashromáždím, tím větší je ochota fanoušků tolerovat mé občasné poklesy ve výkonnosti. Kde tento kapitál není, není ani té ochoty.

Má podle vás FAČR a STES dlouhodobou strategii v oblasti komunikace s veřejností? (Fanoušci, média) a proč podle vás tomu tak je/není?

V žádném případě nemá (viz výše). Důvod? Není po ní absolutně žádná poptávka uvnitř FAČRu, vůbec se těmito věcmi nezabývají.

Jak byste zhodnotil digitální komunikaci (internet) ze strany FAČR?

Absolutně nevyhovující.

Jakým směrem by se podle vás měla ubírat marketingová komunikace FAČRu v následujících měsících a letech?

Učinit z marketingu strategickou prioritu, najmout profesionály z nespportovní branže a mimo současné fotbalové prostředí.

Analýza současného stavu.

Definice značky.

Zafinancovat marketingové aktivity i ve spolupráci se sponzory.

Absolutní orientace na fanoušky.

Získání a rozvoj strategických partnerů/sponzorů.

Transparentnost.

Obrázek 1 FAČR a T - Mobile



Zdroj: Reference. *Symbio* [online]. 1.5.2008 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://www.symbio.cz/reference/t-mobile-euro-2008.html>

Obrázek 2 FAČR a Hyundai



Zdroj: Hyundai prodlužuje partnerství. *Hyundai* [online]. 1.5.2006 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://www.hyundai.cz/o-spolecnosti/tiskove-zpravy/2006/hyundai-motor-cz-prodluzuje-partnerstvi-s-ceskou-fotbalovou-reprezentaci.html>