

# **Marketing a strategické cíle fotbalového klubu FC Baník Ostrava**

Bc. Jan Filgas

---

Bakalářská práce  
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---



## **ABSTRAKT**

### ***Abstrakt česky***

Diplomová práce s názvem Marketing a strategické cíle fotbalového klubu FC Baník Ostrava, a. s., analyzuje prostředí sportovní organizace z pohledu vnějšího i vnitřního prostředí. Dále se pak zabývá strategickým plánováním a strategickými cíli této organizace. Analýzu a podrobný popis fungování marketingového úseku klubu, jehož A tým v roce 2004 vyhrál profesionální soutěž I. Gambrinus ligu, doplňuje strukturovaný rozhovor s vedoucím marketingového oddělení Ing. Petrem Šafarčíkem. Projektová část práce obsahuje marketingový plán FC Baník Ostrava na krátkodobé období - na sezonu 2006/2007.

### ***Abstrakt ve světovém jazyce***

The thesis “Marketing and Strategic Objectives of Football Club FC Baník Ostrava, a.s.” analyses the environment of a sports organization from the point of view of both the outer and inner environment. Furthermore, it deals with strategic planning and strategic objectives of this organisation. The analysis and detailed description of the marketing department of the club, whose A team won the professional I Gambrinus league in 2004, is accompanied with a structured interview with Mr Petr Šafarčík, FC Baník Ostrava marketing department manager. The project part of the thesis contains the marketing plan of FC Baník Ostrava for a short-time period – the season 2006/2007.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Marketing a strategické cíle fotbalového klubu FC Baník Ostrava“ vypracoval zcela samostatně pod odborným vedením Ing. Jaroslava Světlíka, Ph.D., a veškerou použitou literaturu jsem uvedl v závěru diplomové práce v Seznamu použité literatury.

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jaroslavu Světlíkovi, Ph.D., za cenné rady a metodické vedení, které mi při zpracování diplomové práce poskytl. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Petru Šafarčíkovi, vedoucímu marketingového oddělení fotbalového klubu FC Baník Ostrava, a.s., za poskytnuté konzultace a interní materiály.

# OBSAH

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                  | <b>7</b>  |
| <b>I. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                                    | <b>9</b>  |
| <b>1 MARKETING VE SPORTU.....</b>                                 | <b>10</b> |
| 1.1 KATEGORIE SPORTOVNÍHO PRŮMYSLU .....                          | 11        |
| 1.1.1 Dvojí role marketingu ve sportu.....                        | 12        |
| 1.1.2 Specifika 4P marketingového mixu ve sportu.....             | 12        |
| 1.2 HISTORIE MARKETINGU VE SPORTU.....                            | 15        |
| 1.2.1 Svět: sport jako velký obchod.....                          | 15        |
| 1.2.2 Sportovní marketing v České republice.....                  | 16        |
| 1.3. MARKETINGOVÁ KONCEPCE A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VE SPORTU..... | 18        |
| 1.3.1 Fáze marketingového konceptu.....                           | 18        |
| 1.3.2 Strategické plánování.....                                  | 19        |
| 1.3.3 Cíle sportovních organizací.....                            | 19        |
| 1.3.4 Nástroje komunikačního mixu u sportovních organizací.....   | 20        |
| 1.4. PUBLIC RELATIONS SPORTOVNÍCH KLUBŮ.....                      | 22        |
| 1.4.1 Strategický postup pro realizaci sportovní akce.....        | 25        |
| 1.4.2 Krizová komunikace v public relations.....                  | 26        |
| 1.5. NEGATIVA MARKETINGU VE SPORTU A TĚLOVÝCHOVĚ.....             | 28        |
| 1.6. HYPOTÉZY.....                                                | 31        |
| <b>II. PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                                    | <b>32</b> |
| <b>2 ČINNOST FOTBALOVÉHO KLUBU FC BANÍK OSTRAVA .....</b>         | <b>33</b> |
| 2.1 HISTORIE KLUBU .....                                          | 33        |
| 2.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....                               | 34        |
| 2.2.1 Politické prostředí .....                                   | 34        |
| 2.2.2 Právní prostředí.....                                       | 35        |
| 2.2.3 Technické prostředí.....                                    | 35        |
| 2.2.4 Sociálně-kulturní prostředí.....                            | 36        |
| 2.2.5 Ekonomické prostředí.....                                   | 36        |
| 2.2.6 Přírodní prostředí.....                                     | 37        |
| 2.2.7 Konkurenční prostředí.....                                  | 37        |
| 2.2.8 Fotbalové instituce.....                                    | 38        |
| 2.3. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....                             | 41        |
| 2.3.1 Ekonomický a personální úsek.....                           | 42        |
| 2.3.2 Marketing FC Baník Ostrava.....                             | 44        |

|             |                                                 |           |
|-------------|-------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.3       | Technický úsek.....                             | 49        |
| 2.3.4       | Sportovní úsek.....                             | 51        |
| 2.3.5       | Práce s mládeží.....                            | 52        |
| 2.4         | STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ KLUBU.....                | 53        |
| 2.4.1       | Cílové skupiny.....                             | 53        |
| 2.4.2       | Cíle FC Baník Ostrava.....                      | 54        |
| 2.5         | SWOT ANALÝZA 1. FC BANÍK OSTRAVA.....           | 56        |
| 2.6         | STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....                     | 58        |
| <b>III.</b> | <b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>                     | <b>61</b> |
| <b>3</b>    | <b>MARKETINGOVÝ PLÁN FC BANÍK OSTRAVA .....</b> | <b>62</b> |
| 3.1         | VIZE .....                                      | 63        |
| 3.2.        | HARMONOGRAM ČINNOSTI.....                       | 64        |
| 3.2.1       | Sponzorství a reklama.....                      | 64        |
| 3.2.2       | Spolupráce s partnery.....                      | 66        |
| 3.2.3       | Spolupráce s fanoušky.....                      | 67        |
| 3.2.4       | Spolupráce s médii.....                         | 70        |
| 3.2.5       | Komerční aktivity.....                          | 71        |
| 3.2.6       | Propagace značky FC Baník Ostrava.....          | 74        |
| 3.2.7       | Výroba a zajištění tiskovin.....                | 77        |
| 3.3.        | ROZPOČET MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....              | 79        |
| 3.4         | KONTROLNÍ MECHANISMY A PRŮBĚŽNÁ KONTROLA.....   | 80        |
|             | <b>ZÁVĚR.....</b>                               | <b>81</b> |
|             | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>           | <b>83</b> |
|             | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>  | <b>84</b> |
|             | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                       | <b>85</b> |

## ÚVOD

Sport, koncerty, film a další kulturní projekty dnes přitahují davy fanoušků a diváků z různých zemí i z různého prostředí. Sponzoring umožňuje oslovit zákazníka a získat si jeho důvěru jiným způsobem než klasická reklama. Vztah ke značce se nedá koupit, ale dobře vybranou sponzoringovou aktivitou ho lze pozitivně podpořit. Sponzoring ve sportu může být snadnou investicí, která přináší mnoho příležitostí, jak efektivně propagovat značku.

Vývoj v České republice v posledních letech charakterizuje výrazný nástup tržně orientované ekonomiky. V oblasti služeb pro volný čas došlo díky stále se rozšiřující nabídce alternativ jeho využití k nastolení vysoce konkurenčního prostředí.

Při výběru způsobu trávení volného času hrají roli osobní preference, pohlaví, hodnotová orientace, zaměstnání a celá řada dalších faktorů. Současná situace ve špičkovém sportu je odrazem tržních mechanismů v ekonomice. Řízení profesionálního týmu, ať jde o fotbalový, hokejový či jiný tým, se podobá řízení firmy nebo společnosti se všemi jejími atributy, jako je výkonnost, motivace, finanční toky, marketing, propagace atd.

Sport se stává významným společenským faktorem, který se týká celé řady konzumentů aktivních i pasivních. Speciálně fotbal je bezesporu nejrozšířenější hra na světě. I proto zákonitě nezůstává jen sportovní soutěží, se kterou společnost spojuje určité etické hodnoty a pravidla. Stal se z něj především velký byznys. Je víc sportovních hospod, víc fotbalových fanynek a fanatických fandů, hráči mají víc peněz, protože je sleduje víc lidí, pivovary mají větší tržby, protože se vypije víc piva. Na své si přijdou i úklidové firmy, které musí uklidit víc odpadků.

Důkazem toho jsou neustále rostoucí platy jednotlivých hráčů, přestupy hráčů, modernizace či stavby nových fotbalových stadionů, neutuchající zájem firem a podnikatelů o spojení značky s tímto produktem.

Sportovní sponzoring umožňuje zvýšit povědomí o značce či produktech, pomáhá změně image společnosti a lze díky němu v netypickém prostředí navázat a pěstovat kontakty s různými zákazníky. V České republice patří tradičně k nejoblíbenějším týmovým sportům lední hokej a fotbal, přičemž podle dlouhodobých průzkumů vede s drobným náskokem prvně jmenovaný.

Sport se, ať už v aktivní nebo také pasivní roli, těší velkému zájmu veřejnosti a dostává značný prostor v médiích. Proto by sportovní kluby neměly podceňovat význam marketingové orientace. K marketingovým aktivitám vede kluby také skutečnost, že s

ohledem na tvrdé konkurenční prostředí musí kluby a sportovní oddíly hledat nové zdroje příjmů pro svoji činnost, přičemž marketingová práce specialistů může v tomto sehrát rozhodující roli.

Původně jsem chtěl ve své diplomové práci srovnat fungování dvou prvoligových klubů FC Tescoma Zlín a FC Baník Ostrava s tím, že podstatnou část práce bude tvořit analýza komunikačních a marketingových aktivit zlínského prvoligového klubu. Ovšem po několika týdenní spolupráci s manažery a trenéry prvoligového klubu FC Tescoma Zlín, kteří byli velmi ochotni ke spolupráci na diplomové práci, vedení tohoto klubu odmítlo veřejnou prezentaci mých poznatků. Proto je moje diplomové práce konkrétně zaměřena na analýzu aktivit klubu FC Baník Ostrava.

Nicméně poznatky získané v teoretické části diplomové práce a především analýza vnějšího prostředí v praktické části platí pro všechny české prvoligové kluby stejně, lze je tedy aplikovat i na FC Tescoma Zlín.

Cílem této práce je analyzovat prostředí klubu FC Baník Ostrava, marketingové působení tohoto klubu a v návaznosti na teoretickou i praktickou část vypracovat krátkodobý marketingový plán, který by měl umožnit kvalifikovaná rozhodnutí marketingových pracovníků klubu.

Důvod, proč jsem si pro diplomovou práci vybral právě toto téma, je jednoduchý. Ve fotbalovém prostředí se pohybuji od dětství, fotbal stále hraji aktivně na amatérské úrovni, ve vrcholovém profesionálním fotbale už pět let působím jako rozhodčí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING VE SPORTU

Sportovní produkty nemateriální povahy definuje Voráč [12] jako služby, zážitky, prožitky a pocity vyžití, které spotřebitelé konzumují v komerční i nekomerční rovině.

Pojmem sportovní marketing se obvykle rozumí pouze sportovní reklama nebo například sponzoring. Tento výklad je však velmi nepřesný, neboť program sportovního marketingu v sobě zahrnuje mimořádně širokou škálu marketingových opatření a přístupů.

Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a aby bylo dosaženo cílů subjektu. [7]

Průzkumy sledovanosti sportu ukazují, že až 80 % obyvatel konzumuje sport v roli pasivní a až 50 % v rolích aktivního provozování. Kromě rekreačních a neorganizovaně provozovaných sportovních aktivit tvoří sportovní základnu kluby, spolky a jednoty na legislativní bázi občanských sdružení.

Ta jsou z kvantitativního pohledu rozhodující, v celé republice jsou jich tisíce a sdružují statisíce členů. Pověstnou špičku ledovce pak tvoří silné komerčně orientované obchodní společnosti nejpopulárnějších sportů. Právě mezi ně lze zařadit prvoligový fotbalový klub FC Baník Ostrava.

## 1.1 Kategorie sportovního průmyslu

Oprávněnost používání termínu sport jako hospodářského odvětví se odvozuje ze základního výkladu pojmů hospodářství a průmysl, a z vyjasnění pojmu ekonomika sportu. Sport se stává skutečným produktem teprve tehdy, když získá svého prvního diváka na stadionu nebo v televizi, svého prvního čtenáře v novinách, knize či časopisu. [6]

Předmětem podnikání a současně účelem podnikání vytvořit zákazníka. Ve sportu tedy zákazník-fanoušek byl dávno vytvořen a samozřejmě se také stal předmětem podnikání.

Americká autorka G. B. Pitts rozdělila sportovní průmysl na segmenty založené na produktech a zákaznících. Na základě jejího rozdělení se dají naznačit základní kategorie sportovního průmyslu.

### ***Sportovní výkon***

Sportovní výkon je nabízen zákazníkovi jako:

- a) produkt divácký
- b) produkt účastnický

### ***Sportovní produkty***

Tyto produkty jsou nutné pro dosažení a zajištění kvality výkonu a profilují se jako:

- a) produkty výstroje a vybavení (od kopaček až po míče)
- b) produkty nutné pro tvorbu výkonu (od trenérů až po sportoviště)

### ***Propagace sportu***

Produkty této kategorie lze označit jako nástroje používané k propagaci sportovního výkonu a sportovních produktů a zároveň využívají sportu k vlastní propagaci. Mezi hlavní produkty této kategorie patří:

- a) reklama
- b) sponzoring
- c) merchandising
- d) mediální propagace a inzerce
- e) cílené propagační akce
- f) dary a podpory

### 1.1.1 Dvojitá role marketingu ve sportu

Dvojitou roli marketingu ve sportu vidí odborníci zejména v tom, že z klasického marketingového mixu sportovní organizace vytvářejí vlastní produktový mix, vlastní cenový mix a stejně tak mixy distribuční a komunikační. V tomto případě jde o marketing "an sich", marketing pro sebe.

Druhá role spočívá v tom, že sport jako takový je snad nejvýznamnějším marketingovým nosičem pro ostatní. Zejména komunikační fáze marketingového mixu (promotion) se stává nosičem pro firmy, které nemají se sportem nic společného. [12]

Subjekty, které marketing spojený se sportem využívají, lze také podle Čáslavové [2] rozdělit do dvou rovin:

1. Marketing firem s využitím sportu (marketing firem a podniků, které sportu využívají k dosažení svých marketingových cílů)
2. Marketing sportovních organizací (marketing neziskových sportovních organizací, marketing sportovních klubů, marketing sportovních svazů)

Prvoligový fotbalový klub FC Baník je, v nadsázce řečeno, průsečíkem těchto dvou rovin, na čemž se shoduje také řada marketingových odborníků. Profesionální fotbalové i hokejové kluby se pohybují v obou rovinách. Jde totiž o akciové společnosti, což je řadí mezi klasické firmy, na druhé straně však je jejich hlavním produktem sportovní utkání, tedy produkt nemateriální substance.

### 1.1.2 Specifika 4P marketingového mixu ve sportu

Sport je odvětvím ekonomicky, finančně i marketingově mimořádně složitým. Marketingový mix strategie sportovních organizací se na první pohled nijak neliší od tradičního schématu. Nechybí ani jedno ze čtyř "klasických P", tedy Product (produkt), Price (cena), Place (místo) a Promotion (propagace). Ovšem pozor, v marketingu především nematériálních sportovních produktů se zásadně liší, což potvrzuje také autor Voráč [12]. Stručně se pokusím tato specifika sportovního marketingu vysvětlit.

#### ***Produkt***

V produktové sféře lze definovat jako službu pro diváky. Sport produkuje ekonomické statky volné (pěší turistika), veřejné (školní tělovýchova), smíšené (částečně dotovaný fotbalový klub) i statky tržní (fitcentra).

Sportovních produktů je prostě nepřeberně, jejich systematizace nebo kategorizace je téměř nemožná a navíc dynamika inovací je snad srovnatelná s průmyslem informačních technologií. V poloze nemateriální jde o sportovní výkon, týmový herní výkon, individuální herní výkon, tedy předkládá i hráčské individuality, trenérské osobnosti, v poloze materiální pak například propagační předměty, reklamní plochy na stadionu, marketingová a televizní práva utkání i hráčů. [8]

### ***Price***

Při tvorbě marketingových opatření nelze v případě sportovních organizací absolutně kalkulovat klasickými cestami výrobní náklady. Ceny sportovních nemateriálních produktů se tvoří odhadem, zvyklostmi, podle konkurence, poptávkou a podobnými, v jiných odvětvích nezvyklými způsoby. Mnohá komerční sportovní zařízení používají cen křížově dotovaných.

Marketingový odborník společnosti STES, a.s., Jaroslav Vacek upozorňuje, že stanovení ceny sportovních produktů je velmi úzce vázáno na druh produktu, který organizace nabízí, a také na tradici, atraktivnost a popularitu. Některé produkty lze ocenit jednoduchou ekonomickou kalkulací, například vstupné na utkání, cena reklamních předmětů, pronájem prostor. U jiných produktů se při stanovení ceny vedle vlastní kalkulace nákladů bere v úvahu i průběh poptávky, ceny konkurence a jedinečnost produktu. Například stanovení ceny při prodeji nebo nákupu hráče, cena za reklamu.

### ***Place***

Distribuce a s ní spojená logistika má ve srovnání s "klasickým" marketingem ve sportu totálně odlišné postavení (nejen kvůli tomu, že sportovní produkty nehmotné substance, což je příklad sportovního utkání FC Baník Ostrava, nejsou skladovatelné).

Neřeší totiž, jak dopravit výrobek ve správný čas na správné místo, ale to, jak dopravit klienta, zákazníka, spotřebitele sportovního produktu ve správný čas na správné místo. V případě prvoligových fotbalových i hokejových klubů je distribuční fáze marketingového mixu o poloze stadionu, parkovacích možnostech, zvláštních autobusech, vlacích a letadlech. Hmotný produkt má svůj určitý rozměr a je zákazníkovi dopraven do místa prodeje.

### ***Promotion***

Každá sportovní organizace má logo, image, prestiž, udržuje vztahy k veřejnosti a logicky

proto potřebuje další propagační a reklamní prvky. Hlavním nástrojem propagace jsou v tomto případě sportovní výsledky. Pokud se týmu daří, o podporu odbytu se starají média a dobrý image se šíří rychlostí blesku [12].

Právě na tuto skutečnost sází prvoligový fotbalový oddíl FC Baník Ostrava. Kluby s kvalitními výsledky na hřišti dosahují nejlepších marketingových úspěchů s malými náklady.

## 1.2 Historie marketingu ve sportu

Své místo získává marketing ve sportu od počátku sedmdesátých let. V západní Evropě k tomu přispěl především vznik fotbalové Bundesligy v Německu v roce 1962. Ve stejném roce zakládá se svým bývalým trenérem z univerzity Billem Bowermanem firmu Blue Ribbon Sports jedna z největších osobností sportovního marketingu dvacátého století.

Světově známý "marketinkový guru" Philip Knight, spoluzakladatel a šéf největšího světového výrobce sportovního oblečení Nike.

Právě on v 70. letech podle deníku The Washington Post poprvé přišel s revolučním konceptem sportovního marketinku topícím se v penězích. Jeho zpočátku překvapivé kontrakty a novátorské marketinkové kampaně zajistily sportovcům jako Michael Jordan nebo Lance Armstrong status mezinárodních ikon. Marc Ganis, prezident americké konzultační firmy Sportscorp o Knightovi řekl, že celý sportovní průmysl vlastně vytvořil on sám.

### 1.2.1 Svět: sport jako velký obchod

Účastníci již druhé konference Sport marketing & sponzoring, kterou v pražském hotelu Don Giovanni 8. dubna 2004 uspořádala agentura Sun Events (Příloha P X), se jasně shodli na tom, že ve světovém měřítku má sportovní marketing mimořádně rychle stoupající tendenci. Investice do něho budou nepochybně i v příštích letech nadále stoupat.

Navzdory počátečním problémům, kdy marketingové působení v této oblasti vyvolávalo negativní ohlasy, například kvůli reklamě na dresech hráčů, se však postupně působení marketingových odborníků začalo trvale prosazovat. V posledních letech se zvýšil podíl volného času lidí, což přimělo marketingové experty, aby si položili otázku, nakolik mohou této skutečnosti využít ke zvýšení prodeje výrobků nebo zlepšení image jejich společnosti. Sport jakožto velký obchod představuje závažný faktor vzniku sportovního marketingu. Zvyšování platů hráčů, konkurence ze strany nových týmů, nových hráčů a nových sportů, to vše vedlo k tomu, že organizátoři sportovních soutěží a majitelé jednotlivých týmů museli začít hledat nové zdroje příjmů.

V roce 2010 by měly například sponzorské peníze ve světě přesáhnout hranici 50 miliard amerických dolarů [14]. Nejvíce sponzorovaným sportem ve světě je fotbal, tomu konkurují každé dva roky olympijské hry. Mírně v pozadí pak stojí formule 1, tenis a basketbal či golf.

### 1.2.2 Sportovní marketing v České republice

Podobně jako v západních zemích se i v České republice sportovní marketing dostával do popředí důležitosti velmi pomalu, samozřejmě se značným časovým odstupem. Prodej reklam začal až v roce 1990, takže je zde poměrně krátká tradice.

V českých podmínkách ještě není sportovní marketing, merchandising (prodej značky klubu - např. zboží pro fanoušky) na takové úrovni jako v zahraničí. Někteří činovníci stále nechápou, že je potřeba neustále rozvíjet tento druh obchodu a věřit, že to přinese prospěch. Firmám je třeba nabídnout kvalitní prezentaci a například fanoušky přesvědčit, že identifikace s klubem a jeho symboly není nějaká podřadná obchodní záležitost.

V posledních letech se však stále častěji objevují dílčí a samozřejmě také ucelené koncepty sportovního marketingu. Nejen firmy, ale i sportovní svazy, kluby, oddíly a další tělovýchovná hnutí si začínají uvědomovat pozitivní důsledky kvalitního marketingu.

Tělovýchovné a sportovní organizace si nebudou samy v budoucnu přát, aby v souvislosti s opatřováním dodatečných finančních zdrojů byly nahlíženy pouze jako "prosebníci", ale budou se chtít předvést svým sponzorům a i dalším, zejména ekonomicko-podnikatelským subjektům jako racionálně uvažující a zčásti i jako "obchodní partneři". A je známo, že snáze se peníze dávají tam, kde je jejich vlastník přesvědčen o účelnosti jejich využití. Zde již záleží na systematické práci jednotlivých sportovních a marketingových manažerů. [13]

Společnost Factum Invenio zařadila do svého pravidelného omnibusového šetření otázky zaměřené na vztah Čechů ke sportu. Dotazování proběhlo ve dnech 24.9. - 1. 10. 2004 na reprezentativním vzorku, který tvořilo 910 občanů České republiky ve věku od 15 let. Soubor byl získán kvótním výběrem.

Z výběru jasně vyplynul vzkaz všem marketingovým odborníkům: Ano, sport je mimořádně dobrá akvize. Třeba už jen proto, že téměř dvě třetiny Čechů se aktivně věnují nějakému sportu. V podstatě každý český muž podle tohoto omnibusového výzkumu sleduje nějaký sport v televizi nebo v rádiu (97,7 %).

Z citovaného výzkumu Factum Invenio, ale také z celé řady dalších podobných výzkumů lze vyvodit zásadní předpoklad - marketingová strategie prvoligového fotbalového klubu obecně se bude s ohledem na výsledky těchto výzkumů zcela jednoznačně orientovat na muže. Tuto hypotézu se pokusím v praktické části potvrdit či vyvrátit analýzou vnitřního i vnějšího prostředí FC Baník Ostrava.

Marketing se i v českých podmínkách stává absolutně nezastupitelným prvkem řízení podniku s orientací na trh. Pod tímto zorným úhlem proniká z oblasti hospodářství do oblastí TVS, kde je uplatňován ve firmách vyrábějících sportovní zboží a nabízejících tělovýchovné služby. S důrazem na získávání finančních prostředků nachází své specifické ztvárnění v oddílech a klubech. [8]

### **1.3 Marketingová koncepce a strategické plánování ve sportu**

Strategické plánování v tělovýchovných jednotách a sportovních organizacích může výrazně ovlivnit budoucnost, rozvoj, efektivní vývoj organizací samotných, ale též realizaci jejich podniků a akcí. Strategické plánování umožňuje tělovýchovným a sportovním organizacím rozhodnout, zda má například sportovní klub fungovat jako občanské sdružení či jako forma obchodní společnosti, protože to se v budoucnu promítne do finanční i daňové sféry a zprostředkovaně do další oblasti.

#### **1.3.1 Fáze marketingového konceptu**

Celá marketingová koncepce je rozvíjena na základě potřeb, přání a zájmů zákazníků. V ideálním případě by měla naplňovat tři fáze:

##### ***1. fáze marketingového konceptu***

Řeší problémy identifikace zákazníků, identifikace současné i budoucí koncepce SK, uvádí nabídku činností pro zákazníky a právní, politické a společenské návaznosti realizace, jde tedy o analýzu trhu a situace.

##### ***2. fáze marketingového konceptu***

Zabývá se stanovením ekonomických, sportovních a sociálních cílů sportovního klubu s ohledem na časový dosah. Určuje směr dosažení cílů prostřednictvím trhů, na kterých se bude klub pohybovat, koncentruje se na určité výkonnostní a případně poptávkové kategorie.

##### ***3. fáze marketingového konceptu***

Jedná se o nasazení marketingových nástrojů, které zahrnuje promyšlenou plejádu činností, které tělovýchovná a sportovní organizace nabídne zákazníkům, kategorizaci sportovišť a dalších objektů, ve kterých se činnosti realizují, promyšlené intemí a extemí komunikační kanály (reklamami počínaje a přes ucelené programy, prací s tiskem konče), cenovou hladinu všech nabízených aktivit - přijímací poplatky, členské příspěvky, vstupné, pronájmy a v neposlední řadě finanční politiku od tvorby finančních zdrojů přes jejich rozdělování až po užití. V rámci takto vytvořeného marketingového mixu je třeba dbát na jeho vyváženost a harmonii. Jakýkoliv nesoulad mezi jednotlivými nástroji se negativně odráží na realizaci marketingového konceptu.

### 1.3.2 Strategické plánování

Strategickému plánování v oblasti sportu se věnuje celá řada autorů. G. Pitts a L. W. Filding ve svém rozboru ukazují, že nahlíží-li se na sportovní výkon jako na zboží, musí se nutně i ve strategickém plánování činností sportovních klubů objevit marketingové nástroje.

Úkolem strategického plánování sportovních klubů je mimo jiné definovat skupiny osob, které pomáhají organizaci s uskutečňováním stanovených cílů (jsou to např. sportovci, sponzoři, diváci, příznivci). Určit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle sportovní organizace. Určit způsob, jak těchto cílů dosáhnout (volba vhodných nástrojů a praktických opatření zaměřených na růst sportovních výkonů, na plnění záměrů finanční, cenové a komunikační politiky).

Strategické plánování sportovními organizacím umožňuje promyslet, jakým způsobem organizace založit, definovat nejdůležitější cílové skupiny, určit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, a také způsob, jakým se tyto cíle budou plnit. [5] Tento stručný (nikoliv vyčerpávající) přehled možností si žádá koordinovaný přístup, ovládající strategické plánování. Obsah a principy je vždy nutné adaptovat s ohledem na konkrétní podmínky a zdroje.

### 1.3.3 Cíle sportovních organizací

Cíle sportovních organizací rozděluje Freyer [3] na tři základní skupiny.

Sportovní cíle: zlepšení tréninku, odstranění nedostatků na sportovištích, podpora mladých talentů, motivace k výkonu, opatření k rekonvalescenci, prevenci a rehabilitaci apod.

Ekonomické cíle: Zahrnují úspěšné ekonomické vedení klubu, zlepšení finanční situace, účetní evidence, profesionální vedoucí komerčních aktivit, zvýšení doplňkových finančních zdrojů (sponzoři), posílení reklamy apod.

Sociální cíle: kde klub podporuje příslušnost ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů, podpora poskytovaných společenských forem, zohlednění mezilidských vztahů, identifikace se sportovním klubem apod.

### 1.3.4 Nástroje komunikačního mixu u sportovních organizací

Ve prospěch dosažení strategických cílů marketingové komunikace sportovních organizací, klubů a oddílů je možno využít různých nástrojů komunikačního mixu.

#### *Sponzoring*

Sponzorství hraje v současném sportu stále výraznější roli. Porovnáme-li náklady a výnosy spojené se sponzorstvím a klasickou reklamou, zjistíme, že profesionálně řízené sponzorství je mnohem efektivnější. [8]

Základní formy sportovního sponzoringu jsou následující.

Sponzorování jednotlivých sportovců: je rozšířena především v oblasti vrcholového sportu, sportovci dostávají materiální pomoc, ale také finanční podporu. Pro firmy jsou nejlepší sportovci zárukou úspěchu sponzoringu.

Sponzorování sportovních týmů: nejvíce je tato forma rozšířena v masovém sportu a především u kolektivních sportů. Způsob sponzorství je stejně jako v předcházejícím případě finanční, ale také materiální.

Sponzorování sportovních klubů: v současnosti nejrozšířenější forma. Sportovní kluby mohou jako protihodnotu nabídnout celou řadu výkonů i služeb. Tato forma sponzorování umožňuje také sponzorování sportovišť (příklad Toyota aréna Praha Letná).

Sponzorování sportovních svazů a spolků: sází především na efektivní využití marketingové hodnoty na národní a mezinárodní úrovni, svazy řídí celá jednotlivá sportovní odvětví.

Sponzorování sportovních akcí: také velmi oblíbená a hojně využívaná forma sponzoringu, sponzory láká především možnost různorodost prezetance jména, například ve spojení s vlastní akcí, ale třeba také na vstupenkách, plakátech, při reklamách o přestávce.

#### *Reklama*

Představuje placenou prezentaci produktů a služeb prostřednictvím sportovní reklamy a sponzoringu na specifických sportovních médiích. Reklama se k zákazníkům obrací díky působení komunikačních médií, do kterých patří televize, tisk, internet, časopisy, plakáty.

Reklamu ve sportu lze chápat nejen jako reklamu se sportovními motivy, ale i reklamu využívající specifika z oblasti sportu. Tím je myšleno sportovní nářadí, dresy, míče, mantinely,

výsledkové tabule apod. Reklama může plnit několik funkcí, v případě prvoligových fotbalových klubů i dalších známých sportovních klubů však logicky odpadá funkce informační, která je důležitá v prvních momentech existence produktu, kdy je nezbytně nutné zajistit a stimulovat poptávku.

Voráč [12] soudí, že absolutně nejdůležitější je efektivní využití reklamy v úzké návaznosti na nositele, tedy média. Protože každý nositel vykazuje specifický profil účinnosti, který je potřeba analyzovat a uplatňovat z hlediska propagační strategie, je patrné, že jejich využití je úzce spojeno s funkcí přesvědčovací (usiluje o vytvoření selektivní poptávky). Za cíl si klade posílení preference zboží určité firmy, tlak na okamžitý nákup, posílení image firmy nebo produktu nebo funkcí upomínací (přichází na řadu v případě nutnosti připomenout zákazníkovi výrobek nebo službu, kterou již velmi dobře zná).

### ***Osobní prodej***

Ve sportovním marketingu není podle Novotného [8] tento nástroj marketingové komunikace příliš využíván, jiní odborníci však naopak vidí sportovní prostředí jako ideální pro naplnění event marketingu s ohledem na emočně vypjaté prostředí, které může snáze překonávat bariéry v komunikaci obchodních partnerů [11].

Osobní prodej je formou propagace, která vede k zviditelnění a aktivizaci fotbalového klubu na trhu. Při osobním prodeji většinou marketingový pracovník klubu osobně prodává a nabízí produkty a služby klubu – reklamní plochy, V.I.P. vstupenky apod. Při podpoře prodeje produktů a služeb klubu se jedná o slevy vstupného, slosování vstupenek, různé soutěže, autogramiády, dny otevřených dveří v klubu.

### ***Podpora prodeje***

Podpora prodeje usiluje o zvýšení prodeje produktů pomocí dodatečných podnětů. Ve sportovním marketingu mají tyto podněty podobu soutěží o ceny věnované známými sportovci, soutěží o vstupenky na utkání a akce, účastí na autogramiádách. Do této sféry lze zařadit i merchandising, který navíc umožňuje získávat navíc další finanční prostředky.

### ***Přímý marketing***

Spočívá v konkrétním a jasném vymezení a oslovení cílové skupiny prostřednictvím pošty, telefonu, katalogů, časopisů. Je přímo závislá na správné segmentaci trhu. Ve sportu však zřejmě nejméně využívaná forma.

## 1.4 Public relations sportovních klubů

Asociace PR agentur (APRA) definuje public relations touto větou: "PR je cílevědomé, plánované a dlouhodobé úsilí o vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a veřejností. Zároveň je to funkce řízení, která buduje a udržuje vzájemně výhodné vztahy mezi organizacemi a různými skupinami veřejnosti, na jejichž postojích a chování závisí úspěch či neúspěch organizace."

Public relations se nejčastěji skloňuje v souvislosti s médii. Pochopit, jak funguje public relations v praxi nám pomůže takzvaný komunikační proces. Jeho součástí je určitý subjekt PR, kterým je nějaká organizace, v tomto případě fotbalový klub. Od něho směřuje komunikace PR na cílové skupiny, neboli objekty public relations. Ve sportu je tato komunikace nejčastěji vedena přes sdělovací prostředky a cílovými skupinami jsou v tomto případě fanoušci, čtenáři, posluchači a diváci, u kterých se předpokládá, že mají o sport a konkrétně o kopanou zájem.

Ještě před pěti lety se často sponzoring a s ním velmi úzce spojené vztahy s veřejností odbyvaly výhradně na úrovni setkání s přáteli, generálních ředitelů firem a velkou roli hrály jejich osobní záliby a koníčky.

Dnes už je ale sponzorování a public relations profesionálních sportovních klubů zcela seriózní marketingová záležitost. Ke změně došlo ve chvíli, kdy se začal prokazatelně měřit efekt sponzoringu, a kdy se kolem fotbalu začaly točit velké tuzemské i nadnárodní společnosti se snahou se zviditelnit.

Od toho okamžiku došlo k začlenění PR do marketingového mixu klubu. Tento nástroj marketingového komunikačního mixu se snaží o budování dlouhodobých dobrých vztahů s veřejností, vytvoření příznivého klimatu uvnitř i vně organizace, usiluje o získávání sympatií, případně změnu negativních postojů všech institucí a potenciálních zákazníků, kteří mohou ovlivnit dosažení vytyčených marketingových cílů. [1]

Komunikační kanály public relations rozlišujeme nejčastěji na kanály osobní komunikace, tedy na komunikaci dvou nebo více osob navzájem, a kanály neosobní komunikace nejčastěji prostřednictvím médií. Tato komunikace oproti osobní neumožňuje téměř žádnou zpětnou vazbu. V případě fotbalového klubu fungují oba kanály, ten osobní například formou obchodních jednání nebo tiskových konferencí s novináři, neosobní zase prostřednictvím Internetu, článků v novinách nebo zpráv a reportáží v rádiích či televizích.

Oba kanály mají za cíl spojení mezi klubem a cílovou skupinou, kterou v tomto případě reprezentují fanoušci, zájemci o sport a kopanou především. Spojení mezi organizací a cílovou skupinou zajišťují prostřednictvím novinářů média nebo přímo klub vydáváním klubového časopisu či články na internetové stránce. Vztahy mezi fotbalovým klubem a fanoušky propojuje také už zmiňovaný netradiční předmět PR, kterým je fotbalový zápas.

Koncepce public relations má obsahovat zpravidla těchto deset základních bodů:

- stanovení cílů komunikace
- stanovení strategických postupů
- určení cílových skupin
- prostředky a provedení koncepce
- personální a finanční zabezpečení
- stanovení časových horizontů
- propojení jednotlivých opatření
- způsoby a nástroje vyhodnocování
- zpětná vazba
- příprava nové strategické koncepce.

PR jsou pro sportovní organizace velmi důležité. Zahrnují v sobě důkladnou informovanost pro veřejnost – tiskové konference, prohlášení, rozhovory a využívá i jiné typy komunikačních nástrojů.

Každé komunikační sdělení musí být: srozumitelné, musí upoutat pozornost, musí ctít potřeby příjemců. Musí být určeno pro správnou skupinu. Kvalitní tiskové zprávy mají i dnes smysl a jsou využívaným zdrojem informací pro novinářskou práci. Tiskové zprávy by měly být rozděleny na stručnou hlavní část (informačně zásadní) a doplňkovou, vysvětlující část; celkově by jejich délka neměla překročit dvě strany. [5]

Sportovní oddíly obvykle využívají svých PR pracovníků pro níže uvedené cíle:

### ***Tiskové konference***

- pořádání tiskových konferencí před každým důležitým (ne pouze ligovým) utkáním, rovněž i po utkáních
- mimořádné tiskové konference PR oddělení organizuje při výjimečných situacích

### ***Pravidelný kontakt se sponzory***

- pravidelná setkávání zástupců všech klubových sponzorů na stadionu
- zasílání klubového Zpravodaje
- zasílání pozvánky a volných vstupenek na všechna utkání klubu
- pozvánka do V.I.P. prostor při ligových utkáních
- různé akce sportovního a společenského charakteru

### ***Spolupráce s radnicí, krajským úřadem***

- pravidelný kontakt se zástupci radnice, nejméně jednou týdně společná schůzka
- zaslání vstupenek na každé utkání

### ***Prezentace klubu na internetu***

- jméno internetové stránky na jakémkoliv klubovém materiálu
- všechny novinky o dění v klubu ihned na síti
- soutěže o ceny mezi fanoušky (například tipovací)
- doplňování fotogalerie o chybějící osoby z managementu a vedení klubu, rovněž tam v současné době nejsou všichni hráči
- internetový obchod s reklamními předměty klubu
- bodování hráčů podle fanoušků
- on-line rozhovory s hráči, trenéry

### ***Kontakt s hráči a členy realizačního týmu***

- pravidelná sezení hráčů s pracovníkem oddělení PR.

***Kontakt a PR směrem k příznivcům a fanouškům klubu***

- organizace zájezdů
- organizace slevového systému na permanentky
- klubový časopis
- organizace netradičních akcí pro fanoušky.
- pravidelná organizace setkání hráčů s fanoušky.

**1.4.1 Strategický postup pro realizaci sportovní akce**

Autorka Čáslavová aplikuje působení PR v případě sportovních akcí (produktů) na deset stručných bodů. Jde o jednoduchý soubor deseti na sebe navazujících etap, podle něhož se může orientovat každý organizátor tělovýchovných a sportovních akcí, aniž by předem individuálně nebo kolektivně takový postup pracně vymýšlel. [2]

***Současná situace***

Přehled současného stavu umožní rozhodnout o cíli a cestě, která k němu vede, volbě prostředků a nástrojů.

***Budoucí prostředí***

Odhaluje rizika akce, organizátor by je měl minimalizovat a počítat s časovými a hmotnými rezervami.

***Naše současné možnosti***

Reálné zhodnocení možností, předností a nedostatků.

***Možné směry***

Organizátor může vytyčit i několik cílů, z nich posléze vybere, nebo případně rozhodne, že budou realizovány všechny nebo pouze výběr, který odpovídá možnostem. Různé cíle mohou vyžadovat i různé směry jejich dosažení, někdy i zcela protichůdné.

***Naše cíle***

Stanovení cílů na základě předcházející etapy a také jejich struktura.

***Možné přístupové cesty***

Existuje více způsobů, jak dosáhnou vytyčených cílů. Je nezbytné zvážit všechny alternativy.

***Zvolená cesta strategie***

Zhodnocení důsledků možných různých strategií, díky tomu vybereme tu nejvhodnější a nejefektivnější.

***Program akce***

Detaily plánu, role jednotlivých účastníků, plán akcí, časový rozpis, termíny, způsob kontroly.

***Rozpočet***

Strana příjmů musí vyjadřovat typy finančních zdrojů, jejich výši, strana výdajů musí účelově podle všech činností sportovní akce vyjadřovat druhy výdajů a jejich výši.

***Přehled a kontrola***

Nesmí docházet k nežádoucím a nákladným omylům, proto je nezbytná kontrola průběhu akce, v případě nutnosti okamžitě udělat zásah, který by eliminoval výkyvy.

**1.4.2 Krizová komunikace v public relations**

Krizová komunikace se v poslední době stává stále aktuálnějším pojmem. Ve fotbale se nyní objevuje celá řada ožehavých témat. Podniky a organizace musejí být připraveny na to, že média představují v dnešním globálním světě mocnou sílu a nikdo nepochybuje o tom, že jsou schopna ohrozit postavení firmy nebo i sportovního klubu.

Ve fotbalovém světě na našem území můžeme sledovat krizovou situaci od loňského května, kdy se v médiích objevily první informace o korupci v první lize. Od té doby utrpěla pověst tuzemského fotbalu takové ztráty, že je nedokázal zmírnit ani výrazný úspěch reprezentace na EURO 2004.

Dalším příkladem je třeba oznámení kapitána reprezentace Pavla Nedvěda o konci působení v národním týmu, kdy se svazoví činovníci dostalio do vzájemných rozepří a neshod jenom kvůli tomu, že svaz nezvládl komunikaci s novináři i hráčem samotným.

Pro fotbalový klub může mediální krizi přinést i ohlášení přestupu některého důležitého hráče, který veřejnost a především fanoušci nečekají. Zde je příprava zveřejnění informace

také velmi důležitá. Obecně se dá říci, že důležitější než nějakou krizi řešit je předcházet ji preventivními kroky a především dobrou komunikací ve firmě. Každé vyjádření pro veřejnost přitom musí vycházet ze zájmu veřejnosti, nikoliv firmy. O probíhající krizi musí mít podnikový management dostatečný a okamžitý přísun informací, které konzultuje se všemi zainteresovanými součástmi firmy i vnějšími orgány.

Zapomínat se nesmí ani na vnitřní komunikaci, protože loajalita zaměstnanců je v krizi potřebnější než kdykoliv jindy. Je dobré konzultovat strategii vnější komunikace s mediálním odborníkem. Každá krize se musí vyhodnotit, aby se neopakovaly stejné chyby.

## 1.5 Negativa marketingu ve sportu a tělovýchově

Některá hospodářská odvětví nabízejí pouze jeden finální výrobek, sport v celé své šíři jich nabízí mnoho od vlastních sportovních výkonů, které jsou za peníze sledovány, přes fitness a rekreační služby, sportovní zboží, zařízení a vybavení až po speciální činnost lidí a jejich myšlenky.

Marketingoví specialisté stále častěji poukazují na to, že kromě nesporně pozitivních dopadů má marketing ve sportu také svá negativa. Gabriela Šecová z agentury Semma konstatovala [15], že dopingové skandály, korupce, padělání značek a další přispěly k tomu, že pohled na sport již není tak čistý.

Klady a negativa marketingu ve sportu se pokusila shrnout také autorka Čáslavová [2]

*Tabulka č. 1*

| <b>Klady a negativa marketingu ve sportu</b>                                                                  |                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pozitiva                                                                                                      | Negativa                                                                                                      |
| Ujasňuje, komu je určena nabídka sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům, státu                      | Stále sílící pozice financí nerespektuje TV a sportovní odbomost                                              |
| Diferencuje nabídku TV a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv | Marketing vede ke gigantománii sportu; vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu, mnohdy i práva sportovců |
| Promýšlí propagaci TV a sportu                                                                                | Dochází k Ambush marketingu                                                                                   |
| Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních           | Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků              |
| Získává doplňkové finanční zdroje pro neziskové aktivity                                                      | Může vést ke korupci                                                                                          |

### ***Doping***

Doping je starý jako sport sám. Vrcholné výkony a vítězství očekávají diváci, sponzoři, funkcionáři i média. Díky tisku jsou vítězové nahlíženi a oslavováni jako bohové, nezřídka k používání zakázaných prostředků nutí sportovce nemilosrdný tlak právě marketingových specialistů, například z řad jejich sponzorů.

Největší dopingový skandál fotbalu v Česku před dvanácti lety ukončil kariéru Milana Poštulky a Rostislava Prokopa, hráče Drnovic. Oba byli nachytáni při užívání zakázaného prostředku nikhetamid, který povzbuzuje dýchání. Vykoledovali si tím zastavení činnosti na dva roky a klub zaplatil pokutu 50 000 korun. Komisaři vykonají v českém fotbale zhruba padesát kontrol ročně. [16]

### ***Korupce***

Tento velký problém nejen marketingového prostředí je v širší míře rozšířen spíše u funkcionářů, organizátorů a u pořadatelů sportovních akcí, v menším měřítku ale postihuje také samy aktéry sportu. Lze říci, že s korupcí, byť v malé míře, se setkáváme ve všech aspektech sportu. Podplácení rozhodčích přitom patří ještě k menšímu zlu.

Jedním z největších skandálů posledního desetiletí v oblasti sportu a marketingu byl případ patnácti členů Mezinárodního olympijského výboru, kterým bylo prokázáno přijímání úplatků při rozhodování o dějišti olympijských her. Viceprezident MOV a předseda etické komise Keba Mbaye uvedl, že národní olympijské výbory ze zemí, které v uplynulých letech pořádaly olympijské hry, poskytly komisi seznam přibližně třiceti členů MOV podezřelých z braní úplatků. [17]

### ***Ambush marketing***

Ambush marketing je novější pojem, jeho význam poměrně přesně vystihuje český překlad slova ambush, které znamená léčka. Tento způsob marketingu je označován jako příživnický, škodný nebo unfair. Vyskytuje se všude, kde se subjekty na trhu pomocí reklamy snaží identifikovat se sportovní akcí, která má jednoho nebo více oficiálních sponzorů. Ti si obvykle zaplatí práva na reklamu, zatímco firmy využívající ambush marketingu toto nedělají a mohou tak být označováni na příživníky.

Typickou ukázkou ambush marketingu byl postup americké firmy American Express, který pomocí sloganu „V Koreji a všude na světě jsme tady pro vás“ využil olympijských her k vlastní propagaci, přestože nepatřil mezi oficiální sponzory této akce.

### ***Padělání značek***

Výrobkové pirátství je pevnou součástí organizovaného zločinu, která získává stále hrozivějších rozměrů. I sportovní marketing počítá ztráty, protože na rozmachu padělání doplácí kluby, sportovci, firmy vyrábějící sportovní zboží, oblečení apod. Důvodem k padělání je stále nedostatečná ochrana kvalitního značkového zboží, která nezhodnocuje

vynaložené síly originálních výrobců, potažmo jejich specialistů v oblastech marketingu, výzkumu i vývoje.

S paděláním renomovaných světových značek, které využívají sportu ke své propagaci, se setkáváme dnes a denně na tržištích, kde opakovaně nabízejí obchodníci padělky značek Puma, Adidas, Nike a dalších.

V praktické části diplomové práce je zpracován na téma možných záporných dopadů sportovního marketingu na fungování FC Baník Ostrava rozhovor s pracovníkem marketingového oddělení tohoto klubu Ing. Petrem Šafarčíkem. V něm podrobně hovoří o všech negativních záležitostech, které v posledních letech tento ostravský klub řešil.

## 1.6 Hypotézy

V teoretické části diplomové práce jsem po prostudování odborných publikací na téma sportovního marketingu a managementu ve sportu, práci s odbornými informačními zdroji (tisk, elektronická periodika, sborníky, internet) dospěl k závěru, že v České republice se v posledních letech rozvíjí sportovní marketing mimořádně rychlým tempem.

S ohledem na dvojí funkci marketingu lze konstatovat, že nejdále jsou v této oblasti zatím marketing výrobců sportovního zboží (jde v tomto případě o "klasický" marketing hmotných výrobků).

Největší rezervy pak stále existují v úrovni marketingu nehmotných sportovních událostí, například fotbalových utkání, který se v podmínkách české ekonomiky zatím rozvíjí spíše pomaleji.

Teoretické poznatky mne vedly k závěru, že ve vyspělejších zemích je v současné době mnohem propracovanější systém sponzoringu a mecenášství, který je pro fungování sportovních klubů a jejich marketingová oddělení alfou a omegou.

Pro praktickou část diplomové práce jsem stanovil následující pracovní hypotézy, které se v ní pokusím potvrdit, či vyvrátit.

1. Sportovní marketing mají na vysoké úrovni kvalitně propracován sportovní kluby pouze v ojedinělých případech. S ohledem na to, že klub FC Baník Ostrava získal v sezoně 2003/2004 titul mistra České republiky, měl by mít kvalitní systém sportovního marketingu. Tuto hypotézu se pokusím potvrdit analýzou vnitřního i vnějšího prostředí klubu a také na základě aktuální situace v oblasti strategického plánování klubu.
2. Podle autora Freyera [3] že na všechny sportovní kluby má marketing do určité míry negativní vliv. Proto se domnívám, že negativní dopady sportovního marketingu ovlivňují také prvoligový klub FC Baník Ostrava. V praktické části na toto téma ve strukturovaném rozhovoru odpovídá pracovníkem marketingového oddělení klubu Ing. Petr Šafarčík.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 ČINNOST FOTBALOVÉHO KLUBU FC BANÍK OSTRAVA

### 2.1 Historie klubu

Původní název klubu, který později sbíral největší vavříny jako Baník Ostrava, zněl SK Slezská Ostrava. Vznikl roku 1922 a v počátečním období neměl ani vlastní hřiště. Proto hrál všechna utkání na půdě soupeřů.

Poprvé vběhli jeho hráči na vlastní trávník na Kamenci roku 1925. Tým SK Slezská Ostrava přitom postupoval stále výš. Během let 1923 až 1937 se probíjoval postupně z III. třídy Moravskoslezské župy přes II. a I. třídu a divizi do první ligy, kde poprvé kopal v sezóně 1937 až 1938. Mezitím se jeho fotbalisté i fanoušci dočkali nového stadionu. Roku 1934 otevřel své brány v plné kráse na Staré Střelnici. Dnešní stánek týmu Baníku Ostrava na Bazalech byl dokončen až roku 1959.

V poválečném období sestoupil klub pouze dvakrát do 2. ligy. Po Slavii Praha je tedy Baník Ostrava druhým prvoligovým týmem, který v nejvyšší soutěži setrval nejdéle bez přerušení.

Největší úspěchy klubu jsou spjaté se jménem trenéra Evžena Hadamczika, který se ujal funkce roku 1978. Během pěti let jeho působení na trenérském postu získal Baník Ostrava dvakrát mistrovský titul, třikrát obsadil druhé místo, dvakrát vyhrál Český pohár a jedenkrát Československý pohár. Pod vedením Evžena Hadamczika Baník Ostrava dokázal odehrát 74 domácích utkání bez prohry v nepřetržité řadě.

Další vysoce úspěšné období znamenala sezóna 2003 - 2004, kdy Baník po 23 letech znovu získal mistrovský titul a byl ve finále Poháru ČMFS.

Také v evropských soutěžích dosáhl klub v této době velkých úspěchů. Postoupil do semifinále Poháru vítězů pohárů v ročníku 1978–79 a do čtvrtfinále Poháru mistrů evropských zemí v ročníku 1980–81.

S datem 8. září 1995 je spojen podpis zakladatelské smlouvy akciové společnosti Baník Ostrava. Jejími právními subjekty byly občanské sdružení FC Baník Ostrava, OKD a.s., V lednu 2003 se novým majitelem stal Daniel Vacek, bývalý vynikající tenista, který od předchozích majitelů odkoupil 75 % akcií a stal se většinovým vlastníkem.

## 2.2 Analýza vnějšího prostředí

Na chod každé organizace, tedy i prvoligového fotbalového klubu, má nezanedbatelný vliv okolní prostředí. Odborníci rozeznávají několik druhů, a to jak podle rozsahu, tak podle bezprostředního vlivu. Vnější prostředí musí klub analyzovat, aby se mu mohl lépe přizpůsobit a reagovat na změny nebo tendence dalšího vývoje.

### 2.2.1 Politické prostředí

Politická rozhodnutí mají na chod klubu nesporný vliv. Největší roli hrají v přímém působení na oddíly ministerstvo vnitra, ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a ministerstvo zdravotnictví. Přímý vliv má na sport také samospráva v podobě krajů, městských a obecních úřadů.

#### *Ministerstvo vnitra*

Do jeho kompetencí spadá schvalování stanov jednotlivých klubů.

#### *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*

Vytváří podmínky pro státní sportovní reprezentaci, pro přípravu talentů, zabezpečuje finanční podporu ze státního rozpočtu, vydává antidopingový program.

#### *Ministerstvo zdravotnictví*

Zřizuje laboratoře pro dopingovou kontrolu, zabezpečuje její činnost, vytváří předpoklady pro specifický přístup sportovců ke klinické péči.

#### *Krajské úřady a obce*

Dotují stavbu, opravy a údržbu sportovišť, poskytují finanční podporu ze svého rozpočtu, kontrolují účelnost vynaložení dotací a kvalitu péče sportoviště, poskytují také pomoc v podobě lidského potenciálu pro zajištění různých akcí.

FC Baník Ostrava má především v oblasti samosprávy velmi dobré kontakty, zástupci ostravského magistrátu pravidelně navštěvují utkání na Bazalech, marketingoví specialisté klubu pak často jednají s úředníky o možných dotacích, podporách a vzájemných vztazích.

### 2.2.2 Právní prostředí

Vymezuje právní podklady, popřípadě omezení pro podnikání. FC Baník Ostrava se coby akciová společnost řídí zákony České republiky, tedy především obchodním zákoníkem. Sekundárně pak stanovami ČMFS, o kterých se zmiňuji dále v samostatné kapitole.

### 2.2.3 Technické prostředí

Zakládá se na technických možnostech provedení daného projektu, na jeho ekonomické náročnosti a výnosech. Pro prvoligový fotbalový klub mají technologické či technické inovace pouze sekundární vliv, protože výrobním prostředkem jsou v tomto případě hráči. Přesto lze najít řadu aspektů technického a technologického charakteru, které činnost FC Baník Ostrava a dalších klubů velmi výrazně ovlivňují.

#### *Metodika tréninkového procesu*

Použití různých technických pomůcek (sportestery apod.) napomáhá dosáhnout co možná nejefektivnějšího způsobu tréninkového procesu.

#### *Pokrok v medicíně*

Má vliv na rychlejší regeneraci hráčů, stanovení diagnóz zraněných hráčů, efektivnější léčebné postupy, urychlení rehabilitace.

#### *Výzkum v potravinářství*

Výzkum a výroba potravinových doplňků pro sportovce dokáže vylepšit pitný režim, odolnost organismu proti zátěži, rychlost regenerace.

#### *Vývoj informačních technologií*

Má přímý vliv například na prezentaci klubu na internetu, rezervaci vstupenek, otevírá nové cesty pro distribuci zpráv o klubu (mobily apod.).

#### *Osvětlení a vyhřívání trávníků*

Nové technologie dnes umožňují klubům hrát pod umělým osvětlením, případně díky systému vyhřívání hrát fotbal i v zimních měsících. Bohužel, FC Baník Ostrava zatím vyhříváním trávníku nedisponuje, v letošním roce však chce v letní přestávce tuto technologickou novinku zavést.

#### 2.2.4 Sociálně-kulturní prostředí

Vychází ze skutečnosti, že každý člověk náleží do sociologické skupiny, jež se liší například vzděláním, potřebami, způsobem odpočinku, názory na svět, zájmy. Právě tyto rozdílnosti je třeba brát v potaz při jednotlivých marketingových činnostech jako vývoji nového výrobku, rozvíjení nových výrobních programů. Proto je nutné důkladně prostudovat tu sociální skupinu, pro niž je daný výrobek určen.

Je určeno stupněm kulturní vyspělosti jak jednotlivce, tak společenské skupiny i celé společnosti. Podle výsledků studie fakulty sociálních věd v Praze jsou v české společnosti dva výrazné směry sociálního chování, které mají vliv na životní styl. Jedním je důraz na modernizaci, druhým konzervativní postoj s důrazem na tradiční hodnoty. Obě tendence se projevují ve sportu, mají tedy nezpochybnitelný vliv i na FC Baník Ostrava.

Průzkumy sledovanosti sportu prokazují, že až 80 % lidí konzumuje sport v roli pasivní a takřka polovina populace ve formě aktivní.

V současnosti se šíří ve světě sport pod heslem "sport pro všechny", což zdůrazňuje opět původní pojetí sportu, kde soutěžení znamená překonávání jednotlivých stupňů zdatnosti každého jedince, třeba i jedince handicapovaného.

Z pohledu analýzy vnějšího sociálně-kulturního prostředí je nutné s ohledem na činnost prvoligového fotbalového klubu FC Baník Ostrava zmínit i negativní vlivy, mezi nimiž je například korupce, doping nebo projevy násilí na stadionech. Ostravský klub v posledních dvaceti letech nemusel čelit žádnému dopingovému nebo korupčnímu skandálu.

#### 2.2.5 Ekonomické prostředí

Fotbal na začátku třetího století svého rozvoje a činnosti se rozhodně vyprofiloval mezi nejvýznamnější a zároveň největší odvětví sportovního a zábavného průmyslu. Fotbal v současném pojetí nabízí jasně definovanou a srozumitelnou zábavu pro velmi širokou cílovou skupinu lidí a současně s rozvojem mediálního, především televizního trhu v posledních letech si získal velikou publicitu i sledovanost.

Skutečně v posledním desetiletí se podařilo vytvořit fotbal jako produkt hospodářského odvětví na vysoké úrovni - atraktivní soutěž, kvalitní špičkové týmy.

V posledních čtyřech letech stále roste procento celkových výdajů za sportovní spotřební zboží. Největší část byla podle průzkumů vynaložena přímo za účast na sportu (nájem za hřiště, sportovní vybava, náčiní apod.), menší část pak na pasivní účast na sportu (televizní poplatky, sázky). [8]

Obecně platí, že soukromé financování sportu převyšuje veřejné. Evropské státy

vynakládají v průměru půl procenta hrubého domácího produktu na sport. Zákonitě tedy vývoj evropského i tuzemského hospodářství má dopad na sportovní kluby, tedy i FC Baník Ostrava.

Pokud tedy existují předpoklady, že národní ekonomika dále poroste, znamená to i pro kluby impuls, aby ve svém strategickém plánování například mohly předpokládat vyšší investice firem do sponzoringu.

Platí to však samozřejmě i opačně, tedy že klesající ekonomika může (ale nemusí) mít negativní dopady i na fungování klubů. Jedním z příkladů nedávné doby, kdy vnější ekonomické prostředí výrazně zasáhlo do fungování prvoligových fotbalových klubů, bylo zvýšení sazby DPH z 5 % na 19 % u vstupného na sportovní akce.

Na český prvoligový dopad má takřka okamžitý dopad také vývoj ekonomiky v Evropě i celém světě, mezinárodní hospodářské prostředí determinuje chování klubů především v souvislosti s trhem fotbalových hráčů, z něhož do českého tuzemského fotbalu plynou nemalé prostředky.

V rámci analýzy vnějšího prostředí fotbalového klubu FC Baník Ostrava nelze nezmínit televizní vysílání. Klub, stejně jako patnáct dalších prvoligových klubů podléhá smlouvě, který ČMFS uzavřel s marketingovou společností STES, která zajišťuje prodej televizních práv. Předmětem tohoto prodeje jsou vždy dva zápasy z každého ligového kola, přičemž o nasazení utkání rozhodují televizní stanice.

### **2.2.6 Přírodní prostředí**

Klimatické podmínky ovlivňují nejenom kvalitu hřišť, ale třeba také počet diváků na stadionech. V České republice je klimatické podnebí velmi rozmanité, lze rozlišit tři oblasti – teplou (jižní Morava a část Polabí), mírně teplou (převážná část republiky) a chladnou (horské oblasti). Ostrava patří do mírně teplé oblasti.

### **2.2.7 Konkurenční prostředí**

V ostravském regionu na vrcholové sportovní úrovni ve fotbalu nemá FC Baník Ostrava s výjimkou SFC Opava žádnou konkurenci. S ohledem například na zajišťování sponzorů a reklamních partnerů je to jistě pozitivní, současně však chybí prvek rivalitu, který zpravidla zvyšuje atraktivitu a prestiž sportovních utkání.

V rámci výkonnostní konkurence jiných sportovních odvětví je ve městě celá řada týmů a klubů, které také hrají nejvyšší soutěže v rámci České republiky. Patří mezi ně například hokejový klub Vítkovice nebo basketbalový či volejbalový klub Ostravy. Informace o

konkurenci jsou zcela nezbytné k formování marketingové strategie klubu a marketingové oddělení FC Baník Ostrava nepřetržitě konkurenci sleduje a sbírá o ní informace.

### 2.2.8 Fotbalové instituce

#### ***FIFA***

Mezinárodní fotbalová federace neboli FIFA je nejvyšší světové fotbalové společenství, které organizuje a spravuje vrcholné fotbalové soutěže. Založena byla 21. května roku 1904 v Paříži šesti národními asociacemi. Má sídlo ve švýcarském Curychu. Její postavení jí nad 200 milióny hráči a více než jedním miliónem týmů po celém světě dává široké pravomoce. V současnosti má 204 členských federací, ty jsou rozděleny do šesti kontinentálních federací. Jejich postavení v mezinárodní fotbalové demokracii jsou rovnoprávná a každá členská země má na kongresu FIFA, který se koná každé dva roky, jeden hlas. Členství ve FIFA je udělováno pouze národním asociacím a tyto asociace musí prezentovat buď suverénní národ nebo protektorát. FIFA odpovídá za změny pravidel, organizuje a připravuje světové soutěže, řídí mezinárodní pohyb hráčů, vytváří standardy pro rozhodčí, koordinuje vývoj ve sportovním lékařství, napomáhá rozvoji fotbalu v nerozvinutých zemích, vede disciplinární řízení s kluby a jednotlivci, pokud porušují pravidla, a řídí finanční stránku fotbalu. Základním cílem organizace je podporovat prospěch fotbalu jako celku spíše než zájmy jednoho člena na úkor druhého.

#### ***UEFA***

Byla založena v roce 1954 ve švýcarském Basileji třiceti evropskými státy. Je nejvlivnější a nejaktivnější kontinentální fotbalovou federací. Sdružuje 52 evropských fotbalových asociací. Organizuje mezinárodní soutěže reprezentačních i klubových družstev různých věkových kategorií. UEFA pořádá pravidelné semináře trenérů, včetně trenérů mládeže a rozhodčích, vede v rámci své pravomoci disciplinární řízení apod. Pořádá pro své členské organizace řadu mistrovských soutěží od mládeže přes ženský fotbal a třeba i futsal. Nejpopulárnější reprezentační soutěží je mistrovství Evropy, které se koná v pravidelných čtyřletých intervalech. Nejatraktivnějšími klubovými soutěžemi jsou Liga mistrů a pohár UEFA.

#### ***ČMFS***

V lednu 1993 převzal řízení fotbalu v České republice Českomoravský fotbalový svaz a ještě téhož roku byl přijat za člena FIFA a UEFA. Pod jeho vedením fotbal prodělává

dynamický kvalitativní rozvoj a české reprezentační mužstvo patří mezi světovou špičku. ČMFS řídí také futsal, plážový fotbal a ženský fotbal. ČMFS je občanským sdružením se sídlem v Praze na Strahově. Posláním ČMFS je pečovat o komplexní rozvoj fotbalu v České republice a vytvářet pro něj na všech stupních všestranné a rovnoprávné podmínky, prostřednictvím činnosti ve fotbalových klubech vést mládež k pozitivním občanským postojům, zdravému způsobu života a zabránit, aby se stala závislá na alkoholu a drogách. [4]

ČMFS věnuje péči výchově mládeže a talentované mladé fotbalisty připravuje pro dosažení nejvyšší výkonnosti, je zřizovatelem, vlastníkem, pořadatelem a organizátorem fotbalových utkání a soutěží všech tříd, které přímo řídí svými orgány podle pravidel fotbalu, vedle předpisů pro organizaci a řízení soutěží (jsou to soutěžní řád, rozpis soutěží, registrační řád, přestupní řád, disciplinární řády apod.), vydává i statuty a řády upravující činnost orgánů ČMFS, podmínky pro účast v soutěžích ČMFS, zásady pro rozhodování sporů v ČMFS a pro nakládání s majetkem ČMFS. Organizuje a řídí přípravu a činnost trenérů, rozhodčích a dalších pracovníků, včetně jejich školení a dalšího vzdělávání, prosazuje a chrání zájmy fotbalu a klubů sdružených v ČMFS vůči státním, politickým a jiným orgánům a organizacím v České republice i v zahraničí, zabezpečuje sportovní reprezentaci České republiky v soutěžích FIFA a UEFA, pořádá mezinárodní a mezistátní utkání a zajišťuje potřebnou přípravu družstev sportovní reprezentace, podle potřeby zřizuje nadace a fondy, případně jiné instituce k podpůrným a humanitárním účelům, vydává vlastní odbornou literaturu na podporu rozvoje fotbalu a tiskoviny pro potřebu soutěží a zabezpečuje propagaci fotbalu v hromadných sdělovacích prostředcích, vyhlašuje ankety v souvislosti s fotbalovými soutěžemi a činnostmi reprezentačních družstev. ČMFS je sdružen v Českém svazu tělesné výchovy.

Zdrojem majetku ČMFS jsou zejména příjmy z utkání reprezentačních družstev České republiky, účelové příspěvky ze státního rozpočtu nebo jiných veřejných rozpočtů, podíl na výnosech činnosti obchodních společností a dalších právnických osob, v nichž má ČMFS účast (např. projekt STES), podíl na příjmech Sazky, poplatky za administrativní řízení v rámci ČMFS a z peněžitých sankcí při provozování soutěží.

Českomoravský fotbalový svaz je občanským sdružením vytvořeným na spolkových demokratických zásadách, nezávislým na politických stranách a hnutích. Je organizátorem a představitelem fotbalu v České republice. ČMFS se podle územního principu člení na úroveň republikovou, krajskou a okresní. Územní součásti ČMFS řídí příslušné soutěže a plní poslání ČMFS na úrovni své územní působnosti.

Nejvyšším orgánem ČMFS je valná hromada. Mezi její nejdůležitější úkoly patří to, že: projednává zprávu o stavu rozvoje fotbalu v České republice, volí předsedu ČMFS a ostatní členy výkonného výboru, schvaluje stanovy ČMFS, schvaluje zásady pro rozdělování společných zdrojů ČMFS, rozhoduje o členství ČMFS ve sportovních a jiných spolcích.

Dalším orgánem ČMFS je výkonný výbor, který plní úkoly mu uložené valnou hromadou. Také dohlíží na dodržování stanov, řádů a předpisů ČMFS krajskými a okresními fotbalovými svazy a členskými kluby.

V rámci ČMFS existuje ligové shromáždění. Je orgánem klubů 1. a 2. ligy mužů, kde má každý klub svého statutárního zástupce, jenž má jeden hlas.

Na hladký průběh všech fotbalových soutěží na území České republiky dohlíží ČMFS svými komisemi. Jsou to:

- Arbitrážní komise
- Disciplinární komise
- Komise fotbalu žen
- Komise mládeže
- Komise materiálně-technického zabezpečení
- Komise rozhodčích a delegátů
- Pracovní skupina pro historii a statistiku
- Komise pro bezpečnost a výstavbu stadiónů
- Licenční komise
- Odvolací a revizní komise
- Pravidlová komise
- Smírčí komise
- Technická komise
- Zdravotní komise

## 2.3 Analýza vnitřního prostředí

Fotbalový klub Baník Ostrava, se sídlem Bukovanského 4/1028, Slezská Ostrava, 710 00, se stal akciovou společností na základě Zakladatelské smlouvy a zápisem do Obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě dne 8. 1. 1996.

Akciová společnost FC Baník Ostrava je zaměřena na poskytování komplexních služeb v oblasti marketingu, sponzoringu a reklamy ve spojení se špičkovým tuzemským fotbalovým klubem FC Baník Ostrava. FC Baník Ostrava patří mezi prvoligové kluby s dlouhodobě nejvyšší průměrnou návštěvností na domácí utkání (v sezoně 2003-04 průměr přes 15 000 diváků). V sezoně 2003-04 bylo celkem odvysíláno 17 utkání FC Baník Ostrava přímým přenosem TV Nova nebo TV Prima.

Důkazem úspěšné a koncepční klubové práce s mládeží je vychování mnoha špičkových hráčů a reprezentantů v čele s Milanem Barošem, Markem Jankulovskim, Tomášem Galáskem, René Bolfem, Tomášem Řepkou, Miroslavem Matušovičem.

Profesionální tým společnosti je partnerům připraven nabídnout strategické konzultační služby, návrhy prezentace značky či produktů, oslovení konkrétních cílových skupin, realizaci jednotlivých akcí komunikačního mixu podle zadání klienta. Samozřejmostí je analýza a ohodnocení realizovaných projektů.

Struktura společnosti zůstala od roku 1997 nezměněna, docházelo pouze k výměnám zaměstnanců na určitých postech (Příloha P VIII). Zjednodušeně lze říci, že většinoví vlastníci klubu rozdělili společnost do tří sfér.

Ekonomicko-marketingový úsek

Sportovní úsek

Technický úsek

### 2.3.1 Ekonomický a personální úsek FC Baník Ostrava

Do tohoto úseku patří v ostravském klubu personalistika, finance, daně, účetnictví a marketing. V oblasti personalistiky a financí se řeší otázka, jak už z názvu vyplývá, pracovního obsazení a financování klubu.

V oblasti financování dožal klub velkých změn. V polovině devadesátých let patřil Baník Ostrava k finančně nestabilním klubům. I přesto, že měl v daném období solidní výsledky po fotbalové stránce, finanční stránka byl špatná. Klub sice měl generálního partnera, ale nebylo mu to nic platné. Výplaty hráčům, trenérům, ale i zaměstnancům byly vyplaceny se značným časovým opožděním, což se samozřejmě projeví na atmosféře v klubu. Dalším o to větším problémem byly dluhy a tím i hrozba zániku nejslavnějšího klubu na Moravě.

Vysvobození přišlo nástupem nového majitele. Hlavní příčinou zlepšení finanční situace byla organizační struktura a personalistika. Majitel, na základě zkušeností z jiného oboru, dosazoval na důležité posty (v oblasti ekonomického a marketingového úseku) zkušené odborníky. S nimi přišlo zlepšení v podobě hospodaření klubu. Zlepšila se propagace klubu a především se zdokonalilo sponzorství klubu.

Myslím si, že nejdůležitějším a správným krokem bylo změnit organizační strukturu. Díky tomu dokázal majitel vhodně doplnit na určitá místa odborníky. Baník se tím zlepšil v propagaci klubu a ve shánění sponzorů či partnerů. Po fotbalové stránce se zlepšila koncepce trenérů u mládežnických družstev.

Jelikož Baník není klubem, který by mohl kupovat hráče, musí umět je vychovávat. Systém vybudovaný na dosazení profesionálních trenérů i do mládežnické sféry zajistil kvalitnější vychovávání mladých talentů, které přináší v tomto období ovoce v podobě vychovaných hráčů, kteří reprezentují klub v první lize. Díky takovému postupu může klub v dnešní době prodávat hráče, které si vychoval a získat tím nemalé finanční prostředky.

#### ***Personalistika klubu***

Na různých pozicích pracují pro ekonomické a marketingové oddělení FC Baník Ostrava desítky lidí, většina z nich v pozici obchodních zástupců, kteří mají na starosti kontakt s reklamními partnery a sponzory. Úzké vedení oddělení, čítající pět lidí, pak zajišťuje marketingové plány pro krátkodobé a dlouhodobé časové horizonty.

Personalistika slouží k obsazování jednotlivých postů v organizační struktuře, rozmísťování lidí a udržování jejich pozic. Fotbalový klub Baník Ostrava v tomto případě vybírá, umísťuje a posléze i ohodnocuje, popřípadě povyšuje pracovní síly. Účelem této funkce je dosáhnout jistoty, že pracovní posty jsou obsazeny kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou ochotni a schopni plnit své úkoly.

Na personální proces působí mnoho faktorů, např. vzdělání, postoj k práci, ekonomické podmínky, organizační struktura a cíle organizace. Personalistika je ve sportu specifická, FC Baník Ostrava je toho důkazem. Kromě toho, že jsou na pracovní místa obsazováni vyškolení odborníci, najdou se zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní především díky své minulosti. Jedná se většinou o lidi, kteří hrávali profesionálně za Baník Ostrava a tento klub jim po skončení hráčské kariéry nabídnul post v organizaci. Teprve během své praxe zjišťují, zda práci daného druhu zvládají či nikoliv, popřípadě jsou doškoleni. V dnešní době působí na Bazalech osm bývalých hráčů, kteří jsou převážně zaměstnaní jako trenéři u mládežnických mužstev.

### ***Financování klubu***

Od 1. 1. 1999 je povinnou právní formou klubů I. a II. ligy akciová společnost, především z důvodu její kapitálové náročnosti. Hmotné zabezpečení provozování fotbalového klubu znamená nemalé investice do nemovitostí a technického zabezpečení, kumulace kapitálu prostřednictvím prodeje akcií je zde výhodnou formou.

Pro zajištění chodu fotbalového oddílu 1. Gambrinus ligy je nutno počítat s ročním rozpočtem klubu v řádu desítek miliónů korun, což platí samozřejmě i o Baníku Ostrava, a proto není financování snadnou záležitostí.

V případě našich dvou nejslavnějších oddílů, Sparty Praha a Slavie Praha, je tento rozpočet několikanásobně vyšší, pohybuje se až v řádu stovek miliónů korun na jedno soutěžní období. V případě Sparty Praha jsou asi dvě třetiny rozpočtu kryty z podílu na výnosech Ligy mistrů, který rozděluje UEFA účastníkům se klubům jako odměnu za účast, umístění a podíl na výnosech z prodeje vysílacích práv a výnosy ze souvisejících, zejména marketingových činností.

Proto je také cílem většiny klubů hrát evropské poháry, ve kterých se dají vydělat slušné peníze a zajistit tak část rozpočtu.

### ***Zdroje peněžních prostředků FC Baník Ostrava***

- příspěvky finančního i materiálního charakteru na základě sponzorských smluv
- plnění z uzavřených smluv o poskytování reklamních služeb
- převod plynoucí z účasti v prestižních soutěžích a odměny za umístění
- výnosy ze vstupného z organizovaných a jiných sportovních akcí
- výnosy z pronájmu stadionu pro různé sportovní a kulturní akce
- účelové příspěvky či dotace od ČMFS
- vlastní obchodní činnosti (prodej propagačních předmětů)
- příspěvky od obcí na realizaci neziskových činností
- dary

FC Baník Ostrava získává největší objem prostředků k zajištění své činnosti z převodu a prodeje práv mezi sportovními kluby, to znamená z prodeje hráčů, případně jejich zapůjčením na hostování. Tento zdroj kryje rozpočet klubu zhruba ze 40-60 %.

Toto procentuální vyjádření je však proměnlivé. Je totiž možné dosáhnout i vyššího procenta. Příkladem může být vydařený transfer, který zajistil zhruba tři roční rozpočty tohoto klubu (prodej Milana Baroše za 170 miliónů korun).

Druhým nejvýznamnějším zdrojem získávání prostředků je reklama, jejíž podíl v rozpočtu klubu představuje nyní zhruba 20-40 %. Ostatní formy financování klubu jsou spíše okrajové a jejich váha zpravidla nepřesahuje desetinu prostředků nutných pro zajištění činnosti v běžném období.

Oblast daní a účetnictví zajišťuje klubu plně kontrolovat tok financí a umožňuje sestavovat rozvahu, výkaz zisků a ztrát a účetní závěrky. Klub má, díky této nezbytné činnosti, přehled ohledně toho, jak bylo s financemi zacházeno a zkontrolovat tím finanční situaci.

### **2.3.2 Marketing FC Baník Ostrava**

Komplexní činnost marketingového oddělení FC Baník Ostrava se skládá z mnoha dílčích činností, které toto oddělení systematicky provádí.

Doposud hlavní činností bylo hledání, získávání a udržení firem, které vloží do klubu finanční prostředky za účelem získání možnosti umístění své reklamy na stadionu Bazaly. Pro dosažení tohoto cíle byl stanoven plán, kde tyto partnery hledat, jak je přesvědčit o významu spolupráce, jak si je udržet a popřípadě jejich prostřednictvím získat partnery další.

Prvním krokem bylo nalezení cílových skupin zákazníků, na které budou marketingové aktivity směřovány. Reklama na stadionu FC Baník Ostrava (Bazaly) osloví bezesporu především muže, proto cílovou skupinu tvoří firmy, pro něž měla tato reklama význam z hlediska jejich předmětu činnosti, tedy firmy, které vyrábějí výrobky, jejichž spotřebitelé jsou především muži (pivo, pánská kosmetika, pánské oblečení aj.).

### ***Spolupráce s agenturami***

Kontakt s vybranými firmami zajišťuje zástupce marketingového oddělení spolu s vytipovanými a vybranými externími spolupracovníky, kteří spolupracovali s FC Baník Ostrava na základě zprostředkovatelských smluv za provizní odměnu.

Mezi ně patří zástupci reklamních agentur, které mají širokou klientelu a na základě úzkých vztahů s ní jsou schopny ji přesvědčit o výhodách reklamy na stadionu nebo lidé, jejichž jména jsou známá v obchodním světě a z titulu kladného vztahu ke klubu mají zájem o získávání reklamních partnerů.

Všichni spolupracovníci úzce spolupracují s marketingovým zástupcem klubu, jenž koordinuje jejich činnost, aby nedocházelo k duplicitnímu oslovování firem.

FC Baník Ostrava vedla tato kritéria ke zkombinování reklamních aktivit do tří sponzorských pozic: Generální partner, Hlavní partner a Partner. V současné době klub spolupracuje s reklamními agenturami a ohlíží se i po sponzorech mimo region. Vyhlédávání probíhá jednak přímo oslovením klienta, ale i kontaktem zprostředkovaným reklamní agenturou.

### ***Reklamní plochy***

FC Baník Ostrava svým partnerům nabízí, ale zároveň také pro svoji vlastní prezentaci využívá: reklamu na dresech a sportovních oděvech, reklamu na startovacích číslech, reklamu na mantinelech nebo pásu kolem sportoviště, reklamu na sportovním nářadí, reklamu na výsledkových tabulích, reklamu na hrací ploše, reklamu na tiskovinách, reklamu v rozhlasu, reklamu ve spojení s názvy a tituly reklam v médiích. (Příloha P I)

Každý z partnerů má právo být prezentován v rámci akcí pořádaných FC Baník Ostrava, v případě zájmu může mít umístěnou prezentační stránku na www stránkách FC Baník Ostrava, inzerci v bulletinu na každé domácí utkání, může využít nabídky na propagaci během utkání na světelné tabuli formou reklamních spotů nebo také nabídku na rozhlasovou reklamu na stadiónu před, během a po ukončení každého utkání (rozhlasové spoty v délce max.

25 vteřin). V neposlední řadě pak mohou partneři využít areál a zázemí stadionu Bazaly k pořádání firemních, sportovních a kulturních akcí.

Marketingové aktivity však nejsou vyvíjeny jen prostřednictvím marketingového oddělení, ale rovněž na úrovni nejvyššího managementu, tj. řediteli a majiteli klubu. V tomto případě výraznou roli v získávání reklamních partnerů sehrávají úzké vztahy s vedením těchto firem.

Dalším krokem je přesvědčit potenciální reklamní partnery o výhodách reklamy na stadionu Bazaly, mezi něž patří nejen účinnost reklam v podobě získání potenciálních zákazníků, ale především možnost seznámení se s ostatními zástupci reklamních partnerů ve V.I.P. prostorách a navázání nových obchodních kontaktů. Je třeba nabídnout sponzorské firmě takovou formu reklamy, která bude vzhledem k jejímu postavení na trhu nejúčinnější. Ať formou pasivní reklamy jako umístění loga firmy na reklamní panely na stadionu či na dresech hráčů, nebo formou aktivní reklamy na světelné tabuli či v bulletinu.

### ***Program péče o reklamní partnery***

Po získání konkrétních reklamních partnerů však činnost marketingového oddělení zdaleka nekončí. Je totiž nutné být s těmito firmami ve stálém kontaktu, vytvořit u nich pocit spokojenosti a ujistit je o správné investici.

Z tohoto důvodu byl vytvořen Program péče o reklamní partnery, který zahrnuje pilotní setkání zástupců partnerů na začátku sezony, dále jejich pravidelná setkání spojená se sponzorským turnajem, zasílání informačních dopisů o průběhu spolupráce, blahopřání k narozeninám, do nového roku apod.

Činnost marketingového oddělení není zaměřena pouze na reklamní partnery a vztahy s nimi, ale rovněž zahrnuje širokou škálu dalších činností souvisejících s plněním reklamních smluv, jako zajištění výroby veškerých reklamních nosičů, které jsou součástí reklamních smluv, kontrola jejich funkčnosti po celou dobu trvání smluv, např. správné umístění reklamních panelů na hlavním hřišti stadionu Bazaly.

To zahrnuje každodenní spolupráci s řadou firem zajišťujících tyto služby, ale rovněž se zaměstnanci ostatních oddělení klubu, kteří provádějí drobnou údržbu.

### ***Propagace klubu***

Další funkci marketingového oddělení tvoří zajišťování propagace klubu. A to propagace klubu jako celku nebo dílčí propagace, např. jednotlivých utkání „A“ mužstva, jed-

notlivých družstev mládeže pod. Mezi propagaci klubu patří mimo jiné zajišťování propagačních předmětů klubu, které slouží k propagaci mezi fanoušky, návštěvníky utkání, ale i k prezentaci klubu na turnajích v ČR i zahraničí. Marketingové oddělení zajišťuje kontakt s dodavateli těchto předmětů, jejich pravidelné objednávání podle požadavků externích i interních zákazníků. Množství objednaných předmětů je schvalováno ředitelem klubu.

### ***Public relations***

Role PR byla ještě v nedávné době v tomto klubu na prakticky nulové úrovni, veškeré vztahy s veřejností zajišťovala pouze jediná osoba, a to majitel klubu.

Ještě před pěti lety spočívalo sponzorství především v jeho uspokojení potřeby být viděn. Velmi často se sponzoring a s ním velmi úzce spojený PR odbýval výhradně na úrovni setkání s přáteli, generálních ředitelů firem a velkou roli hrály jejich osobní záliby a koníčky.

Dnes už je ale sponzorování a public relations tohoto prvoligového zcela seriózní marketingová záležitost. Ke změně došlo ve chvíli, kdy se začal prokazatelně měřit efekt sponzoringu, a kdy se kolem fotbalu začaly točit velké tuzemské i nadnárodní společnosti se snahou se zviditelnit. Od toho okamžiku došlo k začlenění PR do marketingového mixu klubu.

Po vstupu dalších sponzorů klub vybral v letošním roce několik lidí do PR týmu a po pečlivé a důkladné analýze určil pro zhruba dvouletý horizont několik strategických cílů. Vznik trvalé pracovní skupiny pro řízení firemní komunikace je absolutní novinkou ve fungování klubu, dosud komunikační politiku vevnitř společnosti i mimo ni koordinovali jednotliví členové představenstva klubu.

Na základě interního příkazu má oddělení PR tyto úkoly.

Tiskový mluvčí společnost zastupuje ve styku se sdělovacími prostředky. Prezentuje firmu na veřejnosti, pracuje jako poradce vedení společnosti v oblasti firemní komunikace a účastní se porad vedení klubu a dalších orgánů podílejících se na řízení společnosti. Kromě předsedy představenstva je pouze tiskový mluvčí oprávněn komentovat, hodnotit, činit závěry a zaujímat stanoviska jménem společnosti. Pouze prostřednictvím tiskového mluvčího jsou činěna prohlášení jménem společnosti vůči sdělovacím prostředkům. S jeho vědomím smí samostatná prohlášení jménem společnosti činit pouze předseda představenstva nebo ředitel klubu. Tiskovým mluvčím klubu je nyní bývalý pracovník České televize Dalibor Záruba.

Oddělení navázalo kontakt s mediální agenturou, která poskytuje poradenské služby při tvorbě komunikační strategie.

Jednou z priorit PR klubu je pravidelné pořádání tiskových konferencí při každé možné příležitosti, která by mohla pracovníky médií oslovit. Nejenom tedy v souvislosti s konkrétním zápasem, ale také běžným chodem oddílu. Důležité je, aby účastníci dostali veškeré materiály v tištěné podobě ihned na konferenci, aby si je mohli na místě rovnou prohlédnout a bezprostředně po návratu do redakce materiál zpracovat (a například umístit ihned na web). Pozdější zasílání prezentací apod. je spíše obtěžující a především neaktuální.

Tiskových konferencí měli účastní i členové vedení, realizačního týmu, trenéři, vždy alespoň jeden hráč, nejlépe kapitán či jeho zástupce. Na tyto akce jsou zváni také zástupci sponzorů a fanoušků.

Zásadou je vydávat vlastní tiskové zprávy při každé možné příležitosti tak, aby novináři a díky jim také fanoušci klubu byli o všem velmi rychle informováni.

Úkolem PR oddělení do konce června 2005 je vypracování scénáře krizové komunikace. V případech, které mohou vyvolat komunikační krizi (např. neuspokojivé výsledky, výměna trenérů, prodej klubu, prodej hráčů, úplatkářské aféry atd.) Lze očekávat zvýšený zájem o informace ze strany médií a společnosti. Zahájení a ukončení krizové komunikace včetně jmenování členů krizového týmu bude v pravomoci předsedy představenstva.

Důležitým strategickým cílem PR je také kontakt s hráči. Ne každý fotbalista je ochoten a hlavně schopen novinářům říci třeba jen jednu větu. Jedním ze strategických cílů klubu je proto snaha o větší komunikativnost a vstřícnost hráčů směrem ke všem médiím.

Konkrétní forma těchto vnitřních PR má podobu pravidelných sezení vždy s několika hráči, na kterých s nimi manažer klubu a zástupce PR oddělení probírá způsoby komunikace, jak nejlépe odpovídat novinářům, aby na otázky novinářů nepoužívali pouze známé fráze typu „dobrý bodík“ v případě remízového výsledky nebo „zeptejte se černejch“ v případě jejich nespokojenosti s rozhodčími. Pravidelná jsou také sezení s dalšími odborníky, například s psychology nebo novináři, kteří hráčům osvětlují způsob a styl jejich práce, jak vlastně média fungují.

Rovněž členové realizačního týmu se musí těchto setkání účastnit, protože také oni se mohou stát předmětem zájmu novinářů a je žádoucí, aby se touto situací dokázali se ctí vyrovnat.

### ***Internetová stránka klubu***

Dalším nástrojem propagace jsou internetové stránky klubu, na kterých je možno najít komplexní informace o klubu, o jeho vedení, o hráčích „A“ a „B“ mužstva, mládeži, o reklamních partnerech, statistiky, historické tabulky, fotogalerie ze zápasů, chat, anketu, soutěž. Úkolem marketingového oddělení je aktualizace informací, soutěžní otázky, ankety, edice aktuálních článků. Dále zodpovídá za propagaci jednotlivých utkání „A“ mužstva, a to formou tištění a vylepování plakátů oznamujících termín každého domácího utkání, vydáváním bulletinu.

Internetové stránky musí být podle klubového plánu dynamické stránky umožňující přímou účast vybraných členů klubu na tvorbě jejich obsahu. Vývoj stránek je směřován k vytvoření informačního kanálu pro všechny současné i potenciální fanoušky, partnery a sponzory.

### ***Propagační akce***

Upoutávky na utkání jsou také prezentovány formou inzerátů v inzertních novinách Avízo, spotem v rádiu Hellax, pozváním na internetových stránkách. Rovněž se tak podílí na propagaci „B“ mužstva formou tištění a rozvozu plakátů na jejich utkání. Propagace mládežnických celků je spojena zejména s Centrem mládeže na Šňupalově ulici v Ostravě – Porubě, jehož výstavba byla dokončena v loňském roce.

Široká škála činností marketingového oddělení je doplněna neméně důležitou organizační činností, ať už při pravidelných či mimořádných akcích a turnajích pořádaných klubem, např. v loňském roce oslava 80. výročí klubu, každoroční Memoriál E. Hadamczika, pravidelné Sponzorské turnaje, autogramiády apod.

Při podobných akcích má marketingové oddělení na starosti nejen samotný průběh akce, ale také její propagaci, zajištění veškerých tiskovin a potřebných materiálů, propagačních předmětů, oznámení a pozvánku partnerů klubu.

### **2.3.3 Technický úsek FC Baník Ostrava**

Technický úsek je zodpovědný za technické a organizační aspekty chodu fotbalového klubu. Stará se o řešení bezpečnosti na stadionech, péči o fotbalový trávník a povinné vybavení fotbalových klubů.

Pořadatelem utkání je fotbalový klub v součinnosti s policií, na základě dohody mezi ČMFS a Policií České republiky o vzájemné spolupráci při zajišťování veřejného pořádku.

Na základě rozlosování Gambrinus ligy se stanoví, která utkání budou pojata jako riziková a neriziková, a Policie ČR vydá vnitřní opatření.

Bezpečnost na utkání je tedy zajišťována pořadateli v součinnosti s Policií ČR a bezpečnostní agenturou. Z pohledu fotbalového klubu Baník Ostrava, je sestaven pořadatelský sbor z osob starších 18 let, které znají povinnosti a úkoly (Příloha P V). Hlavní pořadatel odpovídá za plnění povinností pořadatele utkání. Stanoviště hlavního pořadatele je v prostoru mezi střídačkami hostů a domácích při vstupu na hrací plochu. Na každém utkání je přítomno zhruba 50 pořadatelů. Příslušníci bezpečnostní agentury jsou v počtu 30 lidí v případě nerizikového utkání, 40 lidí v případě rizikového zápasu, ve výjimečných případech (např. Baník Ostrava vs. Sparta Praha) je přítomno 50 členů bezpečnostní služby.

Členové bezpečnostní služby provádějí před utkáním kontrolu přístupu na stadion, kde jsou diváci podrobeni osobní prohlídce. Po začátku utkání se přesune většina členů k sektorům vlajkonošů.

Návštěvníci utkání jsou povinni dodržovat Návštěvní řád fotbalového stadionu FC Baník Ostrava (Příloha P IV). Policie ČR zajišťující veřejný pořádek se skládá z Městské policie, Státní policie a i určitého počtu členů Speciální jednotky (podle rizikovitosti utkání). Policie monitoruje celé dění na stadionu pomocí speciálních monitorovacích zařízení na stadionu, aby mohla v případě potřeby dokázat oprávněnost a přiměřenost svého zásahu. Velitel policie je před, během i po utkání ve spojení s hlavním pořadatelem, delegátem ČMFS a s vedením FC Baník Ostrava.

Dalším neméně důležitým úkolem technického úseku je pečování o fotbalový trávník. K tomu, aby byla zabezpečena odpovídající kvalita hřiště, je třeba po celý rok věnovat stavu trávníku, jeho regeneraci a údržbě velkou pozornost. Proto mají družstva tréninkové plochy, aby mohla své hlavní hřiště během trénování šetřit. Na údržbu hřiště jsou podle potřeby využívány ruční práce (dělnické profese + četa juniorů) i mechanismy.

Klub spolupracuje také s výzkumnou firmou, která provádí pravidelně chemický rozbor půdy a trávníku, podle kterého se přistoupí ke konkrétním opatřením. Další možností je pěstování trávníku na zvláštních plochách a jeho následné položení na stadion, to se ovšem provádí minimálně a pouze po částech. Výměna celé hrací plochy si totiž vyžaduje nemalé finanční prostředky. První liga se u nás začíná hrát pravidelně v polovině února, kdy je ještě vegetační klid a trávníky se po narušení nejsou schopny dostatečně vzchopit, proto při

nepříznivém počasí hrají některá mužstva značnou část soutěže na nevyhovujících terénech. Řešením této situace by mohlo být buď posunutí úvodních kol naší nejvyšší fotbalové soutěže až na březen (což není záruka vylepšení této situace, když vezmeme v úvahu, že občas sněží ještě v dubnu) anebo dražší varianta je tzv. uměle vyhřívaný trávník.

Do technického úseku je nutné zařadit ještě referenta správy majetku, který eviduje majetek fotbalového klubu, mezi který patří stadion Bazaly, sportovní areál pro mládež na Šoupalově ulici v Porubě, sportovní areál pro dorostence Jeremenko, bytové prostory, dělnické nářadí, traktory, auta apod.

Dělnické profese a četa juniorů se starají jednak o tyto sportovní areály, ale také o úklidové práce, které jsou s tím spojené. Četa juniorů je složena z hráčů, kteří hrají za Baník Ostrava v „B“ mužstvu a nemají profesionální smlouvy jako hráči, ale pobírají mzdu jako pracovníci.

#### **2.3.4 Sportovní úsek FC Baník Ostrava**

Sportovní úsek je nejsledovanější částí klubu na veřejnosti. Kvůli této činnosti byl klub založen a je na něj vyvíjen největší tlak z okolí. Je totiž neustále pod drobnohledem fanoušků a médií. Má za úkol plnit určité požadované sportovní cíle vzhledem k ekonomickým možnostem klubu.

Hlavní úlohu zde hraje sportovní manažer, který je zodpovědný za funkčnost tohoto úseku. V jeho pravomoci je navržení trenérského postu, se kterým potom sestavuje celý realizační tým a také nejdůležitější složku celé organizace, a to složení hráčského kádru „A“ mužstva, na který má vliv z hlediska financí. Z tohoto vyplývá další funkce, a tím je komunikační most mezi sportovním úsekem a ekonomickým. Je nutná domluva v otázce financí, kde se předem určují a rozdělují finanční částky na určité díly, jako jsou platy hráčů, nákupy hráčů, prémie hráčů apod. Tyto faktory samozřejmě ovlivňují skladbu mužstva, na kterém se z výše uvedených důvodů podílí sportovní manažer. Klub zastupuje na společenských akcích a na meziklubové úrovni.

Trenér „A“ mužstva se podřizuje pouze majiteli klubu a sportovnímu manažerovi. Sestavuje si realizační tým (určuje si asistenty, doktory, maséry, vedoucího mužstva apod.) a hráčský kádr, u kterého musí postupovat především podle finančních možností klubu (rozhoduje, zda nakoupit nové hráče, zda převést mladé hráče z rezervního družstva, popřípadě koho poslat ze stávajícího kádru na hostování či naopak koho z dřívějšího hostování

převést zpět apod.). Sestavuje tréninkové a zápasové plány, navrhuje soustředění i soupeře, se kterými by se chtěl v přípravných zápasech utkat. To vše podle finančních možností.

Vedoucí mužstva je důležitý především při utkáních a to z důvodů následujících. Stará se o registrační průkazy, o pasy, o zápis o utkání, během zápasů hlásí střídání. V případě FC Baníku Ostrava navíc vydává nové sportovní vybavení důležité pro trénování a prezentování značky firmy, se kterou je klub smluvně vázán (např. kopačky, tenisky, teplákové bundy apod.).

U oddělení mládeže je jeden z trenérů, který mimo své trenérské činnosti u jednoho z mládežnických celků, odpovědný za celou mládež. O personalistiku se stará spolu se sportovním manažerem.

Další skupinu tvoří rehabilitace, kde zodpovědná rehabilitační sestra spolupracuje s doktorem klubu a maséry jednotlivých mužstev.

### **2.3.5 Práce s mládeží**

Práce s mládeží je pro FC Baník Ostrava velice důležitou součástí pro chod klubu. Hlavním důvodem je vytváření hráčského materiálu, který je pak použit na prvoligové scéně v „A“ mužstvu, který tvoří základní kámen klubu. Druhým a neméně důležitým důvodem je, díky zviditelnění hráčů na prvoligové úrovni, případně v reprezentačních výběrech, prodej odchovanců do jiných týmů. Tím klub získává nemalé finanční prostředky, které právě zajišťují chod klubu.

V poslední době je výhodnější prodej hráčů do zahraničí, ti totiž nabízejí větší peněžní částky. Rozdíly jsou značné, příkladem může posloužit nedávno uskutečněný transfer jednoho hráče z Baníku Ostrava.

Nejbohatší domácí klub Sparta Praha byla ochotná nabídnout částku pohybující se okolo 50 miliónu korun. Což sice není malá částka, ale v porovnání s nabídkou, kterou dostal FC Baník Ostrava od špičkového evropského klubu FC Liverpool (10 miliónů marek = 170 miliónů korun), je směšná.

Z tohoto pohledu je práce s mládeží pro Baník Ostrava životně důležitou prioritou klubu.

FC Baník Ostrava klade velký důraz na výběr trenérů. Nábor žáků provádí na základních školách, poté jsou vybraní šesti- až osmiletí žáci pozváni přímo na stadion Bazaly, kde se provede užší výběr do sportovní třídy. Klub spolupracuje se základní školou v Ostravě-Porubě, na které je zabezpečována výuka žáků, kteří po vyučování trénují na přilehlých fot-

balových hřištích. Mimo přípravek má FC Baník Ostrava 4 žákovské a 4 dorostenecké výběry, dále pak juniory a „A“ mužstvo.

Jednotlivé výběry jsou rozděleny podle věkové kategorie (přípravky, žáci a dorostenci jsou rozděleni podle ročníku narození – např. nejstarší dorostenecké mužstvo je tvořeno hráči narozenými v roce 1984). Výjimku v tomto směru tvoří mužstvo juniorů a „A“ mužstvo, tato mužstva jsou sestavena z hráčů vybraných podle výkonů, nezáleží tedy na věku.

Mládežnická mužstva se neustále doplňují o další talenty, kterých si odborníci všimnou z jiných klubů a tak dochází k častému prolínání hráčů, nepotřební jsou propůjčování menším klubům v okolí.

Zajištění tréninkových ploch probíhá jednak z vlastních zdrojů, ale i nájemními smlouvami s dalšími ostravskými kluby. Baník má rovněž dohodu s internátem o ubytování žáků a dorostenců, junioři jsou často ubytováni přímo v bytových prostorách na stadionu. Profesionálním hráčům je pak často poskytnut byt, který se vyhledá přes realitní kancelář.

## 2.4 Strategické plánování klubu

Strategické plánování je zatím na počátku. Klub pouze zveřejnil své cíle, nicméně zatím chybí schopnost vyhodnocovat měnící se situaci, volit odpovídající strategie a následně je efektivně implementovat.

Struktura a rozsah marketingového plánu není dogma, ani zavedené obchodní společnosti ne vždy využívají všechny postupné kroky strategického plánování. Je však třeba zmínit jednu zásadní okolnost. Úspěšnost značky v případě FC Baník závisí na kvalitě sportovního nehmotného produktu, kterým je fotbalový zápas.

Je proto velmi složité zpracovat precizně plán marketingu, protože může dojít k absolutně nepředvídatelným událostem (zranění klíčových hráčů, disciplinární tresty, korupční aféra), které nemůže klub ovlivnit a které mohou vážně plánování narušit.

### 2.4.1 Cílové skupiny

Úvodním krokem při zajišťování strategického plánování je vždy definovat nejdůležitější cílové skupiny. Těmi jsou zákazníci, v případě FC Baník Ostrava diváci, sportovci, sponzoři (lokální, exkluzivní), příznivci, zákazníci klubových zařízení.

Manažeři velmi podrobně analyzují stav prostředí, ve kterém společnost podniká, znají zásadní problémy a otázky plynoucí ze stavu prostředí, na které musí klub reagovat. Klub se

jasně profiluje také svými marketingovými cíli, v základní podobě má obvykle spíše na období 1-3 let zpracován harmonogram kroků a rozpočet, který je na realizaci plánu. Chybí však zatím podrobnější rozbor strategie, která povede k dosažení cílů, a plán tržeb a provozních nákladů ukazující, jaký efekt bude mít realizace plánu na hospodaření společnosti.

Rovněž kontrolní mechanismy by potřebovaly vylepšit. I z toho důvodu obsahuje projektová část této diplomové práce konkrétní marketingový plán činnosti klubu.

#### **2.4.2 Cíle klubu**

##### ***Sportovní cíle dlouhodobé***

- vybudování klubu, který bude hrát v popředí fotbalové soutěže s tím, že se bude pokoušet pravidelně uspět v evropských pohárech
- vylepšit spolupráci s místním magistrátem.

##### ***Sportovní cíle střednědobé***

- zlepšení kvality tréninkového procesu, také díky novým technologiím
- pravidelné pořádání vzdělávacích školení pro pracovníky klubu
- postupné odstraňování nedostatků na sportovištích klubu (chybí vyhřívání hřiště)

##### ***Sportovní cíle krátkodobé***

- pro sezonu 2004/2005 je sportovním cílem získat alespoň druhé místo v Gambrinus lize, které zajišťuje účast v předkole Ligy mistrů
- udržet dorostenecké mužstvo v nejvyšší soutěži
- okamžité zahájení řízeného procesu vyhledávání talentů v klubech hrajících nižší soutěže (především mládežnických).

##### ***Ekonomické cíle dlouhodobé***

- stabilizace klubu, uzavření dlouhodobé smlouvy s generálním partnerem, získání dostatečně širokého portfolia sponzorů, aby klub nebyl přímo závislý na finanční pomoci majitelů, prodeji hráčů nebo právě na generálním partnerovi.

***Ekonomické cíle střednědobé***

- v časovém horizontu do tří let posílit image klubu na veřejnosti, především formou profesionálně řízeného PR
- další cílem je také zlepšení řízení klubu, konkrétně posílení marketingového oddělení

***Ekonomické cíle krátkodobé***

- do konce sezony 2005/2006 na stadionu a v blízkosti centra Ostravy zajistit prodejnu, v níž by mohlo marketingové oddělení zajistit kvalitní merchandising
- přísná kontrola plnění rozpočtu na letošní sezonu
- v případě výpadku některého ze sponzorů ihned zajistit nápravu nebo pokračení jednotlivých položek rozpočtu

***Sociální cíle dlouhodobé***

- podpora příslušnosti ke klubu u společnosti
- podpora příslušnosti ke klubu u fanoušků

***Sociální cíle střednědobé***

- hledání nových společenských forem
- neustálé povzbuzování atmosféry porozumění

***Sociální cíle krátkodobé***

- uspořádání (nejméně dvakrát ročně) sportovní aktivity pro děti z Dětského domova v Ostravě
- pravidelné návštěvy hráčů na onkologickém oddělení fakultní nemocnice
- příprava na zřízení speciálního oddělení pro sociální činnosti klubu (mělo by mít dva až tři pracovníky)

## 2.5 SWOT analýza 1. FC Baník Ostrava

Pro vytvoření koncepce public relations i marketingové strategie je nezbytně nutné znát silné a slabé stránky včetně příležitostí a rizik. Ty lze zjistit takzvanou SWOT analýzou (Strengths = přednosti, silné stránky, Weaknesses = nedostatky, slabé stránky, Opportunities = příležitosti, Threats = hrozby, rizika). Po nastudování teoretických informací a rozhovoru s pracovníky klubu jsem dospěl k těmto stránkám klubu FC Baník Ostrava.

### *Silné stránky*

- klub je nyní stabilně finančně a materiálně zabezpečen včetně strategického partnera
- klub má podporu na krajském úřadě i na radnici
- klub má dlouholetou tradici
- klub nebyl nijak zapleten do korupční aféry
- klub má silnou mládežnickou základnu
- klub dobře spolupracuje s Policií ČR a s Městskou policií
- klub má mimořádně početnou skupinu fanoušků

### *Slabé stránky*

- klub nemá dosud zpracovanou koncepci public relations
- klub má zastaralý a zchátralý stadion, hybí kryté tribuny na třech stranách
- klub nemá umělé vyhřívání trávníku
- klub má omezené parkovací plochy v blízkosti stadionu

### *Příležitosti*

- klub nemá v regionu konkurenci, jediný konkurent Opava má existenční finanční problémy
- v regionu působí více než tisícpotenciálních sponzorů
- vylepšení služeb pro návštěvníky stadionu
- zřízení prodejny merchandisingových předmětů v centru města

***Rizika***

- neprosazení se do evropských pohárů
- odchody nejlepších hráčů do zahraničí
- pokles návštěvnosti
- korupční aféra
- postoj mládeže, u které klesá zájem o sport
- špatná image fanoušků a s tím související pokuty nebo hrozící uzavření domácího hřiště.

## 2.6 Strukturovaný rozhovor

**Prvoligový tým FC Baník Ostrava v sezoně 2003/2004 získal titul mistra České republiky. Jak se tento úspěch konkrétně projevil ve fungování celého klubu?**

Samozřejmě velmi výrazně. Měl dopad na všechny klubové úseky, počínaje sportovním a konče marketingovým. Zatímco předtím klub poměrně pracně sháněl sponzory a reklamní partnery, po zisku titulu měli naši obchodní zástupci usnadněnou pozici, protože aktivum v podobě titulu má nesrovnatelně větší hodnotu než třeba osmé místo z předcházející sezony.

**Jak se do vstupu do FC Baník Ostrava projevil vstup nového majoritního majitele, bývalého tenisty Daniela Vacka?**

Já bohužel nemohu příliš podrobně posoudit fungování klubu předtím, protože jsem přišel současně s novým vedením. Ale rozhodně musím říci, že jsme v klubu provedli řadu organizačních změn. Rozšířili jsme marketingové oddělení, začali více spolupracovat s reklamními agenturami, posílili jsme sportovní úsek o několik renomovaných trenérů z řad bývalých hráčů Baníku, velmi precizně se začínáme zabývat otázkou kvalitního strategického plánování.

**FC Baník Ostrava je současně s pražskou Spartou klubem, jemuž se v posledních letech mimořádně daří v oblasti prodeje hráčů do zahraničních klubů. Čím to?**

Ano, prodali jsme Milana Baroše do Liverpoolu, Mario Lička je nyní v italském Livornu, Jankulovský hraje také v Itálii. Tyto hráče bereme jako absolutně nezvratitelný důkaz toho, že se vyplatí investovat do mládeže, kvalitních trenérů a sportovní přípravy. Z marketingového hlediska se na první pohled mohou zdát milionové investice do mladých hráčů jako riziko. Pokud se ale podaří vychovat tak kvalitní hráče, rozhodně se tyto peníze mnohonásobně vrátí. Baník má už celou řadu let mimořádnou mládežnickou základnu, výběry se prosazují ve všech věkových kategoriích.

**V loňském roce propukl v české fotbalové lize skandál s úplatky rozhodčím a delegátům svazu. Promítla se nějak tato korupční aféra do fungování klubu?**

FC Baník Ostrava v aféře nefiguroval. To bylo pro nás a především pro naše partnery zásadní konstatování. Dopady jsme však přesto pocítili, protože skandál poškodil celý český fotbal, jehož jsme součástí. Takže nás to úplně minout nemohlo. Museli jsme svým partnerům vysvětlovat, že nás se korupce netýká, že nemusí mít obavy ze zneužití jejich peněz.

Myslím, že se skandál mírně projevil také na menší návštěvnosti zápasů. Lidé prostě produktu „český ligový fotbal“ začali méně věřit.

**Sílicí pozice marketingu dostává sportovní organizace a sportovce v posledních letech pod tlak, z něhož v mnoha případech pramení i další negativní důsledky, jako třeba doping. Jiné firmy naopak zase využívají ambush marketing. Vnímáte to z pozice vedoucího marketingového oddělení FC Baník Ostrava stejně?**

Doping se nás absolutně netýká, v dnešních podmínkách jsou hráči velmi dobře hlídáni. Navíc si sami uvědomují, že dopingový komisař může přijít prakticky kdykoliv. Případný pozitivní nález by pro ně měl nedozírné ekonomické, sportovní i společenské následky. Ambush marketing jsme zaznamenali pouze v několika případech, kdy se některé ostravské firmy pokusily marketingově využít toho, že náš tým vyhrál Gambrinus ligu.

**Do Ostravy jste přišel z Prahy, předtím jste působil v několika renomovaných agenturách. Jak na vás zapůsobilo fungování marketingového oddělení FC Baník v době vašeho příchodu?**

Sportovní marketing obecně v České republice zatím má stále velké rezervy. Při mém příchodu byl klub řízen prakticky ve všech úsecích majitelem klubu Aloisem Hadamczikem, který například v oblasti zajišťování reklamních či sponzorských smluv sázel hodně na své jméno v regionu a na své osobní kontakty. Právě tady jsme byli nuceni udělat největší změny, značka FC Baník musí být v budoucnu nezávislá na konkrétních jménech a osobnostech.

**S marketingem to příliš nesouvisí, ale přesto: Fanoušci FC Baník Ostrava mají mezi tuzemskými kluby nejhorší pověst. Souhlasíte s tímto hodnocením médií?**

Otázka má dvě roviny. Za prvé diváci hrají v marketingových plánech našeho klubu výraznou roli, protože jedním ze strategických cílů je podstatně zvýšit objem peněz, které získáme na vstupném. Proto nám tedy na divácích hodně záleží a jsme připraveni pro ně udělat řadu pozitivních věcí. Druhou stránkou věci je fakt, že chování některých diváků především na soupeřových stadionech a ve městech není příliš kultivované. Rozhodně bych je ale neztracoval, jde o radikální jádro, zbytek lidí fandí velmi slušně. Domácí zápasy FC Baník jsou podle mého názoru naopak důkazem toho, že máme nejlepší fanoušky v republice a že názor médií je mírně zavádějící, protože stále zdůrazňuje roli několika chuligánů.

**V čem vidíte slabiny současného marketingu FC Baník Ostrava?**

O slabinách bych nemluvil, spíše o rezervách. Ty máme například v oblasti merchendisingu. Evropské kluby využívají tohoto marketingového nástroje v mnohem větší míře než všechny české kluby. Dokonce mnohdy tvoří příjmy z merchendisingu podstatnou část rozpočtu. Rezervy jsou nepochybně také v práci s veřejností. V klubu se teprve rodí kvalitně řízené oddělení public relation, dosud jeho funkci zajišťovali více méně jednotlivci. Pokud sdělovací prostředky a jejich prostřednictvím lidi potažmo fanoušky přesvědčíme, že FC Baník je značka zaručující kvalitní produkty hmotné i nehmotné, určitě se nám podaří zvýšit příjmovou stránku rozpočtu a díky tomu sportovní výkonnost.

**Zatímco v minulých letech se v prvoligových fotbalových klubech angažovali spíše mecenáši a štedří sponzoři, dnes je pro řadu subjektů aktivita v profesionálním fotbale investiční příležitostí. Je reálné, aby byl český fotbalový klub schopný vyprodukovat zisk?**

Reálné to určitě je, za splnění několika zásadních podmínek. Nezbytná je kvalitní práce marketingu a všech jeho složek, absolutně bezchybná komunikace mezi jednotlivými úseky klubu a především sportovní úspěchy. Pokud nebude hrát A tým na předních příčkách tabulky, pokud se nebude pravidelně prosazovat také na mezinárodní úrovni v evropských pohárech, bude velmi složité vytvářet zisk. Ale rozhodně to možné je, myslím, že například Sparta Praha je toho důkazem.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

### 3     **MARKETINGOVÝ PLÁN FC BANÍK OSTRAVA SEZONA 2006/2007**

Projekt, v němž navrhuji plán marketingu prvoligového fotbalového klubu FC Baník Ostrava, vychází z poznatků nabytých v praktické i analytické části. Také kvůli tomu nezačíná jako standardní marketingové plány analýzou vnitřního i vnějšího prostředí, ty byly provedeny v praktické části diplomové práce.

Ambicí tohoto projektu je, aby spojení názvu firmy s FC Baník Ostrava bylo podnikatelským sektorem a majiteli společností vnímána nejen jako velmi prestižní, ale i obchodně velmi zajímavá příležitost ve sportovním sponzoringu v České republice.

Současně tento plán marketingu obsahuje souhrn všech akcí, které by mělo v sezoně 2005/2006 zajišťovat a organizovat marketingové oddělení klubu. Obsahuje také návaznost na fanoušky, jejich Fan club, konkretizuje také vlastní komerční aktivity FC Baník Ostrava.

Tento projekt lze koncipovat v závislosti na individuálních potřebách potenciálních partnerů FC Baník Ostrava, kteří mohou uplatnit marketing vlastní značky v úzkém spojení s profesionálním zázemím FC Baník Ostrava jako marketingového konzultanta pro spojení marketingových kampaní a PR aktivit partnera s projektem. Na rozdíl od marketingových plánů přechozích sezon doporučuji v oblasti sponzorských partnerů zavést novo pozici – titulárního sponzora, který by za níže specifikovanou sumu spojil jméno firmy se jménem ostravského fotbalového klubu. Za příklad může posloužit hokejový extraligový tým HC Hamé Zlín.

#### ***Struktura partnerů FC Baník Ostrava pro sezonu 2005/2006***

Titulární partner (1)

Generální partneři (2-5)

Oficiální partneři (40-100)

Mediální partneři (10)

### 3.1 Vize

Marketingový plán FC Baník Ostrava má základní vize, které rozděluje do dvou kategorií:

#### *Vize z hlediska Partnerů*

- Vytvoření pevné skupiny nejvýznamnějších partnerů nejsilnějšího klubu Ostravy
- Pomoc při budování image partnerů
- V rámci individuálního přístupu podpora marketingových aktivit partnerů

#### *Vize z hlediska FC Baník Ostrava*

- Příjmy od sponzorů zabezpečit minimálně 40 % rozpočtu klubu
- Povýšit propagaci klubu na mezinárodní úroveň
- Posílit značku Baník a razantně zvýšit příjmy do rozpočtu klubu z komerčního využití značky

Cíl marketingové činnosti FC Baník Ostrava v oblasti reklamy a sponzoringu spočívá v sestavení skupiny finančních a mediálních partnerů a dodavatelů, kteří svými finančními prostředky, vkladem mediálního prostoru a dodávkami zboží významně napomohou zabezpečit kvalitní přípravu A-týmu FC Baník Ostrava pro účast v 1. Gambrinus fotbalové lize, přípravu B-týmu, juniorů a talentovaných mládežnických celků FC Baník Ostrava.

Projekt nabízí spojení s úspěšným, historicky nejslavnějším fotbalovým klubem severomoravského regionu a mistrem ČR 2003-04, zároveň také exkluzivní příležitost využít pro svoji marketingovou komunikaci fotbalu a špičkovými fotbalisty.

Péče o sponzory a reklamní partnery patří v každém sportovním klubu k nejdůležitějším činnostem marketingových specialistů. Klub proto povede Client list, což je vlastně důkladná evidence klientů, veškeré nové návrhy musí být schváleny vedením marketingového oddělení, které bude spolupracovat také s několika reklamními agenturami.

Velký důraz je kladen na flexibilitu projektu, a tedy jej lze koncipovat podle individuálních potřeb partnera. Projekt představuje široký prostor pro vhodné doplnění vlastního komunikačního mixu s pozitivním dopadem na korporátní image - je výhodnou investicí do posílení pozitivního vnímání a přijetí značky jednotlivých partnerů. Přínosem v oblasti péče o klienty a management relations je i vysoká společenská prestiž projektu.

## 3.2 Harmonogram činnosti

### 3.2.1 Sponzorství a reklama

#### *Pro naplnění marketingových cílů svým partnerům FC Baník Ostrava nabízí*

- Oprávnění užívat logo FC Baník Ostrava a maskota FC Baník Ostrava a sloganu "Titulární, generální či oficiální partner FC Baník Ostrava" k vlastním komerčním aktivitám a označení vlastních výrobků a služeb ve slovním nebo obrazovém spojení implikujícím vztah partnera k FCB.
- FC Baník Ostrava zajistí produkci špičkových merchandisingových předmětů na základě individuálních potřeb partnera.

#### *Jako majitel osobnostních a marketingových práv hráčů FCB partnerům nabízí*

- Využití aktivních hráčů pro následující individuální reklamní aktivity partnera s osobní účastí hráče
- Možnost využít aktivních hráčů pro společnou prezentaci partnerů FC Baník Ostrava v partnerských médiích (TV spoty, vizuály printové inzerce, rozhlasové spoty atd.).
- Firemní autogramiády s hráči
- Firemní akce (podnikové dny, večírky s účastí hráčů FC Baník)
- Rozhovory + fotografie do interních médií (podnikové časopisy, intranet)

#### *Nabídka partnerům pro konkrétní sportovní akce FC Baník Ostrava*

- V.I.P. klubová sedadla: možnost využití speciálních čalouněných V.I.P. klubových sedadel na domácí ligová a pohárová utkání na hlavní tribuně stadiónu FC Baník Ostrava, cateringový servis formou švédských stolů v samostatném V.I.P. prostoru, zajištění parkovací karty pro partnera na V.I.P. Parkoviště.
- Evropské poháry a domácí ligová utkání: zajištění účasti zástupců partnera na V.I.P. hospitality programu (doprava, ubytování, vstupenky) v případě účasti FC Baník Ostrava v evropských fotbalových pohárech, zajištění nadstandardního V.I.P. servisu pro zástupce partnera v rámci domácích utkání FC Baník Ostrava.
- Doprovodné akce pro potřeby partnerů: pravidelná setkání s představiteli jednotlivých partnerů FC Baník Ostrava, zajištění účasti na všech významných akcích spojených s klubem – platforma pro management relations, FC Baník Ostrava zajistí účast zástupců

partnera včetně V.I.P. servisu pro jejich klienty na vybraných sportovních a společenských podnicích v ČR (Davis Cup, Zlatá Tretra Super Grand Prix atd.), neformální setkání zástupců partnerů u příležitosti významné sportovní události nebo V.I.P. sportovní akce organizovaných FC Baník Ostrava (tenisový turnaj, golfový turnaj, halový fotbalový turnaj).

Z hlediska efektivity se ukazuje jako mnohem lepší menší počet sponzorů, kteří ale mají větší příležitost se zviditelnit. Příliš velký počet značek škodí i proto, že sponzorující společnosti se vzájemně přetlačují.

Na základně těchto poznatků renomovaných reklamních agentur je strategie marketingového oddělení FC Baník Ostrava jednoznačná, zaměřit se na výraznou podporu a pravidelný kontakt s hlavními sponzory, v menší míře pak se zástupci sponzorů, kteří se na chodu a financování klubu podílejí spíše nižšími částkami. Reklamní plocha určená pro prezentaci partnera alikvotně odpovídá poskytnutému objemu finančního plnění.

Komunikaci s titulárním sponzorem bude zajišťovat vedení klubu, jmenovitě předseda představenstva společně s majoritním majitelem společnosti. Za komunikaci s generálními sponzory zodpovídá vedoucí marketingového úseku, za komunikaci s oficiálními partnery pracovníci marketingového oddělení, za komunikaci s médii pak PR pracovníci. Jednotlivé smlouvy se sponzory budou uzavírány průběžně tak, aby portfolio partnerů pro sezonu bylo definitivně zkompletováno do 15. 6. 2006.

Marketingové oddělení musí se sponzory pravidelně komunikovat během celé sezony, každý musí dostat klubový zpravodaj ihned po jeho vytištění, každou novinku musí pověřený pracovník ihned poslat na mailovou zprávu sponzora či sponzorské firmy, aby nebyl o novinkách v oddílu informován až prostřednictvím médií. Úkol je zřejmý, sponzor se musí s týmem ztotožnit, musí s ním „dýchat“, musí mít jistotu, že všem klidem z klubového vedení na to záleží.

Pro jednotlivé obchodníky a pracovníky klubu platí základní podmínka pravidelné komunikace s partnery, doporučený interval pro jednotlivé kontakty, schůzky, telefonáty je jeden týden s tím, že každý kontakt musí být zdokumentován a zapsán jeho průběh a výsledek.

Tabulka č. 2

|         |                                                                                                                                                           |                  |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Náklady | Výroba reklamních nosičů                                                                                                                                  | 3 000 000,00 Kč  |
|         | Údržba reklamních nosičů                                                                                                                                  | 1 000 000,00 Kč  |
| Příjmy  | Titulární partner                                                                                                                                         | 25 000 000,00 Kč |
|         | Generální partneři                                                                                                                                        | 20 000 000,00 Kč |
|         | Oficiální partneři                                                                                                                                        | 10 000 000,00 Kč |
|         | Mediální partneři                                                                                                                                         | 0,00 Kč          |
| Termíny | Smlouvy s jednotlivými partnery pro sezonu 2006/2007 budou uzavřeny nejpozději do 15. 6. 2006, aby mohly být do zahájení sezony vyrobeny reklamní nosiče. |                  |

### 3.2.2 Spolupráce s partnery

#### *FCB galavečer*

Galavečer FCB by měl představovat přirozené vyvrcholení každého ligového ročníku. Jedná se o galavečer pro významné sponzory, zástupce města, potenciální sponzory, vybrané fotbalové příznivce. Místem konání této akce bude některý z hotelů v centru Ostravy, který bude vybrán na základě nabídnutých podmínek pro organizaci této akce.

Tabulka č. 3

|         |               |
|---------|---------------|
| Náklady | 300 000,00 Kč |
| Příjmy  | 0,00 Kč       |
| Termíny | 20.6.2006     |

#### *Spolupráce s magistrátem*

Pro zástupce radnice a úřadů proto klub vyčlení několik permanentních vstupenek, bude je zvát i na další klubové akce (třeba na setkání se sponzory), při každém zápase pro ně bude zajištěn vstup do V.I.P. prostor.

Samozřejmostí by měly být návštěvy klubového vedení na důležitých jednání městského zastupitelstva, na kterých se bude jednat o případných dotacích oddílu nebo realizaci nových projektů, třeba jen úzce souvisejících s klubem.

Jednotliví zastupitelé a vybraní pracovníci magistrátu by měli mít možnost zdarma získat vstupenky na jednotlivá utkání. Primátor nebo jeho zástupce, kterého on určí, by mohl s týmem alespoň jednou ročně vycestovat do zahraničí.

### ***Turnaje pro partnery – letní a zimní***

Vánoční setkání partnerů spojené s turnajem v sálové kopané v tělocvičně FCB, s možností využití regeneračního programu (masáž, vířivka, bazén, sauna), občerstvením a vyhlášením nejlepších mužstev při slavnostním ukončení (první tři obdrží poháry a všichni zúčastnění reklamní balíčky).

*Tabulka č. 4*

|         |                              |
|---------|------------------------------|
| Náklady | 200 000,00 Kč                |
| Příjmy  | 0,00 Kč                      |
| Termíny | Prosinec 2006<br>Červen 2007 |

### ***Setkání sponzorů po ukončení fotbalové sezony***

Hlavní hřiště Bazaly. Posezení u piva a pečeného selete. Doplnkově turnaj na hlavní ploše v malé kopané. Vyhodnocení, poháry, ocenění (pokud dojde k předpokládané rekonstrukci stadionu, bude využit areál na Šoupalově škole).

*Tabulka č. 5*

|         |               |
|---------|---------------|
| Náklady | 100 000,00 Kč |
| Příjmy  | 0,00 Kč       |
| Termíny | 1.6.2006      |

## **3.2.3 Spolupráce s fanoušky**

### ***Parlament – pravidelná setkání s fans***

Organizace pravidelných sezení s fanoušky v restauraci Parlament. Jedná se o navázání na již probíhající sezení, která se konají po skončení sezony. Na jednotlivá sezení zajistí sportovní úsek klubu účast vždy nejméně dvou hráčů A týmu, popřípadě jednoho hráče juniorského týmu. Novinkou by se měly stát týdenní porady se zástupci fanklubu, kteří vždy přednesou své požadavky na zajištění choreografie, včetně třeba nákupu konfet. Fanklub by měl také na každý zápas dostat nejméně sto volných vstupenek.

Tabulka č. 6

|         |                                                               |
|---------|---------------------------------------------------------------|
| Náklady | 50 000,00 Kč                                                  |
| Příjmy  | 0,00 Kč                                                       |
| Termíny | Smlouvy o zajištění<br>sezení budou uzavřeny do<br>30.6. 2006 |

**Turnaj pro fanoušky**

Organizace a zajištění turnaje fanoušků. Doporučuji realizaci turnaje pro fanoušky FCB a jejich přátele z Katowic a Trnavy, který by se realizoval přímo na stadionu Bazaly a mohl by se pořádat ve volném časovém okénku jarního losu. Tento turnaj by mohl být atraktivní i návštěvností jednotlivých fans. Turnaj by se pořádal za účasti prvoligových hráčů, kteří by po ukončení turnaje předali ceny.

Tabulka č. 7

|         |               |
|---------|---------------|
| Náklady | 100 000,00 Kč |
| Příjmy  | 0,00 Kč       |
| Termíny | Jaro 2007     |

**Vlajka**

Realizace velké fans vlajky. Tato vlajka by se při každém ligovém zápase předala fanouškům. Po ukončení každého zápasu by ji hráči FCB odebrali a poskládali. Celá akce by měla mít slavnostní nádech a měla by být přirozenou součástí každého zápasu organizovaného na stadionu Bazaly.

Tabulka č. 8

|         |              |
|---------|--------------|
| Náklady | 10 000,00 Kč |
| Příjmy  | 0,00 Kč      |
| Termíny | 30.6.2006    |

**Maskot**

Maskot musí být akceptován všemi frakcemi a příznivci fanoušků FCB. Realizovat prostřednictvím veřejného výběrového řízení, kdy by se tři, popř. čtyři nejlepší návrhy vystavily na internetu a v areálu FCB Ostrava, přičemž návrh, který by obdržel nejvyšší počet hlasů, by byl slavnostně pokřtěn na oficiálního maskota FCB Baník Ostrava.

Tabulka č. 9

|         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| Náklady | 10 000,00 Kč                       |
| Příjmy  | 0,00 Kč                            |
| Termíny | Vyhlášení soutěže<br>do 30.6. 2006 |

***Hudební doprovod a hymna***

Jednotlivá sportovní utkání sezony 2006/2007 by měly na stadionu provázet písňe místních hudebníků na téma fotbal a FC Baník. Navrhují oslovit například Jaromíra Nohavicu, Marcela Woodmana a další známé zpěváky a skladatele, aby každý připravil alespoň jednu skladbu. Ty by měly tvořit oficiální CD, které bude sloužit nejen k oficiálním promo akcím klubu. PR oddělení by mělo zajistit, aby tyto skladby pravidelně provázely spoty a upoutávky na domácí utkání FC Baník OstRava v rádiích a TV. Na nahrávkách písní by se měli podílet také hráči, členové realizačního týmu a vybraní fanoušci.

Tabulka č. 10

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| Náklady | 300 000,00 Kč                                    |
| Příjmy  | 0,00 Kč                                          |
| Termíny | Smlouvy s hudebníky budou uzavřeny do 30.6. 2006 |

***Autobus pro fanoušky***

Na vybrané zápasy zorganizuje FCB zájezdy, které budou určeny zejména baníkovským fans. Jednalo by se podle atraktivity o jeden, popř. o dva autobusy. Doporučuji vstoupit do jednání s vybraným přepravcem, který by formou nefinančního plnění (autobusu) umožnil tuto službu efektivně zajistit.

Tabulka č. 11

|         |                                          |
|---------|------------------------------------------|
| Náklady | 300 000,00 Kč                            |
| Příjmy  | 0,00 Kč                                  |
| Termíny | Smlouvy budou uzavřeny<br>do 30. 6. 2006 |

### 3.2.4 Spolupráce s médii

Mediální partneři poskytnou pro prezentaci partnerů FC Baník Ostrava ve svých médiích prostor a budou informovat o všech důležitých událostech a akcích týkajících se klubu.

Reklamní kampaně budou orientovány na tři základní témata:

1. FC Baník Ostrava a jeho podpora a vystoupení v 1. Gambrinus lize a evropských fotbalových pohárech (LM, UEFA, Intertoto)
2. Významné sportovní a společenské události – špičkové sportovní podniky za účasti hráčů FC Baník Ostrava (MS, ME, nejvýznamnější domácí akce), anketa Fotbalista roku, cena Fair play, přijetí sportovců premiérem, prezidentem apod..

Sport pro všechny - kampaně jsou koncipovány jako výzvy k účasti na doprovodných aktivitách FC Baník Ostrava zaměřených na nejširší veřejnost a dobročinné účely.

Vybraná média pro spolupráci

#### ***Tv***

Polar - upoutávky k utkáním

Report - rozhovory s hráči

#### ***Rádia***

Čas, Hellax, Orion, ČRO - upoutávky k utkáním, rozhovory s hráči, Studio fotbal

#### ***Tisk***

Avízo, Deník Ostrava, Mladá fronta DNES, Sport

*Tabulka č. 12*

|         |                                                |
|---------|------------------------------------------------|
| Náklady | 0,00 Kč                                        |
| Příjmy  | 0,00 Kč                                        |
| Termíny | Smlouvy o reciproční spolupráci do 30. 6. 2006 |

### 3.2.5 Komerční aktivity

#### *Reklamní předměty, Merchendising, Fan shop*

Cílem této části marketingového plánu je posílení značky Baník. Reklamní předměty budou distribuovány členům představenstva a dozorčí rady, titulárnímu, generálnímu a hlavním partnerům, hráčům všech mužstev (pro reprezentaci při mezistátních utkáních, přátelských i mistrovských zápasech, zahraničních soustředěních a při autogramiádách a setkáních s fans). Současně bude posíleno portfolio distribučních míst pro propagační předměty (Fan shop Bazaly, On-line prodej na www).

Záměrem marketingového oddělení pro sezonu 2006/2007 je dosáhnout toho, aby tržby za prodej reklamních předmětů ve Fans shopu a on-line prodej na internetu byly alespoň ve stejné výši jako náklady na výrobu těchto předmětů. V příštích letech by pak měl poměr prodaných předmětů stoupat.

*Tabulka č. 13*

|         |                 |
|---------|-----------------|
| Náklady | 1 000 000,00 Kč |
| Příjmy  | 1 000 000,00 Kč |
| Termíny | Průběžně        |

#### *Příjem z prodeje vstupenek*

V sezoně odehraje prvoligový tým klubu FC Baník Ostrava patnáct utkání na domácím hřišti. Za předpokladu, že utkání první ligy navštíví v průměru 10 000 diváků (sezona 2004/2005) a průměrná cena vstupenky (do průměru jsou zahrnuty i permanentní vstupenky) je 50 korun, bude příjem ze vstupného činit 7 500 000 korun. V případě postupu týmu do evropských fotbalových soutěží budou vstupenky na tato utkání tisknuta operativně, takže s příjmem za vstupné na tyto potenciální zápasy nelze dopředu počítat. Na utkání B týmu a mládežnických klubů oddíl FC Baník vstupné vybírat nebude.

*Tabulka č. 2*

|         |                 |
|---------|-----------------|
| Náklady | 600 000,00 Kč   |
| Příjmy  | 7 500 000,00 Kč |
| Termíny | Průběžně        |

***Fans Club***

Vytvoření oficiálního Fans Clubu FCB, který funguje stejným způsobem, jako ve většině klubů v zahraničí. Členství v oficiálním Fans Clubu FCB získá fanoušek za členský příspěvek, který se může lišit v závislosti na tom, jakou kartu a s ní související výhody si člen Fans Clubu koupí. O všech aktivitách klubu budou v případě zájmu členové Fans Clubu informováni prostřednictvím mailové pošty, kterou budou moci k direct marketingu vlastní značky využívat také partneři klubu.

Člen Fan klubu bude mít následující výhody.

- Permanentku nebo vstupenky na zápas se slevou 25 %
- Bulletin zdarma
- Reklamní předměty se slevou 25%
- Přednost při pravidelných realizovaných setkáních s hráči, foto s hráči
- Plakát, kalendář a fotografie s originálními podpisy hráčů
- Special baníkovský nick na chatu

*Tabulka č. 14*

|         |               |
|---------|---------------|
| Náklady | 200 000,00 Kč |
| Příjmy  | 800 000,00 Kč |
| Termíny | Průběžně      |

***Spojení značky Baník v oblasti služeb***

Klub se v sezoně 2005/2006 pokusí do marketingových aktivit zapojit podnikatelské subjekty v oblasti služeb. Záměrem je uzavřít smlouvy alespoň se třemi subjekty v oblasti pohostinství, které by své podniky přejmenovaly na Hospodu Baník.

Smlouvy by ošetřily pravidla pro používání ochranné známky. Fanoušky FC Baník Ostrava by do těchto restauračních zařízení mělo lákat právě spojení se jménem klubu, ale například i promítání zápasů zvenku, pivní fotbalové rekvizity, tipovací soutěž o ceny a jiné aktivity.

Majitelé klubu by pak měli klubu platit roční nájemné, jeho výše bude určena teprve na základě vyhodnocení nabídek podnikatelských subjektů.

Druhým záměrem tohoto bodu marketingového plánu je zřídit v blízkosti stadionu alespoň pět stánků s občerstvením, které by nesly názvy podle bývalých hráčů (U Wiecka). S

provozovateli těchto stánků by klub uzavřel prakticky totožnou smlouvu jako s majiteli výše zmíněných restauračních zařízení.

*Tabulka č. 15*

|         |                       |
|---------|-----------------------|
| Náklady | 0,00 Kč               |
| Příjmy  | 200 000,00 Kč         |
| Termíny | Smlouvy do 30.6. 2006 |

### ***Billboardy***

V těsné blízkosti stadionu a také na oplocení areálu a budovách klubu je nyní zhruba dvacet ploch pro umístění billboardů. Součástí tohoto bodu marketingového plánu FC Baník Ostrava pro sezonu 2006/2007 je začátek přípravy dlouhodobého řešení v rámci rekonstrukce stadionu Bazaly.

Ve stávajících podmínkách je nezbytné uzavřít smlouvu pouze o krátkodobém pronájmu ploch na oplocení stadionu billboardové společnosti. Ta by měla vzejít z výběrového řízení, pro které klub stanoví tyto základní podmínky:

1. Ještě před vyvěšením či vylepením všechny billboardy musí schválit vedení FC Baník Ostrava. V případě, že se některých z billboardů nebude slučovat s filozofií klubu, bude mít FC Baník Ostrava právo jej odmítnout.
2. Klub bude mít garantován ve smlouvě s reklamní agenturou výrobu a vyvěšení pěti billboardů pro potřeby a záměry klubu.
3. Smlouva bude omezena na dva roky s ohledem na chystanou rekonstrukci oplocení stadionu.
4. Agentura zajistí klubu FC Baník Ostrava pronájem tří billboardů v centru Ostravy za účelem vlastní prezentace klubu, jeho akcí a sportovních událostí.  
Jakmile bude dokončena přestavba areálu, bude za stejných podmínek uzavřena s případným zájemcem smlouva dlouhodobá.

*Tabulka č. 16*

|         |                       |
|---------|-----------------------|
| Náklady | 0,00 Kč               |
| Příjmy  | 1 000 000,00 Kč       |
| Termíny | Smlouvy do 30.6. 2006 |

### 3.2.6 Propagace značky FC Baník Ostrava

#### *Den otevřených dveří FCB*

Akce na fotbalovém stadionu Bazaly: zahrnovala by prohlídku areálu stadionu, jednoduchý výklad v síni tradic s důrazem na připomenutí historických úspěchů klubu, prezentaci vybraných fotbalových hvězd, popř. legionářů ze zahraničí, ukončené malým rautem. Na akci budou pozváni také představitelé regionu a města v čele s primátorem města Ostravy.

*Tabulka č. 17*

|         |                        |
|---------|------------------------|
| Náklady | 200 000,00 Kč          |
| Příjmy  | 0,00 Kč                |
| Termíny | Smlouvy do 30. 6. 2006 |

#### *McDonald's Cup*

Celorepublikový fotbalový turnaj výběrů škol zastřešený společností McDonald's, která také hradí veškeré náklady spojené s pořádáním turnaje. Klub investuje pouze vlastní sportoviště formou pronájmu. Na akci se nebude vybírat vstupné.

*Tabulka č. 18*

|         |          |
|---------|----------|
| Náklady | 0,00 Kč  |
| Příjmy  | 0,00 Kč  |
| Termíny | 1.6.2006 |

#### *Ostravský Kahan - Turnaj generálního partnera klubu*

Žákovský klubový turnaj. Opět celorepublikový, velmi prestižní.

*Tabulka č. 19*

|         |          |
|---------|----------|
| Náklady | 0,00 Kč  |
| Příjmy  | 0,00 Kč  |
| Termíny | 1.8.2007 |

#### *Hadamczikův memoriál*

Memoriál E. Hadamczika mezinárodní žákovský turnaj v halové kopané konaný každoročně třetí víkend v listopadu /turnaj s dlouholetou tradicí. Místo - hala bývalého Hornického učiliště.

Organizaci turnaje zajistí marketingový úsek ve spolupráci se sportovním oddělením a Magistrátem města Ostravy a Ostravskou univerzitou, které by měly klubu pomoci se zajištěním ubytovacích kapacit pro účastníky turnaje.

*Tabulka č. 20*

|         |               |
|---------|---------------|
| Náklady | 100 000,00 Kč |
| Příjmy  | 0,00 Kč       |
| Termíny | 20.11.2007    |

### ***Setkání internacionálů***

Setkání příznivců FCB a vybraných internacionálů. Setkání proběhne v areálu stadionu FCB, konkrétní místo bude upřesněno v závislosti na tom, kolik fanoušků projeví zájem. Součástí akce by měla být autogramiáda internacionálů, popřípadě také krátký fotbalový zápas Internacionálové versus Fanoušci.

*Tabulka č. 21*

|         |              |
|---------|--------------|
| Náklady | 50 000,00 Kč |
| Příjmy  | 0,00 Kč      |
| Termíny | 1.9.2007     |

### ***Reklamní akce na stadionu***

Soutěže (peníze, jackpot,...), přehlídky, hostesky, propagační předměty divákům, služby divákům. Jednotlivé akce budou připravovány vždy s měsíčním předstihem v závislosti na termínové listině A týmu.

Pravidlem na domácích zápasech FCB by měly být vždy vystoupení mažoretek před zápasem, utkání přípravek v poločase hlavního utkání, vystřelování merchendingových předmětů do hlediště, losování vstupenek o drobné ceny a upomínkové dárky. Každé utkání by měla doprovázet jedna speciální a zásadní promo akce, například módní přehlídky, organizace koutku pro děti nebo „návštěva ze zoo“.

*Tabulka č. 22*

|         |               |
|---------|---------------|
| Náklady | 400 000,00 Kč |
| Příjmy  | 0,00 Kč       |
| Termíny | Průběžně      |

***Ostatní akce***

Charitativní činnost, setkání hráčů FCB s dětmi z dětského domova, ceny do soutěží v Hypermarketech.

*Tabulka č. 23*

|         |               |
|---------|---------------|
| Náklady | 200 000,00 Kč |
| Příjmy  | 0,00 Kč       |
| Termíny | Průběžně      |

***WWW***

Veškeré aktivity klubu na internetové stránce budou koordinovány ve spolupráci s reklamní agenturou na základě uzavřené smlouvy o provozování internetových stránek.

Nezbytná je postupná přeměna internetové stránky klubu na moderní a aktuální záležitost. Presentaci klubu na www síti by měl prakticky nonstop zajišťovat jeden ze členů oddělení PR tak, aby každá novinka byla na internetu v co nejkratší době. Novinkou bude pravidelný on-line přenos z ligových zápasů.

Pracovník odpovědný na prezentaci klubu na internetové síti musí ve spolupráci s vybranou agenturou denně aktualizovat server, každý zpráva a novinka z klubového dění musí být na internetu ještě dříve než ji do rukou dostanou ostatní média nebo novináři.

Součástí klubového WWW stránky musí být pravidelná soutěž, možnost koupit prostřednictvím sítě odznaky, šály a další propagační klubové předměty, fanoušci by se mohli na internetu přihlásit k zájezdům na utkání na hřištích soupeřů, mohli by formou bodů ocenit výkon hráčů v jednotlivých zápasech a formou chatu by měli mít možnost se vyjádřit k čemukoliv v klubu.

*Tabulka č. 24*

|         |                        |
|---------|------------------------|
| Náklady | 200 000,00 Kč          |
| Příjmy  | 0,00 Kč                |
| Termíny | Smlouva do 30. 6. 2006 |

### 3.2.7 Výroba a zajištění tiskovin

#### *Bulletin*

Náplň a výrobu bulletinu zajistí redakční rada, realizační harmonogram bude upřesněn s ohledem na rozlosování soutěžního ročníku 2006/2007. Pravidelný náklad na jednotlivé zápasy 5 000 kusů s tím, že se v průběhu sezony může variabilně měnit v závislosti na atraktivitě soupeře a sportovní úspěšnosti jednotlivých týmů FC Baník Ostrava. Specifikace bulletinu: bude mít vždy 16 stran, formát A4, na křídovém papíře, část nákladu bude rozdána partnerům, část bude prodávána na sportovních utkáních.

*Tabulka č. 25*

|         |                 |
|---------|-----------------|
| Náklady | 1 500 000,00 Kč |
| Příjmy  | 200 000,00 Kč   |
| Termíny | Průběžně        |

#### *Karty a další tiskoviny*

**V.I.P. karty – zlaté:** Pro majitele, představenstvo, dozorčí radu a vzácné hosty. Speciální karta opravňující držitele k návštěvě zlaté V.I.P. a vyhrazených prostor na stadionu při všech utkáních. Součástí bude také parkovací plocha P1, parkovací místa.

**V.I.P. karty – celosezónní:** Opravňují pro všechna domácí utkání držitele k sezení ve vyhrazeném sektoru ve střední části kryté tribuny a k návštěvě V.I.P. prostor s možností využití rautu. Rozpis určí vedení.

**V.I.P. karty – jednorázové:** Opravňují pro uvedené utkání držitele k sezení ve vyhrazeném sektoru (karta s místem k sezení) nebo majitele vstupenky (karta k návštěvě V.I.P. prostor s možností využití rautu, bez umístění – pro hráče a funkcionáře soupeře a zvláštní hosty.

**Vstupenky – čestné:** Opravňují majitele k návštěvě všech prvoligových utkání a pohárů ČMFS do čtvrtfinále. Jen pro zasloužilé členy FCB (bývalí hráči, kluboví funkcionáři)

**Vstupenky – permanentní:** Opravňuje majitele k návštěvě všech prvoligových utkání a pohárů ČMFS do čtvrtfinále pro marketingové účely. Zdarma - pro spolupracující firmy, pro sponzory, partnery, přátele, čestné hosty, trenéry, hráče a zaměstnance FCB (seznam vytvoří představenstvo). Pro komerční účely - předsezonní a sezonní prodej – fanoušci, firmy atd.

**Parkovací karty:** Opravňují k možnosti parkování na vyhrazených místech podle důležitosti (velmi omezený počet - potřeby zdaleka převyšují současné možnosti – je potřeba zorganizovat parkování v odstavném pruhu ulice Bukovanského – P4 (celkem 60 ks).

**Press karty:** Opravňují majitele ke vstupu do vyhrazených prostor pro PRESS uvnitř a vně stadionu (místo se psacím stolem na tribuně a pro fotografy za postranními čarami na hrací ploše, počet 30 kusů, seznam tvoří akreditovaní novináři – sezonně se prakticky nemění).

**Technický dozor:** Opravňují majitele k pohybu po celém areálu stadionu v průběhu utkání (počet 300 kusů, seznam tvoří lidé zabezpečující chod utkání - policie, ostraha, televize, údržba).

*Tabulka č. 26*

|         |              |
|---------|--------------|
| Náklady | 1 200 000 Kč |
| Příjmy  | 0,00 Kč      |
| Termíny | Průběžně     |

### 3.3 Rozpočet oddělení marketingu

|                                   | Příjmy   | Náklady  |
|-----------------------------------|----------|----------|
| Sponzorství a reklama             | 55000000 | 4000000  |
| Spolupráce s partnery             |          |          |
| FCB galavečer                     | 0        | 600000   |
| Turnaje pro partnery              | 0        | 200000   |
| Setkání sponzorů                  | 0        | 100000   |
| Spolupráce s fanoušky             |          |          |
| Parlament – setkání s fans        | 0        | 50000    |
| Turnaj pro fanoušky               | 0        | 50000    |
| Vlajka                            | 0        | 10000    |
| Maskot                            | 0        | 10000    |
| Hymna                             | 0        | 30000    |
| Autobus pro fanoušky              | 0        | 300000   |
| Spolupráce s médii                |          |          |
| TV, rádia, tisk                   | 0        | 0        |
| Komerční aktivity                 |          |          |
| Merchandising, Fans shop          | 1000000  | 1000000  |
| Prodej vstupenek                  | 7500000  | 600000   |
| Fan club                          | 800000   | 200000   |
| Značka Baník v oblasti služeb     | 200000   | 0        |
| Billboardy                        | 1000000  | 0        |
| Propagace značky FC Baník Ostrava |          |          |
| Den otevřených dveří FCB          | 0        | 200000   |
| McDonald's Cup                    | 0        | 0        |
| Ostravský Kahan                   | 0        | 200000   |
| Hadamczikův memoriál              | 0        | 100000   |
| Setkání internacionálů            | 0        | 50000    |
| Reklamní akce na stadionu         | 0        | 400000   |
| WWW                               | 0        | 10000    |
| Ostatní akce                      | 0        | 200000   |
| Výroba a zajištění tiskovin       |          |          |
| Bulletin                          | 200000   | 1500000  |
| Karty a další tiskoviny           | 0        | 1200000  |
| Celkem                            | 65700000 | 11100000 |

### 3.4 Kontrolní mechanismy

Klub nesmí zapomínat na pravidelnou kontrolu plnění a realizaci marketingového plánu. Ta by měla být zaměřena na sledování ukazatelů rozhodujících pro dosažení cílů.

Marketingové oddělení FC Baník Ostrava proto bude pravidelně, jednou týdně vždy v úterý dopoledne kontrolovat přípravu jednotlivých marketingových akcí a činností vyplývajících z tohoto marketingového plánu. Pokud se objeví závady v plnění, bude nezbytné rychle zjednat nápravu. Z každé úterní kontroly bude vyhotoven písemný zápis.

#### *Zpětná vazba*

Zpětná vazba je velmi důležitá při vyhodnocování realizace všech zavedených opatření. V případě negativních signálů ze strany fanoušků, partnerů nebo zaměstnanců je nutné provést analýzu, proč tyto signály vznikly a přijmout co nejrychlejší opatření k jejich odstranění. Pravidelně je nutné vytvořit seznamy našich silných a slabých stránek a pracovat na tom, aby slabé stránky byly co nejrychleji zařazeny do těch silnějších.

#### *Stanovení nových cílů*

Pokud budou nalezeny slabé stránky marketingového plánu, začne se okamžitě pracovat na jejich odstranění. To je základem pro nové cíle společnosti v dalších sezonách.. Nadále zůstává strategickým cílem vylepšování celkové image klubu, která by měla vyústit v získání co největším počtu spokojených fanoušků, partnerů a sponzorů. Důležitá je také zvyšující se spokojenost hráčů i ostatních pracovníků.

Nové cíle budou stanoveny vždy na začátku příslušné sezóny, společně s termíny jejich zavedení a vyhodnocení. Pokud se bude jednat o nové strategické úkoly, mohou být stanoveny průběžně s cílem na jejich co nejrychlejší uvedení do života.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat činnost prvoligového fotbalového klubu FC Baník Ostrava s akcentem na marketing a strategické cíle této organizace. Během své práce jsem dospěl k níže uvedeným závěrům.

Profesionální fotbalový klub je podnikatelský subjekt, který spravuje majetek v hodnotě stovek miliónů korun. Má povinnou formu akciové společnosti, protože ta je pro akumulaci dostatečného kapitálu nejpriznivější. Velkým problémem současného českého fotbalu zůstává financování.

V České republice zatím nejsou vytvořeny ideální podmínky pro to, aby bylo podnikání ve fotbalovém prostředí ziskové. Toho může dosáhnout jenom klub, který je schopen konkurovat klubům na evropské úrovni v soutěžích UEFA. Většina klubů v tuzemsku má velké potíže se zajišťováním rozpočtu, hledáním sponzorů a marketingových partnerů. Nelehkou pozici má také FC Baník Ostrava.

Z teoretické i praktické části diplomové práci jasně vyplývá, že profesionální sportovní organizace, jakou jistě prvoligový fotbalový klub je, nemůže na trhu uspět, pokud nemá dokonale sladěnou a provázanou sportovní a ekonomickou oblast. Jedině v případě, že sportovní produkt, v tomto případě prvoligové mužstvo, bude hrát v popředí české ligy a bude se pravidelně prosazovat, mohou marketingoví specialisté účinně pracovat s partnery a manažeři prodávat hráče do lepších klubů.

STEPPKE analýza vnějšího prostředí tohoto klubu i analýza vnitřního prostředí v praktické části diplomové práci prokázala, že FC Baník Ostrava patří mezi dobře organizované kluby s poměrně solidním zázemím a zajištěním finančních toků. Zásahu na tom mají především dva aspekty: zisk mistrovského titulu v roce 2004 a příchod nového majitele Daniela Vacka, který dokázal klub ekonomicky stabilizovat.

Funguje zde určitá organizační struktura, na každém postu je vyškolený odborník a jsou tak zajištěny podmínky nutné pro bezproblémový chod fotbalového klubu. Po stránce sportovních výsledků dochází také ke zlepšení.

V klubu jsou stavena základní pravidla sportovního, ekonomicko-marketingového i technického úseku. Zároveň probíhá průběžná a systematická kreativní, realizační a kontrolní činnost. Marketingové oddělení také vede důsledně systém evidence. Jednou z podmínek kvalitního fungování marketingu je předkládání návrhů dílčích plánů na dané období v předstihu ke schválení vedení klubu a současně i pravidelné čtvrtletní hodnocení výsled-

ků. Neméně pozitivní je fakt, že klub klade stále větší důraz na kvalitní práci s mládeží a vychovávání nových talentů, kteří tvoří do budoucna ziskový potenciál klubu.

Všechny tyto podmínky kvalitně řízeného marketingu FC Baník Ostrava splňuje, což potvrzuje pracovní hypotézu, že v České republice patří tento klub v oblasti sportovního marketingu mezi elitu.

Další hypotéza, že sportovní organizace se jen obtížně vyhýbají negativním následkům sportovního marketingu, se v případě ostravského klubu potvrdila jen částečně. Doping, korupce a padělání značek se klubu v posledních pěti letech nijak nedotkla, marketingové oddělení zaznamenalo pouze drobné pokusy o ambush marketing v době, kdy FC Baník dokázal vyhrát I. Gambrinus ligu.

Jistě pozitivní je, jak naznačila analýza personálního složení klubu, že v managementu klubu působí jak bývalí hráči, kteří znají důvěrně prostředí a umí se v něm pohybovat, tak i lidé, kteří jsou na tento druh práce vyškolení. Jelikož je fotbalové prostředí natolik specifické, že trvá velice dlouho, než do něj pronikne někdo zvenčí, je pro klub vhodné, aby zaměstnával právě bývalé fotbalisty, kteří znají fotbalové prostředí již delší dobu a mohou se vhodně doplňovat například s marketingovými odborníky.

Rezervy klubu vidím především v oblasti strategického plánování, klub má zatím pouze velmi stručně vytyčeny cíle, chybí podrobná specifikace všech kroků marketingového plánování. Rovněž v propagaci může klub ještě pokročit vpřed, na trhu není dostatek druhů merchandisingového zboží. Navrhoval bych vybudování jednoho stánku přímo na stadionu Bazaly, kde by měli diváci možnost si koupit různé suvenýry, od dresů, přes šály, fotografie až po plakáty. Doporučil bych vytvořit obchody s baníkovskými náměty v nejvíce obydlených oblastech (centrum, Poruba, Hrabůvka). Na některé tyto nedostatky jsem se také pokusil reagovat v marketingovém plánu na sezonu 2006/2007, který tvoří projektovou část diplomové práce.

Pokud bude FC Baník Ostrava v řízení společnosti pokračovat v trendu posledních dvou let a jen mírně vylepší některé drobné nedostatky, může dosáhnout toho, aby byl ekonomicky zcela sobestačný a majiteli klubu mohl přinést zisk.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literatura

- [1] CAYWOOD, D.L. *Public relations: Řízená komunikace podniku s veřejností*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2003. 600 ks  
ISBN 80-7226-886-4
- [2] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: EastWest Publishing Company. 2000. 172 s.  
ISBN 80-7219-010-5
- [3] FREYER, W. *Sport marketing*. 1. vyd. Wiesbaden, Forkel – Verlag. 1991. 126 s.
- [4] HORA, J., BASTL, M., *Pravidla fotbalu*. 1. vyd. Praha: Olympia. 2003. 160 s. .  
ISBN 80-7033-797-4
- [5] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2 vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s.  
ISBN 80-85424-1
- [6] HORNER, S., WARBROOKE, J.. *Aplikovaný marketing služeb*. I. Vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 488 s.  
ISBN 80-247-0202-9
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing*. 3 vyd.. Praha: Viktoria Publishing. 1997. 789 s.  
ISBN 80-85605-08-2
- [8] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praa: IVS. 2000. 263 s.  
ISBN 80-85866-68-4
- [9] PELSMACKER, P. GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. 2003. 581 s.  
ISBN 80-247-0254-1
- [10] STÁVKOVÁ, J. FORET, M. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 159 s.  
ISBN 80-247-0385-8
- [11] ŠINDLER, J. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*, 1. vyd. Praha: Grada. 2003. 236 s.  
ISBN 80-247-0402-1

### WWW stránky

- [12] VORÁČ, J. *Sportovní marketing*. 20.únor 2002.  
zdroj: <http://www.sportbusiness.cz/cl56.htm>
- [13] DALECKÝ, M. *Marketing v tělesné výchově a sportu*. 4.březen 2002.  
zdroj: <http://www.sportbusiness.cz/cl67.htm>
- [14] <http://sponsorship.research.com>, 6.9. 2002
- [15] <http://www.sportmarketing.cz/konference2>

### Tisk

- [16] SAIVER, F., PALIČKA, J. *Domácí aféry*. MF DNES, 7.5. 2001, str. 12
- [14] ČTK, *Další podezřelí z korupce v MOV*. Hospodářské noviny, 5. 5. 1999, str. 23

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|         |                                                                                             |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ČMFS    | Českomoravský fotbalový svaz                                                                |
| EU      | Evropská unie                                                                               |
| FC      | Fotball club                                                                                |
| FIFA    | Fédération Internationale de Football Association, mezinárodní fotbalová federace           |
| MOV     | Mezinárodní olympijský výbor                                                                |
| OKD     | Ostravsko-karvinské doly                                                                    |
| SK      | Sportovní klub                                                                              |
| STEPPKE | Sociální, technologické, ekonomické, politické, právní, kulturní, ekologické prostředí      |
| STES    | Studios Television Event Sponsoring, marketingový partner Českémoravského fotbalového svazu |
| TJ      | Tělovýchovná jednota                                                                        |
| TV      | Tělovýchova                                                                                 |
| UEFA    | The Union of European Football Associations, unie evropských fotbalových asociací           |
| VIP     | Very important person, velmi důležitá osoba                                                 |

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Reklamní plochy FC Baník Ostrava Struktura FC Baník Ostrava
- P II Sportovní úspěchy FC Baník Ostrava
- P III Vedení FC Baník Ostrava.
- P IV Návštěvní řád stadion Bazaly v Ostravě.
- P V Pořadatelé na utkání FC Baník Ostrava
- P VI Hymna FC Baník Ostrava.
- P VII Patrneři Fan Clubu FC Baník Ostrava.
- P VIII Organizační struktura FC Baník Ostrava, a. s.
- P X II. Konference sport marketing