

**MASARYKOVA UNIVERZITA**

**Fakulta sportovních studií**

**Katedra společenských věd a managementu sportu**

**Marketing a management fotbalového klubu – FC Morkovice, z.s.**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Oldřich Racek, PhD.**

Vypracoval:

**Dominik Síleš**

**445084**

**MAN**

Brno 2018

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „*Marketing a management fotbalového klubu – FC Morkovice, z.s.*“ vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Oldřicha Racka, PhD., uvedl jsem všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

Datum:

.....

Podpis:

.....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Mgr. Oldřichu Rackovi, PhD. za jeho odborné a cenné rady, které mi v průběhu zpracování této bakalářské práce poskytl. Dále bych chtěl poděkovat prezidentovi FC Morkovice, z.s. Petru Jablunkovi za ochotu a umožnění přístupu k interním informacím klubu, které mi dopomohly k dokončení práce.

## **Bibliografická identifikace**

**Jméno a příjmení autora:** Dominik Síleš

**Název bakalářské práce:** Marketing a management fotbalového klubu –  
FC Morkovice, z.s.

**Pracoviště:** Katedra společenských věd a managementu sportu

**Vedoucí bakalářské práce:** Mgr. Oldřich Racek, Ph.D.

**Rok odevzdání závěrečné práce:** 2018

## **Anotace**

Předmětem této bakalářské práce je analyzovat současný stav a fungování amatérského fotbalového klubu FC Morkovice, z.s. se zaměřením na management a marketing klubu. Dále charakterizovat strukturu a současnou situaci klubu, hospodářské a sportovní výsledky. Nastínit prostředí, ve kterém se momentálně klub nachází, a využít vhodné postupy, na jejichž základě budou navržena řešení pro efektivnější fungování klubu.

## **Klíčová slova**

management, marketing, sport, fotbal

## **Bibliographical identification**

**Autor's first name and surname:** Dominik Síleš

**Title of the master thesis:** Marketing and Management of Football Club –  
FC Morkovice, z.s.

**Department:** Department of Social Sciences and Sport Management

**Supervisor:** Mgr. Oldřich Racek, Ph.D.

**The year of submission of the final thesis:** 2018

## **Annotation**

The goal of the bachelor thesis „Marketing and Management of Football Club – FC Morkovice, z.s. is to analyze the current condition of the club focused on the area of management and marketing and to recommend several suggestions which could help and improve the club's strategy for forthcoming years.

## **Keywords**

Management, marketing, sport, football

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>10</b>
1.1. SPORT .....	10
1.1.1. <i>Sportovní hra</i> .....	11
1.2. FOTBAL.....	12
1.2.1. <i>Fotbalová asociace České republiky</i> .....	12
1.3. DOBROVOLNICTVÍ VE SPORTU.....	13
1.4. MANAGEMENT.....	14
1.4.1. <i>Management jako proces řízení</i> .....	14
1.4.2. <i>Management jako řídící pracovníci</i> .....	14
1.4.3. <i>Management jako soubor poznatků o řízení</i> .....	16
1.4.4. <i>Sportovní management</i> .....	16
1.4.5. <i>Sportovní manažer</i> .....	18
1.5. MARKETING .....	18
1.5.1. <i>Marketingový mix</i> .....	20
1.5.2. <i>Marketingový mix ve sportu</i> .....	22
1.5.3. <i>Sportovní marketing</i> .....	24
1.6. SWOT ANALÝZA .....	25
1.6.1. <i>Silné stránky</i> .....	26
1.6.2. <i>Slabé stránky</i> .....	26
1.6.3. <i>Příležitosti</i> .....	26
1.6.4. <i>Hrozby</i> .....	26
<b>2. CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, ÚKOLY PRÁCE.....</b>	<b>28</b>
2.1. CÍLE .....	28
2.2. VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	28
2.3. ÚKOLY PRÁCE.....	28
<b>3. METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>29</b>
<b>4. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
4.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	30
4.2. HISTORIE KLUBU .....	30
4.3. PŘEDSTAVENÍ KLUBU .....	33
4.4. MARKETING KLUBU .....	36
4.4.1. <i>Marketingový mix</i> .....	36
4.4.2. <i>Financování</i> .....	39

4.5.	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	40
4.6.	SWOT ANALÝZA.....	51
<b>5.</b>	<b>DISKUZE.....</b>	<b>56</b>
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>63</b>
	KNIŽNÍ ZDROJE.....	63
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	64
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>68</b>
	<b>PŘÍLOHA.....</b>	<b>69</b>

## ÚVOD

Dovolím si začít citátem neznámého autora „člověk je jako dynamo, stojí-li na místě, nemá energii, hne-li se z místa, začne energii sám vyrábět.“ Tento citát mi utkvěl v paměti a vybaví se mi téměř pokaždé, když těžce hledám motivaci a odhodlání se převléci do sportovního a jít se hýbat. Záměrně říkám jít se hýbat, protože pod tímto spojením si můžeme vybavit celou škálu aktivit od méně náročných, typicky chůze, až po fyzicky velmi náročné, jako třeba vytrvalostní běh.

Pohyb jako takový je esenciální podstatou sportu. Sport, na jakékoliv úrovni, od nepaměti patřil do každé vesnice, do každého města. Vezmeme-li v potaz, že fotbal je stále celosvětově (v České republice nevyjímaje) nejpobulárnějším sportem, můžeme s klidem tvrdit, že právě fotbal zastává onu pozici společenského fenoménu, který má za úkol udržovat, v lepším případě rozvíjet, pohyb a s jistou nadsázkou i zdroj lidské energie.

Socio-demografické změny odehrávající se v nynější době bezprostředně ovlivňují kulturní a sportovní dění na malých městech a vesnicích. Konkrétně mám na mysli vyliďňování periferních a excentrických oblastí, mezi které patří výše zmíněná malá města a vesnice, ve prospěch velkých měst a jejich aglomerací. Tento rozsáhlý trend stěhování se, v lepším případě pouze každodenního dojíždění i několika desítek kilometrů, za prací negativně působí a přímo dopadá na sportovní, nejen fotbalové, amatérské oddíly působící právě v těchto obcích, a to v několika oblastech. Zcela neoddiskutovatelným a nejpalcivějším problémem sportovních klubů, případně tělovýchovných jednot se stává nedostatek lidských zdrojů, tzn. lidí, kteří by se podíleli na chodu organizací. Jsem si jist, že nejsem daleko od pravdy, když budu tvrdit, že v převážné většině oddílů leží tíha zodpovědnosti na bedrech dvou, maximálně tří osob. Druhým, taktěž palčivým problémem, se stává úbytek drobnějších sponzorů související s odchodem, případně zánikem menších podniků, které se velkou měrou podíleli na financování sportu v rámci malých měst a obcí. Postupné nedobrovolné redukování těchto zdrojů příjmů znamená pro management nutnost vynakládat značné množství energie a úsilí ve snaze získat nové sponzory.

Při úvahách, jaké zvolit téma k bakalářské práci, které by odpovídalo spojení manažerské praxe a sportu, jsem měl od začátku zcela jasno v tom, že se zaměřím na fotbalový klub. Vysvětlení je, v mém případě, naprosto logické. Od svých čtyř let věku

jsem se věnoval fotbalu a tato vášně mě pronásledovala celým dětstvím i dospíváním. Během těchto let jsem prošel řadou klubů od profesionálních na vrcholové úrovni až po amatérské na úrovni výkonnostní. Fotbalový klub FC Morkovice, z.s. jsem si nevybral náhodně, ba naopak pro výběr tohoto amatérského oddílu jsem měl vícero zásadních důvodů. Prvním z těchto důvodů je fakt, že jsem v daném městě vyrůstal a doposud tam i bydlím. Druhý důvod úzce souvisí s předchozím, a tedy že jsem v Morkovicích s fotbalem začínal, udělal tam své pomyslné první fotbalové krůčky a v nedávné době se tam vrátil.

V úvodní části naší bakalářské práce se budeme zabývat literární rešerší pojmů a termínů, které bezpodmínečně souvisí s problematikou vedení a propagací (reklamou) amatérských fotbalových klubů na vesnicích, respektive malých městech, a to tedy pojmy jako management, marketing nebo také dobrovolnictví, či samotnou definici sportu a fotbalu. Nedovolíme si ani opomenout definici SWOT analýzy.

V následující části si zřetelně definujeme metodiku, ve které popíšeme charakter této bakalářské práce. Dále si vytyčíme základní výzkumné otázky, úkoly a cíle práce, které se de facto stanou hlavní podstatou této práce.

V praktické části se zaměříme na analýzu samotného klubu, představíme jeho historii, popíšeme současnou organizační strukturu, management a marketing klubu. Provedeme dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost diváků s organizací domácích mistrovských utkání. Za pomoci SWOT analýzy vyhodnotíme vnitřní a vnější prostředí, tedy silné a slabé stránky, respektive příležitosti a hrozby. Na základě výsledků dotazníkového šetření, výsledků SWOT analýzy, vlastních zkušeností s chodem klubu a osobních rozhovorů s předsedou se tedy pokusíme vyvodit určité závěry a případná doporučení.

Bakalářská práce Management a marketing fotbalového klubu FC Morkovice, jakožto i její výsledky, by mohla být zajímavá pro vedení klubu FC Morkovice, z.s. a to z důvodu naší snahy o návrh zejména marketingových řešení, na základě rozboru výsledků dotazníkové šetření, která by klubu měla přinést informace o možných směrech rozvoje klubu.

# 1. LITERÁRNÍ PŘEHLED

## 1.1. Sport

Samotné slovo sport, dle dostupných zdrojů, je odvozeno od slova anglosaského původu *disport*, které může ve volném překladu znamenat příjemně trávit volný čas. Aby na jakoukoli aktivitu mohlo být pohlíženo jako na sport, měla by splňovat tři základní podmínky:

- mít charakter soutěže (komparace výsledků),
- mít jasná pravidla,
- mělo by se jednat o pohybovou aktivitu. (Bedřich, 2006)

*„Sport je specifická, přísně organizovaná činnost tělocvičného i jiného pohybového, technického či intelektuálního charakteru s dominující výkonovou motivací a z ní vyplývající prožitkovostí, realizující se v dosahování absolutně či relativně maximálního výkonu v přesně vymezených a kontrolovaných podmínkách.“* (Hodaň, 2000, str. 149)

Definice sportu dle Bedřicha (2006, str. 11) *„sport chápeme jako fyzickou aktivitu tvořící složku volného času a životního stylu.“*

Dle Sekota (2008, str. 10) je sport *„institucionalizovaná pohybová aktivita motivovaná zvýšením celkové kondice, osobního prožitku či cíleným výsledkem nebo výkonem. Nedílnou součástí tohoto vymezení je nejen její pohybová složka, nýbrž i důraz na její institucionální povahu. Nikoliv tedy jakákoliv pohybová aktivita, nýbrž ta, která je institucionálně charakterizována a vnímána jako sportovní“.*

Jisté je, že na sport můžeme pohlížet rozdílnou optikou, a proto se níže pokusíme nastínit pár všeobecně uznávaných směrů a funkcí sportu, ve kterých se pojednává o sportu na široké škále od volnočasové aktivity až po silně komerční záležitost profesionálního sportu.

Rozlišujeme čtyři základní směry sportu s prioritním cílem:

- *masový sport* – smyslem je zábava;
- *sport pro zdraví (fitness sport)* – sportování ve smyslu udržení dobré fyzické kondice a aktivního zdraví;

- *výkonnostní sport* – amatérská úroveň, snaha o dosažení vítězství nad soupeřem;
- *vrcholový sport (elite, top sport)* – profesionální úroveň, snaha o maximální výkony a výsledky na poli sportovním, ale zároveň i ekonomickém (Kučera, 1999, v Bedřich, 2006).

Funkce sportu jako významného fenoménu moderního způsobu života:

- *výchovně-vzdělávací* – do této kategorie patří mnoho různých typů rozvoje jako *rozvoj fyzický* (tělesná zdatnost), *rozvoj poznání* (vědomosti o pohybu a vlivu tréninku na zdraví), *rozvoj pracovně profesionální* (plnit příkazy nadřízených), *sociální rozvoj* (regulovaná soutěživost a projevy agrese, mezilidské vztahy, vystupování na veřejnosti);
- *zdravotní* – nejlépe tuto funkci sportu vystihuje lidové rčení – ve zdravém těle zdravý duch;
- *kulturní* – sport lze z určitého pohledu brát jako kulturní prvek zábavy dostupný pro širokou veřejnost;
- *reprezentační* – forma prezentace státu, ve kterém se nehledí na rasové rozdíly, náboženské vyznání, politickou příslušnost nebo postavení člověka ve společnosti. (Bedřich, 2006)

### 1.1.1. Sportovní hra

Bedřich (2006, str. 12) charakterizuje sportovní hru jako „*soutěživou činnost dvou soupeřů v jednotném prostoru a čase, soupeřů, kteří dle institucionálně schválených pravidel usilují o prokázání vlastní převahy lepším ovládním společného předmětu.*“

Mezi naprosto klíčové mezníky při zakládání sportovní hry patří sepsání základních pravidel, založení prvních klubů, asociací zaštiťujících kluby a organizace pravidelných soutěží. Právě ony asociace, též řídicí instituce (například svazy, federace, unie), hrají nezastupitelnou a klíčovou roli v zajišťování organizačních stupňů konkrétních soutěží jako jsou národní ligy a poháry, mezinárodní poháry či mistrovství světa. Speciální multi-sportovní charakter má například Mezinárodní olympijský výbor. (Bedřich, 2006)

## 1.2. Fotbal

*„Fotbal je o slávě, o tom, že všechno se dá dělat stylově a s okázalostí.“*

Danny Blanchflower (Bedřich, 2006, str. 12)

Historie fotbalu je velmi těžko uchopitelná, neboť se velké množství států hlásí, že právě na jejich historickém území fotbal vznikl, kupříkladu jsou to: Čína, Řecko, Japonsko, Normandie, Starověký Řím nebo také Mexiko. (Bedřich, 2006)

Bedřich (2006) uvádí, že fotbal v nám známé dnešní podobě vznikl ve druhé polovině 19. století, konkrétně roku 1863, ve Velké Británii. Angličané jsou proto považováni za zakladatele tohoto sportu, nicméně z dostupných pramenů lze vyčíst, že zmínky o fotbalu se objevily již dokonce v 17. století ve Skotsku. Americký autor McDougall (2012) doplňuje, že míčové hry byly v Anglii populární minimálně od 12. století, ačkoliv neměly standardizovaná pravidla. To se ovšem změnilo roku 1848, kdy skupina sportovně založených studentů z univerzity v Cambridge sepsala pravidla fotbalu.

Americký autor Kassimeris (2008) hovoří o fotbale jako o velmi spontánní, těžko předvídatelné hře, která vyžaduje týmového ducha a společné úsilí od všech hráčů, kteří se velmi lehce mohou stát hrdiny, ale zároveň i nenáviděnými psanci. Dále autor uvádí velmi pozoruhodnou myšlenku, že syrová jednoduchost fotbalu nespojuje pouze hráče a fanoušky, nýbrž je fotbal univerzálním jazykem a pojítkem přesahující národnostní a kulturní bariéry.

*„Fotbal je sportovní, týmová, branková hra a patří v naší republice k nejoblíbenějším sportovním hrám. Na profesionální úrovni je i faktorem ekonomickým a politickým, může také ale sloužit jako vhodná forma aktivního odpočinku a zábavy.“*  
(Votík a Zalabák, 2007, str. 13)

### 1.2.1. Fotbalová asociace České republiky

Organizace zastřešující v dnešních dnech fotbal na území České republik nese název Fotbalová asociace České republiky (FAČR). Asociace byla založena roku 1901, tehdy jako Český svaz footballový (ČSF). V rámci více než stoleté historie se název nejvyššího řídicího fotbalového orgánu mnohokrát měnil, až nedlouho po listopadu 1989 se ustálil název Českomoravský fotbalový svaz (ČMFŠ), který vydržel až do roku 2011, než se název změnil na dnešní FAČR. Od roku 1906 je členem mezinárodní fotbalové

federace FIFA, stejně tak od roku 1954 je členem evropské fotbalové federace UEFA. Post předsedy asociace zastává Martin Malík<sup>1</sup> zvolený v prosinci 2017. V asociaci je registrováno téměř 4 000 klubů a více než 600 tisíc členů.<sup>2</sup>

### 1.3. Dobrovolnictví ve sportu

Dobrovolnictví je celosvětovým fenoménem, zasahujícím téměř do každé oblasti lidské činnosti, sportu nevyjímaje. Každý člověk si zajisté pod pojmem dobrovolnictví představí něco jiného, nicméně uznávaní autoři se shodují na třech klíčových bodech, které dobrovolnictví musí splňovat – dobrovolnost (1) bez nároku na odměnu (2) a práce ve prospěch druhých (3).

Všeobecně uznávaná definice dobrovolníka – *„dobrovolníkem je ten, kdo se vědomě a svobodně rozhodne věnovat část svého času, energie a schopností ve prospěch druhých a tuto činnost vykonává bezplatně.“*

Právní úprava v České republice říká, že dle zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě může být dobrovolníkem *„fyzická osoba, která se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu bez nároku na odměnu. Věková hranice je stanovena pro starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území České republiky nebo starší 18 let v zahraničí.“*<sup>3</sup>

Obejít se bez dobrovolnictví v našich podmínkách je téměř nemožné. Dobrovolnictví přispívá z ekonomického hlediska amatérským, ale i profesionálním klubům. V případě amatérských klubů hraje nezpochybnitelnou roli v rámci pozitivního dopadu na hospodaření organizací, které by bez dobrovolné neplacené činnosti jen stěží sháněly finance na odměny. V rámci poloprofesionálních a profesionálních organizací hraje finanční stránka také svoji úlohu, nicméně podstatnější přínos představují lidské zdroje, tedy pracovníci konající zejména drobné organizační práce přispívající k bezproblémovému průběhu sportovních akcí.

---

<sup>1</sup> Aktuální stav k 28. listopadu 2018

<sup>2</sup> Fotbalová asociace České republiky. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Fotbalová\\_asociace\\_České\\_republiky](https://cs.wikipedia.org/wiki/Fotbalová_asociace_České_republiky)

<sup>3</sup> Ministerstvo zdravotnictví České republiky: Kdo je to dobrovolník? [online]. 17.2.2016 [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/verejne/obsah/kdo-je-to-dobrovolnik\\_3511\\_3.html](http://www.mzcr.cz/verejne/obsah/kdo-je-to-dobrovolnik_3511_3.html)

## 1.4. Management

Výraz management původně pochází ze Severní Ameriky, respektive Spojených států amerických. V současné době je tento výraz mezinárodně uznávaný, a běžně se tedy používá ve světových jazycích, aniž by musel být nutně překládán. Management můžeme chápat ve třech významových rovinách: v první významové rovině jako proces řízení, ve druhé rovině jako řídicí pracovníky a v poslední třetí rovině také jako soubor poznatků o řízení. (Blažek, 2014)

### 1.4.1. Management jako proces řízení

Blažek (2014) se mimo jiné také zmiňuje o tom, že za český ekvivalent amerického managementu můžeme považovat termín řízení. Zde upozorňuje na fakt, že pojem řízení chápáný v širším slova smyslu může být pojmem poměrně obsáhlejším než samotný pojem management.

Existuje celá řada definic tohoto pojmu, na ukázkou jsme vybrali dvě definice z renomovaných amerických učebnic.

*„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“* (Donnelly et al., 1997, v Blažek, 2014, str. 12)

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* (Weihrich et Koontz, 1993, v Blažek, 2014, str. 12)

*„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“* (Blažek, 2014, str. 12)

### 1.4.2. Management jako řídicí pracovníci

Obdobně jako v předchozím případě, tedy v chápání managementu jako procesu řízení, kdy samotný termín management má v českém jazyce svůj ekvivalent, tak i ve druhé významové rovině, kdy pojem management chápeme jako řídicí pracovníky, najdeme ryze česká synonyma, a tedy vedoucí nebo řídicí pracovník, respektive vedoucí

pracovník. Řadit zde můžeme i zdomácnělý výraz manažer. Můžeme tedy říct, že jde o formu personifikace pojmu management, zjednodušeně tedy o zaměstnance provádějící řízení. (Blažek, 2014)

Podle Blažka (2014) úzce souvisí rostoucí důležitost manažerů s rostoucí úspěšností samotné organizace. Minulostí se stává pracovní dogma, kdy vedoucí pouze řídil a vedený pouze vykonával. Zvyšuje se důležitost participace zaměstnanců na řízení, což úzce souvisí s novými úkoly pro vedoucí pracovníky jako je: delegování, motivování a v neposlední řadě také dnes tolik populární koučování. Manažery dle postavení v organizaci můžeme rozčlenit do tří skupin. Nejnižší postavení v organizacích zaujímají manažeři první linie, následování manažery střední linie a na samotné špici se nacházejí vrcholoví manažeři, též označováni jako top management.

#### *(1) Manažeři první linie*

Typickým znakem manažerů první linie, vyplývajícím z povahy jejich pozice, jakožto vedoucích pracovníků působících na nejnižším stupni řízení, je fakt, že se pohybují v bezprostředním styku s výkonovými zaměstnanci. Klasickým příkladem může být mistr na dílně, primář v nemocnici, vedoucí katedry na univerzitě nebo také vedoucí prodejny v obchodu.

#### *(2) Střední manažeři*

Jak už samotný název značí, střední manažeři se pohybují na poli vedení organizací někde mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Jsou tedy určitými spojkami mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení. V důsledku působení vývojových trendů, směřujících ke změně stylu vedení, však dochází v této době ke ztrátě významu středního managementu.

#### *(3) Vrcholoví manažeři*

Nejvýše postavení vedoucí pracovníci, jejichž úkoly jsou mimo jiné řídit organizaci jako celek nebo ji reprezentovat, ať už vůči vlastníků nebo externím subjektům, tj. dodavatelům, zákazníkům, státu atd., jsou též označováni jako top management. V dnešním dynamickém a turbulentní prostředí výrazně narůstá význam a náročnost práce top managementu. (Blažek, 2014)

### **1.4.3. Management jako soubor poznatků o řízení**

Prvopočátky, kdy se začíná mluvit o managementu v souvislosti s tzv. vědeckým řízením, sahají do počátků dvacátého století. Můžeme tedy říct, že management jako takový je stále poměrně mladou vědou, vědou převážně praktickou, rozvíjející se přibližně 100 let. Manažerská praxe představovala prvotní iniciativu pro rozvoj poznatků o řízení v důsledku prudce se rozvíjejících organizací. V překladu to znamenalo, že z praxe vycházely požadavky, sama praxe nabízela poznatky a zpět do praxe se vracely zobecnění v podobě principů a metod. (Blažek, 2014)

Management, coby věda zabývající se interpersonálními vztahy, vycházela z věd jako je psychologie, sociální psychologie, sociologie, dále ekonomie a právo. Své uplatnění při rozvoji exaktních věd našla také kybernetika, matematika či logika a v rámci širšího uchopení managementu také filosofie s etikou. (Blažek, 2014)

Základní rozdílností vědy o managementu vůči exaktním vědám je neschopnost formulovat základní vztahy, tedy platné zákony, nýbrž pouze zákonitosti s pravděpodobnostním charakterem. Velká váha v řídicím procesu připadá na manažerovy schopnosti vycházející z jeho zkušeností a intuice, můžeme tedy tvrdit, že vědecké řízení je jakousi nadsázkou. (Blažek, 2014)

S přihlédnutím k odborné literatuře zjistíme, že neexistuje pouze jeden jediný management, ale celá řada jeho modifikací, respektive oblastí, kterými se podrobně zabývá, jako jsou: management podnikový, strategický, projektový, krizový; management neziskových organizací, zdravotnictví, kultury nebo také management sportu. (Blažek, 2014)

### **1.4.4. Sportovní management**

Nová (2014) uvádí, že sportovní management, jak už z názvu vyplývá, je odnož klasického managementu zabývající se sportem. Dále se zmiňuje o tom, že je nutné management sportu chápat ve třech významových dimenzích, a to jako profesi, studijní obor a vědeckou disciplínu.

V odborné literatuře je možné vyhledat celou řadu definic managementu, níže si dovolíme citovat některé z nich.

*„Pojem sportovní management lze chápat jako působ uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které*

*alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.*“ (Čáslavová, 2009, str.18)

*„Sportovní management je „jakákoliv kombinace dovedností souvisejících s plánováním, organizováním, vedením, kontrolou, rozpočtováním a vyhodnocováním v rámci organizace nebo oddělení, kde se primární produkt nebo služba týká sportu a/nebo fyzické aktivity“* (Pedersen et al., 2011, str. 7)

*„Obor, který se zaměřuje na koordinaci poskytnutých lidských a materiálních zdrojů, relevantních technologií a možných eventualit tak, aby došlo k úspěšnému provedení a předání určité služby v oblasti sportu.“* (Chelladurai, 1994, v Nová a kol., 2016, str. 58)

*„Jde o aplikaci manažerských principů, metod, technik a postupů ve sportovním prostředí. Zdůrazňujeme tím fakt, že sportovní manažeři potřebují nejen manažerské dovednosti, ale i zkušenosti a pochopení sportu a jeho specifík. Sportovním prostředím pak rozumíme různé typy organizací a sportovních aktivit, které je nutné řídit, neboť je třeba koordinovat aktivity jiných lidí, kteří by svým samostatným konáním nedosáhli takových výsledků, jako jich dosáhnout společně.“* (Nová a kol., 2016, str. 58)

I přesto, že výše uvedené definice managementu sportu nejsou shodné, tak se ve své podstatě shodují v tom, že se jedná o profesi. Nejvíce se nám zamlouvá poslední definice, díky které i laik dokáže velmi jednoduše pochopit podstatu tohoto pojmu a představit si oblasti, kterými se lidé pracující v tomto odvětví zabývají.

#### *(1) Specifika managementu sportu*

Nová a kol. (2016) uvádí několik specifík, která se vyskytují v rámci managementu sportu a která nejsou jinak příliš rozšířena v jiných odvětvích. Patří mezi ně:

- *specifické vlastnosti sportu a sportovních produktů a služeb,*
- *vnitřní členění sportovního odvětví na veřejný, profesionální a neziskový sektor,*
- *různorodost sportovních organizací,*
- *úloha státu v rozvoji sportu.* (Nová a kol., 2016, str. 58)

### 1.4.5. Sportovní manažer

Pokud bychom chtěli někoho považovat za člověka dostatečně erudovaného pro pozici kvalifikovaného vedoucího pracovníka ve sportovním prostředí, je třeba, aby takový člověk disponoval základními znalostmi v oblasti tělesné výchovy a sportu, stejně tak jako znalostmi metodologických přístupů. (Čáslavová, 2009)

Světově uznávaní autoři Chelladurai a Ziegler se ve svých výkladech profese sportovního manažera shodují v tom, že se jedná o osobu, která má za úkol koordinovat lidské a materiální zdroje, dále také plánovat, organizovat, řídit a kontrolovat kroky takovým způsobem, aby došlo k předání určité služby a dosažení vytyčeného cíle v oblasti sportu. (Nová a kol., 2016)

*Tradiční pracovní pozice v oblasti managementu sportu jsou podle výsledků projektu AEHESIS (2006) tyto:*

- *sportovní manažer nebo ředitel na lokální úrovni (organizace na úrovni obcí, městské úřady apod.),*
- *manažer nebo ředitel sportovního klubu,*
- *manažer nebo ředitel národní sportovní federace,*
- *manažer fitness centra.* (Nová a kol., 2016, str. 63)

Kdo je sportovním manažerem dle Čáslavové (2009) můžeme chápat ve třech úrovních:

- *Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – např. vedoucí sportovního družstva, lektoři veřejných volnočasových aktivit;*
- *Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku – např. členové výkonných výborů, sekretáři svazů;*
- *Manažer v podnikatelském sektoru – např. provozovatelé sportcenter, vedoucí oddělení výroby sportovního vybavení.*

## 1.5. Marketing

Při vyslovení slova marketing se s největší pravděpodobností každému jako první vybaví ony otravné televizní reklamy na komerčních stanicích, které nám brání v klidném sledování celovečerních filmů. Vezmeme-li si za příklad filmy o britském agentu Jamesi Bondovi, které jsou názornou ukázkou „product placement“ neboli podpory prodeje, dostaneme se oslím můstkem k myšlenkám světově uznávaného autora Philipa Kotlera, který ve své knize *Moderní marketing* (2007) uvádí, že výše zmíněná reklama a s tím

související prodej jsou sice marketingovými funkcemi, nikoliv však těmi nejdůležitějšími. Dnešní pojetí marketingu se neomezuje tedy pouze na ono filmové „přesvědčit a prodat“, ale jak shodně uvádí Kotler (2007) a Zamazalová a kol. (2010) zaměřuje se na obšírnější soubor aktivit s cílem předpovědět, zjistit a uspokojit potřeby zákazníka.

Práce dnešního marketingové specialisty spočívá ve správném určení samotného zákazníka, rozsahu jeho potřeb, vytvoření produktu a rozhodnutí, zda se jedná o ziskovou příležitost. Tím však marketing zdaleka nekončí, naopak je třeba zlepšovat a zvelebovat produkt ve snaze o udržení stávajících a přilákání nových zákazníků po celou dobu životnosti výrobku na trhu. (Kotler, 2007)

*Podstatu marketingu vystihuje řada definic, které mají většinou tyto společné prvky:*

- *jde o integrovaný komplex činností, nikoliv jen fragmentovaný soubor dílčích činností,*
- *vychází z pochopení problémů zákazníků a nabízí řešení těchto problémů,*
- *marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit,*
- *spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání,*
- *marketing je spojen se směnou. (Zamazalová a kol., 2010 str. 3)*

Níže si dovolíme citovat vybrané zahraniční i domácí autory/autorky, jejichž definice se téměř dokonale shodují s výše uvedenými společnými prvky vystihující podstatu marketingu, a jsou to:

Americký autor Kotler (2007, str. 39) definuje marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů.*“

„*Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečný. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala... a prodávala se sama.*“ (Drucker, 1973, v Kotler, 2007, str. 38)

Česká autorka Zamazalová (2010, str. 3) pojímá marketing jako „*proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.*“

Další česká autorka uvádí že „marketing je součástí procesu řízení, zaměřuje se na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků. Z praktického pohledu znamená marketing umění nabídnout požadované výrobky/služby ve správný čas na správném místě, za odpovídající cenu, s účinnou reklamou a podporou prodeje správným zákazníkům“. (Šimková, 2012, str. 97)

### 1.5.1. Marketingový mix

Marketingový mix je dle Zamazalové a kol. (2010, str.6) „soubor nástrojů, jimiž firma může působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry. Čtyři základní součásti marketingového mixu jsou – výrobek, cena, komunikace a distribuce – označované někdy jako čtyři P marketingu (dle počátečních písmen jejich anglických názvů – Product, Price, Promotion, Place).“

Kotler (2007, str. 70) přichází s vlastním výkladem – „marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“

Marketingový mix			
Produktová politika	Komunikační politika	Cenová politika	Distribuční politika
sortiment	reklama	ceníky	distribuční kanály
kvalita	podpora prodeje	slevy	dostupnost
design	osobní prodej	náhrady	sortiment
vlastnosti	publicita	platební lhůty	umístění
značka	↓	úvěrové podmínky	zásoby
obal		↓	doprava
služby			↓
záruka			
↓			
<b>Cílový trh</b>			

Tabulka 1. Čtyři složky marketingového mixu

(zdroj: Kotler, 2007, str. 70)

### *(1) Produkt*

Pod pojmem produkt si můžeme představit cokoli, co se dá na trhu nabídnout k prodeji, použití, co se dá spotřebovat a případně co může uspokojit potřebu či přání. Mezi produkt můžeme zařadit fyzicky hmatatelné předměty, osoby, místa, organizace, případně také služby a myšlenky. (Kotler, 2007)

Zamazalová a kol. (2010) uvádí, že výrobek (produkt) je v rámci marketingu chápán obširněji než jen prostý výklad slova výrobek, a tedy něco hmotného, hmatatelného. Mezi výrobky v pojetí marketingu se řadí vše, co se dá prodat a koupit. Jako příklad autorka uvádí hmotné statky (auto, pečivo), nehmotné statky (know – how, licence) a nominální statky (peníze, cenné papíry aj.).

### *(2) Cena*

*„Suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby“.* (Kotler, 2007, str. 71)

### *(3) Distribuce*

*„Distribuce zahrnuje veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům“.* (Kotler, 2007, str. 71)

Distribuce má velmi důležitou roli v rámci marketingovém mixu, neboť rozhodnutí v oblasti distribuce mají zásadní vliv na zbylé tři „Pé“, tedy samotný produkt, jeho cenu a marketingovou komunikaci. Distribuce má za úkol co nejvíce přiblížit dodávku produktů od výrobce ke koncovému spotřebiteli, nicméně bylo by chybné distribuci chápat omezeně jen jako fyzický pohyb zboží. (Zamazalová a kol. 2010)

### *(4) Komunikace*

*„Komunikace zahrnuje činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu.“* (Kotler, 2007, str. 71)

*„Za marketingovou komunikaci se považuje každý forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, kterou jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.“* (Boučková a kol., 2003, str. 222)

### 1.5.2. Marketingový mix ve sportu

V této podkapitole obecného marketingu představujeme výtah z literární rešerše vybraných autorů vztahující se na aplikaci marketingového mixu ve sportu.

#### (1) Produkt

Čáslavová (2009) uvádí, že sportovní produkt je nehomogenního charakteru, který zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy.

*„Sportovní produkt je možné chápat jako komplexní balíček hmotných a nehmotných komponentů. Hmotné části sportovního produktu můžeme standardizovat, avšak nehmotná část produktu, tzv. sportovní zážitek, je těžko standardizovaný.“* (Nová a kol., 2016, str. 150)

Shank (2009) uvádí vlastní definici, že sportovním produktem je zboží, služba nebo jejich kombinace navržená tak, aby poskytovala benefit sportovnímu divákovi, sponzorovi či zkrátka někomu, kdo se na sportu podílí.

<b>Divácký produkt</b>	<b>Participační/účastnický produkt</b>	<b>Sportovní potřeby, nářadí, oblečení, obuv a produkty související se sportem</b>	<b>Nesportovní produkty</b>
Hra, sportovní událost Vstupenky pro návštěvnost Sledovanost elektronických médií	Organizovaná účast (ligy, turnaje) Neformální účast Přístup k veřejným a soukromým zařízením	Sportovní výstroj Sportovní oblečení Sportovní obuv Produkty související se sportem (suvenýry)	Zboží a služby nepřímo související se sportem

Tabulka 2. Členění produktů ve sportu dle Fullerton a Merz (2008)

(zdroj: Nová a kol., 2016, str. 151 dle Fullerton a Merz, 2008)

## *(2) Cena*

Stanovení ceny, tzv. cenotvorba, v rámci sportovních organizací úzce souvisí s nabízeným produktem. Při samotném procesu stanovení ceny mohou organizace vycházet z úsudku představitelů poptávky (např. transfer hráče) nebo jako třeba u sportovních výrobků využít ekonomické kalkulace. (Čáslavová, 2009)

Nová a kol. (2016) doplňuje, že cena, kterou je třeba vynaložit za sportovní produkt/službu, se odvíjí od hodnoty, kterou samotnému produktu/službě přisuzuje zákazník. V případě sportovní události nejde jen o cenu vstupenky, ale je třeba brát v potaz i cenu dopravy na stadion, případné občerstvení, možné sázky a v českém prostředí ne tolik častý merchandising reklamních předmětů.

## *(3) Distribuce/místo*

Distribuce jako součást marketingového mixu je ze všech čtyř jednotlivých částí nejméně probádanou oblastí. Místo (distribuce) v rámci aplikace 4P na sport znamená širší prostředí v němž dochází ke spotřebě sportu, a zároveň sehrává podstatnou roli u aktivního účastníka, diváka sportovní akce v okamžiku utváření zážitku. (Nová a kol., 2016)

Čáslavová (2009) k dané problematice přidává, že klíčové je určení, zda se jedná o hmotný či nehmotný produkt. Hmotným produktem se obvykle má na mysli sportovní zboží, například obuv, které je třeba přemístit od výrobce ke konečnému zákazníkovi, tedy do obchodů. Naopak nehmotné produkty z podstaty věci nelze přemístit blíže k zákazníkovi, zákazník musí za produktem/službou přijít a sám si ji prožít.

## *(4) Komunikace/propagace*

Podle Čáslavové (2009) v sobě propagace obsahuje čtyři základní činnosti – *reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej*.

- reklama – TV reklama na sportovní výrobky, reklama na specifických sportovních médiích (dresy, vybavení),
- publicita – rozhovory s populárními sportovci, kteří jsou nositeli kvality, sportovní i morální úrovně,
- opatření na podporu prodeje – slevy při opakovaných návštěvách, otevřené tréninky na zkoušku,

- osobní prodej – osobní prodej prostřednictvím vybrané osoby, ideálně vysoce postaveným představitelem klubu. (Čáslavová, 2009)

### 1.5.3. Sportovní marketing

První zmínku o marketingu sportu bychom mohli hledat ve vydání Advertising Age ke konci sedmdesátých letech minulého století, kde byla poprvé uvedena jeho charakteristika jako „*aktivita zákazníků a marketérů s průmyslovými výrobky a službami, kteří v narůstající míře využívají sport jako nástroj propagace.*“ (Nová a kol., 2016, str. 133)

Níže si dovolíme uvést vybrané pohledy zahraničních autorů na samotné vymezení podstaty marketingu sportu.

Marketing sportu, jako druh aktivit, lze nejlépe definovat jako marketing prostřednictvím sportu, tzn. že sport je využíván jako nástroj propagace nebo platforma sponzoringu firmy. V zápětí autoři doplňují, že se menší pozornost věnuje takovým aktivitám, při kterých dochází k přímé aplikaci marketingových postupů za účelem prodeje na spotřebitele, rozuměno diváky. (Gray a McEvoy, 2005, v Nová a kol., 2016)

Shank (2009) uvádí, že sportovní marketing je specifická aplikace marketingových principů a procesů na sportovní produkty a na produkty nespportovního charakteru v návaznosti na sport. K dosažení úspěchu ve sportovním marketingu je potřeba porozumět spojení sportovního průmyslu a výše zmíněné specifické aplikaci marketingových principů a procesů ve sportovním kontextu.

*„Sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podmínky a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul dvě hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztažený přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.“* (Mullin, Hardy a Sutton, 2000, v Čáslavová, 2009, str. 99)

*„Sportovní marketing je řídicí koncepce, která u sportovních organizací vychází z trhu nebo se chce řídit trhem.“* (Freyer, 1991, v Čáslavová, 2009, str. 99)

Využívání sportu ve všech formách, pod kterými si můžeme představit profesionální, amatérský, univerzitní případně alternativní sport, jako pomocného nástroje podpory marketingového úsilí, tedy při prodeji zboží a služeb, se nazývá

sportovní marketing. Jedná se o pestrou škálu zajímavých pobídek pro potenciální zájemce o získání práva na oslovení trhu. Jako typický příklad zde autorka uvádí prodej reklamních ploch v rámci stadionů, prodej vysílacích práv na sportovní přenosy, poskytování image slavných sportovců pro marketingové účely (typicky v TV reklamách, na sociálních sítích). (Nová a kol., 2016)

Výhodou, ze které mohou marketéři vycházet při tvorbě strategií je fakt, že oddanost fanouška vůči klubu, de facto rovná se oddanosti fanouška jako spotřebitele vůči sponzorovi klubu. Naopak nevýhodou je velikost sportovního průmyslu, kde jsou fanoušci vystaveni obrovskému množství reklam a inzercí a pro marketéry je velmi těžké nastavit správnou strategii a vyniknout. (Nová a kol., 2016)

Blakey (2011) uvádí dva přístupy k marketingu sportu:

1. *marketing sportu* – přímé zaměření se na spotřebu sportovního produktu, tedy sportovní soutěže, vybavení, pomůcky a jiné;
2. *marketing prostřednictvím sportu* – využití sportu jako prostředku propagace k oslovení sportovních fanoušků pro firmy z jiných odvětví, typickým příkladem je sponzorství.

## 1.6. SWOT analýza

SWOT je akronym složený ze čtyř slovíček z anglického jazyka, a tedy strengths (silných stránek), weaknesses (slabých stránek), opportunities (příležitostí) a threats (hrozeb), znázorněných v matici na Obrázku 1. SWOT analýza zahrnuje důkladné hodnocení podnikových interních silných stránek a slabých stránek, stejně dobře jako externích příležitostí a hrozeb. Cílem SWOT analýzy je rozvoj dobrých strategií, které rozvíjejí příležitosti a silné stránky, zatímco neutralizují hrozby a snaží se vyhnout slabým stránkám. (Griffin, 2008)

Hall (2003) ve své definici SWOT analýzy uvádí, že je jedná o další analytický nástroj, který je běžně využíván v obchodním prostředí za účelem pomoci posouzení obchodu (situace firmy) ve vztahu ke konkurentům.

Grasseová a kol. (2012, str. 297) uvádí, že SWOT analýza je: „*typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), která poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a*

*strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí).“*

#### **1.6.1. Silné stránky**

Silné stránky organizace jsou dovednosti a schopnosti, které umožňují koncipovat a provádět své strategie.

#### **1.6.2. Slabé stránky**

Slabé stránky organizace jsou dovednosti nebo schopnosti, které neumožňují organizaci si vybrat a využít strategie, které by vedly k úspěchu, tzn. zisku.

#### **1.6.3. Příležitosti**

Oblasti z vnějšího prostředí organizace, jejichž využití by znamenalo potenciální šanci ke zvýšení výkonů organizace.

*„Příležitosti se vyskytují tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch.“ (Kotlet, 2007, str. 98)*

#### **1.6.4. Hrozby**

Oblasti z vnějšího prostředí firmy, jejichž zvýšení by znamenalo značné obtíže pro udržení současného chodu firmu.

# SWOT ANALYSIS



(zdroj: Wikipedia<sup>4</sup>)

Principy, které je doporučeno dodržovat při sestavování SWOT analýzy:

- *princip účelnosti* – nutnost mít na paměti účel práce, neodbíhat k jinému problému;
- *princip relevantnosti* – nutnost zaměřením se na podstatná fakta s dlouhodobým charakterem;
- *princip kauzality* – nutnost soustředit se na příčiny, nikoliv na důsledky;
- *princip objektivnosti* – spolupráci vícera lidí dosáhneme objektivnosti, která je nutná při hodnocení důležitosti faktorů. (Grasseová a kol., 2012)

<sup>4</sup> SWOT analysis. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-11-12]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis#/media/File:SWOT\\_en.svg](https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis#/media/File:SWOT_en.svg)

## **2. CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, ÚKOLY PRÁCE**

### **2.1. Cíle**

Cílem naší práce je analyzovat současný stav amatérského fotbalového klubu FC Morkovice a navrhnout možná řešení pro efektivnější fungování klubu.

### **2.2. Výzkumné otázky**

VO1. Jaká organizační struktura je praktikována v rámci klubu FC Morkovice?

VO2. Jakým způsobem využívá klub internet, respektive sociální sítě, jako veřejný sdělovací prostředek ke svému zviditelnění se a zároveň ke komunikaci s veřejností?

VO3. Jaké inovace a změny by mohl klub zavést ve snaze o zvýšení návštěvnosti domácích soutěžních utkání?

### **2.3. Úkoly práce**

- Zpracovat syntézu poznatků z odborné literatury, případně internetových zdrojů
- Představit klub FC Morkovice, z.s., jeho historii a současnou hospodářskou situaci
- Sestavit dotazník zjišťující spokojenost fanoušků s organizací mistrovských utkání FC Morkovice, z.s.
- Distribuovat dotazník respondentům v papírové podobě přímo na stadion, stejně jako jeho zveřejnění na internetu
- Vyhodnotit získaná data z dotazníkového šetření
- Sestavit SWOT analýzu aplikovanou na klub FC Morkovice, z.s.
- Navrhnout možná doporučení na základě dat získaných z dotazníkového šetření a SWOT analýzy.

### 3. METODIKA PRÁCE

Charakter práce je teoreticko – empirický. Práci je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zaměřena na charakteristiku pojmů vyplývajících z názvu práce, a tedy management, marketing, sport a dobrovolnictví ve sportu, za využití metody četby odborné literatury.

Praktická část navazuje na část teoretickou. Metodami, které jsme použili ke sběru dat bylo dotazníkové šetření a osobní rozhovory s předsedou klubu. Dále také vlastní zkušenosti a informace o činnosti klubu nabyté po čas působení v klubu přispěly k vypracování práce.

Ke zjištění názorů na současnou organizaci mistrovských utkání klubu FC Morkovice, z.s. jsme využili dotazníkového šetření (Příloha). V říjnu 2018 jsme vytvořili předběžnou verzi, kterou jsme na konci měsíce října ve spolupráci s předsedou klubu rozšířili do finální podoby čítající celkem 21 otázek, z nichž je 20 uzavřených a 1 otevřená. V rámci dvaceti uzavřených otázek se vyskytující dichotomické, trichotomické, výčtové i výběrové otázky. Jediná otevřená otázka má charakter volné otázky.

Dotazník byl v měsíci listopadu roku 2018 distribuován v papírové podobě na domácích mistrovských utkáních, kde jej bylo možno dobrovolně vyplnit. Zároveň byl dotazník umístěn na internet v online podobě. Osobní rozhovor s předsedou klubu proběhl také v listopadu 2018. V prosinci 2018 proběhl sběr a vyhodnocení získaných dat.

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se v první řadě zaměříme na seznámení čtenáře se základními informacemi o klubu (Tabulka 3), s jeho historií a popíšeme současnou organizační strukturu a marketingovou stránku klubu. Druhá část se bude týkat vyhodnocení výsledků získaných dotazníkovým šetřením, sestavením SWOT analýzy a návrhem několika doporučení pro efektivnější chod klubu.

### 4.1. Základní informace

Název klubu	FC Morkovice, z.s.
Adresa	Kolaříkova 692, 768 33 Morkovice
Právní status	Zapsaný spolek
Předseda	Petr Jablunka
Soutěž	Krajský přebor Zlínského kraje (5.nejvyšší)
Web	<a href="https://fcmorkovice.webnode.cz">https://fcmorkovice.webnode.cz</a>
Telefon	+420 607 850 879
Klubové barvy	Modrá, bílá

Tabulka 3. Základní informace o klubu FC Morkovice, z.s.

(zdroj: vlastní<sup>5</sup>)

### 4.2. Historie klubu

Založení sportovního klubu Morkovice se datuje do první poloviny minulého století, přesněji na 16. října 1943. Klub čítal odbor kopané, házené, lehké atletiky a boxu. Samotný oddíl kopané byl založen až o půl roku později, konkrétně tedy 8. března roku 1944. Historicky prvním předsedou se stal František Horák. Vůbec první zápas se datuje na 25. června 1944, kdy za účasti 2000 diváků sehrála družstva Morkovic a Nezamyslic první oficiálně doložený zápas, který skončil výsledkem 3:1 ve prospěch Morkovic. Za Morkovice tehdy nastoupil v útoku František Plánička, pozdější hvězda Slavie Praha nebo Josef Silný, jenž později kopal za Spartu.

K dalším z milníků, které se nesmazatelně zapsaly do historie klubu, nepochybně patří utkání sehrané 25. června 1961 v rámci oslav výročí devadesáti let od založení

---

<sup>5</sup> Vlastní zpracování dle FC Morkovice [online]. 2017 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: <https://fcmorkovice.webnode.cz>

Sokola Morkovice. Přes tisíc platících diváků sledovalo utkání tehdejšího Slavojce Morkovice se studenty z republiky Mali. Více než výsledek nadchl diváky pohled na černochoy, což se většině z přihlížejících do té doby nepodařilo.

V 60. letech, konkrétně v letech 1964, 1965 a 1967, sehráli muži celkem šest zápasů v rámci sportovní družby s družstvem Traktor Guben, z tehdejší NDR. Součástí zájezdu byl i pobyt na Máchově jezeře či návštěva památek Berlína a Drážďan. Cestovalo se vlakem nebo autobusem.

Mezi další události a milníky klubu, které mají své místo v historických kuloárech, bezesporu patří přátelské utkání sehrané 27. července 1974 s bývalými hokejisti prvoligového Ingelstav Brno, které vedl bývalý hráč Komety Brno a reprezentace Rudolf Poř. Morkovští fotbalisté se tehdy nenechali zahanbit a hokejisty přehráli v poměru 3:0. Konec dubna roku 1979 vstoupil nesmazatelně do historie, neboť právě koncem dubna bylo poprvé využito nových šaten a koupelen po zápase se Sokolem Bařice, které jsou dodnes součástí budovy stadionu.

Co se týká hospodaření klubu v druhé polovině minulého století, tak situace nebyla nikterak příznivá, jelikož místní podniky v té době neposkytovaly žádnou finanční pomoc a příjem ze vstupného nestačil na pokrytí nákladů spojených s činností čtyř družstev. Oddíl si zajišťoval potřebné prostředky pořádáním zábav, kulturních akcí, pěveckých soutěží, sběrem železa nebo voděním medvěda o ostatcích. Příjmy z těchto činností činily mezi léty 1962 až 1970 úctyhodných 269 tisíc, což při dnešním přepočtu činí 2,7 milionu korun. Mimo činnost klubu bylo těchto prostředků využito při oplocení hřiště a dalších stavebních úpravách.

Slavnostní otevření sportovního areálu s novým travnatým hřištěm se konalo 3. června 1990. Předzápas hlavnímu taháku dne, tedy přátelskému utkání mužů s ligovou Zbrojovkou Brno, sehrály ženy Lokomotivu Ingstav Brno se starými pány Morkovic. Otevření se účastnila i brněnská televize. Za tehdejší výběr Zbrojovky nastoupil například Roman Kukleta, Zdeněk Svoboda, Petr Čuhel, Ludevít Grmela a trenérem byl pan František Cipro.

Nejslavnějším týmem, který kdy v Morkovicích hrál, byla začátkem června roku 1992 SK Slavia Praha, která do Morkovic přijela i se svými tehdejšími největšími hvězdami. Po hřišti se proháněl kapitán Jaroslav Šilhavý, mimochodem současný reprezentační trenér, Jan Suchopárek jako tehdejší reprezentant nebo třeba také Radek

Bejbl, Pavel Kuka a mnoho dalších skvělých hráčů. Utkání před mimořádnou diváckou kulisou skončilo velmi atraktivním výsledkem 5:3 pro pražský celek. Poločasový program vyplnila kupříkladu bohatá tombola tvořená výrobky ryze morkovského původu.

V rámci oslav 50. výročí založení oddílu kopané TJ v Morkovicích se 4. července roku 1993 uskutečnila další velká fotbalová událost, kdy místní tělovýchovná jednota Morkovice sehrála přátelské utkání se slavným brněnským týmem BOBY Brno, za které nastoupil například Libor Soldán nebo také legenda brněnské kopané René Wagner. Tomuto utkání ovšem předcházela zápas bývalých hráčů Morkovic proti bývalému mužstvu Zbrojovky Brno. Za Morkovice nastoupil jako hráč v poli jeden z nejslavnějších československých a českých brankářů František Plánička. Zbrojovka jako tehdy federální ligové vítěz z roku 1978 nastoupila pod vedením Josefa Masopusta – nejlepšího českého fotbalisty uplynulého století, který dokonce zasáhl do utkání taktéž jako hráč v poli. Cestu na stadion si tehdy našlo a utkání přihlíženo na tisíc diváků. O poločase proběhlo ocenění a poděkování činovníkům, kteří se velkou měrou zasloužili o rozvoj fotbalu v Morkovicích. Při té příležitosti tehdy prohlásil Jan Sedlařík nadčasovou větu, která však v dnešní době nenachází své uplatnění: „*Chlapci, vždycky dejte sportu přednost před penězi, vyplatí se vám to.*“

Za zmínku jistě patří i fakt, že v roce 1998 bylo v klubu registrováno na 150 hráčů hrajících za mládežnické celky Morkovic pod vedením zkušených trenérů. Tohle nebývale vysoké číslo jednoznačně svědčí, že se v klubu vždy kladl důraz nejenom na dospěláky, ale dbalo se i na výchovu dětí.

U příležitosti oslav tentokrát sta let českého fotbalu se v Morkovicích opět představilo ligové mužstvo. Konkrétně to byla 24. června 2001 Petra Drnovice v kompletní sestavě, do které tehdy patřil kupříkladu Erich Brabec, pozdější kapitán Slavie Praha. V divácky atraktivním utkání zvítězily Drnovice v poměru 5:4.

Ročník 2001/2002 se nesmazatelně zapsal do kronik klubu, neboť mužstvo na konci sezony slavilo historicky první postup do vyšší soutěže, konkrétně do čtvrté nejvyšší soutěže hrané na území ČR, tedy Divize. Úplně tím nejúspěšnějším ročníkem, minimálně ze sportovního hlediska, se stal ročník 2011/2012 a to z důvodu historicky

třetího vítězství Krajského přeboru a postupu do Divize a zároveň vítězství v poháru Zlínského hejtmána. Na podobný úspěch morkovská kopaná čeká do dnešních dní.<sup>6</sup>

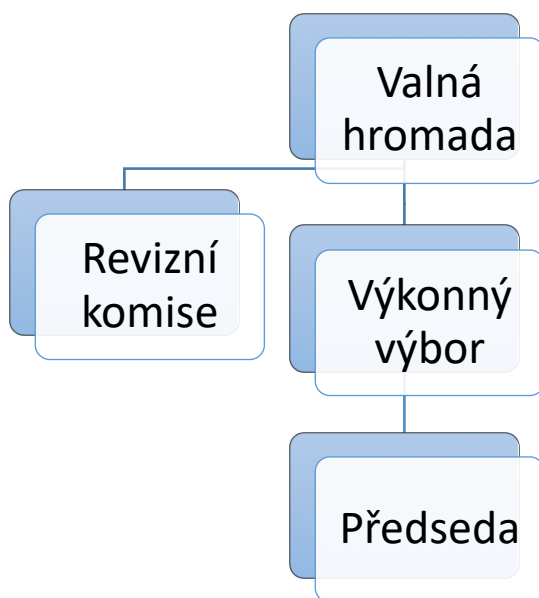
V říjnu roku 2018 se při 75. výročí založení fotbalu v Morkovicích a zároveň při výročí 100 let Československa uskutečnilo exhibiční utkání bývalých hráčů FC Morkovice vs Sigi Team. Mezi bývalými výbornými hráči, kteří se představili na trávníku v dresu Sigi Teamu byli například Horst Siegl, Ladislav Vízek, Petr Švancara, Miroslav Matušovič, Radek Látal a další. Utkání přihlížela velice slušná divácká návštěva v počtu 700 diváků, pro kterou byl připraven bohatý doprovodný program s hlavní atrakcí virtuální realitou a pozápasovou autogramiádou.

### 4.3. Představení klubu

Fotbalový klub FC Morkovice, z.s. je tradiční fotbalový klub hrající 5. nejvyšší fotbalovou soutěž v České republice – Přebor Zlínského kraje. Jak již samotný název napovídá, klub reprezentuje město Morkovice – Slížany s téměř třemi tisíci obyvateli nacházející se ve Zlínském kraji.

Organizační struktura klubu zobrazuje Obrázek 2.

Obrázek 2. Organizační struktura FC Morkovice, z.s.



(zdroj: vlastní)

V rámci organizační struktury FC Morkovice, z.s. se nacházejí čtyři orgány. Nejvyšším orgánem je valná hromada, kterou svolává a řídí předseda klubu Petr Jablunka

<sup>6</sup> Aktuální ke dni 21.11.2018

a která se musí scházet minimálně jedenkrát za kalendářní rok. Členy valné hromady jsou všichni členové klubu starší 18 let.

Hierarchicky druhým nejvyšším orgánem je výkonný výbor, jehož hlavní náplní práce je plnění hlavní a vedlejší činnosti fotbalového klubu mezi zasedáními valné hromady. Výkonný výbor také svolává předseda zpravidla jednou za měsíc, případně častěji v závislosti na nutnosti. Výkonný výbor fotbalového klubu Morkovice se skládá ze šesti členů volených na valné hromadě na čtyřleté funkční období – viz Tabulka 4. Při nerozhodném výsledku hlasování výkonného výboru z důvodu sudého počtu členů připadá bonusový a zároveň rozhodující hlas předsedovi.

Pozice:	Jméno:
Předseda	Petr Jablunka
Místopředseda	Ing. Jan Bleša
Člen	Martin Oplt
Člen	David Frkal
Člen	Jiří Juřena
Člen	Ivo Síleš

*Tabulka 4. Složení výkonného výboru*

(zdroj: Stanovy FC)

Předsedou klubu je Petr Jablunka, který je zároveň statutárním orgánem klubu s pravomocí zastupovat klub, případně jednat jeho jménem navenek. Místopředsedou klubu je Ing. Jan Bleša, který je v nepřítomnosti předsedy oprávněn zastupovat klub jako statutární zástupce.

Revizní komise, jejímž úkolem je kontrolovat hospodaření klubu, je tedy kontrolním orgánem, jehož předseda je volen na členské schůzi na volební období čtyř let. Platí zde neslučitelnost funkcí, tedy žádný člen revizní komise se nesmí souběžně podílet na vedení klubu (výkonný výbor, předseda). Členové revizní komise jsou uvedeni v Tabulka 5.

Pozice	Jméno
Předseda	J. Uchytíl
Členka	V. Nedbalová
Členka	M. Karásková

*Tabulka 5. Složení revizní komise*

(zdroj: Stanovy FC)

Na činnosti a chodu klubu se ovšem podílí daleko větší počet lidí. Většina z nich zastává a vykonává své pozice dobrovolně, s výjimkou trojice placených pracovníků na pozicích – hospodář, hospodářka a účetní. Seznam lidí podílejících se na činnosti klubu znázorňuje Tabulka 6.

Pozice	Jméno
Správce hřiště	L. Zapletal
Správkyňe šaten	J. Vymazalová, P. Mokran
Správce haly	K. Polášek
Účetní	V. Stavinohová
Hlavní pořadatel	D. Frkal
Hlasatel	J. Stavinoha
Video	M. Zapletalová
Vedoucí "A" mužstva	J. Kapounek
Vedoucí "B" mužstva	M. Oplt
Web, starost o dotace, zapisovatelka VV	R. Jablunková
Bufet	P. Jablunka, R. Jablunková
Prodej lístků	Z. Kvinta, K. Hrabánková

*Tabulka 6. Pracovníci podílející se na činnosti klubu*

(zdroj: vlastní)

Mimo vedení klubu a osob podílejících se na činnosti klubu klub tvoří především jeho fotbalové týmy. V klubu FC Morkovice se v pěti věkových kategoriích prezentuje celkově devět týmů pod vedením kvalifikovaných trenérů, bývalých hráčů, případně zapálených rodičů. Jejich práce má charakter dobrovolné neplacené činnosti, mimo trenéra "A" týmu, přičemž díky pololetním dotacím pohybujících se v řádu jednotek tisíc korun tito trenéři alespoň malý příspěvek na činnost dostávají. Tabulka 7 zobrazuje kategorie, jména trenérů a soutěže hrané v sezóně 2018/2019.

Kategorie	Trenér, asistent	Soutěž
A tým	Radomír Barnet, Miloslav Rozsypal	Přebor Zlínského kraje
B tým	Dalibor Skácel	I.B třída
Dorost	Jiří Juřena	Krajský přebor, sk. B
Starší žáci	Mgr. Bronislav Mich	I.A třída, sk. B
Mladší žáci	Zbyněk Kvinta, František Morong	I.A třída, sk. B
Starší příprava I	Miloslav Tesař, František Morong	Krajská soutěž
Starší příprava II	Miloslav Tesař, František Morong	Okresní soutěž
Mladší příprava	Josef Hrušák, Libor Dopita	Krajská soutěž
Školička I	David Vlček, Jakub Kapounek, Petr Shromáždil	Nehrají oficiální soutěže
Školička II	David Morong, Ladislav Tesař	Nehrají oficiální soutěže

Tabulka 7. Seznam týmů + trenérů FC Morkovice, z.s.

(zdroj: vlastní<sup>7</sup>)

#### 4.4. Marketing klubu

V této části naší bakalářské práce se zaměříme na rozbor klubu z marketingového hlediska, konkrétně jak klub využívá reklamu, co nabízí sponzorům a aplikujeme marketingový mix na klub. Později se budeme zabývat financováním klubu, respektive jeho rozpočtem a zdroji příjmů, stejně jako nákladovými položkami.

##### 4.4.1. Marketingový mix

###### *Produkt*

Produktem fotbalového klubu FC Morkovice, z.s. jsou mistrovská utkání. Bylo by ovšem mylné si myslet, že pouze samotná utkání hraná dle věkových kategorií od 40 do 90 minut jsou sportovním produktem. Naopak sportovním produktem produkovaným

<sup>7</sup> Vlastní zpracování dle FC Morkovice [online]. 2017 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: <https://fcmorkovice.webnode.cz>

klubem FC Morkovice, z.s. je komplex služeb uskutečňovaných za účelem navození příjemného sportovního zážitku, v jehož důsledku budou mít diváci/fanoušci zájem se opakovaně vracet na stadion. Mezi komplex služeb můžeme zařadit již zmíněnou organizaci fotbalového utkání, což v sobě skrývá nejen sportovní stránku, ale i organizační zabezpečení v podobě pořadatelské služby. Dále provozování občerství v bufetu přímo na stadionu, hudbu hrající před začátkem utkání nebo také doprovodný program v podobě tomboly v poločasových přestávkách.

### *Cena*

Cenou sportovního produktu je rozuměno množství peněz, které musí divák vynaložit na zakoupení vstupenky, za dopravu na místo uskutečnění sportovního produktu, případně za parkovné, za občerstvení na stadionu atd. Vezmeme-li v potaz cenu vstupenky (muži 30 Kč, členové klubu, děti a ženy zdarma), cenu zpravodaje (5 Kč), náklady na dopravu (většina diváků jsou místní, případně z okolních vesnic) a cenovou hladinu občerstvení v bufetu (pivo 25 Kč, klobása 30 Kč) zjistíme, že cena nabízeného sportovního produktu je přijatelná.

### *Distribuce*

Distribucí ve sportovním marketingovém mixu máme na mysli místo, kde dochází ke spotřebě sportovního produktu, tedy fotbalový stadion. Fotbalový stadion je v majetku Města Morkovice – Slížany a fotbalovému klubu je za symbolickou částku pronajímám. Stadion obsahuje jednu krytou tribunu s místy na sezení pro cca 700 diváků a pár volně stojících laviček po stranách tribuny. Samotná tribuna po více než 50 letech užívání si již říká o modernizaci, vše však vážne na financích, neboť vizualizace jsou již zpracovány. V budově stadionu, která byla na náklady města v roce 2016 zateplena, se také nacházejí toalety přístupné pro diváky během utkání. Travnaté hřiště otevírané v roce 1990 prošlo v letošním a minulém roce rekonstrukcí zavlažování a oprávněně je považováno za jedno z nejlepších hřišť ve Zlínském kraji.

### *Propagace*

Čtvrtou a poslední složkou marketingového mixu je propagace, která v rámci aplikace na sport v sobě ukrývá několik různých podob. Začneme aktivitou klubu na internetu, respektive na sociálních sítích. Klub provozuje své webové stránky, na kterých jsou uvedeny základní informace o klubu, kontaktní údaje na odpovědné osoby, přehledně zpracovány údaje o jednotlivých týmech, včetně výsledků a jmen hráčů a

trenérů. Dále jsou na stránkách uvedeny čerpané dotační programy a jmenování sponzoři. Ze sociálních sítí využívá klub primárně Facebook, kde zveřejňuje program víkendových zápasů, výsledkový servis doplněný fotkami, dále také například informuje o novinkách, o zasedáních členské schůze aj. Specifickou úlohu plní správce haly p. Polášek, který se účastní téměř každé sportovní akce, kterou následně za pomoci fotek dokumentuje a zastává tím roli jakéhosi kronikáře. Druhou využívanou veřejnou sítí je Rajče.net, kde správce hřiště p. Zapletal zveřejňuje fotografie klubových akcí, ze zápasů mužů a zřídkaždy zápasů mládeže.

Výsledkový servis zápasů mužů najdeme také v tištěné podobě, a to konkrétně v Region sportu a Týdeníku Kroměřížska, kde je po každém utkání uvedeno krátké hodnocení slovy trenéra. Zpravodaj Města Morkovice – Slížany vycházející čtvrtletně naopak přináší kompletní zhodnocení sezony všech týmů klubu.

Propagace se smyslu zveřejňování termínů uskutečňování sportovního produktu – zápasů – se odehrává na několika místech. Klub zveřejňuje termíny zápasů na svých webových a facebookových stránkách, dále ve zpravodaji prodávaném přímo na stadionu, na nástěnce v útrokách stadionu, městský rozhlas pravidelně zve příznivce kopané na víkendová utkání, městský čtvrtletní zpravodaj obsahuje rozpis utkání. Možností, jak se dozvědět o termínech, je samozřejmě mnohem víc, např. mobilní aplikace Můj Fotbal, noviny Týdeník Kroměřížska či oficiální stránky Fotbalové asociace České republiky.

Jako protislužbu za finanční příspěvek nabízí klub reklamní plochy, které jsou umístěny naproti hlavní tribuně a za bránou blíž k hledišti. V závislosti na výši sponzorského daru je možno potisknout pět větších ploch o rozměrech 6 x 2 metry, případně dvacet menších ploch s rozměry 2 x 1 metr. Vzhledem k faktu, že všechna domácí utkání "A" týmu musejí být povinně natáčena a vysílána na webových stránkách tvcom.cz, se pro sponzory rozšiřuje dosah o internetové diváky.

Nepřímou reklamu klubu dělají také bývalí hráči, kteří v mládežnických kategoriích hráli za FC Morkovice a později se z nich stali profesionálové. Zejména se jedná o Tomáše Břečku, bývalého reprezentanta v kategorii U21, momentálně hájícího barvy FK Jablonec v nejvyšší fotbalové lize. Dříve také Tomáše Matouška, který hrával druhou nejvyšší soutěž za FK Fotbal Třinec.

#### 4.4.2. Financování

Klub je financován přibližně z jedné poloviny z veřejných zdrojů a zbytek finančních prostředků získává ze soukromých zdrojů, potažmo vlastní činností. Příjmy z veřejných rozpočtů pocházejí z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a Města Morkovice – Slížany. Příjmy ze soukromých zdrojů by se daly rozdělit do dvou skupin – první skupina sponzorů přispívá hodnotnějším finančním obnosem a druhá skupina sponzorů přispívá nižším obnosem, případně hodnotnou cenou do tomboly (též označení přátelé fotbalu). Příjmy z vlastní činnosti tvoří především zisky ze vstupného, z prodeje hráčů a z pronájmu hřiště s umělým povrchem.

##### *Rozpočet*

V letošním roce klub hospodařil s rozpočtem přesahujícím částku 1 600 000 Kč.

##### Veřejné zdroje:

- Neinvestiční dotace MŠMT – 385 000 Kč
- Město Morkovice – Slížany – 600 000 Kč

##### Soukromé zdroje:

- OK Group, a.s. – 150 000 Kč
- Agrodružstvo Morkovice, družstvo 150 000 Kč
- Drobnější sponzoři, vlastní činnost – 350 000 Kč.

##### Nákladové položky:

- Provoz hrací plochy
- Provoz stadionu – energie
- Náklady spojené s organizací mistrovských utkání
- Placená složka pracovníků
- Odměny trenérům, hráčům
- Cestovní náhrady
- Doprava
- Nákup nových hráčů

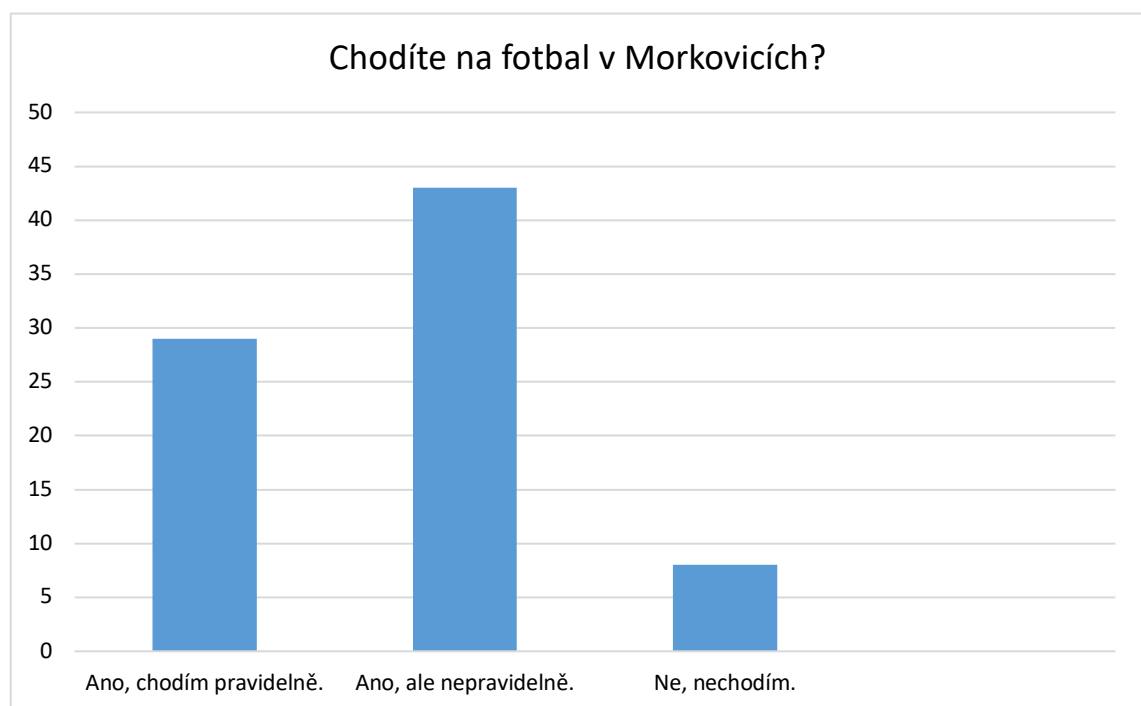
##### *Sponzoři*

Seznam partnerů klubu uvedený na webových stránkách – Město Morkovice – Slížany, OK Group a.s., Agrodružstvo Morkovice, družstvo, HANHART Morkovice,

BASF The Chemical Company, VaK Kroměříž, Hasící technika s.r.o., Topenářství Vodoinstalatérství Mazur Ludvík, KRODOS, SÚS Kroměřížska, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Rovina a.s., Fortuna sázková kancelář, Sezako, Nedbal autodoprava, MOREX Morkovice, Ovocná školka Litenčice, Rovina, a.s., Euronics, BIOPAS Kroměříž, Stavebniny Suchomel Morkovice, Soňa Vlčková, Morkovice, Josef Sklenařík – práce s plošinou.<sup>8</sup>

#### 4.5. Výsledky dotazníkového šetření

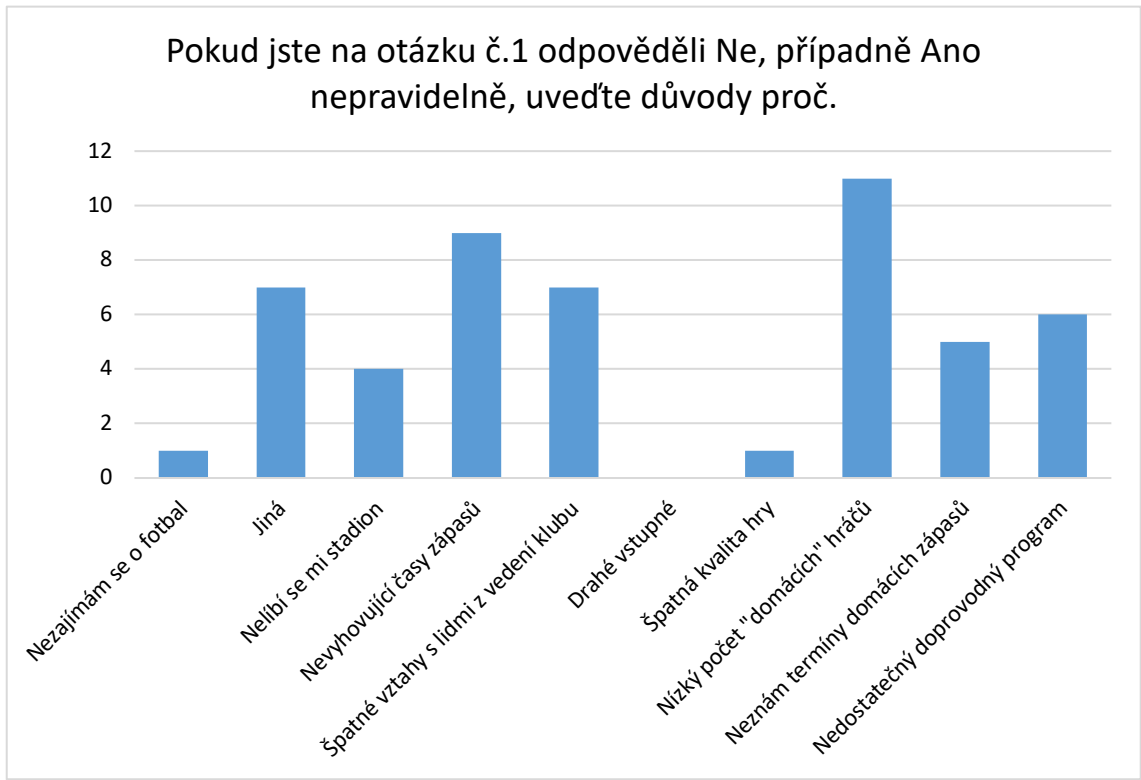
Otázka č.1 Chodíte na fotbal v Morkovicích?



*Graf 1. Otázka č.1*

<sup>8</sup> Partneři. FC Morkovice [online]. 2017 [cit. 2018-12-06]. Dostupné z: <https://fcmorkovice.webnode.cz/partneri/>

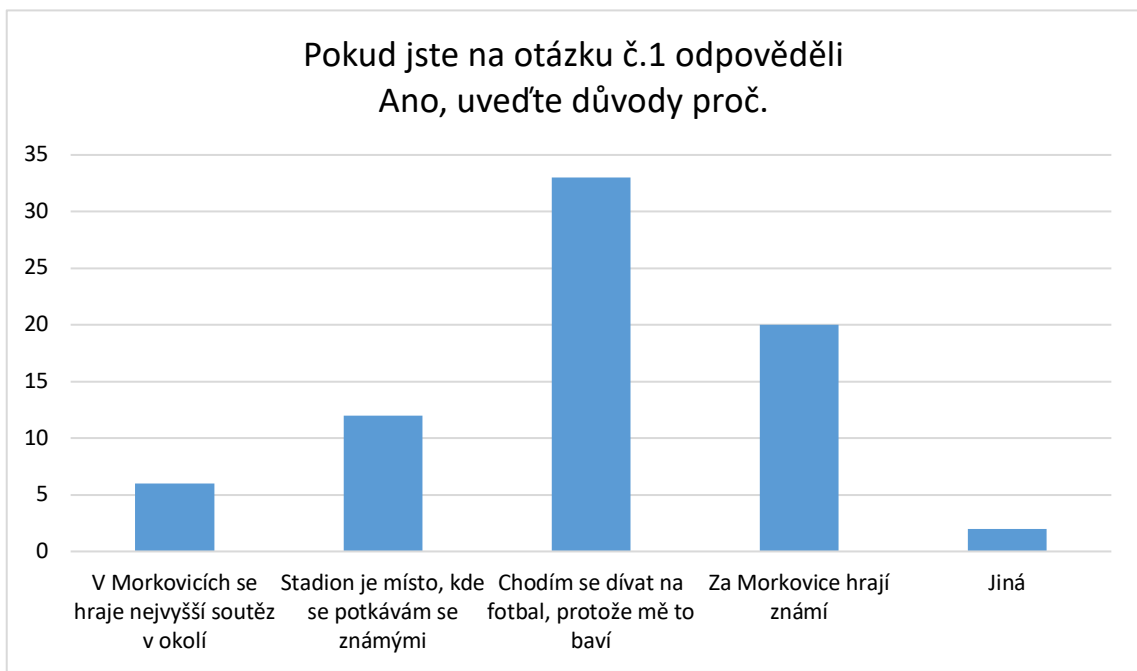
Otázka č. 2 Pokud jste na otázku č.1 odpověděli Ne, případně Ano, nepravidelně, uveďte důvody proč.



*Graf 2 Otázka č.2*

Jiná: 2x nevychází mi to časově, 2x mám málo času, nejsem z Morkovic a nejsem obeznámen s žádným důvodem, proč by bylo atraktivní tam jakožto fotbalový fanoušek jezdit, nevyhovující čas, nejsem v Morkovicích každý víkend.

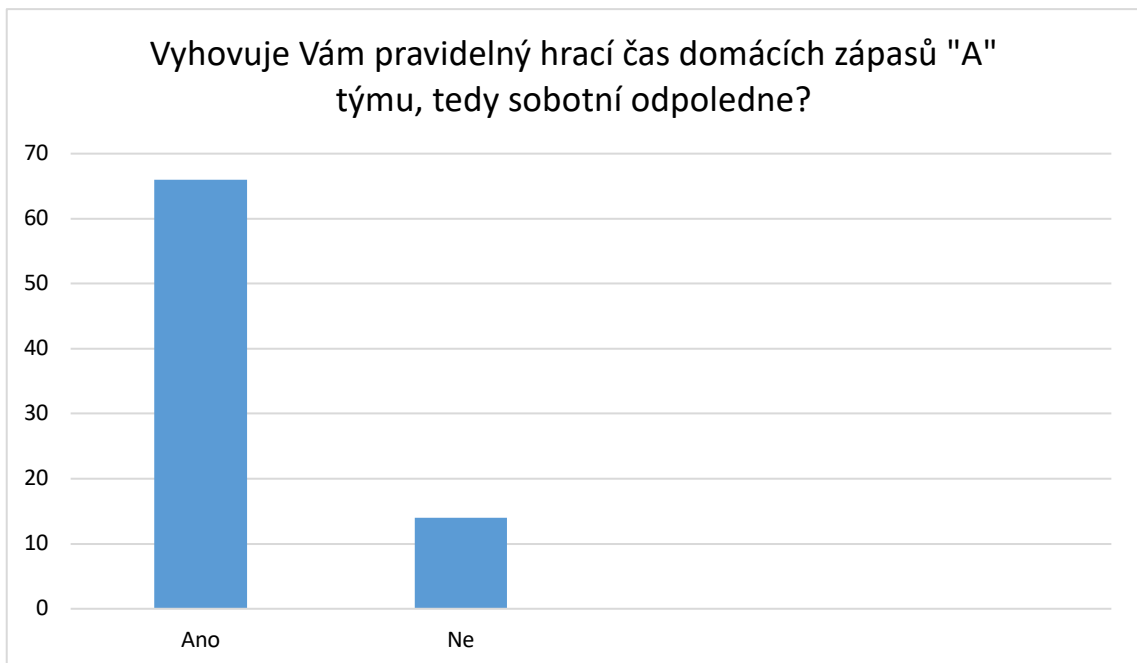
Otázka č.3 Pokud jste na otázku č.1 odpověděli Ano, uveďte důvod proč.



*Graf 3. Otázka č.3*

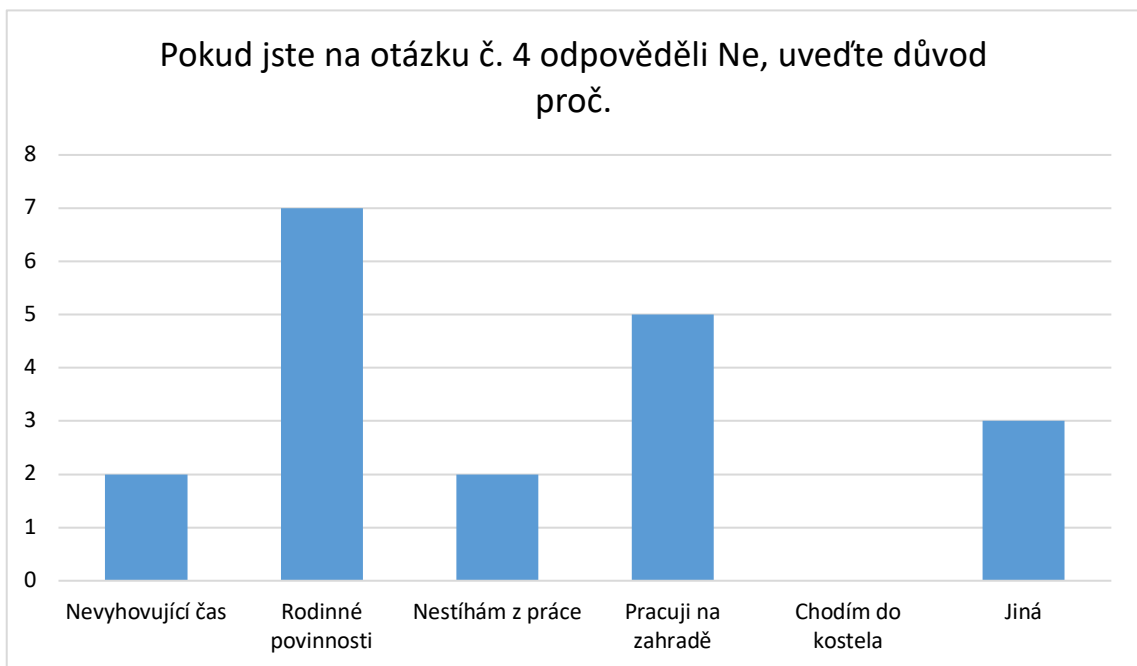
Jiná: jsem aktivně zapojen do organizace jako člen a pořadatel, hraji za Morkovice.

Otázka č.4 Vyhovuje Vám pravidelný hrací čas domácích zápasů "A" týmu, tedy sobotní odpoledne?



*Graf 4. Otázka č.4*

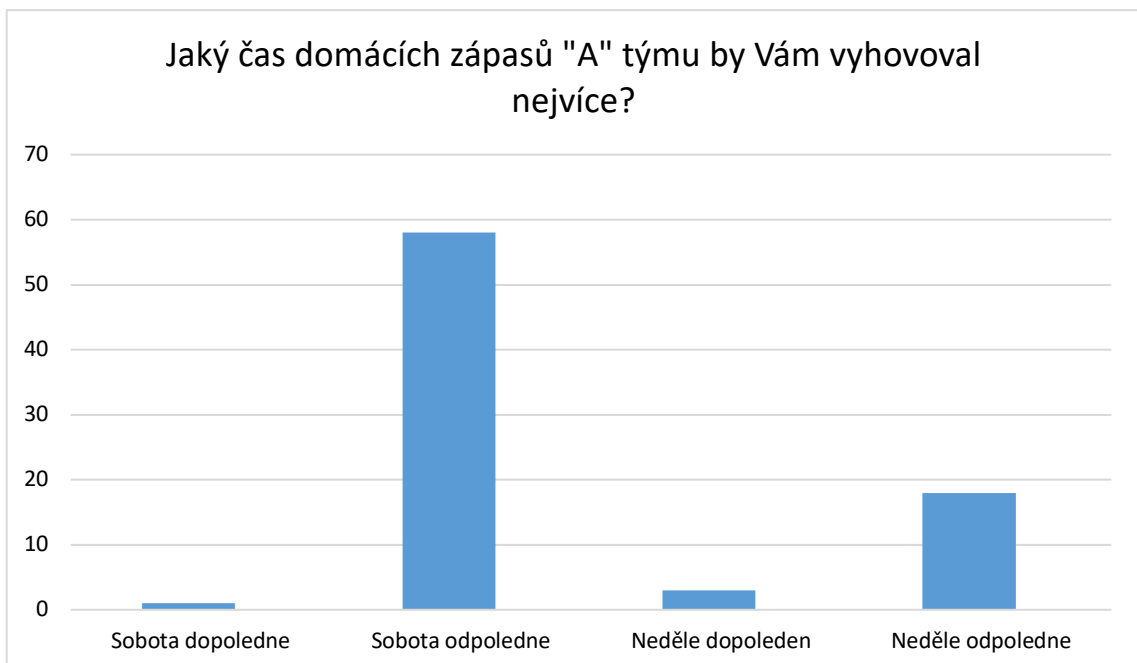
Otázka č. 5 Pokud jste na otázku č. 4 odpověděli Ne, uveďte důvod proč.



Graf 5. Otázka č.5

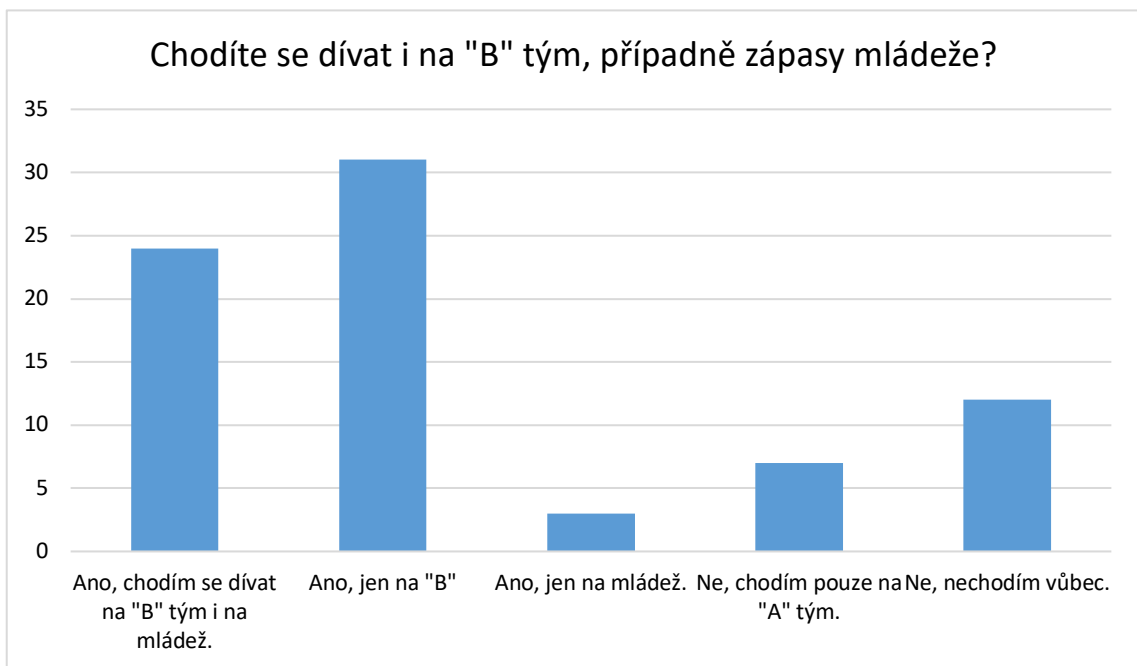
Jiná: zápas se kryje se zápasy dorostu, jiná zábava, vyhovuje.

Otázka č. 6 Jaký čas domácích zápasů "A" týmu by Vám vyhovoval nejvíce?



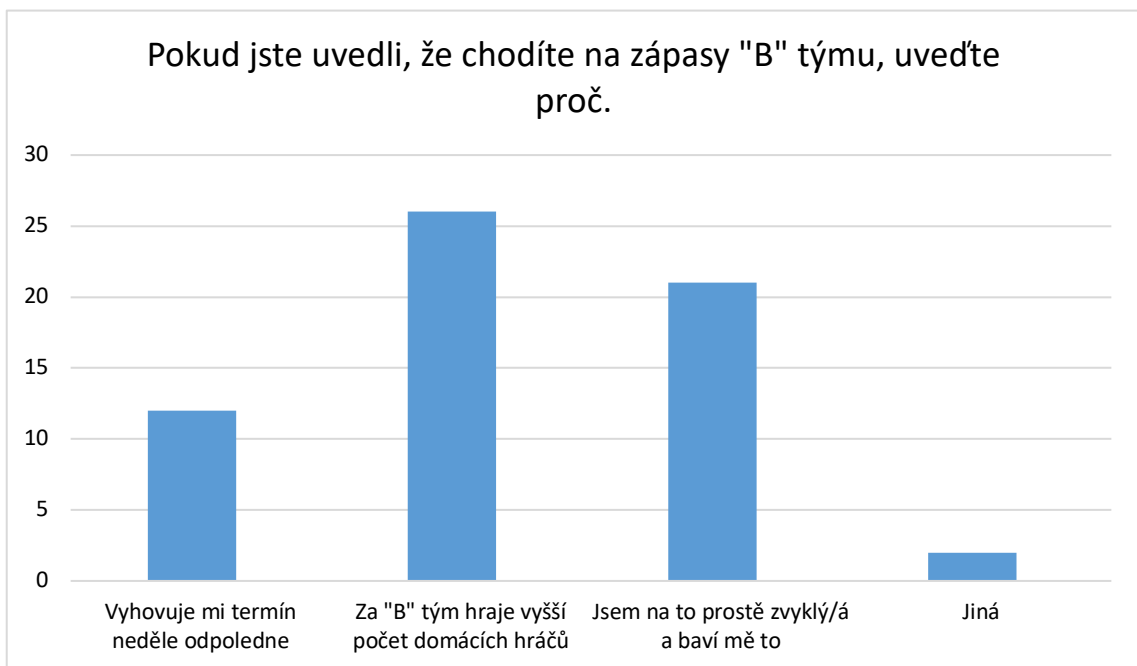
Graf 6. Otázka č. 6

Otázka č. 7 Chodíte se dívat i na "B", případně zápasy mládeže?



Graf 7. Otázka č. 7

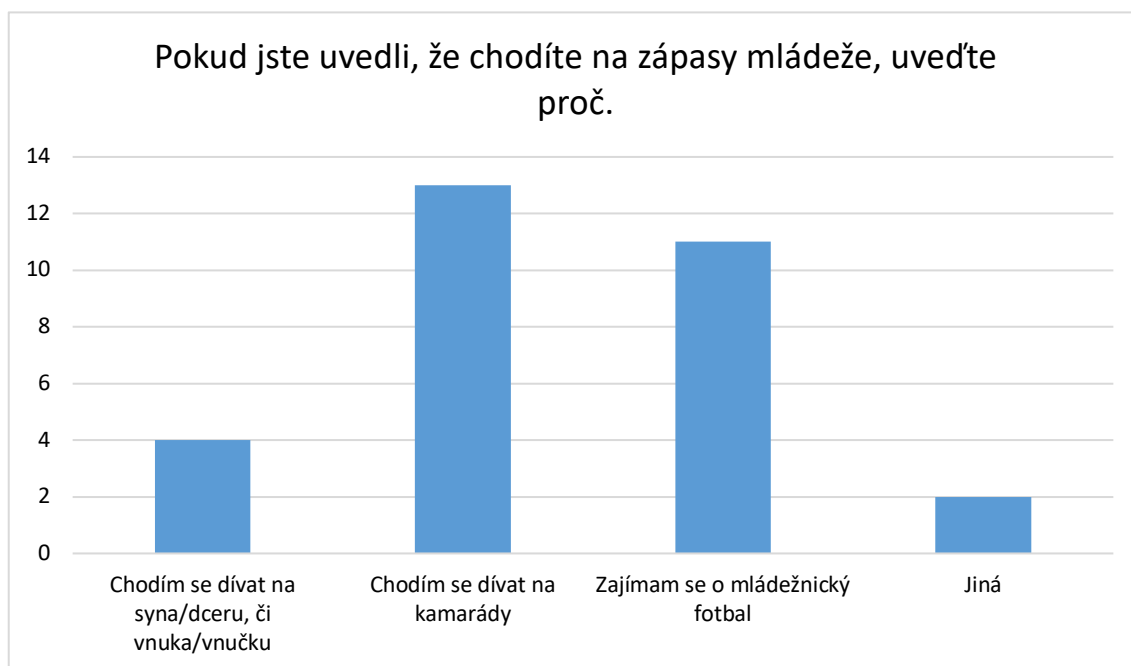
Otázka č. 8 Pokud jste uvedli, že chodíte na zápasy "B" týmu, uveďte proč.



Graf 8. Otázka č. 8

Jiná: Pořadatelské a organizační povinnosti, hraju za "B" tým.

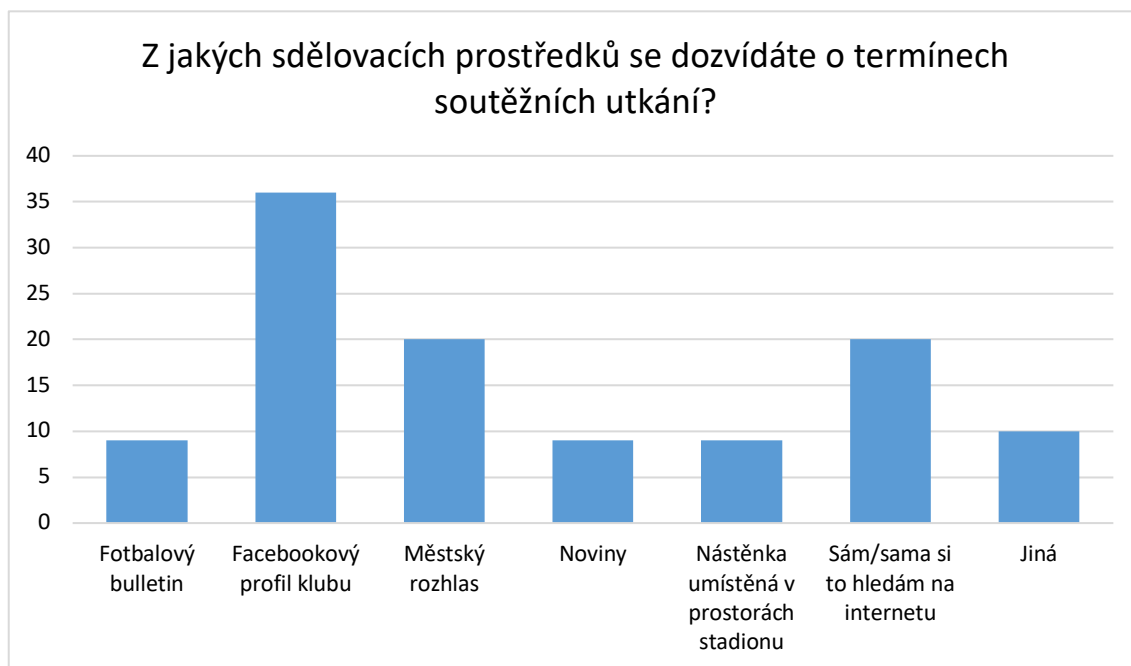
Otázka č. 9 Pokud jste uvedli, že chodíte na zápasy mládeže, uveďte proč.



Graf 9. Otázka č. 9

Jiná: organizační povinnosti, nemám čas.

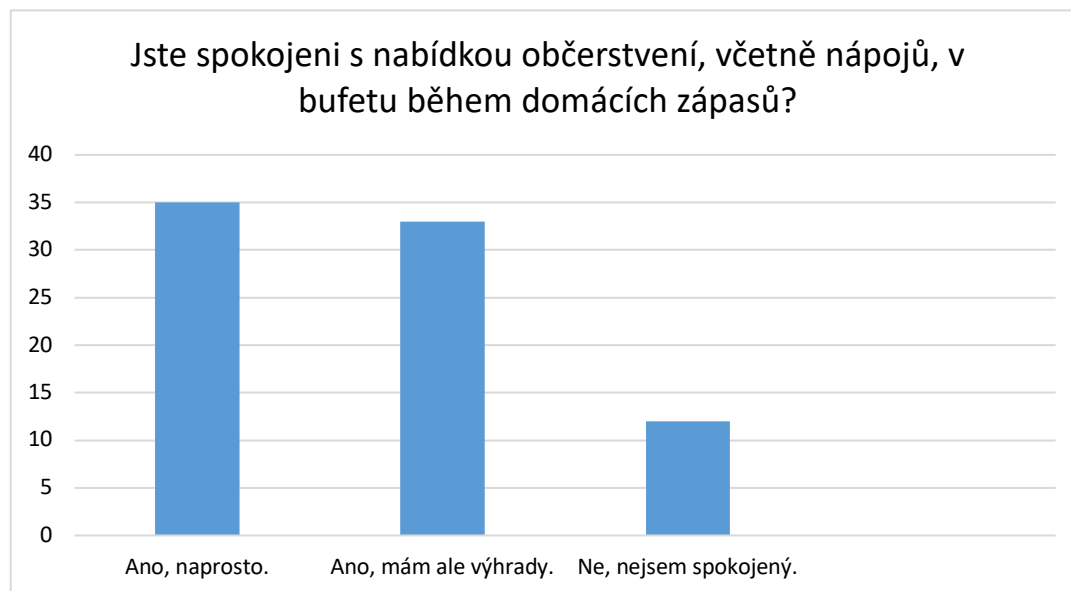
Otázka č. 10 Z jakých sdělovacích prostředků se dozvídáte o termínech soutěžních utkání?



Graf 10. Otázka č. 10

Jiná: 2x webové stránky klubu, 2x aplikace Můj fotbal, 2x nástěnka na náměstí, 2x od kamarádů, přímo od hráčů, ze žádných.

Otázka č. 11 Jste spokojeni s nabídkou občerstvení, včetně nápojů, v bufetu během domácích zápasů?



Graf 11. Otázka č. 11

Otázka č. 12 Pokud jste na otázku č. 11 odpověděli Ne, případně Ano, mám výhrady, uveďte důvody proč.



Graf 12. Otázka č. 12

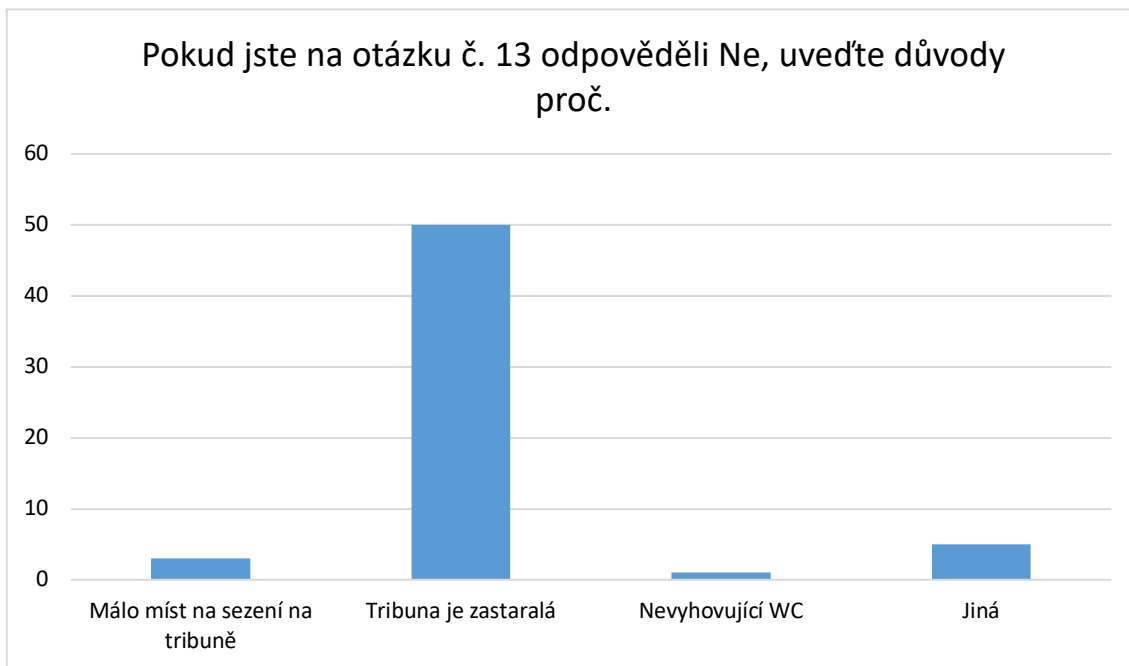
Jiná: 2x není dobré pivo.

Otázka č. 13 Je podle Vašeho názoru stadion v dostatečně dobrém stavu?



Graf 13. Otázka č. 13

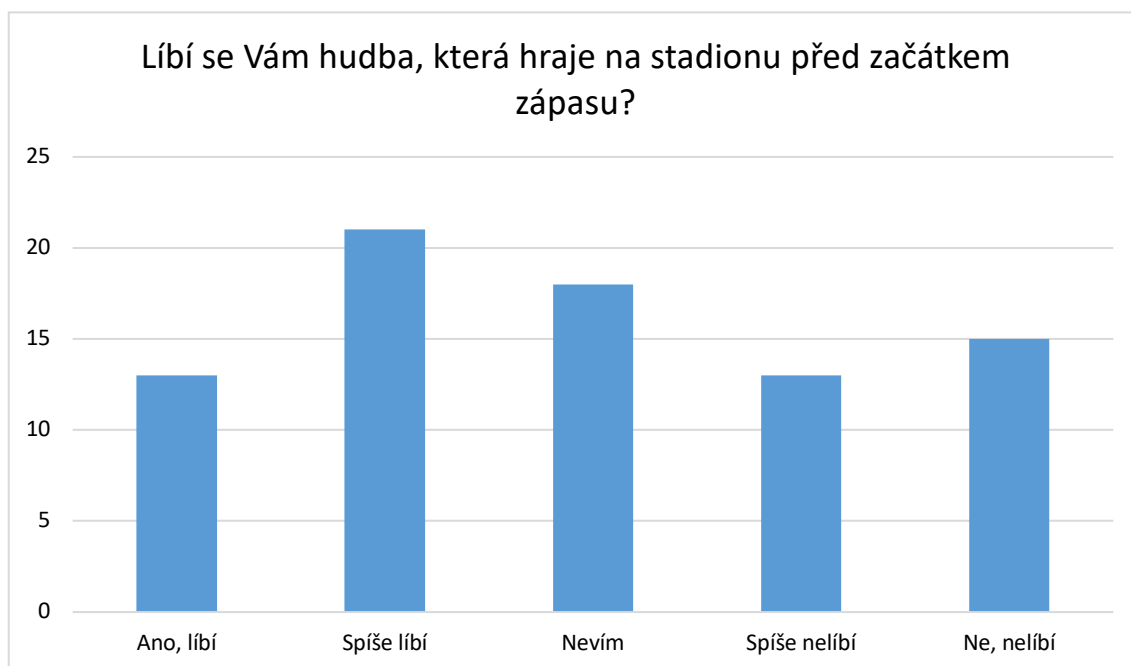
Otázka č. 14 Pokud jste na otázku č. 13 odpověděli Ne, uveďte důvody proč.



Graf 14. Otázka č. 14

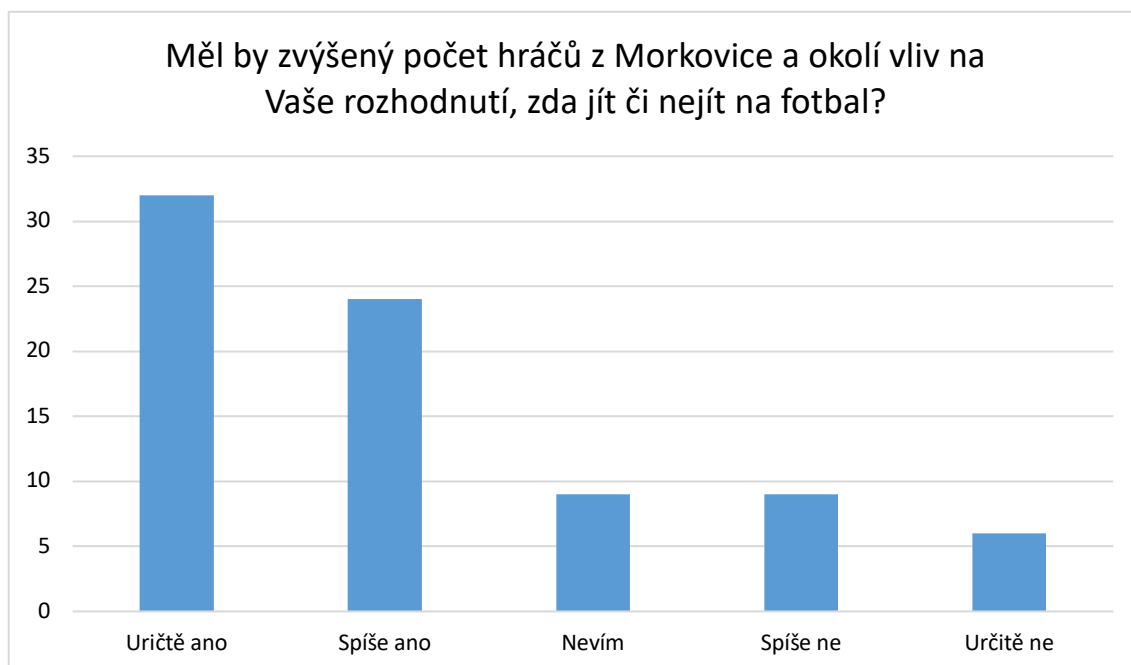
Jiná: 3x sprchy i šatny jsou v nevyhovujícím stavu, kvalita hřiště, fanoušci.

Otázka č. 15 Líbí se Vám hudba, která hraje na stadionu před začátkem zápasu?



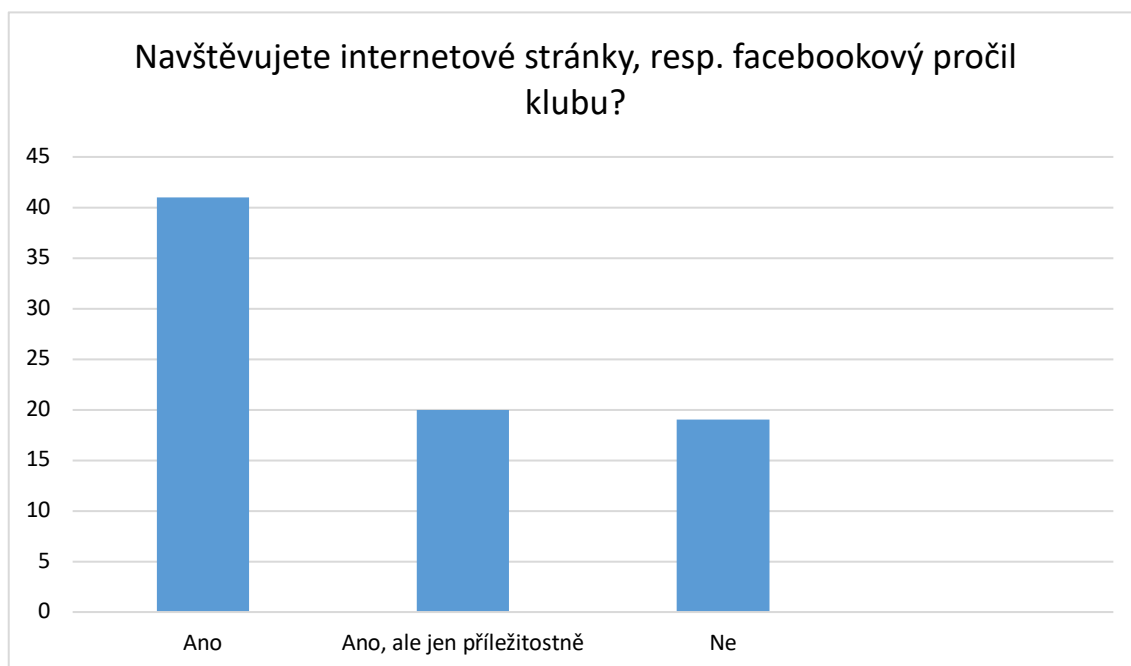
Graf 15. Otázka č. 15

Otázka č. 16 Měl by zvýšený počet hráčů z Morkovic a okolí vliv na Vaše rozhodnutí, zda jít či nejít na fotbal?



Graf 16. Otázka č. 16

Otázka č. 17 Navštěvujete internetové stránky, resp. facebookový profil klubu?



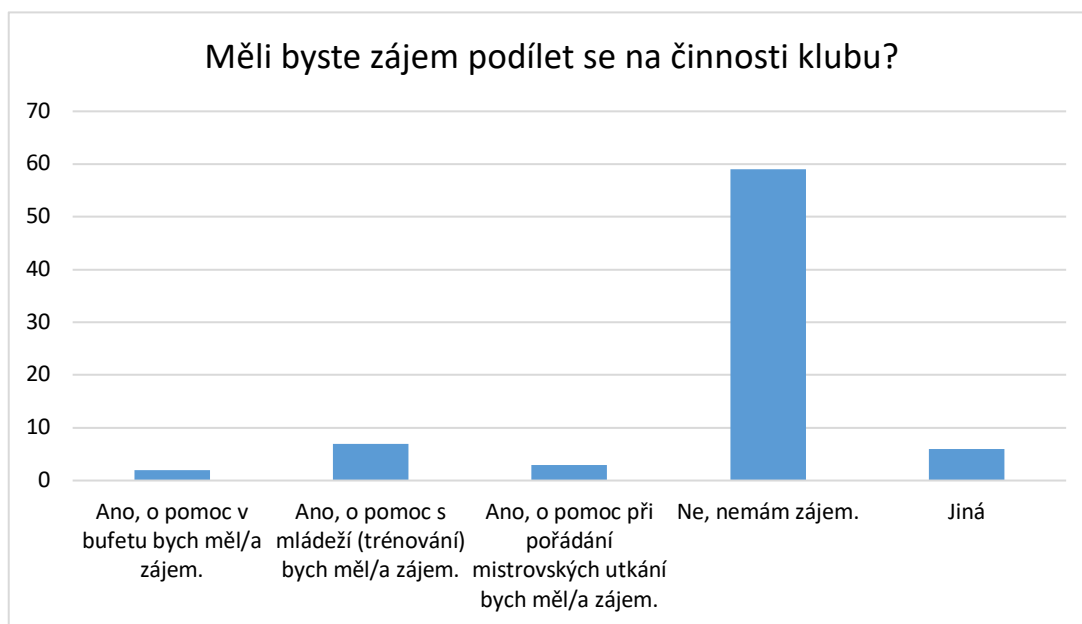
Graf 17. Otázka č. 17

Otázka č. 18 Využívá podle Vašeho názoru klub dostatečně internet, respektive sociální síť ke své propagaci a zároveň ke komunikaci s veřejností?



Graf 18. Otázka č. 18

Otázka č. 19 Měli byste zájem podílet se na činnosti klubu?



Graf 19. Otázka č. 19

Jiná: pracuji jako správce, 2x již se podílím, už pomáháme, možná

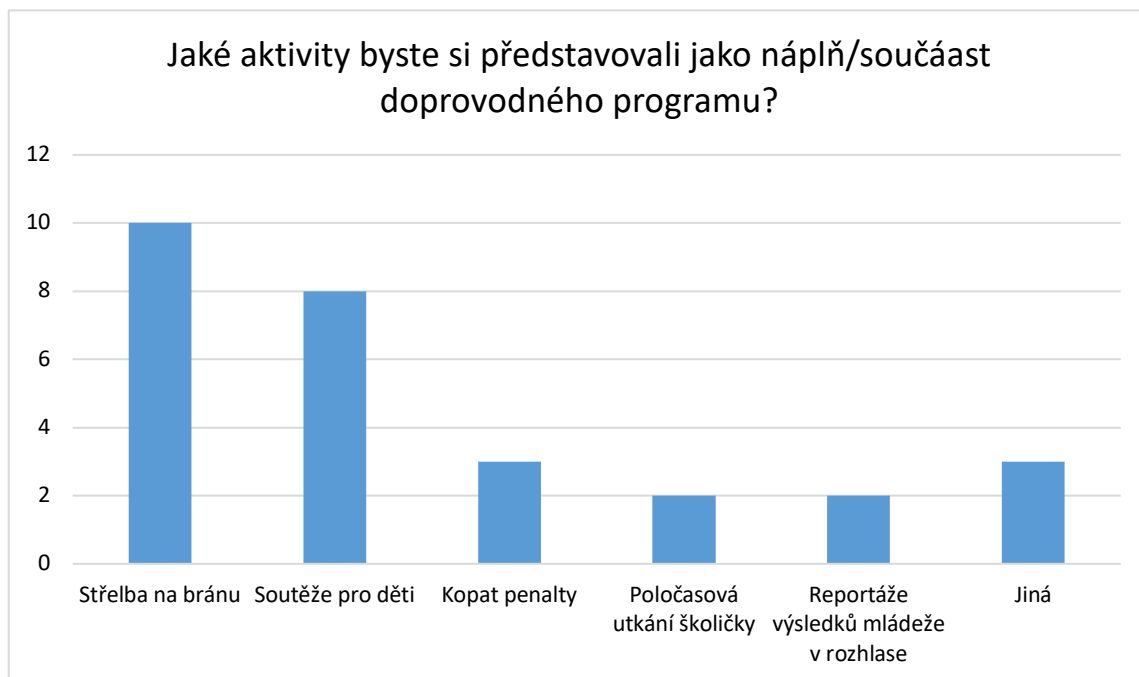
Otázka č. 20. Z níže uvedených možností vyberte ty, jejichž zavedení/zlepšení/obměna by měly pozitivní dopad na Vaše rozhodnutí, zda jít či nejít na stadion.



Graf 20. Otázka č. 20

Jiná: 2x domácí hráči, termín neděle odpoledne, lepší pořadatelská služba, suvenýry, odvolat některé z vedení.

Otázka č. 21 Jaké aktivity byste si představovali jako náplň/součást doprovodného programu?



Graf 21. Otázka č. 21

#### 4.6. SWOT Analýza

V teoretické části naší práce jsme na základě odborné literatury definovali podstatu SWOT analýzy a nyní aplikujeme SWOT analýzu na fotbalový klub FC Morkovice, z.s. Přehledně zpracovanou matici silných a slabých stránek, respektive příležitostí a hrozeb, zachycuje Tabulka 8.

##### *Silné stránky*

Nezpochybnitelnou doménou fotbalového klubu je sportovní areál. Jak jsme již výše uváděli, tak sice klub není vlastníkem areálu, nicméně má areál v nájmu a je jeho provozovatelem. Sportovní areál čítá travnaté hřiště, hřiště s umělým povrchem, velkou multifunkční sportovní halu, posilovnu a hlavní budovu s tribunou. V těsné blízkosti se nachází také plavecký areál s venkovním bazénem.

Další silnou stránkou klubu je jeho mládežnická členská základna, a to rovnou z několika na sebe navazujících důvodů. Tím prvním důvodem je fakt, že žádný z klubů

v okolí nemá své vlastní mládežnické celky. Z toho vyplývá jediné, že pokud chtějí rodiče dát své dítě na fotbal, mají velmi omezené možnosti a jako nejschůdnější varianta se nabízí fotbalový klub v Morkovicích. Druhý důvod úzce souvisí s prvním, tedy čím širší mládežnická členská základna, tím vyšší příspěvky v podobě dotací z veřejného sektoru. Další navazující důvod se také týká financí. S odkazem na současný přestupový řád, kdy byla zrušena hostování a střídavé starty za jiné celky, jsou kluby nuceny vynakládat finanční prostředky na získávání hráčů tzv. na přestup. Z toho plyne jednoduchá rovnice, čím více odchovanců (kmenových hráčů) k prodeji, tím více peněz do klubové pokladny.

Mezi silné stránky klubu můžeme řadit také systematické vzdělávání a rozvoj, což je úzce spojeno s odborností a kvalifikací trenérů v rámci klubu. Na mysli máme především fakt, že se klub pozitivně staví k ambicím trenérů o zvyšování svých kvalifikačních skupin a nabízí proto adeptům finanční pobídky.

#### *Slabé stránky*

Zřejmě nejcitelnější slabou stránkou klubu jsou chybějící lidské zdroje, tedy lidé podílející se na organizaci a chodu klubu. Situace se dostala až na krajní mez, kdy předseda klubu společně se manželkou zastávají několik funkcí souběžně a jsou nuceni na stadionu trávit během sezony téměř všechny víkendy bez možnosti odpočinku. Problematika lidských zdrojů je přímo spojena v menších klubech s nedostatkem dobrovolníků. Jako příklad uvedu uspořádání mistrovského utkání 5. nejvyšší fotbalové soutěže v České republice. K bezproblémovému uspořádání zápasu je v dnešní době zapotřebí cca 15 lidí (dobrovolníků) bez nároku na finanční odměnu, což je obrovsky vysoké číslo vzhledem k upadajícímu zájmu o podobný druh činností.

Obligátní slabou stránkou klubů je nedostatek finančních prostředků způsobený vícero faktory. V případě fotbalového klubu FC Morkovice, z.s. se jedná především o neustále se snižující příjmy se soukromého sektoru, které klub není schopen nahradit příjmy z jiných zdrojů.

Další slabou stránkou, která velmi významně zasahuje do činnosti klubu, tentokrát ze sportovního hlediska je nedostatečná šířka kádru mužů. Z důvodu malého počtu hráčů jsou někteří z nich nuceni hrát i dvě utkání během víkendu, což z dlouhodobého hlediska není trvale udržitelný trend. Dlouhodobé přetěžování hráčů v kombinaci s nedostatečnou regenerací a životosprávou mohou vést k výskytu zranění v horším případě, či v lepším případě ke ztrátě zájmu o fotbal.

Slabou fanouškovskou základnu jsme taktéž zařadili do slabých stránek klubu, stejně jako nedostatky v komunikaci a vnitřní konflikty. Nedostatkem v komunikaci máme na mysli fakt, že v klubu není zastoupena funkce jakéhosi šéftrenéra mládeže, který by koordinoval činnost mládežnických celků, a tak se čas od času stane, že některé informace, instrukce či nařízení od vedení klubu nedoputují ke všem trenérům mládeže ve správný čas apod.

### *Příležitosti*

Příležitosti plynoucí z vnějšího prostředí, které by mohly být klubu nápomocny, si můžeme rozdělit do dvou kategorií – ekonomické a personální příležitosti. Mezi ekonomické příležitosti patří změna grantových a dotačních titulů, případně rozšíření neinvestičních dotačních programů MŠMT. K personálním příležitostem patří zvýšená natalita v Morkovicích a okolí a bezpochyby také pozitivní vliv elitních sportovců na popularitu sportu.

Změna grantových a dotačních titulů, případně rozšíření neinvestičních dotačních programů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, stejně jako Fotbalové asociace České republiky by mohly mít za důsledek zvýšení příjmů do klubové kasy z veřejného sektoru.

Zvýšená natalita v Morkovicích a okolí by znamenala vyšší počet dětí, chlapců i dívek, tedy potenciálních zájemců o fotbal. Záměrně uvádíme i dívky, protože dnes již fotbal není ryze mužskou záležitostí a ženský fotbal se hlásí o své místo na slunci. Stejně jako vliv elitních sportovců na popularitu fotbalu, tak by i případné úspěchy reprezentačních výběrů mohly zapříčinit obdobný boom jako se tomu stalo v roce 1998 hokeji po zlatých olympijských hrách v Naganu.

### *Hrozby*

Hrozby plynoucí z vnějšího prostředí, kterým by klub mohl teoreticky čelit, si můžeme opět rozdělit do dvou kategorií – ekonomické a personální hrozby. Mezi ekonomické hrozby se řadí ztráta zájmu vedení města o sport, exodus důležitých sponzorů klubu nebo také například rostoucí náklady. K personálním hrozbám patří expanze jiného sportu v Morkovicích či postupové ambice konkurenčních týmů z okolí.

Ztráta zájmu vedení města Morkovice – Slížany, jakožto titulárního sponzora, o fotbal je sice velmi málo pravděpodobná, nicméně není nereálná. V říjnu letošního roku

proběhly Komunální volby, ve kterých se do městského zastupitelstva dostal předseda i sekretář klubu, což je dobrým signálem pro fotbalový klub, poněvadž jeho dva nejvyšší představitelé budou mít možnost se podílet na rozhodování o penězích přicházejících do městského rozpočtu za účelem podpory sportu. Další potencionální hrozbou je exodus důležitých sponzorů klubu. Mezi důležité sponzory patří společnosti OK Group a.s. a Agrodružstvo Morkovice, jejichž příspěvky tvoří přibližně 1/3 ročního rozpočtu klubu. Ztráta takto významné finanční podpory by pro klub mohla mít katastrofální následky, a proto je důležité udržovat s těmito sponzory vřelé přátelské vztahy. Rostoucí náklady spojené převážně s provozem areálu a údržbou hracích ploch mohou zaznamenat v nadcházejících letech obrovský nárůst. Mluvíme v první řadě o zvyšující se spotřebě vody na zavlažování přírodního trávníku v důsledku sucha, poklesu hladiny spodní vody a nedostatečného počtu spadlých srážek.

Expanze jiného sportu v Morkovicích by mohla mít za důsledek oslabení vedoucí pozice fotbalového klubu v širce mládežnické členské základny a s tím spojené „přestupy“ dětí na jiný sport. Naopak postupové ambice fotbalových klubů z okolí by mohly znamenat nepříjemné starosti zejména pro mužskou kategorii. Odchody několika klíčových hráčů do konkurenčních týmů by znamenaly pokles výkonnosti, úpadek kvality hry a s tím spojených výsledků. Zároveň také nepříjemné starosti pro vedení mužstva o adekvátní náhrady, které by však vyžadovaly nemalé finanční prostředky.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Sportovní areál a zařízení	Lidské zdroje
Mládežnická členská základna	Nedostatek finančních prostředků
Systematické vzdělávání a rozvoj	Slabé fanouškovská základna
Odbornost a kvalifikace trenérů	Nedostatek dobrovolníků
	Nedostatky v komunikaci a vnitřní konflikty
	Šířka kádru mužů
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Zvýšená natalita v Morkovicích a okolí	Rozvoj jiného sportu v Morkovicích
Pozitivní vliv elitních sportovců na popularitu sportu	Ztráta zájmu vedení města o sport
Změna grantových/dotačních titulů	Exodus důležitých sponzorů klubu

Rozšíření neinvestičních dotačních programů MŠMT	Rostoucí náklady
	Postupové ambice konkurenčních týmů z okolí do vyšších soutěží

*Tabulka 8. SWOT analýza aplikovaná na FC Morkovice, z.s.*

(zdroj: vlastní)

## 5. DISKUZE

V diskuzní části nejprve vyhodnotíme výsledky dotazníkového šetření a následně nabídneme několik návrhů pro zlepšení činnosti klubu. Návrhy se budou týkat dvou stěžejních oblastí klubu – marketingu i managementu.

### *Komentář k výsledkům dotazníkového šetření*

Z celkového počtu 80 respondentů, kteří se dobrovolně zúčastnili výzkumného šetření, pouze 10 % uvedlo, že nenavštěvují mistrovská utkání. Nejčastějšími důvody pak byly nízký počet „domácích“ hráčů, nevyhovující časy zápasů a špatné vztahy s lidmi z vedení klubu. Naopak druhá skupina dotazovaných, tedy těch, kteří chodí na fotbal pravidelně nebo příležitostně uvedli, že nejčastějšími důvody jejich návštěvy jsou fakty, že za Morkovice hrají jejich známí, kamarádi nebo rodina, ale především že chodí na fotbal, protože je to baví. Co je pozoruhodné, tak pouze necelých 8 % uvedlo, jako důvod zájmu kvalitu soutěže, která je nejvyšší v okrese. Otázky č. 4, 5 a 6 byly zaměřeny na termíny domácích mistrovských utkání „A“ týmu, kdy více než 80 % respondentů uvedlo, že jim současné termíny vyhovují a pokud by si mohli vybrat, tak by více než 70 % z nich současný termín preferovalo dále. Mezi důvody, proč je současný termín nevyhovující, respondenti nejčastěji uvedli, že v daných časech si plní rodinné povinnosti, případně pracují na zahradě. Následující série otázek č. 7, 8 a 9 byla zaměřena na zájem fanoušků o zápasy „B“ týmu a mládeže. Celých 70 % respondentů uvedlo, že chodí jen na „B“ tým, případně i na mládež, zatímco vyloženě na zápasy mládeže chodí pouze necelá čtyři procenta dotazovaných. Mezi nejčastější odpovědi spojené se zájmem o „B“ tým patřily vyšší počet „domácích“ hráčů, případně rutina nedělních odpolední spojená s fotbalem. Nejvyskytovanějšími důvody, proč diváci chodí na zápasy mládeže, jsou zájem o mládežnický fotbal, podpora hrajících kamarádů případně rodinný příslušníků.

Následující série otázek byla zaměřena marketingovou stránku klubu. Na otázku směřující na zdroj (sdělovací prostředek), ze kterého respondenti získávají informace o termínech zápasů byla nejčastější odpověď facebookový profil klubu. Následoval městský rozhlas a samostatné vyhledávání na internetu. Otázky č. 11 a 12 směřovaly na spokojenost s provozem bufetu, kdy více než 80 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni naprosto, případně s výhradami. Mezi důvody nespokojenosti patří výhradně omezená nabídka občerstvení a nevhledné prostředí bufetu. Otázky č. 13 a 14 byly zaměřené na názor respondentů se stavem tribuny na stadionu. Téměř 70 % dotazovaných uvedlo, že

tribuna není v dostatečně dobrém stavu, je zastaralá a chtěla by modernizovat. Poměrně nejednoznačná je odpověď na otázku č. 15 týkající se spokojenosti s hudbou na stadionu, která je již řadu neměnná. Můžeme říct, že mírně větší polovina respondentů je se současnou hudbou spokojena, nýbrž vysoké procento odpovědí spojených s negativním názorem dává vážný důvod popřemýšlet o případné obměně. Naopak naprosto jednoznačným výsledkem dopadla otázka č. 16, kdy jsme se ptali, jestli by zvýšený počet „domácích“ hráčů měl vliv při rozhodování, zda jít či nejít na fotbal. Celých 70 % respondentů se vyjádřilo kladně. Série otázek č. 17 a 18 se týkala využívání internetu, respektive sociálních sítí. Více než 76 % respondentů uvedlo, že navštěvují stránky klubu, a především na sociální síti Facebook se vždy dozví potřebné informace. Výrazně nižší spokojenost panuje s aktivitou na webových stránkách, kde má klub rezervy. Velkým zklamáním, zejména pro vedení klubu, se zdá jednoznačnost odpovědí na otázku č. 19, která se týkala zájmu spolupodílet se na činnosti klubu. Téměř 80 % tázaných uvedlo, že nemají zájem se podílet, nicméně slabou útěchu představuje téměř 10 % respondentů, kteří uvedli, že by měli zájem o pomoc s trénováním mládeže. Poslední dvě otázky obsažené v dotazníku se zaměřovaly na návrhy respondentů, ve kterých oblastech by si dokázali představit změnu nebo inovaci oproti současnému stavu a na návrh aktivit doprovodného programu. Vysoké procento zastoupení měli, v závislosti na předcházejících otázkách, odpovědi týkající se modernizace tribuny a bufetu. Dále dle očekávání také zájem o bohatší doprovodný program a hudbu hrající při oslavě vstřeleného gólu. Těmito dvěma body se budeme zabývat později v části návrhů pro zlepšení činnosti klubu. Pozitivním zjištěním může být pro vedení fakt, že pouze dvě procenta respondentů považují levnější vstupné za rozhodující faktor, zda jít či nejít na fotbal. Nejčastěji zmiňovanými návrhy aktivit, jež by mohly být součástí doprovodného programu jsou: střelba na bránu, soutěže pro děti, kopání penalt, poločasová utkání školičky a reportáže výsledků mládeže v rozhlase. Dovednostní soutěže jak pro dospělé, tak pro děti jsou bezesporu realizovatelné návrhy, naopak poločasová utkání školičky by si vyžadovaly náročnější logistické a personální úkony.

#### *Návrhy pro zlepšení činnosti klubu*

Z pohledu managementu je klub řízen na dobré úrovni, kdy je nastavena vhodná a fungující organizační struktura založená na participativním stylu vedení. Nicméně místem, kde klub tlačí bota je jednoznačně nedostatek lidských zdrojů podílejících se na chodu klubu a organizaci činností. Z tohoto zjištění pramení první návrh, který je ovšem

v praxi obtížně realizovatelný, a to rozšíření skupiny osob aktivně zapojených do vedení klubu, stejně jako osob zapojených do procesu organizace mistrovských utkání. Z důvodu skutečnosti, že právě tyto pozice mají charakter dobrovolných neplacených prací, je velmi obtížné motivovat potencionální dobrovolníky, aby ve svém volnu trávili čas na stadionu. Především je zapotřebí nastavit vhodnou strategii a koncepci práce s dobrovolníky, která vynahradí absenci pozitivního vztahu ke sportu, respektive fotbalu. Druhý návrh úzce souvisí s výše zmíněnou problematikou nedostatku lidských zdrojů. V současné době má provoz bufetu na starosti předseda klubu se svou manželkou, což je dlouhodobě neudržitelný stav. Vedení klubu by tedy mělo vyvinout aktivity směřující k získání provozovatele bufetu, čímž by se zredukovaly starosti předsedovi, zároveň by to však znamenalo snížení příjmů získávaných z vlastní činnosti z provozu bufetu.

Dalším návrh je znovuzavedení pořádání zábav, případně plesu sportovců, které se v dřívějších letech pravidelně v Morkovicích konaly pod hlavičkou fotbalového klubu. Ples by se mohl konat v prostorách Sokolovny, která právě v těchto dnech prochází rozsáhlou rekonstrukcí a opět tedy bude v Morkovicích reprezentativní sál vhodný pro uspořádání společenských akcí. Mimo fakt, že výtěžek by znamenal další významný příspěvek do klubové pokladny, tak pořádání zábav je další reklamou napomáhající ke zviditelnění a prezentaci klubu.

Nedostatečná šířka dnes již téměř totožného kádru "A" a "B" týmu mužů není z dlouhodobého hlediska trvale udržitelným stavem. Hráči hrající za víkend dvě mistrovská utkání jsou náchylnější ke zraněním, případně u nich může hrozit ztráta zájmu o fotbal. Další doporučení tedy směřuje na vedení klubu, které se musí rozhodnout, jestli je pro klub výhodné a hráčsky zvládnutelné mít přihlášená v soutěžích dvě mužstva mužů. Na druhou stranu je důležité podotknout, že klub FC Morkovice, z.s. jako jediný klub v okolí má mládežnické týmy, což znamená, že je schopný si hráče vychovat a právě "B" tým by měl plnit roli jakési „přestupní stanice“ mezi mládežnickým a dospělým fotbalem na poměrně vysoké úrovni. Výchova vlastní mládeže může mít i ekonomický profit pro klubovou kasu. S odkazem na současný přestupní řád, kdy jsou zrušeny formy střídavých startů a hostování, je dnes možné pouze tvrdě přestupovat mezi kluby za tabulkové odstupné, případně za úplatu po dohodě obou klubů. Z toho plyne jednoduchá rovnice, kdy více prodaných hráčů se rovná více peněz do rozpočtu klubu.

Z marketingového pohledu si klub nevede nikterak špatně, nýbrž prostor pro zlepšení by se určitě našel. Z ekonomického hlediska sice klub neoplývá nikterak oslnivými čísly, spíše funguje na principu lidově řečeno „z ruky do pusy“. Nicméně mírné navýšení rozpočtu řádově o 100 až 200 tisíc Kč by bylo ku prospěchu klubu. Nabízí se nasnadě doporučení přivést nového, nejlépe generálního partnera, který by svými finančními prostředky ono navýšení rozpočtu zafinancoval. Získat ovšem silného partnera, který by byl ochotný navíc i investovat, není v dnešní době jednoduché, a proto navrhuje stabilizovat vztahy se současnými sponzory klubu, za účelem zpomalení až úplného zastavení tendence odchodu drobnějších donátorů. Případně požádat vedení města o mírné zvýšení dotací z městského rozpočtu, ve kterém na to finanční prostředky jsou. Tato varianta je pro klub daleko schůdnější než implementace generálního partnera do klubu, s čímž by bylo minimálně spojeno velké množství administrativních úkonů. Dalším návrhem je vytvoření e-shopu situovaného na internetových stránkách klubu. V dnešní době tolik populární merchandising by přinesl další finanční prostředky z vlastní činnosti. Nabídka produktů by byla samozřejmě spjata s klubem v podobě umístění loga například na trika, kšiltovky, šály, sklenice, případně drobné kancelářské pomůcky (propisky, bloky) a jiné suvenýry. O správu e-shopu by se mohl starat člověk odpovědný za webové stránky a nevznikaly by další náklady.

Z výsledků dotazníkové šetření je patrné, že diváci přicházející na stadion by velmi pozitivně uvítali především modernizaci tribuny, zvýšení počtu domácích hráčů, stejně jako obměnu a rozšíření doprovodného programu. Modernizace tribuny by byla jednoznačně nejnákladnější inovací, na kterou by bylo zapotřebí požádat vedení města, jakožto majitele nemovitosti, o svolení, ale především o finanční výpomoc. Vizualizace jsou již připraveny, momentálně vše závisí na nedostatku financí. Zvýšení počtu domácích hráčů hrajících za „A“ tým se může zdát jako nejlevnější a nejjednodušším způsobem, jak přilákat větší počet fanoušků ze tří výše nabízených možností, realita je však komplikovanější. Z důvodu brzkých odchodů nejlepších hráčů již v mládežnických kategoriích do větších klubů jako SK Hanácká Slavia Kroměříž, 1. FC Slovácko, případně FC Zbrojovka Brno, se nedaří vychovávat dostatek hráčů schopných zvládnout úroveň 5. nejvyšší fotbalové soutěže hrané v České republice. Finanční pobídky poskytované klubem trenérům mající zájem o zvýšení jejich odbornosti jsou jasným signálem, že klub má ambice tento nepříznivý trend změnit.

Doprovodný program v poločasových přestávkách zápasů “A“ mužů má dnes podobu slosování tomboly, do které se divák dostane zakoupením zpravodaje. Věcné ceny do tomboly pravidelně věnují drobní partneři, též označováni jako přátelé fotbalu. Z výsledků dotazníkového šetření jsme zjistili, že by diváci měli zájem o obměnu či rozšíření doprovodného programu, především o aktivity směřující k dětem. Další návrh se tedy týká rozšíření doprovodného programu o aktivity cílené dětem. Mezi takové aktivity můžeme zařadit střelbu na bránu na přesnost, dovednostní soutěže (např. žonglování s míčem) nebo také úpravu pískoviště v těsné blízkosti bufetu. Pro dospělé příznivce by mohly být aktivity velmi obdobné, např. střelba na přesnost z hranice velkého vápna trefit břevno, případně zavěšené předměty, dokonce již dříve fungovaly a těšily se hojně oblibě. Do doprovodného programu by se dalo zařadit i zavedení hudby, která by na stadionu hrála při oslavách vstřeleného gólu. V českých poměrech to není nikterak populární a často vyskytovaná věc, podíváme-li se však na zahraniční nejenom fotbalové stadiony a arény, zjistíme, že se jedná o běžně využívaný prostředek, který velmi pozitivně umocňuje prožitek, který si divák odnáší ze stadionu domů. Jako případné možnosti nabízíme skladbu Chelsea Dagger od skupiny The Fratellis, skladbu Samba De Janeiro od Belliny nebo také skladbu Maria (I like it loud) od skupiny Scooter.

## 6. ZÁVĚR

Bakalářská práce Marketing a management fotbalového klubu – FC Morkovice, z.s. je zaměřená na analyzování současného stavu amatérského fotbalového klubu FC Morkovice a navržení několika doporučení, která by mohla být prospěšná po stránce vedení oddílu a stránce marketingové. Práci jsme si systematicky rozdělili podle formálních náležitostí do několika částí.

Teoretická, tedy úvodní, část je tvořena rešerší odborné literatury a internetových zdrojů. Pomocí metody četby literatury jsme představili definice jednotlivých pojmů vztahujících se k problematice naší práce. Využili jsme textů uznávaných českých i zahraničních autorů zabývajících se tématy jako sport, fotbal, dobrovolnictví ve sportu, management, marketing a SWOT analýza.

V následující části jsme si stanovili cíle práce, výzkumné otázky a úkoly práce. Dále jsme uvedli metodiku práce, kde jsme podrobně časově popsali harmonogram vytvoření a zpracování dotazníkového šetření.

V praktické části jsme nejprve uvedli základní informace o klubu, dále zachytili historický vývoj klubu od jeho založení v první polovině minulého století až po největší úspěchy klubu na přelomu tisíciletí a na začátku druhé dekády tisíciletí současného. Následovalo představení klubu, kde jsme nejprve uvedli organizační strukturu a osoby podílející se na činnosti klubu. Poté jsme se snažili popsat klub z marketingové stránky, respektive jsme aplikovali sportovní marketingový mix a zabývali se financováním, stejně jako sponzory klubu. Představili jsme výsledky získané dotazníkovým šetřením, na jejichž základě, v kombinaci s osobními rozhovory s předsedou klubu, jsme sestavili SWOT analýzu, která zachycuje aktuální situaci vnitřního prostředí v podobě silných a slabých stránek a situaci vnějšího prostředí v podobě příležitostí a hrozeb.

V závěrečné části jsme vyhodnotili výsledky získané pomocí dotazníkového šetření a uvedli jsme několik návrhů, jak by klub mohl zvýšit návštěvnost domácích mistrovských utkání.

V průběhu zpracování bakalářské práce Marketing a management fotbalového klubu – FC Morkovice, z.s. jsem získal přehled o hospodářské situaci klubu, o interním fungování managementu a celkový přehled o současné situaci, ve které se klub momentálně nachází. Na základě těchto zjištění jsem navrhl několik doporučení, která

budou klubu předložena a která by mohla být použita jako námět pro zlepšení vlastní činnosti klubu.

**VO1.** Jaká organizační struktura je praktikována v rámci klubu FC Morkovice?

Nejvyšším orgánem klubu je valná hromada (členská schůze), která se schází zpravidla jednou za kalendářní rok. Na členskou schůzi mají možnost přijít všichni členové a podílet se na rozhodování o směřování klubu. Hierarchicky druhým nejvyšším orgánem klubu je výkonný výbor složený ze šesti členů, který má na starosti řízení klubu v období mezi zasedáními členské schůze. Statutárním zástupce klubu je jeho předseda, případně místopředseda v případě nepřítomnosti předsedy. Kontrolní činnost a dohled nad fungováním klubu má na starosti revizní komise skládající se ze tří členů.

**VO2.** Jakým způsobem využívá klub internet, respektive sociální sítě, jako veřejný sdělovací prostředek ke svému zviditelnění se a zároveň ke komunikaci s veřejností?

Klub vlastní webové stránky, na kterých uvádí své základní informace, kontaktní údaje, zveřejňuje výsledky, případně i reporty všech zápasů všech věkových kategorií a mužstev. Dále jsou na webových stránkách uvedeni sponzoři klubu, stejně jako užitečné informace k pronájmu umělého trávníku. Zároveň má klub i svou stránku na sociální síti Facebook, kde bývají zveřejňovány aktuální informace o zápasech a činnosti klubu. Další sociální sítí, kterou klub využívá je Rajče.net, kde jsou pravidelně zveřejňovány fotografie zejména ze zápasů mužů.

**VO3.** Jaké inovace a změny by mohl klub zavést ve snaze o zvýšení návštěvnosti domácích soutěžních utkání?

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření nabízíme několik návrhů. Obměna či případné rozšíření doprovodného programu zejména během poločasových přestávek se zaměřením především na děti. Dále také rekonstrukce tribuny by byla veřejností vnímána velmi kladně a mohla by se pozitivně projevit ve zvýšené návštěvnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní zdroje

BEDŘICH, Ladislav. *Fotbal: rituální hra moderní doby*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3927-2.

BLAKEY, Paul. *Sport marketing*. Exeter: Learning Matters Ltd., 2011

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024744292.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

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

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David Řehák. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRIFFIN, Ricky W. *Fundamentals of management*. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Co., c2008. ISBN 0-618-91707-1.

HALL, Richard E. *Starting a Small Business*. Haverford, PA 19041-1413: Infinity Publishing, 2003, 128 s. ISBN 0-7414-1578-X.

HODAŇ, Bohuslav. *Tělesná kultura – sociokulturní fenomén: východiska a vztahy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000. 235 s. ISBN 8024402017.

KASSIMERIS, Christos. *European football in black and white: tackling racism in football*. Lanham, MD.: Lexington Books, c2008. ISBN 978-0-7391-1959-4.

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

MCDOUGALL, Chrös. *Soccer*. Minneapolis, Minn.: ABDO Pub. Co., c2012. ISBN 978-1-61783-146-1.

NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 9788021083462.

PEDERSEN, Paul Mark, Janet B. PARKS, Jerome QUARTERMAN, Lucie THIBAUT. *Contemporary sport management*. 4th ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2011. ISBN 978-0736081672.

SEKOT, Aleš. *Sociologické problémy sportu*. Praha: Grada, 2008. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2562-8.

SHANK, Matthew D. *Sports marketing: a strategic perspective*. 4th ed. Upper Saddle River, N.Y.: Pearson Prentice Hall, c2009. ISBN 978-0-13-228535-3.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0.

VOTÍK, Jaromír a Jiří ZALABÁK. *Trenér fotbalu "C" licence*. 3. uprav. vyd. Praha: Olympia, 2007. ISBN 978-80-7033-962-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. Vyd. 2. Praha: C.H.Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Elektronické zdroje**

Ministerstvo zdravotnictví České republiky: *Kdo je to dobrovolník?* [online]. 17.2.2016 [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/verejne/obsah/kdo-je-to-dobrovolnik\\_3511\\_3.html](http://www.mzcr.cz/verejne/obsah/kdo-je-to-dobrovolnik_3511_3.html)

SWOT analysis. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-11-12]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis#/media/File:SWOT\\_en.svg](https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis#/media/File:SWOT_en.svg)

Fotbalová asociace České republiky. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Fotbalová\\_asociace\\_České\\_republiky](https://cs.wikipedia.org/wiki/Fotbalová_asociace_České_republiky)

*FC Morkovice* [online]. 2017 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z:

<https://fcmorkovice.webnode.cz>

ČESKÁ REPUBLIKA. *Stanovy FC Morkovice, z.s.* In: *Morkovice – Slížany*. 2015.

Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=776313>

Muži A. *FC Morkovice* [online]. 2017 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z:

<https://fcmorkovice.webnode.cz/muzi-a/>

Muži B. *FC Morkovice* [online]. 2017 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z:

<https://fcmorkovice.webnode.cz/muzi-b/>

Dorost. *FC Morkovice* [online]. 2017 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z:

<https://fcmorkovice.webnode.cz/dorost/>

Žáci. *FC Morkovice* [online]. 2017 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z:

<https://fcmorkovice.webnode.cz/zaci/>

Mladší přípravka. *FC Morkovice* [online]. 2017 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z:

<https://fcmorkovice.webnode.cz/mladsi-pripravka/>

Starší přípravka. *FC Morkovice* [online]. 2017 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z:

<https://fcmorkovice.webnode.cz/pripravky/>

Školička. *FC Morkovice* [online]. 2017 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z:

<https://fcmorkovice.webnode.cz/skolicka/>

Partneři. *FC Morkovice* [online]. 2017 [cit. 2018-12-06]. Dostupné z:

<https://fcmorkovice.webnode.cz/partneri/>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Čtyři složky marketingového mixu.....	20
Tabulka 2. Členění produktů ve sportu dle Fullerton a Merz (2008) .....	22
Tabulka 3. Základní informace o klubu FC Morkovice, z.s. ....	30
Tabulka 4. Složení výkonného výboru .....	34
Tabulka 5. Složení revizní komise.....	35
Tabulka 6. Pracovníci podílející se na činnosti klubu .....	35
Tabulka 7. Seznam týmů + trenérů FC Morkovice, z.s. ....	36
Tabulka 8. SWOT analýza aplikovaná na FC Morkovice, z.s.....	55

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. SWOT analýza .....	27
Obrázek 2. Organizační struktura FC Morkovice, z.s. ....	33

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Otázka č.1 .....	40
Graf 2 Otázka č.2 .....	41
Graf 3. Otázka č.3 .....	42
Graf 4. Otázka č.4 .....	42
Graf 5. Otázka č.5 .....	43
Graf 6. Otázka č. 6 .....	43
Graf 7. Otázka č. 7 .....	44
Graf 8. Otázka č. 8 .....	44
Graf 9. Otázka č. 9 .....	45
Graf 10. Otázka č. 10 .....	45
Graf 11. Otázka č. 11 .....	46
Graf 12. Otázka č. 12 .....	46
Graf 13. Otázka č. 13 .....	47
Graf 14. Otázka č. 14 .....	47
Graf 15. Otázka č. 15 .....	48
Graf 16. Otázka č. 16 .....	48
Graf 17. Otázka č. 17 .....	49
Graf 18. Otázka č. 18 .....	49
Graf 19. Otázka č. 19 .....	50
Graf 20. Otázka č. 20 .....	50
Graf 21. Otázka č. 21 .....	51

## PŘÍLOHA

Dotazník potencionálního fanouška FC Morkovice, z.s.

Vážené respondentky, vážení respondenti,

Chtěl bych Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který je zaměřený na Vaši spokojenost s organizací mistrovských zápasů klubu FC Morkovice, z.s.

Dotazník obsahuje 21 otázek, jeho vyplnění je anonymní a nezabere Vám více než 5 minut.

Výsledky získané pomocí tohoto dotazníkového šetření budou primárně sloužit ke studijním účelům, tzn. jako podklady pro bakalářskou práci. Autorem dotazníku jsem já, Dominik Síleš, nikoliv vedení FC Morkovice, nicméně získané výsledky budou po vyhodnocení předloženy klubu s žádostí o vyjádření.

Děkuji mnohokrát za Vaši ochotu.

### **1.Chodíte na fotbal v Morkovicích?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď.*

- Ano, chodím pravidelně.
- Ano, ale nepravidelně.
- Ne, nechodím.

**2.Pokud jste na otázku č.1 odpověděli NE, případně ANO, NEPRAVIDELNĚ, uveďte důvody proč. Pokud jste odpověděli ANO, pokračujte na otázku č.3.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Nezajímám se o fotbal
- Nelíbí se mi stadion
- Nevyhovující časy zápasů
- Špatné vztahy s lidmi z vedení klubu
- Drahé vstupné
- Špatná kvalita hry
- Nízký počet “domácích“ hráčů
- Neznám termíny domácích zápasů

- Nedostatečný doprovodný program
- Jiná

**3. Pokud jste na otázku č.1 odpověděli ANO, uveďte proč.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jedno nebo více odpovědí.*

- V Morkovicích se hraje nejvyšší soutěž v okolí
- Stadion je místo, kde se setkávám se známými (diváci)
- Chodím na fotbal, protože mě to baví
- Za Morkovice hrají kamarádi/známí/rodina
- Jiná

**4. Vyhovuje Vám pravidelný hrací čas domácích zápasů "A" týmu, tedy sobotní odpoledne?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

**5. Pokud jste na otázku č.4 odpověděli NE, uveďte důvody proč.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Čas zápasů se kryje s časy zápasů týmů z okolních vesnic
- Rodinné povinnosti
- Nestíhám z práce
- Pracuji na zahradě
- Chodím do kostela
- Jiná

**6. Jaký čas domácích zápasů "A" týmu by Vám vyhovoval nejvíce?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Sobota dopoledne
- Sobota odpoledne
- Neděle dopoledne
- Neděle odpoledne

## **7. Chodíte se dívat i na “B“ tým, případně zápasy mládeže?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano, chodím se dívat na “B“ tým i na mládež.
- Ano, ale jen na “B“.
- Ano, ale jen na mládež.
- Ne, chodím pouze na “A“ tým.
- Ne, nechodím vůbec.
- 

## **8. Pokud jste uvedli, že chodíte na zápasy “B“ týmu, uveďte proč.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Vyhovuje mi termín neděle odpoledne
- Za „B“ hraje vyšší počet domácích hráčů
- Jsem na to prostě zvyklý/á a baví mě to
- Jiná

## **9. Pokud jste uvedli, že chodíte na zápasy mládeže, uveďte proč.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Chodím se dívat na syna/dceru, případně vnuka/vnučku
- Chodím se dívat na kamarády
- Zajímám se o mládežnický fotbal
- Jiná

## **10. Z jakých sdělovacích prostředků se dozvídáte o termínech soutěžních utkání?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Fotbalový bulletin (zpravodaj)
- Facebookový profil klubu
- Městský rozhlas
- Noviny
- Nástěnka umístěná v prostorách stadionu
- Sám/sama si to hledám na internetu
- Jiná

**11. Jste spokojeni s nabídkou občerstvení, včetně nápojů, v bufetu domácích zápasů**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano, naprosto.
- Ano, mám ale výhrady.
- Ne, nejsem spokojený/á.

**12. Pokud jste na otázku č.11 odpověděli NE, případně ANO, MÁM VÝHRADY, uveďte důvody proč.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Omezená nabídka občerstvení
- Omezená nabídka piva a jiných alkoholických nápojů
- Vysoké ceny
- Nepříjemná obsluha
- Nevzhledné prostředí bufetu
- Jiná

**13. Je podle Vašeho názoru stadion v dostatečně dobrém stavu?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jedno odpověď*

- Ano
- Ne

**14. Pokud jste na otázku č.13 odpověděli NE, uveďte důvody proč.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Málo míst na sezení na tribuně
- Tribuna je stará, místa na sezení by chtěla modernizovat
- Nevyhovující WC
- Jiná

**15. Líbí se Vám hudba, která hraje na stadionu před začátkem zápasů?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano, líbí
- Spíše líbí

- Nevím
- Spíše líbí
- Ne, nelíbí

**16. Měl by zvýšený počet hráčů z Morkovic a okolí v týmu vliv na Vaše rozhodnutí, zda jít či nejít na fotbal?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

**17. Navštěvujete internetové stránky, resp. facebookový profil klubu?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ano, ale jen příležitostně
- Ne

**18. Využívá podle Vašeho názoru klub dostatečně internet, respektive sociální síť, ke své propagaci a zároveň ke komunikaci s veřejností?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano, na webových stránkách se vždy dozvím vše, co potřebuji.
- Ano, na facebookovém profilu se vždy dozvím vše, co potřebuji.
- Ne, klub by mohl být především na webových stránkách aktivnější.
- Ne, klub by mohl být především na facebooku aktivnější.
- Nevím.

**19. Měli byste zájem se podívat na činnosti klubu?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano, o pomoc v bufetu bych měl/a zájem.
- Ano, o pomoc s mládeží (trénování) bych měl/a zájem.

- Ano, o pomoc při pořádání mistrovských utkání bych měl/a zájem.
- Ne, nemám zájem.
- Jiná.

**20. Z níže uvedených možností vyberte ty, jejichž zavedení/zlepšení/obměna by měly pozitivní dopad na Vaše rozhodnutí, zda jít či nejít na stadion.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Levnější vstupné
- Bohatší tombola
- Modernizace tribuny
- Modernizace WC
- Modernizace bufetu
- Vyšší soutěž
- Hudba hrající při oslavě vstřeleného gólu
- Obměna hudby před zápasem
- Možnost Wi-Fi připojení
- Bohatší doprovodný program
- Jiná

**21. Jaké aktivity byste si představovali jako náplň/součást doprovodného programu?**

*Nápověda k otázce: Uved'te prosím níže Vaše vlastní nápady na aktivity, které by mohly být součástí doprovodného programu. Např. střelba na přesnost na bránu, dovednostní soutěže pro děti atd.*