

Technická univerzita v Liberci  
FAKULTA PEDAGOGICKÁ

---

**Katedra:** Tělesné výchovy  
**Studijní program:** B6208 Ekonomika a management  
**Studijní obor:** Management sportovní

Porovnanie vybraného futbalového klubu v Nemecku a  
na Slovensku

Comparison of chosen football clubs in Germany and  
Slovakia

Vergleich der ausgewählten Fußballvereine in  
Deutschland und der Slowakei

**Bakalářská práce:** 2006-FP-KTV-179

**Autor:**  
Slavomír OVEČKA

**Podpis:**

---

**Adresa:**  
Holého 4  
010 01 Žilina

**Vedoucí práce:** PaedDr. Jindřich Martinec

**Počet**

stran	slov	obrázků	tabulek	grafů	pramenů	příloh
62	12 084	1	6	4	7	4

V Liberci dne: 10. 5. 2006

## Prehlásenie

Bol som oznámený s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb. o práve autorskom, hlavne § 60 – školné dielo.

Beriem na vedomie, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mojich autorských práv použitím mojej bakalárskej práce pre vnútornú potrebu TUL.

Ak použijú bakalársku prácu alebo poskytnú licenciu k jej využitiu, som si vedomý povinností informovať o tejto skutočnosti TUL; v tomto prípade má TUL právo odo mňa požadovať náhradu nákladom, ktoré vynaložila na vytvorenie diela, až do ich skutočnej výšky.

Bakalársku prácu som vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry a na základe konzultácií s vedúcim bakalárskej práce.

V Liberci dňa: 10.5.2006

OVEČKA Slavomír

## Pod'akovanie

Ďakujem všetkým, ktorý mi behom tvorby mojej bakalárskej práce pomáhali a ochotne poskytovali informácie a podklady potrebné k vypracovaniu. Ďakujem môjmu vedúcemu práce PaedDr. Jindřichovi Martincovi za pomoc a konštruktívne pripomienky pri spracovaní tejto bakalárskej práce. Vďaka patrí aj prezidentovi FSV Budissa Bautzen Dietmarovi Stangemu a prezidentovi TJ Bánová Ing. Lubomírovi Portašíkovi za poskytnutie potrebných materiálov a informácií.

# **Porovnanie vybraného futbalového klubu v Nemecku a na Slovensku**

**OVEČKA Slavomír**

**BP-2006**

**Vedúci BP: PaedDr. Jindřich Martinec**

## **Anotácia**

Cieľom bakalárskej práce je pomocou získaných informácií porovnať a zistiť rozdiely dvoch futbalových klubov. Vybral som nemecký klub FSV Budissa Bautzen a slovenský klub TJ Bánová. Potrebné materiály a informácie som získal od prezidentov oboch klubov. Porovnaním bolo zistené, že kluby svojou organizačnou štruktúrou, veľkosťou, marketingovou činnosťou a štruktúrou rozpočtu sú veľmi odlišné. Práca klubu FSV Budissa Bautzen je kvalitnejšia. Záverečné porovnanie obsahuje navrhnuté odporúčania, ktoré by mohli viesť k rozvoju klubov.

## **Comparison of chosen football clubs in Germany and Slovakia**

### **Summary**

Subject of this dissertation is comparison and identification of differences between two football clubs using available information. I have chosen the German club FSV Budissa Bautzen and Slovakian club TJ Bánová. I have obtained the necessary information from both club's chairmen. Comparison has revealed that organizational structures, size, marketing activities and budget structures of both clubs are very different. The FSV Budissa Bautzen club operation is more advanced. Final comparison includes recommendations which could stimulate further development of both clubs.

# **Vergleich der ausgewählten Fußballvereine in Deutschland und der Slowakei**

## **Zusammenfassung**

Ziel der Abschlussarbeit ist, mit Hilfe der gewonnenen Informationen die Unterschiede beide Vereine vergleichen und feststellen. Ich habe den deutschen Fußballverein FSV Budissa-Bautzen und den slowakischen Fußballverein TJ Banova ausgewählt. Die notwendigen Informationen und Materialien habe ich vom Vorstand beide Vereine gewonnen. Mit dem Vergleich hat man festgestellt, dass beide Vereine was die Organisation, Struktur, Größe, Marketingtätigkeit und Etat betrifft, sehr unterschiedlich sind. Arbeit beim Verein Budissa-Bautzen ist qualitativ auf höherem Niveau! Abschließende Vergleiche beinhalten vorgestellte Empfehlungen, die zur Weiterentwicklung der Vereine führen sollen.

## Zoznam použitých skratiek:

apod.	a podobne
atď.	a tak ďalej
č.	číslo
DHM	drobný hmotný majetok
DNM	drobný nehmotný majetok
Eur	euro
FK	futbalový klub
FSV	Fussball spiel vereinigung
km	kilometer
MS	majstrovstvá sveta
napr.	napríklad
n.o.	nezisková organizácia
príp.	prípadne
Sk	slovenská koruna
SR	Slovenská republika
TJ	telovýchovná jednota
TUL	Technická univerzita v Liberci
TVS	telesná výchova a šport
tzv.	tak zvaný
Zb.	Zbierka zákonov do roku 1993
Z.z.	Zbierka zákonov

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CIELE</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b>	<b>11</b>
3.1	Nezisková organizácia	11
3.1.1	Orgány neziskovej organizácie	11
3.2	Organizačná štruktúra TJ	12
3.3	Manažment športu	14
3.4	Marketing a jeho úloha	17
3.4.1	Definícia marketingu	18
3.4.2	Marketing a šport	18
3.4.3	Marketingový mix a jeho nástroje	19
3.5	Sponzoring v športe	24
3.5.1	Typy sponzorstva	25
3.5.2	Sponzorský balíček	26
3.6	Financovanie občianskeho združenia v podmienkach TJ	27
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b>	<b>30</b>
4.1	FSV Budissa Bautzen	30
4.1.1	Organizačná štruktúra	30
4.1.2	Marketingová činnosť	33
4.1.3	Finančná analýza	39
4.1.4	SWOT analýza	42
4.2	TJ Bánová	44
4.2.1	Organizačná štruktúra	45
4.2.2	Marketingová činnosť	47
4.2.3	Finančná analýza	50
4.2.4	SWOT analýza	53
4.3	Porovnanie FSV Budissa Bautzen TJ Bánová	54
<b>5</b>	<b>ZÁVER</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>LITERATÚRA</b>	<b>61</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b>	<b>62</b>

# 1 ÚVOD

Obsahom a cieľom mojej bakalárskej práce je porovnať futbalové kluby v dvoch rozličných krajinách. Jedná sa o klub FSV Budissa Bautzen, ktorý pôsobí v Nemecku a TJ Bánová, na Slovensku. Podstatou práce je zistiť rozdiely medzi týmito klubmi a navrhnúť riešenie, ktoré by viedlo k určitému zlepšeniu stavu v kluboch. Z vlastných skúseností viem porovnať úroveň a podmienky vytvorené v nemeckých a slovenských kluboch, a preto si myslím, že moje prípadné návrhy budú viac určené pre TJ Bánová.

Prečo som si vybral práve túto tému? Už viac ako 20 rokov hrám futbal. Nikdy som sa však podrobnejšie nezaoberal samotným chodom klubu. Počas svojej doterajšej kariéry som vystriedal už 5 klubov, z toho 2 nemecké. Nie všade boli vytvorené optimálne podmienky. Momentálne hrám za FSV Budissa Bautzen, kde sa, podľa môjho názoru, robí futbal na vysokej úrovni. Klub zažíva, v dnešnej dobe, najväčšie úspechy v celej svojej histórii. A to postup do Oberligy, čo je 4. najvyššia súťaž v Nemecku. Svojou úrovňou a kvalitou po futbalovej stránke je táto liga porovnateľná s 3., a v prípade niektorých kvalitnejších klubov, i s 2. ligou na Slovensku.

Druhý klub, ktorý som si vybral, TJ Bánová, hrá 3. najvyššiu súťaž na Slovensku. Porovnateľnosť obidvoch klubov je zaistená aspoň po športovej stránke. Uvedomujem si, že ekonomika a životná úroveň v štátoch, v ktorých tieto kluby pôsobia, je odlišná, ale dúfam, že ich porovnaním nadobudnem cenné vedomosti o chode klubu všeobecne a pomocou nadobudnutých informácií a poznatkov sa budem snažiť pomôcť formou návrhov k lepšiemu stavu v kluboch.



## 2 CIELE

Hlavný cieľ:

Zhromaždiť všetky dostupné informácie o futbalových kluboch. Jedná sa o nemecký klub FSV Budissa Bautzen a slovenský klub TJ Bánová. Porovnať a zistiť rozdiely medzi týmito klubmi a pomocou zistených poznatkov navrhnúť cesty k ich lepšiemu stavu.

Ďalšie úlohy:

- Porovnať kluby po stránke organizačnej štruktúry
- Porovnať kluby v marketingovej činnosti a oblasti sponzoringu
- Finančná analýza klubov
- SWOT analýza klubov
- Navrhnuť odporúčania k lepšiemu stavu klubov

## 3 TEORETICKÁ ČASŤ

### 3.1 NEZISKOVÁ ORGANIZÁCIA

Vznik, zánik a fungovanie neziskovej organizácie sa riadi podľa zákona SR č. 213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby. Nezisková organizácia je právnická osoba, ktorej predmetom činnosti je poskytovanie všeobecne prospešných služieb. Nezisková organizácia môže samostatne vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť vykonávať aj ďalšiu činnosť za účelom dosiahnutia zisku za predpokladu, že touto činnosťou dosiahne účelnejšie využitie svojho majetku a zisk z tejto činnosti v celom rozsahu použije na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb. Názov neziskovej organizácie musí obsahovať označenie „nezisková organizácia“ alebo skratku „n.o.“. Neziskovú organizáciu môže založiť fyzická aj právnická osoba. Ak je zakladateľom jedna osoba, zakladá sa nezisková organizácia zakladateľskou listinou vo forme notárskej zápisnice, ak je zakladateľov viac, zakladá sa zakladateľskou zmluvou.

Zakladateľská zmluva musí podľa § 8 zákona SR č. 213 / 1997 Z.z. obsahovať:

- názov a sídlo neziskovej organizácie,
- čas na aký sa nezisková organizácia zakladá, ak nie je založená na neurčitý čas,
- účel založenia a druh všeobecne prospešných služieb,
- podmienky poskytovania všeobecne prospešných služieb,
- meno a priezvisko (názov) a trvalý pobyt (sídlo) zakladateľov,
- peňažné a nepeňažné vklady jednotlivých zakladateľov.

#### 3.1.1 Orgány neziskovej organizácie

Správna rada – je najvyšší orgán neziskovej organizácie. Má najmenej troch členov. Členom správnej rady môže byť iba fyzická osoba a nemôže ním byť člen dozornej rady alebo prezident.

Do pôsobnosti správnej rady patrí:

- schvaľovanie rozpočtu,
- schvaľovanie ročnej účtovej uzávierky a výročnej správy,

- rozhodovanie o zrušení rozdelení alebo zlúčení organizácie,
- voľba a odvolávanie riaditeľa a určovanie jeho platu,
- voľba a odvolávanie členov správnej rady a dozornej rady,
- schvaľovanie právnych úkonov týkajúcich sa nehnuteľného majetku,
- rozhodovanie o obmedzení práv riaditeľa konať v mene organizácie.

Riaditeľ – je štatutárny orgán, ktorý riadi činnosť neziskovej organizácie a koná v jej mene. Riaditeľ je oprávnený zúčastňovať sa na rokovaníach správnej rady s hlasom poradným. Za riaditeľa môže byť zvolená iba fyzická osoba, ktorá je spôsobilá na právne úkony a je bezúhonná.

Dozorná rada – je kontrolný orgán neziskovej organizácie, ktorý dohliada na jej činnosť. Dozorná rada má najmenej troch členov. Členom dozornej rady nemôže byť riaditeľ a člen správnej rady. Členov dozornej rady volí a odvoláva správna rada.

Dozorná rada najmä:

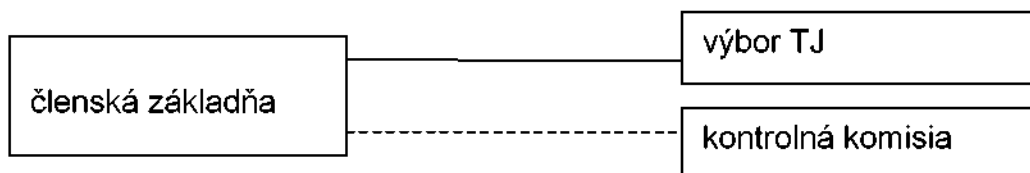
- preskúmava ročnú účtovú uzávierku a výročnú správu a predkladá svoje vyjadrenie správnej rade,
- kontroluje vedenie účtovníctva a iných dokladov,
- upozorňuje správnu radu na zistené nedostatky a podáva návrhy na ich odstránenie.

### **3.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA TJ**

Je na vôli každej športovej organizácie, akú vnútornú organizáciu si vybuduje. Pri tomto rozhodovaní je zásadné, o aký typ športovej organizácie sa jedná. Ďalej je nutné pri spracovaní návrhu organizačnej štruktúry detailne posúdiť:

- priestorové možnosti,
- personálne zdroje,
- väzby na partnerov,
- finančné možnosti.

Tradičnou schémou prevzatou z obdobia socialistickej telovýchovy je základná väzba medzi členskou základňou a riadiacim orgánom – najčastejšie výborom TJ.



**Obrázok č. 1: Organizačné schéma TJ**

Táto schéma sa najviac objavuje v malých TJ, hlavne tam, kde sa TJ už ďalej nerozdeľuje na jednotlivé oddiely či odbory a kde nie je ani profesionálny aparát. V rámci tejto schémy sa objavuje aj kontrolný orgán – kontrolná a revízná komisia, dozorná rada a pod.. V tomto type organizačnej štruktúry vykonávajú členovia TJ svoje volebné právo priamo a volia, obvykle zo svojich radov, riadiaci orgán. Tento riadiaci orgán má najčastejšie podobu viacčlenného výboru. Výbor môže súčasne plniť funkciu štatutárneho orgánu.

Podľa typu a postavenia štatutárneho orgánu delíme typy športových organizácií na:

- športovú organizáciu so štatutárnym orgánom – jednotlivcom (predsedom, prezidentom, ...),
- športová organizácia s kolektívnym štatutárnym orgánom (výbor TJ, výkonný výbor).

Typ, uvedený na prvom mieste, je vhodný do podmienok menších TJ, kde nie je dostatok personálnych zdrojov k obsadeniu kolektívnych orgánov. Výhodou je operatívnosť, nevýhodou absencia spätných väzieb a kontrolných mechanizmov.

V stredných a veľkých TJ je vhodnejšie použiť kolektívny štatutárny orgán, ktorého výhodou je možnosť rozdelenia zodpovednosti na jednotlivé úseky medzi členmi orgánu a vzájomná kontrola vo vnútri orgánu. Nevýhodou je nižšia operatívnosť.

Ďalej je možné rozdeliť športové organizácie podľa kritéria účasti na valných hromadách, či výročných členských schôdzach na:

- športové organizácie s priamou účasťou členov na valnej hromade, či výročnej členskej schôdzi,
- športové organizácie s nepriamou účasťou členov na valnej hromade, či výročnej členskej schôdzi.

Priamou účasťou na valnej hromade, či výročnej členskej schôdzi rozumieme stav, kedy sa na základe stanov, zúčastňujú členovia športovej organizácie na zasadaní tohto orgánu osobne.

Nepriamou účasťou rozumieme naopak stav, kedy sa na základe stanov, členovia športovej organizácie zúčastňujú na zasadaní valnej hromady, či výročnej členskej schôdze výhradne prostredníctvom zvolených delegátov.

Zložitejšia situácia nastáva v prípade viacvrstvovej organizačnej štruktúry veľkých TJ. Tu sa obvykle objavuje problém viacerých typov mandátov, a to:

- mandát priamo voleného delegáta,
- mandát nepriamo voleného delegáta,
- mandát člena štatutárneho či kontrolného orgánu,
- mandát najrôznejších čestných členov (Topinka, 2001).

### **3.3 MANAŽMENT ŠPORTU**

Výklad pojmu manažment nie je jednoduchý. Toto slovo má pôvod v americkej angličtine a zodpovedá pojmu riadenie a to predovšetkým v zmysle uceleného riadenia podnikových činností. Ale nevyjadruje len funkciu, ale tiež ľudí, ktorí ju vykonávajú a tvoria ucelený tím vedenia podniku. Tiež označuje nie len sociálne postavenie a jeho stupeň, ale tiež odbornú disciplínu a obor štúdia.

V súčasnej literatúre môžeme nájsť veľa definícií tohto pojmu. Dajú sa rozdeliť do troch skupín. Každá zdôrazňuje iný pohľad na ne. Tieto hľadiská sú:

- vedenie ľudí,
- špecifické funkcie vykonávané vedúcimi pracovníkmi,
- predmet štúdia a jeho účel (Čáslavová, 2000).

Manažment je proces systematického vykonávania manažérskych funkcií a efektívneho využívania zdrojov podniku k stanoveniu a následnému plneniu cieľov (Kotler, 2000).

Obsahová náplň manažmentu predstavuje otvorený systém, ktorý sa vyznačuje radou charakteristických rysov daných charakterom a špecifickými zvláštnosťami odvetvia, v ktorom funguje. Jeho hlavnými znakmi sú fakty, že:

- ide o značne obecnú disciplínu,
- je ju možné aplikovať na rôznych úrovniach organizačnej hierarchie skúmanej jednotky,
- jeho vykonávateľmi sú ľudia,
- poslaním manažérskych činností je dosiahnutie úspešnosti uvažovanej jednotky alebo procesu (Čáslavová, 2000).

Ako bolo vo vyššie uvedených bodoch naznačené, manažment realizujú ľudia, teda manažéri. Pod týmto pojmom sú chápaní pracovníci, ktorí sú zodpovední za prácu ostatných a majú k tomu zodpovedajúce právomoci. Zároveň zodpovedajú za dosiahnuté výsledky svojich organizačných útvarov. Manažéri majú znalosti a vlastnosti nezávislé na druhu podnikania. Táto nezávislosť je priamo úmerná výške úrovne ich postavenia v hierarchii organizácií.

Existujú tri základné úrovne manažérov:

- najnižší stupeň = majstri, vedúci dielní, v športe vedúci mužstiev, tréneri,
- stredný stupeň = riaditelia úsekov, odštepných závodov, v športe napr. športový manažér klubu, ekonóm, riaditeľ štadiónu,
- najvyšší stupeň = top manažéri – generálni riaditelia podnikov, športových klubov.

Od objasnenia teórie pojmu obecného manažmentu som sa dostal k popisu pojmu športový manažment a zvlášť manažment športových klubov.

Pojem športový manažment, prípadne manažment športu, sa dá vysvetliť ako ucelené riadenie telovýchovných a športových zväzov, spolkov, klubov, jednôt, družstiev, ktoré aspoň z časti akcentujú podnikateľsky orientované chovanie. Ďalej ide o spôsob riadenia v podnikateľskom sektore výroby športového tovaru, či prevádzkovaní platených telovýchovných a športových služieb (Čáslavová, E. 2000).

Predmetom skúmania športového manažmentu sú:

- základné manažérske činnosti a funkcie v oblasti telesnej výchovy a športu (ďalej jen TVS),
- špecifické manažérske činnosti vykonávané iba v TVS,
- organizácie a inštitúcie v TVS,
- ľudia pôsobiaci v rôznych pozíciách v TVS.

Podľa predchádzajúceho popisu športového manažmentu môžeme rozdeliť športových manažérov na základe športových oblastí, v ktorých pôsobia:

- manažéri na úrovni vedenia športových činností (vedúci družstiev a jednotlivcov na vyšších úrovniach, špecialisti na poriadanie športových akcií, či špecialisti na šport pre všetkých a pod.),
- manažéri na úrovni riadenia určitých športových spolkov alebo organizácií, napr. pracovníci zväzov (členovia výkonných výborov, sekretári atď.),
- manažéri v podnikateľskom sektore výroby športového tovaru, či prevádzkovaní platených telovýchovných služieb, napr. vedúci fitness centier, pracovníci reklamných a marketingových agentúr pre oblasť TVS atď. (Čáslavová, 2000).

Už z názvu mojej práce vyplýva, že som sa zamerlal na oblasť riadenia športových klubov, presnejšie klubov futbalových a tým aj na skupinu športových manažérov z tohto oboru.

Pod pojmom manažment FK si musíme predstaviť predovšetkým organizátorskú a riadiacu činnosť FK zameranú na dosiahnutie vytýčených cieľov.

Rovnako, ako u všetkých iných špecializácií, musia sa aj futbalový manažéri držať zásad a rád obecného manažmentu. Musia teda zvládať základné manažérske funkcie, mať obecné predpoklady, schopnosti a vlastnosti rovnako ako napríklad riadiaci pracovník v strojárstve

na tej istej úrovni. Preto aj ja v tejto časti mojej práce pri popise manažmentu FK vychádzam z teoretických poznatkov všeobecného manažmentu.

### **Základné funkcie manažmentu**

Tieto funkcie vyjadrujú základné činnosti, ktorým sa manažér musí venovať. Patria medzi ne:

- plánovanie,
- organizovanie,
- riadenie ľudských zdrojov (personálny manažment),
- kontrola (Čáslavová, 2000).

## **3.4 MARKETING A JEHO ÚLOHA**

Marketing je veľmi dôležitou vednou disciplínou nielen vo vyspelých ekonomikách, ale aj v menej rozvinutých ekonomických systémoch získava svoje miesto. Marketing je v dnešnej dobe podnikateľskou koncepciou, ktorá usiluje o nastolenie rovnováhy medzi záujmami zákazníka na jednej strane a manažéra firmy na strane druhej. Marketing by sa preto mal orientovať na zákazníka a zaoberať sa uspokojovaním jeho potrieb. Prispôsobenie sa požiadavkám zákazníka však nie je podmienkou postačujúcou k získaniu zákazníka. Firma sa taktiež musí snažiť, pomocou marketingu, získať výhodu nad konkurenciou.

Úlohou marketingu je:

- uspokojenie potrieb zákazníka,
- dosiahnutie výhody nad ostatnými firmami na trhu.

Marketing potom prináša prospech zákazníkovi, pretože mu pomáha nájsť vhodný produkt, vo vhodnom čase a na jemu vyhovujúcom mieste a firme lebo jej pomáha dosahovať ciele.



### 3.4.1 Definícia marketingu

Marketing je procesom plánovania a naplňovania koncepcie, oceňovania, propagácie a distribúcie myšlienok, výrobkov a služieb, ktorý smeruje k uskutočneniu vzájomnej výmeny uspokojujúcej potreby jedincov a organizácií (Horáková, 1992).

Môžeme povedať, že marketing pomáha tomu, aby bol produkt pomocou propagácie a distribúcie ponúknutý skupine zákazníkov, ktorí ho žiadajú, a to na správnom mieste, v správnu dobu, za najlepšiu cenu.

### 3.4.2 Marketing a šport

V posledných rokoch sa športové organizácie značne zaoberajú obchodnou činnosťou, aby získali finančné zdroje pre zabezpečenie svojich športových aktivít. V športovej oblasti tak dochádza k boji s konkurenciou a súťaži o získanie zákazníka. Organizácie v oblasti športu a obchodné spoločnosti v športe si začínajú uvedomovať dôležitosť zákazníka, jeho vplyvu na pozitívny rozvoj organizácie a začínajú výrazne využívať marketingu a jeho nástrojov.

Športový marketing je proces navrhovania a zdokonaľovania činností pre výrobu, oceňovanie, propagáciu a distribúciu športového produktu, tak aby sa uspokojili potreby a prania zákazníkov a bolo dosiahnuté cieľov firmy (Pitts, 1996).

Pre telesnú výchovu a šport marketing prináša pozitíva aj negatíva:

#### **Pozitíva:**

- Marketing ujasňuje, komu je určená ponuka TV a športových produktov:
  1. členom,
  2. divákom,
  3. sponzorom,
  4. štátu.
- Diferencuje ponuku TV a športových produktov na činnosti, ktoré môžu priniesť finančný efekt a ktoré nie.
- Určuje proporcionalitu a prioritu dosiahnutia cieľov v rovine cieľov ekonomických, v športových a sociálnych.
- Získava doplnkové finančné zdroje, ktoré umožňujú rozvoj neziskových aktivít.

### **Negatíva:**

- Financie diktujú čo má TV a šport robiť.
- Pozícia financií nerešpektuje TV a športovú odbornosť.
- Marketing vedie ku gigantománii športu, zmluvná viazanosť na sponzorov obmedzuje slobodnú voľbu (napr. vo výbere náradia, v osobnostných právach športovca).
- Dosiachnutie určitej úrovne športového výkonu môže viesť k používaniu zakázaných podporných prostriedkov.
- Show (zameraná napr. na reklamu) (Čáslavová, 2000).

### **3.4.3 Marketingový mix a jeho nástroje**

Medzi štyri základné nástroje marketingu, ktoré tvoria marketingový mix patrí produkt, distribúcia, cena, propagácia. V marketingovej terminológii sa hovorí o tzv. štyroch „P“ (z anglických slov Product, Place, Price a Promotion). Vhodným použitím a kombináciou týchto nástrojov je možné, aby firma docielila uspokojenie zákazníka a tiež získala výhodu nad konkurenciou. Marketingový mix je súbor marketingových nástrojov, ktoré firma používa k tomu, aby usilovala o dosiahnutie svojich marketingových cieľov na cieľovom trhu (Kotler, 2000).

#### **Produkt**

Produktom rozumieme hmotný aj nehmotný statok, ktorý je predmetom záujmu určitej skupiny osôb či organizácií. Produktom je teda výrobok, služby, myšlienka, volebný program atď. V marketingu je produkt pojímaný širšie ako v bežnom živote. Týmto termínom sa označuje celková ponuka zákazníkovi, teda nielen tovar alebo služby samy o sebe, ale tiež ďalšie abstraktné alebo symbolické skutočnosti, ako prestíž výrobcu či predajcu, obchodná značka, kultúra predaja a ďalšie. Návrh, vývoj a zavedenie spotrebiteľsky atraktívneho produktu sú podstatnou súčasťou moderného marketingu (Horáková, 1992).

#### **Športový produkt**

Za športový produkt môžeme považovať všetky hmotné a nehmotné statky ponúkané k uspokojovaniu prání a potrieb zákazníkov pohybujúcich sa v oblasti telesnej výchovy a športu.

Ďalej rozdeľuje produkt nasledovne:

- Základné produkty telesnej výchovy a športu:
  1. ponuka telesných cvičení,
  2. ponuka športových akcií,
  3. ponuka turistických akcií.
- Produkty viazané na osobnosť:
  1. športové výkony viazané na osobnosť športovca,
  2. výkony trénerov,
  3. reklamné vystúpenia športovcov.
- Myšlienkové produkty telesnej výchovy a športu:
  1. myšlienky iniciujúce telovýchovnú a športovú oblasť,
  2. športové informácie šírené médiami,
  3. hodnoty zážitku v telesnej výchove a športe.
- Produkty v oblasti podmienok a vedľajšie produkty:
  1. telovýchovné a športové zariadenia,
  2. spoločenské akcie,
  3. poistenie cvičencov a športovcov,
  4. doprava na súťaže,
  5. vstupenky apod..
- Klasické materiálne produkty v telesnej výchove a športe:
  1. telovýchovné a športové náradie,
  2. telovýchovné a športové náčinie,
  3. športové oblečenie (Čáslavová, 2000).

## **Distribúcia**

Distribúcia je cesta akú firma zvolí, aby dostala svoj produkt k zákazníkovi. Distribúcia predstavuje rôzne aktivity, ktoré firma vyvíja, aby urobila produkt dostupný pre cieľových zákazníkov. Zmyslom distribúcie je „zaistiť presun tovaru od výrobnjej firmy, tak aby zákazník mohol kúpiť potrebný výrobok v geograficky príhodnom mieste, ale tiež v dobe a množstve, aké mu vyhovuje (Horáková, 1992).

## Cena

Cena je nielen významný prvok marketingového mixu, ale je jednou zo základných ekonomických kategórii. Na jednej strane vyvíja tlak na znižovanie nákladov, na strane druhej by mala podporovať rozvoj. Pomocou dobre zvolenej cenovej politiky môže firma ovplyvňovať svoj podiel na trhu, vyváženie medzi ponukou a dopytom a dlhodobu i celkovú prosperitu firmy. Pre spotrebiteľa znamená cena mieru hodnoty produktu, pretože hovorí akého množstva peňazi sa musí kupujúci vzdať, aby výmenou dostal požadovaný produkt.

## Propagácia

Propagáciou sa rozumie presvedčivá komunikácia, robená za účelom predaja potenciálnym zákazníkom. Propagáciu tvorí propagačný mix, ktorý zahŕňa štyri základné činnosti: publicitu, opatrenia na podporu predaja, osobný predaj a reklamu. Zmyslom propagácie je informovať potenciálneho zákazníka o produkte, ktorý firma ponúka a presvedčiť ho, aby si produkt kúpil (Čáslavová, 2000).

- Publicitou sa rozumie nepriama stimulácia dopytu po výrobku, službe či myšlienke, ktorú organizuje nezávislá inštitúcia umiestnením komerčne významnej správy v tlačenom komunikačnom prostriedku alebo pochvalným predstavením produktu v televízii, rozhlase apod. Publicitou sa tiež rozumie tzv. styk s verejnosťou (public relations).
- Opatrenia na podporu predaja: Krátkodobé stimuly, ktoré motivujú potenciálnych zákazníkov ku kúpe produktu. Môžu mať podobu rôznych refundácií, bonusov, kupónov.... Firma si týmto marketingovým nástrojom zvyšuje objem predaja, ale nie ziskovosť. Výhodou opatrení na podporu predaja, je že umožňuje vytvárať pohnutky ku kúpe produkcie a zákazníkovi poskytuje najviac aj materiálne alebo iné výhody. Nevýhodou opatrení na podporu predaja je problémovosť ukončenia výhod pre zákazníka a podpora predaja nevytvára lojalitu zákazníka ku značke.
- Osobný predaj: Pri takomto spôsobe prezentácie produktu dochádza k osobnému kontaktu medzi kupujúcim a predávajúcim. Predajca predstavuje produkt, zoznamuje

potenciálneho zákazníka s jeho vlastnosťami, sleduje okamžité reakcie zákazníka a môže na ne okamžite reagovať. Prednosti osobného prejavu:

1. osobný predaj je živým, bezprostredným, vzájomným vzťahom medzi predávajúcim a kupujúcim. Obaja partneri môžu odhadnúť zámery druhého účastníka a svoje chovanie prispôbiť danej situácii. Skúsenejší obchodník spravidla dokáže upraviť obchodnú taktiku takým spôsobom, že väčšinu zákazníkov získa pre kúpu.
2. kontakt medzi zákazníkom a obchodným zamestnancom určitým spôsobom zaväzuje spotrebiteľa. Kupujúci cíti potrebu reagovať, aj keby odozvou bolo prosté poďakovanie za poskytnutú službu. Osobný predaj vyvíja na zákazníka veľký tlak.

Osobný predaj má však aj svoje nedostatky. Je najnákladnejším nástrojom propagácie a vyžaduje od obchodníka, aby vedel „jednať s ľuďmi“, navyše je veľmi časovo náročný.

- **Reklama:** Platená forma neosobnej jednostrannej komunikácie, prezentácie produktov pomocou komunikačného média. Reklama je cielená. Má priniesť informácie o existencii produktu, o kvalite, prednostiach, vlastnostiach. Najskôr informuje a potom pôsobí na to, aby bol produkt kúpený. Reklamné akcie sa plánujú dvoma spôsobmi a to spôsobom inside out, pri ktorom manažér smeruje reklamu na trh podľa svojich poznatkov o reklame alebo outside in, pri ktorom manažér smeruje reklamu na trh podľa signálov a pozorovaní, ktoré dostáva od trhu (Horáková, 1992).

### **Reklama v športe**

Športová reklama sa vzťahuje k reklame so športovými motívmi, ktorá ich prezentuje s využitím obecných komunikačných médií (napr. reklama na plagátoch športového stretnutia, pravidelné rozhlasové spravodajstvo pri zápasoch športových družstiev atď.). Ďalej sa jedná o reklamu, ktorá využíva špecifických médií komunikácie z oblasti športu.

Podľa toho na akom druhu média sa reklama nachádza, sa uvádzajú nasledujúce druhy športovej reklamy:

- reklama na dresoch a športových odevoch,
- reklama na štartovacích číslach,
- reklama na mantineloch,
- reklama na športovom náradí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabuliach.

Reklama plní nasledujúce funkcie:

- Informačná funkcia
- Presvedčovací funkcia
- Funkcia pripomínajúca

Informačná funkcia reklamy je veľmi dôležitá v začiatkoch existencie produktu a firma potrebuje stimulovať dopyt po určitom druhu produktu.

Reklama informuje o:

- novom produkte,
- doporučení nového používania produktu,
- zmene ceny,
- nových službách alebo servisu.

Presvedčovací funkcia je významná v prostredí intenzívnej konkurencie. Takáto reklama by mala vytvoriť dopyt po produkte konkrétneho výrobcu a presvedčiť zákazníka, aby si produkt kúpil u firmy, ktorá je pôvodcom reklamy.

Zmyslom presvedčovacej funkcie je:

- posilnenie preferencie produktov určitej firmy,
- snaha o získanie zákazníkov konkurenta,
- posilnenie image firmy v mysli zákazníka,
- tlak na okamžitý nákup,
- zmena image produktu.

Reklama s pripomínajúcou funkciou musí hlavne pripomenúť zákazníkovi produkt, ktorý už dávno pozná. Táto reklama sa používa prevažne v štádiu zrelosti produktu.

Jej úlohou je:

- pripomenutie potrebnosti produktu v nepríliš vzdialenej dobe,
- pripomenutie rozloženia distribučnej siete, v ktorej je možné produkt kúpiť,
- udržiavanie stáleho povedomia o existencii produktu (Čáslavová, 2000).

### **3.5 SPONZORING V ŠPORTE**

V súčasnosti je prevádzka väčšiny športov finančne náročná a tak športové kluby hľadajú spôsoby ako zvýšiť svoje príjmy. Sponzoring môže byť veľmi významným prostriedkom ako si športový klub môže zabezpečiť dodatočné finančné zdroje. Sponzorstvo v športe je partnerský vzťah medzi hospodárstvom na jednej strane a športom na strane druhej, keď dochádza k vzájomnému rešpektovaniu záujmov oboch strán. Sponzorstvom sa obecne dávajú k dispozícii peňažné, vecné prostriedky a služby osobám a organizáciám v športovej, kultúrnej a sociálnej oblasti k dosiahnutiu podnikomarketingových a komunikačných cieľov.

Sponzorstvo predstavuje v porovnaní s mecenášstvom a darmi komunikačný a marketingový nástroj. Pri sponzorstve sa jasne vymedzujú povinnosti sponzorovaného voči sponzorovi. To znamená, že s využívanými finančnými prostriedkami je spojovaný určitý, hlavne propagačný či ekonomický zámer. Preto je potreba uviesť pohľady sponzorov aj sponzorovaných na prospech sponzoringu.

Pohľad sponzora: sponzori podporujú šport predovšetkým za účelom propagácie, zmeny image, oslovenia vybraných skupín zákazníkov, s cieľom zvýšiť predaj svojich produktov.

Pohľad sponzorovaného: sponzorovaný usiluje o získanie finančných alebo materiálnych prostriedkov pre zabezpečenie športovej činnosti (Novotný, 1992).

## Príčiny sponzorovania

Medzi dôvody prečo firmy a organizácie sponzorujú šport patrí:

- zvýšenie povedomia verejnosti o názve produktu, firmy alebo značky,
- podporovať identifikáciu sponzora pomocou športu,
- zlepšiť miestnu znalosť o sponzorovi,
- vytvárať dobré meno v spoločnosti,
- osobné preferencie manažérov podnikov.

Hlavnými dôvodmi, prečo si sponzori vyberajú šport ako prostriedok naplňovania svojich marketingových cieľov je, že šport je vo verejnosti veľmi populárny a súčasne je univerzálny, čo znamená, že v ňom nie sú také veľké rozdiely ako v kultúrach jednotlivých krajín.

### 3.5.1 Typy sponzorstva

Sponzorstvo v športe môže mať niekoľko foriem a môžeme ho rozdeliť podľa niekoľkých kritérií.

Podľa podielu sponzora na celkovom objeme príspevku:

- titulný sponzor- firma je spojená s názvom sponzorovanej aktivity,
- spolusponzor – sponzori majú rovnaké práva za rovnakú cenu,
- sponzor dodávateľ – firma radšej sponzoruje prostredníctvom hotových výrobkov alebo služieb.

Podľa typu sponzora:

- firma je so športom úzko spojená prostredníctvom kategórie produktov, ktoré ponúka,
- firma nemá bezprostredný vzťah k športu a využíva ho iba ako komunikačný nástroj.

Podľa špecializácie sponzora na určitý druh športu alebo konkrétny klub:

- jednostranné,
- mnohostranné.

Podľa objektu, ktorý firma sponzoruje:

- sponzorovanie jednotlivcov,
- sponzorovanie športových kolektívov,
- sponzorovanie športových akcií,
- sponzorovanie športových inštitúcií (klubov, zväzov, telovýchovných jednôt).



### 3.5.2 Sponzorský balíček

Pod názvom sponzorský balíček sa skrýva návrh protivýkonov, ktoré je športový manažér schopný zo strany svojej organizácie (spolku, klubu atď.) bezprostredne ponúknuť a to ako na celkové sponzorovanie, tak eventuálne na sponzorovanie športovej akcie či športového družstva. Je to súčasť taktiky a vyjednávania športového manažéra a podporuje to aj profesionalitu vzájomného kontaktu. Sponzorský balíček je písomne dokumentovaný a doložený určitou cenou. Pre určenie ceny balíčku nie sú stanovené žiadne kritéria. Ceny balíčkov závisia od mnohých faktorov napr. veľkosť klubu, spolku alebo akcie, množstvo zúčastnených sponzorov atď.

V cene sponzorského balíčku sa však určite odráža, či sa jedná o:

- Exkluzívneho sponzora – názov firmy je spojený s titulom „oficiálny sponzor“ (najvyššia cena balíčku a takýto sponzor dostáva všetky protivýkony).
- Hlavného sponzora – dostáva najatraktívnejšie protivýkony a vedľajší sponzori si rozdeľujú menej atraktívne reklamné možnosti (cena balíčku je nižšia ako u exkluzívneho sponzora).
- Kooperáčného sponzorovania – protivýkony sú rozdelené medzi väčší počet rôznych sponzorov (Čáslavová, 2000).

#### Ponuka pre sponzora

Ponuka pre sponzora môže byť závislá od výšky požadovanej čiastky, predpokladanej dĺžky spolupráce so sponzorom, atraktívnosti športového klubu, výkonnosti športového klubu.

Ponuka pre sponzora zahŕňa nasledujúce produkty:

- Ponuka športových produktov, ktorými disponuje športový produkt:
  1. ponuka rôznych kondičných cvičení (aj formou kolektívneho členstva v športovom spolku),
  2. ponuka priestorov pre športovú činnosť zamestnancov sponzora,
  3. športové akcie všetkého druhu od majstrovstiev až po mládežnícke súťaže (dajú sa využiť pre propagačnú činnosť výrobkov a služieb sponzora až po vyvesenie reklamných nosičov všetkého druhu),

4. ponuka výkonov športových tímov alebo ponuka jednotlivých športovcov (môžu slúžiť pri propagačnej činnosti sponzora, alebo ako nositelia reklamy sponzora),
  5. zvláštne akcie (napr. ponuka prednášok a seminárov, ponuka rehabilitačných služieb....).
- Ponuka reklamných produktov: reklama na dresoch, športovom oblečení, štartovacích číslach, na mantineli, športovom náradí, výsledkových tabuliach, umiestnenie klasických reklamných prostriedkov na zariadeniach klubu. Je treba, aby manažér ponúkol sponzorovi taký druh reklamy, ktorý mu prinesie najvyšší efekt.
  - Ponuka spoločenských činností až po ciele programy V.I.P.: aby sa stala sponzorská spolupráca trvalejšia, je dôležité, aby sa sponzor zúčastňoval spoločenského života klubu. Tu môže klub sponzorovi ponúknuť: napr. oslavy činnosti športového klubu, účasť na významných akciách sezóny, prednostný prenájom lôži, parkovací priestor, V.I.P. priestory na športoviskách atď..
  - Ponuka imidž športu a športového spolku: tu je dôležitá imidž športového odvetvia všeobecne, ale aj imidž športového odvetvia v regióne či oblasti. Potom je možné ponúknuť tradíciu, rozsiahle pôsobenie na populáciu, modernosť, aktivitu všetkých vekových skupín, zdravotný prínos, pohyb v prírodnom prostredí atď. (Čáslavová, 2000).

### 3.6 FINANCOVANIE OBČIANSKÉHO ZDRUŽENIA V PODMIENKACH TJ

Väčšina neziskových organizácií rieši každý rok otázku financovania svojej činnosti. Tieto organizácie sú závislé i na iných finančných prostriedkoch ako je zisk z vlastnej zárobkovej činnosti. Aby nedochádzalo k útlmu činnosti alebo zániku športovej organizácie, musí sa zaistiť financovanie činnosti z viacerých zdrojov. Jedným z dôležitých predpokladov pri obstarávaní finančných prostriedkov je nadviazanie kontaktu s médiami, s miestnymi obchodnými spoločnosťami, úradmi a tiež pravidelné zverejňovanie informácií o činnosti TJ.

Výbor TJ zostavuje koncom roka predbežný rozpočet na nasledujúci rok. Z neho vyplýva ako bude TJ hospodáriť a koľko financií potrebuje. Na základe tohto rozpočtu stanoví stratégiu ako tieto financie získať.

Rozpočet je konkrétny podrobný plán príjmov a výdajov TJ do budúcnosti. Nezahrňuje v sebe účtovníctvo, ale môže byť s účtovníctvom prepojený tak, že s ním vytvára systém ekonomického riadenia. Rozpočet ale nezohľadňuje stav zmeny majetku a záväzkov. Podoba rozpočtu nie je pevne stanovená, zobrazuje sa pomocou rozpočtových položiek. Pri sledovaní ekonomiky TJ je tiež vhodné členiť náklady a výnosy pomocou analytickej evidencie podvojného účtovníctva a oddeľovať výnosy a náklady za zdaňovanú a nezdaňovanú činnosť.

Ako ďalší doplnok sledovania ekonomických procesov je možné v podvojnóm účtovníctve použiť výkaz tvorby a využitia peňažných tokov tzv. cash-flow.

## **Finančné prostriedky**

### Najväčšie príjmy

Vonkajšie zdroje:

- príspevky od iných právnických a fyzických osôb,
- príspevky od orgánov miestnej samosprávy,
- príspevky od športových zväzov.

Vlastné zdroje:

- príjmy z telovýchovy a športu,
- príjmy z vedľajšej hospodárskej činnosti,
- príjmy z organizačnej činnosti,
- príjmy z členských príspevkov a poplatkov.

TJ by mala obecne sledovať tieto zdaňované a nezdaňované položky finančných zdrojov:

- príjmy z telovýchovy,
- správne príjmy,
- tržby z predaja služieb a produktov,
- príspevky od štátneho rozpočtu, rozpočtu obcí, zväzu, členov a súkromníkov,
- tržby z predaja DHM a DNM, materiálu a cenných papierov,
- ostatné príjmy.

## Najväčšie výdaje

Medzi najväčšie položky v štruktúre výdajov patria:

- organizačné a hospodárske výdaje – prevádzka a údržba telovýchovných a športových zariadení,
- výdaje na telovýchovu a šport – účasť v súťažiach, tréningová príprava, sústredenia, starostlivosť o členov, nájomné športovísk a športových potrieb,
- výdaje na vedľajšie hospodárske činnosti (Topinka, 2001).

## 4 PRAKTICKÁ ČASŤ

V praktickej časti mojej bakalárskej práce bližšie popíšem činnosť a zhrniem získané informácie o porovnávaných kluboch. Vymedzím si kritéria pre porovnanie klubov a na koniec tejto časti navrhnem konkrétne odporúčania pre možné vylepšenie stavu oboch klubov.

### 4.1 FSV BUDISSA BAUTZEN

Futbalový klub Budissa Bautzen bol založený v roku 1904. Klub má viac ako 700 členov. Tým sa radí na druhé miesto najväčšieho klubu v kraji. Mesto sa nachádza asi 50km od známeho mesta Drážďany.

V klube je sedemnášť mužstiev, cez prípravu minižiakov, až po starých pánov. Prvé mužstvo hrá Oberligu. Je to štvrtá najvyššia súťaž v Nemecku.

#### 4.1.1 Organizačná štruktúra

Orgány FSV Budissa Bautzen:

- Členská schôdza – najvyšší orgán klubu. Usporadúva sa jeden krát do roka, Volí členov dozornej rady a prezídia.
- Dozorná rada – jej úlohou je kontrolovať klub, radiť mu a podporovať ho. Má právo viesť klub, ale nesmie rozhodovať. Môže navrhovať ľudí do prezídia.
- Prezídium – vedie a rozhoduje o obchodných činnostiach klubu. Je zodpovedné za právne a zákonné záležitosti klubu, napr. za uzatváranie zmlúv s hráčmi.
- Čestná rada – stará sa o členov klubu, navrhuje vyznamenania, prípadne rieši nedorozumenia. Stará sa o klubovú kultúru.
- Revízna komisia – sleduje a kontroluje finančné záležitosti, napr. správnosť hráčskych zmlúv, výplaty hráčov atď.

Dozorná rada sa skladá z piatich členov:

- daňový poradca,
- politik,
- finančný expert,
- predseda,
- notár.

Vedením klubu sa zaoberá prezídium, ktoré sa skladá z:

- prezident klubu,
- 1. viceprezident klubu,
- 2. viceprezident klubu,
- vedúci mládeže,
- pokladník.

Organizačná štruktúra klubu je súčasťou stanov klubu. Stanovy klubu FSV Budissa Bautzen sú v prílohe č. 1.

Klub má zriadených 6 výborov:

- výbor pre médiá – stará sa o záležitosti ohľadne médií,
- komisia pre tradíciu – stará sa o históriu klubu, kroniku klubu,
- finančný výbor – finančné záležitosti športového komplexu Humboldheim, financie 1. mužstva,
- hospodársky výbor (sponzoring/ - zaoberá s sponzoringom malých firiem,
- mládežnícky výbor – starosť o mládež,
- športový komplex – stará sa o športové zariadenie, ktoré je síce prepojené s klubom, ale má svoj vlastný finančný plán.

Jednotlivé projekty, na ktoré sa klub zameriava:

- rozhodcovia – výchova rozhodcov,
- marketing – výroba plagátov, bulletinov na zápas,
- škola, klub – ponuka futbalu na rôznych školách, hľadanie nových talentov,
- trénerská rada- zodpovedná za jednotnosť tréningovej filozofie trénerov,
- futbalové ihriská – organizačné záležitosti a príprava futbalových ihrísk,
- halové turnaje – prebiehajú hlavne v decembri a počas zimnej prípravy,

- športový týždeň – jednorazová záležitosť v roku,
- partnerstvo – snaha nadviazať partnerstvo s rôznymi inštitúciami v Bautzene. Dôležité pre kluby, aby sa pričínili o športový a kultúrny život v meste a prezentáciu mesta. Existujú kontakty s nákupným centrom Kornmarktcenter, múzeum, divadlo, väznica, kde sa odohrali už 2 zápasy proti väzňom,
- talenty - podpora a vývoj talentov,
- vzdelávanie – snaha nájsť voľné miesta pre mládež na školách,
- klub fanúšikov – tento projekt zatiaľ nefunguje podľa predstáv klubu, musí na ňom ešte zapracovať,
- zápasy 1. mužstva – samostatný projekt, všetko okolo organizácie zápasu, bezpečnostné opatrenia, predaj a kontrola vstupného, starostlivosť o sponzorov, usporiadatelia, príprava bulletinov na zápas.

Oblasť športu, ako hlavnú úlohu klubu, obstaráva a organizuje približne 80 ľudí. Klub ako organizátor futbalového zväzu Sachsko je priamo zapojený s nemeckým futbalovým zväzom na rozvoji a pomoci mladým talentom z celého kraja.

Klub disponuje dvoma športovými komplexmi:

- Humboldheim – používa sa väčšinou ako tréningová plocha.
- Müllerwiese – hlavný štadión, kde sa hrajú majstrovské zápasy prvého mužstva.

Klub má novo postavenú umelú trávu, ktorá je často využívaná mládežníckymi mužstvami a v zime, v zlých poveternostných podmienkach, je využívaná všetkými mužstvami.

FSV Budissa Bautzen udržiava vzťahy približne so 100 podnikmi v regióne, ktoré podporujú klub. Cez všetky majstrovské zápasy, tradičné športové či spoločenské akcie, halové turnaje, týždne športu je klub veľkým príspevkom do života v meste a regióne.

## 4.1.2 Marketingová činnosť

### Produkt určený divákom

Najdôležitejším produktom, ktorý môže klub ponúknuť fanúšikovi a divákovi, spojený s futbalovým zápasom:

- zábava,
- ľudská výkonnosť,
- ľudská šikovnosť,
- hodnota zážitku v športe,
- „hviezdy“ a výkon viazaný na jednotlivcov.

Oberliga Nemecko, čo je štvrtá najvyššia súťaž v Nemecku, ktorej účastníkom je FSV Budissa Bautzen, ponúka 30 kôl, čo je 15 zápasov na domácom ihrisku. Samozrejme, k tomu sa usporadúvajú prípravne zápasy pred sezónou a počas sezóny.

Usporadúvanie priateľských zápasov proti bundesligovým mužstvám, kde napr. mužstvo Cottbus, alebo Drážďan, Berlína, prišli zahrať priateľský zápas z dôvodu, buď otvorenia nového štadióna, alebo boli oslavy 100 rokov futbalu v meste, oslavy 1000-ročia vzniku mesta Bautzen. Bundesligové mužstvá obdržia nejaký obnos peňazí za účasť. Celkovo takáto akcia býva zisková, pretože vždy príde veľa divákov, niekedy až 3000. Pri vstupnom, v priemere 5Eur na osobu, predajú klubových šálov a iného športového tovaru, pomocou cateringu, bývajú tieto akcie úspešné. A samozrejme, tým sa aj klub zviditeľní v regióne a získava nových a nových zákazníkov, ktorí prídu aj na ďalšie akcie. Každoročne sa usporadúva zimný halový turnaj, ktorý je vždy vypredaný a má už svoju tradíciu. Pozvú sa tie najlepšie mužstvá z okolia a zohrá sa prestížny turnaj.

Oberliga je veľmi kvalitná súťaž a priláka radu cudzincov. Skoro v každom mužstve hrajú cudzinci. Nie sú výnimkou ani hráči z Brazílie, Juhoslávie, Turecka, či Poľska. Dochádzalo k tomu, že v jednom mužstve hralo aj sedem cudzincov, preto Nemecký futbalový zväz vydal pred dvomi rokmi nariadenie, že k zápasu môžu nastúpiť maximálne štyria cudzinci. Od novej sezóny sa ale toto nariadenie zrušilo a vystavilo sa nové, že v každom 18 člennom kádri, ktorý je zapísaný na súpiske sa musia nachádzať minimálne štyria hráči pod vekovou hranicou 23



rokov. Tým sa chce dosiahnuť to, že mladí nemecký futbalisti budú dostávať viac šanci odohrať zápas a tým napredovať v ich futbalovom živote.

Produkty v oblasti podmienok:

- vstupenky,
- doprava divákov na zápasy,
- občerstvenie,
- suveníry.

Vstupenka v sebe zahŕňa: bezpečnosť, vybavenie štadióna, doprovodný program cez polčas. Klub zabezpečuje priebeh zápasu a bezpečnosť na štadióne. Došlo už i k tomu, že napr. zápas hraný proti mužstvu Dynamo Drážďany, ktorý je známy početným fanclubom, muselo zabezpečiť vyše sto ozbrojených policajtov.

Iné služby:

- prenájom tréningových plôch a iných nebytových priestorov,
- organizovanie spoločenských podujatí.

FSV Budissa Bautzen má veľkú návštevnosť, pohybuje sa okolo 1500 divákov na zápas, čo je veľmi vysoká návštevnosť v tejto lige. Je to spôsobené aj tým, že je to v meste najobľúbenejší šport a dosahujúcou kvalitou je na tom lepšie ako ostatné športy v regióne. Okrem zápasu môže klub divákovi priniesť aj iné služby. O občerstvenie sa starajú 3 bufety. Dva sú umiestnené pri hlavnej tribúne a jeden je zriadený oproti, v nanovo postavenom hosťovskom sektore. Bufety ponúkajú široký sortiment jedál a nápojov. Ich prevádzkové hodiny sú len počas zápasov.

V priestoroch štadióna sa tiež nachádza stánok so športovým tovarom a klubovými suvenírmi. Tento stánok sa zriaďuje taktiež len počas usporadúvania futbalových akcií. Ale možnosť zakúpiť si „fanartikel“ majú ľudia pomocou internetu. Klub informuje divákov o zápase, o dôležitých momentoch, priamo na štadióne, hlásateľskou službou. A vo voľnom predaji sú k dispozícii športové časopisy tzv. bulletiny, ktoré sa tlačia vždy ku konkrétnemu zápasu. V predaji sú za 1 euro a diváci sa v ňom môžu dozvedieť rôzne informácie o mužstvách a hráčoch, štatistiky, o výsledkoch mládeže a v neposlednej rade je tam vyhradený priestor pre loga sponzorov.

## **Produkt určený členom a hráčom klubu**

Produkty viazané na výkon:

- účasť v Oberlige , v štvrtej najvyššej súťaži v Nemecku,
- ponuka telesných cvičení a tréningu,
- zdravie a zdatnosť,
- lekárska starostlivosť, regenerácia,
- tréneri.

## **Mládež**

V mene nemeckého futbalového zväzu vytvoril Saský futbalový spolok zariadenie pre podporu talentov, ktorý je odborne a organizačne vedený klubom v Bautzene. Trénujú tu najtalentovanejší futbalisti z celého okresu. Klub sa ich snaží maximálne podporovať v ich športovom i sociálnom vývoji. Podmienky pre ich rozvoj sú optimálne. Je tu k dispozícii umelá tráva a tréningový komplex Humboldheim. Materiálne zabezpečenie je zaistené. Skoro každé mládežnícke mužstvo má svojho hlavného sponzora, ktorý sa ich snaží finančne či materiálne podporovať. Klub trénerov je dotovaný z Nemeckého futbalového zväzu. Niektorým veľkým talentom sa dostáva od klubu zvlášť veľkej podpory na ich napredovanie v športovom živote.

Produkt v oblasti podmienok:

- športové zariadenia,
- vybavenie,
- doprava na súťaže,
- poistenie športovcov.

## **Produkt pre sponzorov**

FSV Budissa Bautzen, klub s vysokou perspektívou. Postup v roku 2005/2006 do Oberligy Nord.

Možnosti prezentácie firiem:

- panely na štadióne okolo ihriska,
- plagáty,

- sponzor zápasu,
- prezentácie na plesoch,
- panely na tréningovom komplexe Humboldtheim,
- internet,
- reklama na dresoch hráčov,
- bulletin,
- ročenka,
- logo na autobusoch FSV Budissa Bautzen,
- logo na služobných autách hráčov,
- reklama na tribúnach,
- reklamné hlásenie v rozhlase,
- prezentácie na permanentkách,
- umiestnenie loga firmy na tabuli, ktorá sa nachádza za trénermi pri rozhovoroch do televízie.

### **Sponzorský balíček**

Tento pojem vyjadruje návrh protivýkonov, ktoré je schopný klub sponzorovi ponúknuť. Sponzorský balíček je písomne zdokumentovaný a je doložený cenou. Kritérium výšky ceny je rozsah a určenie poskytnutých protivýkonov. Klub samozrejme ponúka svojim partnerom sponzorské balíčky individuálne na základe dohody.

Zostavenie sponzorského balíčka partnerovi:

- miesta pre umiestnenie reklamy na štadióne,
- dresoch hráčov,
- tlačených materiáloch,
- internetových stránkach,
- plagáty, bulletiny,
- tlačové konferencie,
- VIP priestory na tribúne,
- voľný vstup,
- spoločenská akcie (napr. plesy, cartbahn),
- sponzorský turnaj,
- parkovacie miesta.

FSV Budissu Bautzen sponzoruje alebo podporuje približne 100 firiem z celého regiónu. Väčšina prispieva finančnými prostriedkami. Niektoré väčšie firmy sa už pravidelne dlhé roky podieľajú na sponzoringu klubu. To naznačuje spokojnosť so službami s partnerstvom s klubom. Dlhodobý vzrast kvality futbalu umožňuje klubu nadväzovať nové vzťahy a udržiavať doterajšie partnerstvá. Klub zaznamenal v sezóne 2004/2005 historicky úspech, keď sa mu podarilo postúpiť do štvrtej najvyššej súťaže v Nemecku.

Spolu s kvalitou športového výkonu sa sponzorom ponúka široká paleta možností sa zviditeľniť. Okrem reklamných plôch ponúka sponzorom aj iné služby. Pred a po každom zápase hlásateľ uvedie meno hlavného sponzora. Počet sezónnych permanentiek a voľných vstupov je u každého individuálny a záleží na dohode medzi zástupcom spoločnosti a manažmentom klubu. Po každom zápase a počas prestávky je pre sponzorov zriadený raut.

V priestoroch štadióna sú vyhradené parkovacie priestory pre sponzorov. Majú možnosť sa zúčastňovať rôznych spoločenských akcií, ktoré sú organizované klubom. Či už sa jedná o plesy na ukončenie sezóny alebo iných druh spoločenských akcií. Nie je výnimkou ani to, že počas sezóny sa stretne prezídium, hráči a významnejší sponzori na autokarovej dráhe a závidia medzi sebou. Tým sa udržiava dobrá nálada a pohoda v klube, dôjde k uvoľneniu a po ukončení závodu je vždy zaistené občerstvenie s príjemným posedením.

Na konci sezóny sa pravidelne usporadúva sponzorský turnaj, kde si veľké firmy, ktoré podporujú klub, zriadia svoje mužstvá a zahrajú si medzi sebou turnaj. Všetko je to organizačne zaistené klubom. Do každého mužstva sa zaradia dvaja hráči z A-mužstva.

## **Propagácia**

Propagáciou môžeme rozumieť spôsob akým klub komunikuje so svojimi potenciálnymi zákazníkmi. FSV Budissa využíva všetky činnosti propagačného mixu: reklamu, publicitu, opatrenia na podporu predaja i osobný predaj. Za cieľovú skupinu zákazníkov, na ktorú má propagácia pôsobiť, manažment považuje: športových priaznivcov, firmy, ktoré sa môžu stať partnerom klubu alebo inak finančne podporiť klub. Propagácia sa využíva na predaj produktu, ktorý je ponúknutý zákazníkovi.

Reklamu zabezpečujú plagáty, ktoré sú rozmiestnené po celom meste a okolí. Zhruba 80 plagátov na vybraných miestach. Majú hlavne informačný charakter. Rozmer plagátov je 60x40 cm a obsahujú: logo klubu a logá sponzorov, miesto a čas najbližšieho zápasu a meno súpera. Rozmiestnenie a prípravu plagátov zabezpečujú ľudia, ktorí sú tým poverení.

Ďalším materiálom je informačný bulletin. Na osemnástich stránkach tohto malého športového časopisu nájdeme aktuálne tabuľky, zostavy a fotky obidvoch súperov, výsledky predchádzajúceho kola, výsledky mládežníckych mužstiev, štatistiky hráčov, rozhovory trénerov pred zápasom a nechýba ani priestor pre logo klubu a logá sponzorov. Informačný leták je vydávaný pred každým zápasom a je určený pre divákov, ktorý si ho môžu zakúpiť.

Prostriedky, ktoré klub využíva sú rozhlas a tlač. Prostredníctvom regionálneho rádia, pozývajú samotný hráči fanúšikov na futbalový zápas. V rôznych regionálnych a celosaských novinách je tejto súťaži aj klubu venované veľa priestoru, či už pred zápasové rozhovory s trénermi a hráčmi alebo iné komentáre.

Ako opatrenie na podporu predaja svojich produktov, sú tiež využívaní hráči. V mestskom obchodnom centre je obchod, kde sa predáva športový tovar a lístky na zápas alebo napr. počas Vianoc sa organizujú rôzne súťaže a hráči sa ich tam zúčastňujú osobne.

Ďalšou možnosťou prilákania a komunikácie so zákazníkmi sú internetové stránky. Internetové stránky klubu sú veľmi dobre spracované. Nachádzajú sa tam informácie o všetkom, čo je potrebné pre ľudí, ktorý sa zaujímajú o tento klub. Je tam história klubu, klubové vedenie, ponuka najbližších športových podujatí, štatistiky, rozhovory s trénermi a hráčmi, informácie o účastiach na rôznych súťažiach, rozbor zápasov, foto dokumentácia, výpis všetkých sponzorov a v neposlednom rade je tam zriadený „fanshop“, kde si môžu fanúšikovia kúpiť klubové dresy, šály, uteráky, čiapky a ďalšie predmety s logom klubu.

Každý víkend bývajú na satelitnej stanici MDR záznamy vybraných zápasov. V rámci záznamu zápasu ukážu štadión, asi päť minútový zostrih tých najdôležitejších momentov zo zápasu, vrátane gólov. Na konci reportáže urobí moderátor krátky rozbor zápasu s trénermi alebo vybranými hráčmi. Na teletextových stránkach tejto satelitnej stanice beží počas celého zápasu stručný popis najdôležitejších okamžikov zápasu, zostavy, góly, udelené žlté a červené karty a počet divákov.

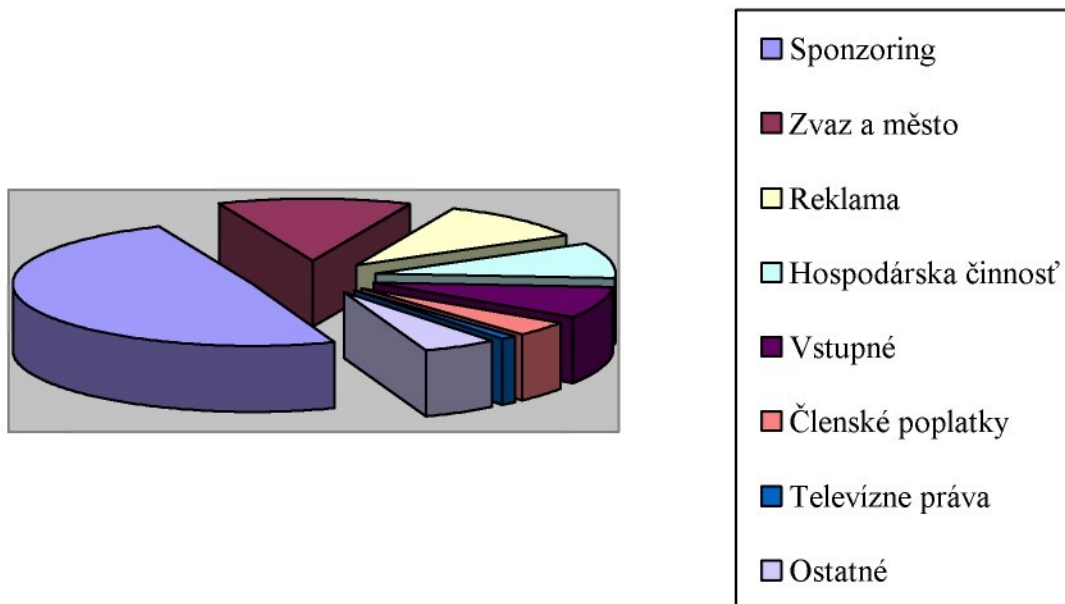
### 4.1.3 Finančná analýza

#### Štruktúra príjmov FSV Budissa Bautzen

Rozpočet tohto futbalového klubu na rok 2005/2006 činí 780 000Eur, to je v prepočte asi 30 000 000Sk.

Tabuľka č. 1: Štruktúra príjmov FSV Budissa Bautzen

Zdroje príjmov	Čiastka v Eur	Percentuálne vyjadrenie
Sponzoring	380 000	48,7%
Zväz a mesto	100 000	12,8%
Reklama	80 000	10,2%
Hospodárska činnosť	70 000	8,99%
Vstupné	65 000	8,3%
Členské poplatky	30 000	3,8%
Televízne práva	8 000	1%
Ostatné príjmy	47 000	5%
<b>Príjmy klubu celkom</b>	<b>780 000</b>	<b>100%</b>



Grafické znázornenie č. 1: Štruktúra príjmov FSV Budissa Bautzen

Položka, ktorá skoro z 50% pokrýva rozpočet klubu, je oblasť sponzoringu. Nachádzajú sa tu dary, ktoré sú oslobodené od daní a druhá časť je sponzorská spolupráca medzi klubom a partnermi. Generálny sponzor je stavebná firma HentschkeBau, ktorá prispieva čiastkou 100 000eur. Táto čiastka nie je až tak vysoká, ale partner je spoľahlivý a celková spolupráca je prínosom pre klub. Táto stavebná firma je veľká a prosperujúca a nehrozí v blízkej budúcnosti strata spolupráce s klubom. Ostatné sponzorské je obstarávané mnohými ďalšími firmami, či už väčšími alebo menšími. Celkový prehľad sponzorov, ktorý podporujú klub, je znázornený v prílohe č. 4.

Príjmy z reklamy – predovšetkým sa jedná o reklamu na mantineloch okolo ihriska a na štadióne.

Ďalšia pokrytá časť z rozpočtu sú príspevky od zväzu a mesta. FSV Budissa Bautzen a jeho spolupráca s mestom je na solídnej úrovni. Mesto podporuje klub v rôznych projektoch, napr. výstavba novej tribúny, rekonštrukcia športového komplexu Humboldheim, prepojenie klubu so školami, vzdelanie, či samotnú prevádzku štadióna.

Príjmy z hospodárskej činnosti, do tejto činnosti spadajú príjmy z prenájmu klubovej reštaurácie, príjmy z rôznych športových a spoločenských podujatí, príjmy z prenájmu priestorov na štadióne (prenájom hracej plochy pre členov), catering, predaj športového tovaru, predaj predzápasových programov.

Veľmi dôležitou časťou sú príjmy zo vstupného. Jedná sa o čiastku cca 65 000eur ročne. V tom je zahrnutý aj predaj permanentiek na celý rok. Klubu veľmi záleží na tom, aby sa návštevy na zápasoch pohybovali v priemere okolo 1000 ľudí.

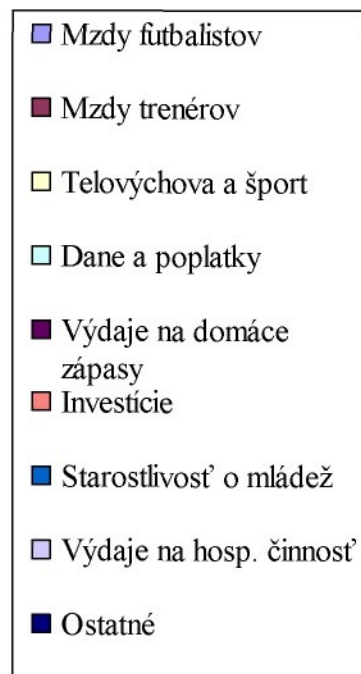
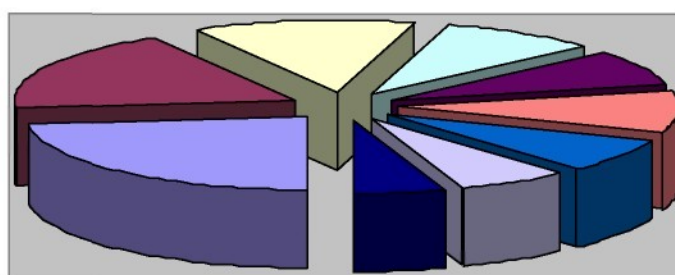
Členské príspevky – klub má vyše 700 členov. Suma vybraná na členských príspevkoch je 30 000 eur. Každý hráč A-mužstva odvádza ročne členský príspevok 100eur.

Najnižšou čiastkou sú televízne práva. Keďže sa nenachádzame na úrovni prvej ani druhej Bundesligy, kde televízne práva zohrávajú významnú úlohu v naplnení rozpočtu klubov, toto 1% je v podstate zanedbateľným zdrojom príjmov do rozpočtu. Satelitná stanica MDR nie je ochotná zaplatiť viac.

## Štruktúra výdajov FSV Budissa Bautzen

Tabuľka č. 2: Štruktúra výdajov FSV Budissa Bautzen

Oblasti výdajov	Čiastka v Eur	Percentuálne vyjadrenie
Mzdy futbalistov, prémie	180 000	23,4%
Mzdy trénerov a ostatných zamestnancov	140 000	18,2%
Telovýchova a šport	100 000	13%
Dane, poplatky	70 000	9,1%
Výdaje na usporadúvanie domácich zápasov	60 000	7,8%
Investície	70 000	9,1%
Starostlivosť o mládež	60 000	7,8%
Výdaje na hospodársku činnosť	50 000	6,5%
Ostatné prevádzkové výdaje	40 000	5,2%
<b>Výdaje klubu celkom</b>	<b>770 000</b>	<b>100%</b>



Grafické znázornenie č. 2: Štruktúra výdajov FSV Budissa Bautzen



Mzdy futbalistov, prémie – najväčšia časť výdajov ide na uhradenie výplat plynúcich zo zmlúv a prémie za vyhraté zápasy. Čiastka sa pohybuje okolo 180 000eur.

Ďalšou položkou sú platy trénerov, vedúcich mužstiev, fyzioterapeuta, koordinátora klubu s okolitými školami, vedúceho obchodu a ostatných zamestnancov.

Telovýchova a šport – sú tu zahrnuté rôzne výdaje spojené s účasťou v súťažiach, tréningový program, príprava, starostlivosť o členov, nájomné športovísk, nákup športových potrieb, prestupy hráčov, cestovné, služobné autá, leasing a opravy, usporadúvanie halových turnajov a náklady spojené s 2. a 3. mužstvom a starými pánmi.

Ďalšou položkou sú dane, rôzne poplatky, sociálne a poisťné športovcov a zamestnancov.

Náklady spojené s usporadúvaním domácich zápasov obsahujú organizačné zabezpečenie celého podujatia, výber vstupného, zaistenie bezpečnosti na štadióne, lekára, vyplatenie rozhodcov, občerstvenie po zápase a pod.

Starostlivosť o mládež – materiálne zabezpečenie, cestovné, podpora talentov.

Ostatné prevádzkové výdaje – prevádzka a údržba športových zariadení, starostlivosť o trávnik, energie a nájomné.

#### 4.1.4 SWOT analýza

Tabuľka č. 3 : SWOT analýza FSV Budissa Bautzen

Silné stránky	Čo znamená
Postavenie športu	Futbal je v Nemecku najsledovanejším športom. V júni 2006 sa budú konať v tejto krajine MS vo futbale.
Práca s mládežou	Dobrá práca s mládežou naznačujú výsledky mládežníckych družstiev a tiež značný počet hráčov, ktorý boli vychovaní v FSV Budissa Bautzen a dnes hrajú v okolitých vysokých súťažiach. Veľká podpora mládeže.

<b>Tradícia</b>	Klub oslávil pred rokom 100 rokov založenia klubu. V roku 2005/2006 – historicky postup do 4. najvyššej súťaže v Nemecku.
<b>Bezpečnosť</b>	Spolupráca s políciou priniesla zvýšenie bezpečnosti divákov a hráčov na štadióne.
<b>Spolupráca so školami</b>	Klub je v úzkom kontakte s okolitými školami a udržiava s nimi veľmi dobré vzťahy.
<b>Návštevnosť</b>	Jedna z najvyšších priemerných návštev v tejto súťaži, ktorá zabezpečuje vysoký príjem zo vstupného a pomáha pri kontraktach so sponzormi.
<b>Marketing</b>	Veľmi kvalitná marketingová práca. Neustála snaha o vylepšenie imidžu klubu. Dobrá propagačná činnosť.
<b>Tréningové zázemie</b>	Zrekonštruovaný hlavný štadión. Novopostavená tréningová plocha z umelej trávy.

<b>Slabé stránky</b>	<b>Čo znamená</b>
<b>Prezídium</b>	Členovia prezídia majú príliš veľa povinností. Budúcnosť je tieto povinnosti prerozdeliť do početnejšieho prezídia a tým zjednodušiť a zefektívniť prácu v klube.
<b>Regeneračné stredisko</b>	Absencia regeneračných priestorov, ktoré by mohli využívať hráči. Klub do budúcnosti počíta s jeho výstavbou.
<b>Spolupráca A-mužstva s B-mužstvom</b>	B- mužstvo hrá o tri súťaže nižšie ako A-mužstvo, čo nie je výhodné. Nedarí sa dlhodobo postúpiť do vyššej súťaže, kde by bol lepší priestor pre rozohratie hráčov A-mužstva po zranení.

<b>Príležitosti</b>	<b>Čo znamená</b>
<b>Rekonštrukcia športkomplexu Humboldtheim</b>	Po ukončení rekonštrukcie budú k využitiu ďalšie tréningové plochy pre mládežnícke mužstvá a pre verejnosť. Rozvoj tenisu v klube.
<b>Výchova vlastných hráčov</b>	Klub nemusí príliš zvyšovať náklady na nákup hráčov.
<b>Získanie nových partnerov pre podporu klubu</b>	Využiť situáciu dobrých výsledkov A-mužstva na získanie nových silných sponzorov, ktorí budú podporovať klub.

Usporiadúvanie významných futbalových zápasov	Zápasy nemeckej reprezentácie do 20 rokov. Prípravné zápasy. Zápasy 2. bundesligových mužstiev Dresden, Cottbus. Medzinárodné zápasy.
---	---

Hrozby	Čo znamená
Zostup do nižšej súťaže	Strata záujmu verejnosti o futbal. Možný odchod silných partnerov.
Strata veľkých partnerov	Pri ukončení spolupráce s viacerými silnými sponzormi by sa klub dostal do finančných problémov, čo by malo za následok odchod viacerých hráčov a pokles úrovne futbalu v meste.

## 4.2 TJ BÁNOVÁ

TJ Bánová je v zmysle zákona SR č. 83/1990 Zb. dobrovoľným združením občanov, ktorí jej prostredníctvom vykonávajú záujmovú činnosť v telesnej výchove, športe, turisticke a iných športových odvetviach. TJ je organizáciou s právnou subjektivitou. Sídlo je Žilina- Bánová.

Futbalový klub TJ Bánová bol založený v roku 1929. Nachádza sa asi 5 km od známeho mesta Žilina. Žilina je najväčším mestom na strednom Slovensku. TJ Bánová tvorí 6 futbalových mužstiev.

A-mužstvo hrá tretiu najvyššiu súťaž na Slovensku. V súťaži sú prvý rok a dosahujú veľmi dobré výsledky. Momentálne sa nachádzajú na treťom mieste v tabuľke. Klub mal v nedávnych rokoch veľké športové i finančné problémy. Pred dvomi rokmi získali nového generálneho sponzora, ktorý sa veľmi zaujíma o šport a rozhodol sa podporovať tento klub. Spolupráca priniesla, hneď v prvom roku jeho pôsobenia v klube, významné výsledky. TJ Bánová postúpila do súťaže, v ktorej historicky nikdy nefigurovala.

So stabilizáciou finančnej situácie došlo aj k obmene kádru. Prišlo veľa nových kvalitných a skúsených futbalistov a podmienky pre futbal sa dostali na lepšiu úroveň. Mládežnícke mužstva nezaostávajú. TJ Bánová už po dlhé roky sa snaží maximálne podporovať

mládežnícky futbal, ktorý má výborné výsledky a snaží sa doplňovať A-mužstvo svojimi najväčšími talentami.

V minulosti sa už stalo, že pár hráčov z TJ Bánová, prestúpilo do susednej Žiliny, do najvyššej Slovenskej futbalovej súťaže. Klub je teda vo fáze vzrastu, ekonomicky je klub stabilizovaný a po športovej stránke sú výsledky nad očakávania.

#### **4.2.1 Organizačná štruktúra**

Najvyšším orgánom TJ Bánová je valné zhromaždenie delegátov. Počet delegátov zložky a výbor TJ. Zhromaždenie sa koná raz za rok.

Valné zhromaždenie prerokováva všetky základné otázky činnosti TJ:

- uznáva sa o vzniku TJ, jej názve a zániku,
- schvaľuje, mení alebo ručí stanovky TJ,
- prerokováva správu výboru o činnosti a rozpočet pre nasledujúce obdobie ako i správu revíznej komisie,
- volí výbor a revíznu komisiu,
- rozhoduje o vylúčení základnej odvetvovej zložky z TJ, ak sa previní v rozpore so zákonom a predpismi,
- je oprávnená zrušiť alebo zmeniť rozhodnutie výboru TJ,
- je odvolávacím orgánom v disciplinárnom konaní.

Medzi valným zhromaždením riadi činnosť výbor TJ. Výbor sa skladá z:

- predsedu– najdôležitejší človek v TJ. Riadi celý chod klubu:
  - organizácia a vedenie klubu,
  - koordinátor jednotlivých akcií,
  - koordinátor a zabezpečovateľ v oblasti sponzoringu,
  - kontrolné úlohy v klube,
  - udržiavateľ blízkeho kontaktu s partnermi.
- ekonóma – druhá najdôležitejšia osoba TJ. Táto funkcia je prepojená s funkciou účtovníka. TJ vedie jednoduché účtovníctvo. Ďalej zabezpečuje:
  - evidenčná a účtovná služba,
  - styk s orgánmi finančnej správy,

- zostavovanie finančných výhľadov a plánov.
- športový manažér – pomocná ruka prezidenta, napomáha prezidentovi pri plnení jeho povinnosti. Ďalej zabezpečuje:
  - marketingové záležitosti v oblasti sponzoringu,
  - stmelovateľ tímu,
  - organizáciu a vedenie klubu.
- vedúceho prvého A-mužstva – jeho úlohou je zabezpečovať všetky úlohy spojené s A-mužstvom.
- vedúceho mládeže – zabezpečuje:
  - vedenie mládežníckych tímov,
  - organizovanie náborov mládeže.
- ďalších členov výboru.

Výbor sa stará o koordináciu činnosti základných odvetvových zložiek. Zastupuje TJ na rokovaníach so štátnymi a ostatnými orgánmi. Riadi povolenú vedľajšiu hospodársku činnosť. Rozdeľuje získané finančné prostriedky na základné odvetvové zložky podľa rozsahu a kvality činnosti.

Menom TJ sú oprávnení navonok vystupovať a konať:

- výbor TJ,
- predseda,
- tajomník a ostatní funkcionári splnomocnení výborom TJ.

Na platnosť písomného právneho úkonu v hospodárskych veciach sa vyžaduje podpis dvoch oprávnených osôb TJ.

Základné odvetvové zložky si na riadenie svojej činnosti volia:

- výbor,
- predsedu,
- ďalších členov výboru.

Ich najvyššími orgánmi sú členské schôdze alebo konferencie delegátov.

Revízna komisia je nezávislý kolektívny orgán na čele s predsedom. Revíziu komisiu volí valné zhromaždenie. Vykonáva revíziu hospodárenia TJ. Za svoju činnosť zodpovedá

valnému zhromaždeniu. Predseda revíznej komisie má právo zúčastňovať sa rokovaní orgánov TJ.

TJ má vo vlastníctve nehnuteľný a hnutel'ný majetok, o ktorý je povinná sa starať a zveľaďovať ho. Nakladá s ním v súlade so všeobecnými právnymi predpismi a predpismi vyšších nadriadených orgánov. Stanovy klubu TJ Bánová sú v prílohe č. 3.

#### **4.2.2 Marketingová činnosť**

Marketingová činnosť je dnes neodmysliteľnou súčasťou každého športového klubu. Je to oblasť, ktorá sa zaoberá obchodnou činnosťou, aby sa získali zdroje na financovanie klubov.

TJ Bánová postúpila v ročníku 2004/2005 do tretej najvyššej súťaže na Slovensku. Hlavnou príčinou tohto športového úspechu bolo jednoznačne získanie generálneho sponzora a s ním stabilizácia ekonomickej situácie, ktorá donedávna nebola najlepšia. Došlo k doplneniu kádra a tým aj k skvalitneniu konkurencie v mužstve.

#### **Produkt ponúknutý zákazníkovi**

V súťaži sa nachádza 16 mužstiev z celého stredného Slovenska. To znamená 30 zápasov za celú sezónu a z toho 15 zápasov na domácom ihrisku. Priemerná návšteva sa pohybuje okolo 300 divákov na zápas. Cena vstupného je 20Sk.

O bezpečnosť zápasu na štadióne sa starajú, po dohode s mestom, mestský policajti. Na ceste z kabín ku hlavnému ihrisku, kde majú svoje priestory aj rozhodcovia, bol zriadený koridor pre bezpečný príchod a odchod hráčov a rozhodcov.

Vedľa ihriska je tribúna pre približne 300 sediacich divákov. S príchodom novej súťaže sa zvýšili nároky divákov na poskytované služby v areáli štadióna. V blízkosti kabín vybudovali bufet, ktorý nahradil v minulosti len provizórne zriadené stánky na občerstvenie.

Okrem hlavného ihriska sa nachádza v areáli aj škvarové ihrisko. Z vlastných skúsenosti viem, že tento povrch nie je vhodný pre futbal a obzvlášť pre mládež a najmenších futbalistov. Preto do budúcnosti plánujú výstavbu umelého trávnikára. Nejaké plány majú už

vypracované, ale všetko stojí zatiaľ na ústnych predbežných dohodách s určitými firmami a mestom Žilina.

### **Produkt určený členom a hráčom klubu**

- tretia najvyššia súťaž na Slovensku,
- ponuka telesných cvičení a tréningov,
- tréneri.

### **Iné služby**

- prenájom tréningových plôch,
- organizovanie futbalových turnajov a spoločenských podujatí.

### **Mládež**

Tvorí ju 5 mládežníckych mužstiev. Od prípravy najmenších futbalistov, mladších a starších žiakov až po mladší a starší dorast. Okrem mládeže, ktorá trénuje a má najlepšie podmienky k športovému rozvoju v Žiline, je TJ Bánová klubom, ktorý ponúka najkvalitnejšie súťaže v regióne a má najlepší výber talentov. Je to tým, že sa nachádzajú v blízkosti mesta a sú tu vytvorené veľmi dobré podmienky na rozvoj mladých talentov. Nie sú výnimkou ani časté prestupy domácich odchovancov do susednej Žiliny, kde sa hrá prvá dorastenecká liga.

### **Produkt pre sponzorov**

Ponuka možností prezentácie:

- panely na štadióne okolo ihriska,
- reklama na dresoch hráčov,
- vyhlásenie sponzora zápasu,
- reklama na tribúnach.

Ponuka protivýkonov partnerovi

- miesta pre umiestnenie reklamy na štadióne,
- reklama na dresoch hráčov,
- voľný vstup,

- športové podujatia pre zamestnancov sponzora,
- vyhlásenie sponzora zápasu.

TJ-tu Bánová podporuje z väčšej časti jeden generálny sponzor, spolupráca s ním zatiaľ vychádza veľmi dobre. Potom je tu ďalších 15 menších firiem, ktoré v menšej miere podporuje klub. Najviac sú využívané reklamné plochy okolo celého ihriska. Na striedacích laviciach je logo firmy, ktorá ich pre klub vybudovala zdarma.

Na dresoch hráčov je logo generálneho sponzora.

Okrem týchto propagačných možností, ponúka TJ partnerom športové podujatia pre zamestnancov (futbalové turnaje a iné športové aktivity) a účasť na záverečných posezónnych posedeniach.

### **Propagácia**

Komunikácia TJ Bánová s potenciálnym zákazníkom je zabezpečovaná hlavne plagátmi umiestnenými na vybraných miestach v obci Bánová. Plagáty sú veľmi jednoducho spracované. Je na nich miesto a čas uskutočnenia zápasu a mená súperov.

V regionálnou rádiu Betina sú hlásené pozápasové výsledky. V Žilinských novinách, ktoré sú venované okresu Žilina, sú písané všetky pripravované športové podujatia na víkend. Obsahujú aj stručné rozbory zápasov a zostavy mužstiev.



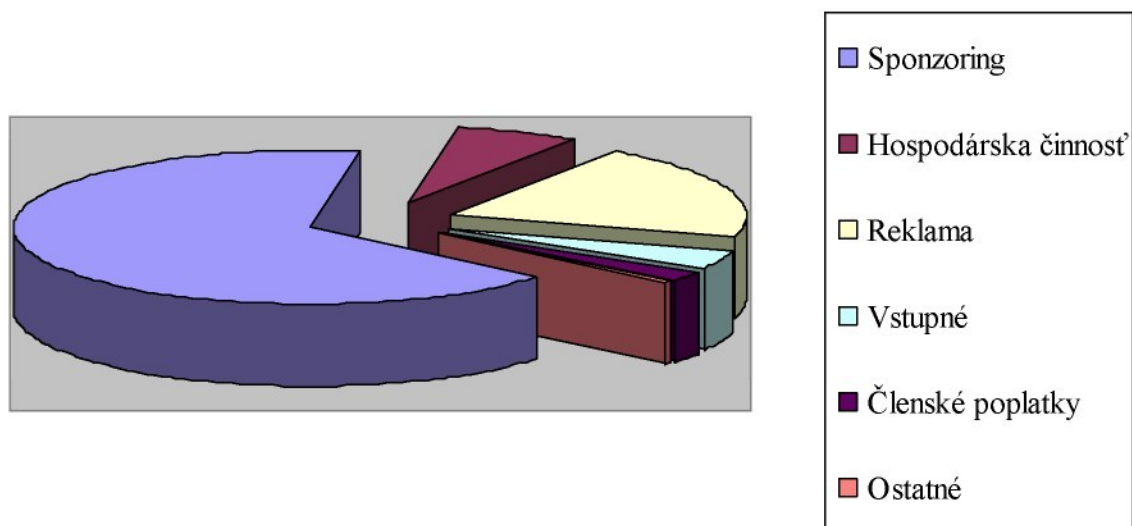
### 4.2.3 Finančná analýza

#### Štruktúra príjmov TJ Bánová

Rozpočet klubu TJ Bánová na rok 2005/2006 činí cca 1 500 000Sk.

Tabuľka č. 4: Štruktúra príjmov TJ Bánová

Zdroje príjmov	Čiastka v Sk	Percentuálne vyjadrenie
Sponzoring	1 000 000	66,7%
Hospodárska činnosť, spoločenské akcie	100 000	6,7%
Reklama	300 000	20%
Vstupné	60 000	4%
Členské poplatky	30 000	2%
Ostatné príjmy	10 000	0,67%
<b>Príjmy klubu celkom</b>	<b>1 500 000</b>	<b>100%</b>



Grafické znázornenie č. 3: Štruktúra príjmov TJ Bánová

TJ spolupracuje s generálnym sponzorom, ktorý z veľkej časti prispieva do rozpočtu klubu.

Príjmy z reklamy sú druhým najväčším príjmom. Cena reklamy na mantineloch okolo ihriska sa pohybuje od 5 000 – 20 000Sk, záleží na individuálnej dohode medzi TJ a partnerom.

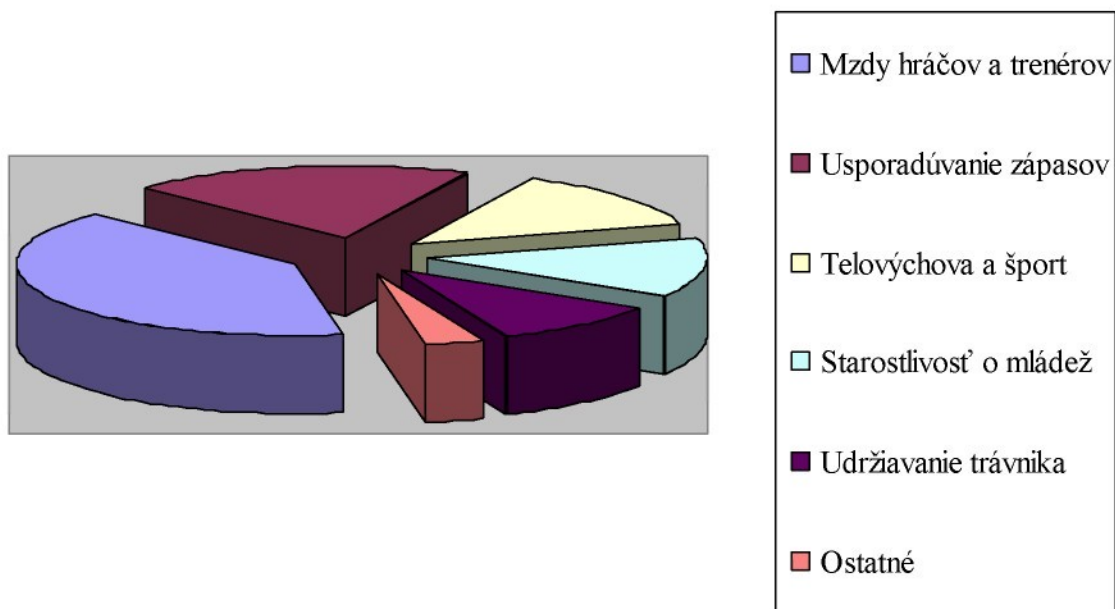
Vybraté vstupné za sezónu je zanedbateľné, pokrýva približne výdaje na rozhodcov.

TJ má v blízkosti hlavného štadióna zriadený bar, ktorý je otvorený po 17:00 hodine každý deň a okrem toho počas všetkých zápasov alebo iných športových akcií. Príjmy z tejto vedľajšej hospodárskej činnosti dosahujú približne čiastku 100 000Sk.

### Štruktúra výdajov TJ Bánová

Tabuľka č. 5: Štruktúra výdajov TJ Bánová

Oblasť výdajov	Čiastka v Sk	Percentuálne vyjadrenie
Mzdy hráčov, trénerov, prémie	600 000	40%
Výdaje na usporadúvanie zápasov	300 000	20%
Telovýchova a šport	200 000	13,3%
Starostlivosť o mládež	200 000	13,3%
Výdaje na udržiavanie trávniku	150 000	10%
Ostatné prevádzkové výdaje	50 000	3,3%
<b>Výdaje klubu celkom</b>	<b>1 500 000</b>	<b>100%</b>



**Grafické znázornenie č. 4: Štruktúra výdajov TJ Bánová**

Najväčšou položkou TJ je zabezpečenie prémie za zápasy a zmluvné mzdy hráčov. Sú v tom zahrnuté aj peniaze zaplatené za prestupy hráčov a platy trénerov.

Výdaje spojené so zabezpečením zápasov 1. mužstva:

- pri domácich zápasoch – organizačné zabezpečenie samotného zápasu, rozhodcovia a občerstvenie po zápase,
- pri zápasoch vonku sa jedná o cestovné výdaje a strava pre mužstvo po zápase.

Do výdajov na prevádzku telovýchovných zariadení, zahrňujú sa tam energie, plyn, na ktoré sa použije okolo 100 000Sk. Za vodu klub nemá žiadne výdaje, pretože sa v blízkosti vykopali 3 studne, ktoré zavlažujú ihriská a dodávajú vodu do budovy, do šatní a sociálnych zariadení.

Ďalšie výdaje sú spojené s externe zamestnaným človekom, ktorý sa stará o kvalitu trávniku. Výdaje na toto sú síce vysoké, ale klubu sa to vypláca v podobe skutočne kvalitného trávniku, ktorý dodáva štadiónu úplne iný obraz ako tomu bolo v minulosti.

Poslednou výdajovou položkou je starostlivosť o mládež. Výdaje na prípravu najmenších futbalistov sú nulové. Rodičia platia všetko spojené s materiálnym zabezpečením svojich detí. Ostatné družstvá (žiaci a dorast), prídu klub na 200 000Sk. Je tam zahrnuté materiálne zabezpečenie, cestovné, atď.

#### 4.2.4 SWOT analýza

Tabuľka č. 6: SWOT analýza TJ Bánová

Silné stránky	Čo znamená
Postavenie športu	Postup do tretej najvyššej súťaže na Slovensku a momentálne veľmi dobré výsledky.
Práca s mládežou	Vysoké mládežnícke súťaže. Mládež dopĺňa káder A-mužstva. Prestupy odchovancov do iných klubov.
Silný generálny sponzor	Klub spolupracuje druhým rokom s partnerom, ktorý klub z veľkej časti rozpočtu podporuje.
Hracia plocha	Externe zamestnaný človek sa stará o kvalitu trávniku.

Slabé stránky	Čo znamená
Návštevnosť	Klub sa potýka s nízkou návštevnosťou.
Marketing	Slabá komunikácia s verejnosťou. Nízka úroveň medializácie.
Sponzoring	Slabá práca v oblasti sponzoringu. Uspokojenie sa s jedným generálnym partnerom. Nedostačujúca ponuka protivýkonov potenciálnym sponzorom.
Technické vybavenie štadióna	Potreba rozsiahlej rekonštrukcie schátratej budovy s kabínami.
Prezident	Prezident klubu má príliš veľa povinností.

<b>Príležitosti</b>	<b>Čo znamená</b>
Umelá tráva	Prestavba škvarového ihriska na umelú trávu by bola pre klub tým najväčším prínosom do budúcnosti.
Postup do 2. najvyššej súťaže na Slovensku	Klub má momentálne v súťaži veľmi dobré výsledky a je tu možnosť postupu. Nevie si však predstaviť ako by bolo možné zvládnuť tento úspech po stránke technickej i ekonomickej.
Talentovaná mládež	Začlenenie talentovanej mládeže do A-mužstva, predaj hráčov.
Získanie nových partnerov	Pri momentálnych dobrých výsledkoch A-mužstva sa naskytá možnosť získania nových sponzorov, ktorý by mohli z časti odvrátiť hrozbu straty generálneho sponzora a s tým spojené veľké finančné problémy.

<b>Hrozby</b>	<b>Čo znamená</b>
Strata generálneho sponzora	Prípadná strata generálneho sponzora by mala za dôsledok v podstate rozpad klubu, finančnú nestabilizáciu, odchod hráčov, zostup do nižšej súťaže, neochota ľudí pracovať ďalej pre klub.

### 4.3 POROVNANIE FSV BUDIŠSA BAUTZEN A TJ BÁNOVÁ

V tejto časti bakalárskej práce porovnam vybrané futbalové kluby v nasledujúcich bodoch:

1. Organizačná štruktúra a manažment klubov
2. Marketingová činnosť a oblasť sponzoringu
3. Analýza finančnej situácie

V tejto časti navrhнем odporúčania do praxe k vylepšeniu stavu v oboch kluboch.

#### **Porovnanie organizačnej štruktúry a manažmentu klubov**

Obidva kluby vystupujú ako neziskové organizácie s cieľom uspokojovať záujmy občanov v oblasti telesnej kultúry a vytvárajú ekonomické, materiálno-technické a odborné

podmienky na činnosť klubu. Na prvý pohľad je zrejmé, že sa jedná o kluby s rôznou štruktúrou a rozdielnou veľkosťou. TJ Bánová uplatňuje klasický model organizačnej štruktúry, ktorý sa používa u jednoduchých TJ s jedným športovým odvetvím. Najvyšším orgánom je valné zhromaždenie. Výbor riadi a koordinuje činnosť v klube. Ďalším orgánom je revízna komisia, ktorá vykonáva revíziu hospodárenia TJ. Keďže sa jedná o menší klub je dostatok ľudí, ktorí sa podieľajú na organizačnej činnosti a vedení klubu.

Úplne v inej situácii sa nachádza FSV Budissa Bautzen. Je to klub s veľkou členskou základňou. Jeho organizačná štruktúra je zložitejšia. Tvorí ju orgány: predstavenstva, dozornej rady, správnej rady, čestnej rady, revíznej komisie. Ďalej je vytvorených 6 výborov, ktorý sa starajú o rôzne záležitosti. To všetko obstarávajú ľudia, ktorí pracujú pre klub bez finančného ohodnotenia. Klub by chcel získať na svoju stranu ďalších členov, ktorí budú ochotní pomáhať chodu klubu pri riešení rôznych situácií. V nedávnej minulosti klub obsadil do dozornej rady veľmi dôležité funkcie ako je daňový poradca a finančný expert. Prezident klubu počas konzultácie naznačil i málo početné prezídium, kde každý jeho člen má príliš veľa povinností. Tieto je potrebné rozdeliť do väčšieho množstva zainteresovaných ľudí a tým zefektívniť prácu v klube.

Mne, ako študentovi športového manažmentu, chýba v tomto klube funkcia športového manažéra. Z časti ju vykonáva 1. viceprezident, ktorý obstaráva prácu okolo A-mužstva a z časti hlavný tréner.

Hlavný tréner A- mužstva je zároveň šéftrénerom mládeže a koordinuje tréningový program a proces a obstaráva vhodné doplnenie kádra. Niekedy to má za následok nákup hráčov, ktorý nemajú žiadny prínos pre mužstvo a navyše zaťažujú rozpočet klubu.

Navrhoval by som doplniť prezídium o športového manažéra, ktorý by prevzal úlohy spojené s touto funkciou. Tým by odľahčil prácu hlavného trénera, ktorý by sa mohol naplno sústrediť na tréningový proces.

Cez to všetko je klub veľmi dobre koordinovaný a vedením klubu sa zaoberajú ľudia, ktorí klubu pomáhajú a rozvíjajú ho.

## Porovnanie marketingovej činnosti a oblasti sponzoringu v oboch kluboch

V tejto činnosti oboch klubov je vidieť obrovské rozdiely. Nemecký klub využíva všetky možné marketingové nástroje a ich propagačná snaha zviditeľniť sa a zlepšiť imidž klubu, dostať sa ku zákazníkovi, ponúknuť mu všetko čo si zákazník praje, je podľa môjho názoru príkladná. Na tejto úrovni, na akej hrá mužstvo súťaž, môžu byť v FSV Budissa Bautzen s marketingovou prácou veľmi spokojný.

Pre mňa samotného bol prechod zo Slovenska na nemecké trávniky obrovskou zmenou a moja chuť do futbalu a pracovať pre klub je samozrejme vyššia než bola na Slovensku. Hodnota zážitku pri zápasoch a diania v klube je neporovnateľne vyššia.

Na druhej strane TJ Bánová napreduje, snaží sa vytvoriť dobré podmienky pre zákazníkov napr. výstavba nového športbufetu, doprovodný program počas prestávky zápasu, tombola, turnaje mládeže. Sú tu však veľké rezervy. Cena vstupenky je síce prijateľná, ale návštevnosť nie je taká, akú by si manažment predstavoval.

Odporúčania na zlepšenie propagačnej činnosti TJ Bánová:

- vypracovať internetové stránky- zákazník bude mať možnosť dozvedieť sa včas všetko dôležité, čo ho zaujíma, programy, štatistiky, komentáre, novinky, fotodokumentácie, plány do budúcnosti... Vytvoriť diskusné fórum, kde môže zákazník reagovať na prácu klubu a klub z toho môže získať nové podnety, čo zákazník požaduje. Vymedzenie priestoru pre prezentáciu firiem, ktoré podporujú klub.
- zmena, modernizácia plagátov – typ plagátov, ktorý sa používa je zastaralý. Veľmi ťažko osloví potenciálneho diváka. Výroba nového typu plagátov nie je až tak nákladná. Plagáty je dôležité rozmiestniť na viacerých miestach v obci, ale tiež v okolitých dedinách. A využiť to, že čas zvolený pre domáce zápasy je stanovený na sobotu o 11hod. V túto dobu je to jediný majstrovský zápas v okolí. Na plagátoch je priestor pre loga sponzorov, ktorý sa chcú týmto spôsobom zviditeľniť.
- vydávať bulletin – tento malý informačný časopis by mal patriť ku každému športovému podujatiu. Nemusí byť spracovaný zložito, stačí pár strán, na ktorých sa divák dozvie všetky informácie k zápasu. V tomto časopise je opäť priestor pre logá sponzorov.

- reklama v médiách – snaha zviditeľniť sa v regionálnych rádiách a novinách.

Tieto odporúčania sú v silách TJ Bánová a pri rozhovoroch s prezidentom klubu mi bolo povedané, že sa počíta do blízkej budúcnosti s ich uskutočnením.

### **Porovnanie v oblasti sponzoringu**

Sponzoring umožňuje obidvom klubom vysoký zdroj príjmov. U porovnávaných klub je vidieť dva rozdielne prístupy. Nemecký klub má jedného generálneho, päť hlavných a celú radu menších sponzorov. Ale stále hľadá ďalších a ďalších. Ponúka sponzorom širšie možnosti prezentácie. Protivýkony zo strany klubu sú tiež neporovnateľne väčšie.

Slovenský klub sa uspokojil s jedným generálnym sponzorom, ktorý pokrýva väčšiu časť rozpočtu a s pár drobnými partnermi, ktorý využívajú reklamu na mantineloch okolo ihriska. Spokojnosť však nie je na mieste. Je tu hrozba, že po prípadnej strate generálneho sponzora, sa dostane klub do veľkých finančných problémov. Spolupráca zatiaľ funguje. Sponzor prisľúbil, že oboznámi manažment najneskôr rok predtým, ako sa rozhodne ukončiť spoluprácu s klubom.

Klub musí využiť momentálne vynikajúce výsledky A-mužstva a nájsť nových silných partnerov. Tým získa klub väčšiu finančnú istotu pre prípad straty generálneho sponzora.

Odporúčam poveriť konkrétnu osobu alebo tím ľudí, ktorí budú zodpovední za sponzoring, uzatváranie zmlúv a starostlivosť o sponzorov. Doteraz sa tomu venoval prezident klubu, ktorý má síce veľa kontaktov, ale má málo času, venovať sa tomu dôkladne.

FSV Budissu Bautzen podporuje okolo 100 firiem. Nehrozí neočakávaný odchod niektorého z partnerov, pretože klub s nimi udržiava dobré vzťahy a stará sa o ich maximálnu spokojnosť. Manažment klubu vie, že nájsť nového sponzora je o mnoho ťažšie, než udržať si už získaného. Je tu snaha o individuálny prístup ku každému sponzorovi formou rôznych projektov. Napr. nemecká banka Sparkasse dlhodobo vystupuje ako podporovateľ mládeže v oblasti športu. Toto je cesta, ktorou by sa chcel klub aj naďalej uberať t.j. rozvíjať ďalšie nové nápady a projekty, ktoré prinesú nové partnerstvá a financie pre klub. Tu vidí prezident ešte rezervy, na ktoré sa bude manažment v blízkej budúcnosti zameriavať.



## **Analýza finančnej situácie**

Je ťažké porovnať veľkosť rozpočtu klubov, pretože nemecký klub je omnoho väčší a ekonomicky silnejší. Zo strany nemeckého klubu bola veľká ochota spolupracovať. Obdržal som detailne rozpracované zdroje príjmov a výdajov klubu. Zaujali ma tu hlavne zdroje príjmov zo vstupného, ktoré sú približne 2,5 mil.Sk, čo je na slovenské pomery neuveriteľná čiastka. Ďalej veľmi dobrá spolupráca klubu s mestom. Mesto sa snaží podporovať klub v rôznych projektoch. Prispieva na rekonštrukciu štadióna, udržiavanie dobrých vzťahov klubu s okolitými školami, na vzdelanie a pod.. Široká podpora vyše 100 podnikov v regióne. To všetko značí, že klub veľmi dobre pracuje a je na dobrej ceste k rozvoju futbalu. Zaujímavosťou sú príjmy za televízne práva. Je to síce veľmi malá čiastka, ale klub je vidieť v televízii. Peniaze klub dostáva za to, že satelitná stanica MDR môže počas celej sezóny natáčať a vysielat' skrátené záznamy zápasov a pozápasové rozhovory vo svojich športových programoch. Nemecký klub vynakladá nemalé čiastky na podporu mládeže. Výdaje na mzdy a prémie hráčov, platy trénerov zodpovedajú úrovni, na akej hrá mužstvo súťaž.

Štruktúra príjmov a výdajov TJ Bánová je podľa môjho názoru neprehľadná a nedôveryhodná. Nedostal som žiadne oficiálne materiály. Len ústne som obdržal približné údaje. Čiastka 600tis. Sk na platy hráčov je určite klamlivá, pretože poznám príjmy niektorých hráčov a tie sa nezhodujú so sumou, o ktorej ma informovali. Príčinou môže byť buď to, že klub nechce zverejňovať svoje zdroje príjmov a výdaje, alebo sa rozpočtom klubu a jeho plánovaním vôbec nezaoberajú.

## 5 ZÁVER

Na záver mojej bakalárskej práce zhrniem, čo bolo mojou úlohou, aké som si vytýčil ciele a k akým výsledkom som sa dopracoval.

Hlavným mojím predsavzatím bolo oboznámenie sa so samotným chodom futbalových klubov. Rozhodol som sa pre nemecký klub FSV Budissa Bautzen, kde dodnes aktívne hrám a pre slovenský klub TJ Bánová, kde som v minulosti tiež pôsobil. Cieľom práce bolo, pomocou získaných informácií, porovnať a zistiť rozdiely medzi klubmi a navrhnúť odporúčania do praxe, ktoré pomôžu rozvoju týchto klubov.

Všetky potrebné materiály a informácie som čerpal hlavne od prezidentov oboch klubov. Z nemeckej strany bola väčšia ochota spolupracovať. Už tu som videl prvé rozdiely v prístupe klubu k verejnosti. Pri porovnaní, ktorými som sa podrobnejšie zaoberal v poslednej kapitole, som došiel k tomu, že kluby sú veľmi odlišné. Organizačná štruktúra a práca manažmentu je rozdielna. Nemecký klub je podstatne väčší, ekonomicky silnejší. Je v ňom potreba veľa ľudí, ktorí napomáhajú samotnému chodu klubu.

V marketingovej činnosti oboch klubov je vidieť obrovské rozdiely. Nemecký klub využíva všetky možné marketingové nástroje a ich propagačná snaha zviditeľniť sa a zlepšiť imidž klubu, dostať sa ku zákazníkovi, ponúknuť mu všetko čo si zákazník praje, je podľa môjho názoru príkladná. Na tejto úrovni, na akej hrá mužstvo súťaž, môžu byť v Bautzene s marketingovou prácou veľmi spokojný. Rozbory niektorých majstrovských zápasov domáceho mužstva sú prenášané na satelitnej stanici MDR.

Klub sa neustále pokúša o nové nápady, ktorými chcú prilákať potenciálneho diváka. Odohrávajú sa tu rôzne priateľské zápasy, napr. nemecká futbalová dvadsiatka, prípravné zápasy 2. ligových Drážďan a Cottbusu a rôzne medzištátne zápasy. Štadión je zrekonštruovaný, sú tam postavené nové tribúny, nové občerstvovanie stánky, obchod so športovým tovarom.

FSV Budissu Bautzen podporuje okolo 100 firiem. Nehrozí neočakávaný odchod niektorého z partnerov, pretože klub s nimi udržiava dobré vzťahy a stará sa o ich maximálnu

spokojnosť. Manažment klubu vie, že nájsť nového sponzora je o mnoho ťažšie, než udržať si už získaného. Je tu snaha o individuálny prístup ku každému sponzorovi formou rôznych projektov.

Slovenský klub TJ Bánová je čo do veľkosti omnoho menší a jeho organizačná štruktúra je veľmi jednoduchá, typická pre menšie TJ s jedným športovým odvetvím. Marketingová činnosť klubu nie je optimálna. Veľké rezervy vidím hlavne v marketingovej komunikácii so zákazníkom, v snahe zviditeľniť sa a v zlepšení imidžu klubu. Návštevnosť domácich zápasov je nízka. Preto som navrhol určité odporúčania, ktoré by mohli tieto nedostatky vylepšiť. Vypracovať internetové stránky, výmena a zmodernizovanie zastaralých plagátov s lepším pokrytím v okolí, výroba bulletinu a výraznejšia reklama v médiách.

Klub podporuje jeden veľký partner, ktorý pokrýva 2/3 rozpočtu. Spolupráca zatiaľ napomáha klubu, ale existuje tu hrozba, že po prípadnej strate tohto sponzora, sa dostane klub do veľkých finančných problémov. Klub by mal rozšíriť ponuku protivýkonov pre sponzorov a využiť momentálne vynikajúcich výsledkov A-mužstva k získaniu ďalších silných partnerov. Poveriť konkrétnu osobu alebo tím ľudí, ktorí by boli zodpovední za oblasť sponzoringu, uzatváranie zmlúv a starostlivosť o sponzorov. Pomocou získaných nových finančných prostriedkov odvrátiť závislosť klubu na jednom veľkom sponzorovi a získať tak väčšiu finančnú istotu.

## 6 LITERATÚRA

ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000.  
ISBN 80-7219-010-5.

FSV BUDIŠSA BAUTZEN e.V., *FSV Budissa Bautzen e.V.*[online].c2005, posledná revízia  
19. november 2005 [cit. 2005-11-19].

<<http://www.budissa-bautzen.de/>>.

HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v súčasnej svetovej praxi*. Praha: Grada publishing, 1992.  
ISBN 80-85424-83-5.

KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2000.  
ISBN 80-7032-475-6.

NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu*. Praha. VŠE. 1992.

PITTS, B. G., STOTLAR, D. K.: *Fundamentals of sport marketing*. Morgatown: Fitness  
information technology, 1996. ISBN 1-885693-02-8.

PROMOTION BRATISLAVA s.r.o., *Slovenský futbalový zväz*[online].c2001-2003, posledná  
revízia 18. október 2005 [cit. 2005-10-18].

<<http://www.futbalsfz.sk/>>.

## **Zoznam príloh:**

- Príloha č. 1 Stanovy FSV Budissa Bautzen
- Príloha č. 2 Stanovy TJ Bánová
- Príloha č. 3 Prezentácia FSV Budissa Bautzen
- Príloha č. 4 Prehľad najväčších sponzorov FSV Budissa Bautzen

## **PRÍLOHA Č. 1 STANOVY FSV BUDIŠSA BAUTZEN**

## **PRÍLOHA Č. 2 STANOVY TJ BÁNOVÁ**

## **PRÍLOHA Č. 3 PREZENTÁCIA FSV BUDIŠSA BAUTZEN**



**PRÍLOHA Č. 4 PREHL'AD NAJVÄČŠÍCH SPONZOROV FSV  
BUDIŠSA BAUTZEN**