

Profil marketingového manažera v kontextu trhu práce

Ing. Mgr. Daniel Opelík

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ing. Mgr. Daniel Opelík**
Osobní číslo: **K21081**
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Profil marketingového manažera v kontextu trhu práce**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o principech managementu, marketingové činnosti, marketingové komunikaci na trhu práce, manažerech, marketingových manažerech a výzkumech v oblasti manažerské práce. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.
2. Zpracujte metodickou část diplomové práce. Analyzujte poptávkovou i nabídkovou stranu trhu práce ve zkoumané oblasti. Vymezte činnosti marketingových manažerů na základě provedených šetření. Uveďte stěžejní komunikační apely v rámci poptávky po marketingových manažerech na trhu práce.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte profil marketingového manažera. Uvedený profil zhodnoťte v kontextu českého trhu práce. Na základě závěrů výzkumu a analýz zodpovězte stanovené výzkumné otázky. Naznačte stav vybrané problematiky na českém trhu práce, případně vymezte možné budoucí pokračování výzkumné činnosti na tomto tématu.
4. Formulujte také základní doporučení pro vzdělávací činnost marketingových manažerů tak, aby reflektovala požadavky a potřeby trhu práce.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- NOVÁ, J. a kolektiv. Management, marketing a ekonomika sportu. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 284 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
- PILAŘOVÁ, I. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DIVLELI, S. M., ERGÜN, E. Manager Effectivness and Efficiency: The Effect of Skills on Different Level Management. *International Journal of Management & Human Resources*. 2015, vol. 3, no. 1, p. 105-115.
- GÖK, O., HACIOGLU, G. The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*. 2015, vol. 28, no. 3, p. 291-309.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 11.4.2023

Jméno a příjmení studenta: Daniel Opelík

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Práce se zabývá fenoménem marketingových manažerů na trhu práce, a to v kontextu sportovního odvětví. Jde o rozbor činností marketingových manažerů stran poptávky a nabídky na českém trhu práce. Práce popisuje základní principy managementu, trhu práce a základy manažerské či marketingové činnosti. Cílem práce je vymezit typickou náplň práce marketingových manažerů, a to na základě analýzy poptávkové a nabídkové strany trhu práce. V práci je užito metody dotazníkového šetření a obsahové analýzy ke zkoumání nastíněného fenoménu. Výsledky práce představují stav náplně práce marketingových manažerů v kontextu českého trhu práce, včetně profilu typických činností marketingového manažera.

Klíčová slova: náplň práce, marketingový manažer, trh práce, manažerské role

ABSTRACT

The thesis deals with the phenomenon of marketing managers on the labour market, in the context of the sports industry. It is an analysis of the activities of marketing managers on the demand and supply side of the Czech labour market. The thesis describes the basic principles of management, the labour market and the basics of managerial or marketing activities. The aim of the thesis is to define the typical work of marketing managers based on the analysis of the demand and supply side of the labour market. The thesis uses the method of questionnaire survey and content analysis to investigate the outlined phenomenon. The results of the thesis present the state of the job of marketing managers in the context of the Czech labour market, including the profile of typical activities of a marketing manager.

Keywords: job description, marketing manager, labour market, managerial roles

Na tomto místě děkuji především vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Mgr. Radimovi Bačuvčíkovi, Ph.D. za cenné myšlenky, které mi poskytl během studia a také během sestavování této práce, jakož i za ochotu a flexibilitu při konzultacích i akademických diskuzích. Za podporu a konzultace děkuji svému kolegovi PhDr. Josefovi Voráčkovi, Ph.D., jehož rad si vždy vážím. Poděkování patří také rodině, přátelům a kolegům, kteří jsou ochotni respektovat můj životní rytmus. V neposlední řadě děkuji svým spolužákům za pomoc s dotazníkovým šetřením a také za ochotu během týmové práce ve studiu – jmenovitě Bc. Kateřině Pažoutové, Mgr. Aleně Hubáčkové a Bc. Markovi Valovi.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PRINCIPY MANAGEMENTU	12
1.1 MANAGEMENT	12
1.1.1 Specifika managementu sportu	13
1.1.2 Úrovně managementu	16
1.2 MANAŽER	18
1.2.1 Manažer ve sportu	19
2 TRH PRÁCE	21
2.1 EKONOMICKÉ POJETÍ TRHU PRÁCE.....	21
2.2 REALITA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE.....	23
3 NÁPLŇ PRÁCE MARKETINGOVÝCH MANAŽERŮ V RÁMCI SPORTOVNÍHO MARKETINGU	25
3.1 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTU	26
3.2 SPECIFIKA MARKETINGU SPORTU	28
4 METODIKA	30
4.1 CÍL PRÁCE A DÍLČÍ ÚKOLY PRÁCE	30
4.2 VÝZKUMNÁ ŠETŘENÍ	31
4.2.1 Výzkumný soubor	31
4.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	33
4.4 OBSAHOVÁ ANALÝZA.....	35
4.5 ANALÝZA DAT.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 PROFIL MARKETINGOVÝCH MANAŽERŮ NA ČESKÉM TRHU PRÁCE	39
5.1 MARKETINGOVÍ MANAŽEŘI VE SPORTU	39
5.2 POPTÁVKA PO MARKETINGOVÝCH MANAŽERECH NA TRHU PRÁCE	51
5.2.1 Shrnutí obsahové analýzy v kontextu poptávky na trhu práce.....	57
6 PROFIL NÁPLNĚ PRÁCE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA	60
6.1 DOPORUČENÍ PRO VZDĚLÁNÍ MARKETINGOVÝCH MANAŽERŮ	63
7 DISKUZE	66
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	77

SEZNAM OBRÁZKŮ	78
SEZNAM TABULEK.....	79
SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

V poslední době je kladen stále větší důraz na efektivitu manažerské práce. Tento důraz není kladen pouze na vrcholové manažery, ale manažery na všech úrovních managementu. Z oné kladené naléhavosti na efektivní práci manažerů vzniká tlak na identifikaci jejich pracovní činnosti a náplně, a to tak, aby byla zaměřená na dosahování vytyčených cílů v rámci definovaného pracovního výkonu.

Je důležité uvést, že právě obsah či náplň práce je v případě manažerské činnosti stěžejním kritériem pro to, aby byla organizace, v níž manažer působí, konkurenceschopná a samotná manažerská práce efektivní. Stejný aspekt se týká nejen manažerů v obecné rovině, ale také marketingových manažerů, na které je obsah této práce cílen. Jsou to právě manažeři marketingu, kteří se neustále snaží o zvýšení výkonnosti a efektivity organizace, ve které působí. Pro prospěšnou organizaci a pro úspěšnost práce marketingového manažera je právě definice obsahu jeho práce klíčová.

Zcela podstatným aspektem práce marketingového manažera je však náplň jeho práce. Vzhledem k tomu, že marketing je dynamicky se vyvíjející odvětví tak je třeba počítat s tím, že marketingové aktivity a činnosti se mohou velmi často měnit. Z tohoto důvodu je potřeba sledovat aktuální trendy na trhu práce. Tyto trendy je třeba sledovat samozřejmě primárně v marketingovém odvětví, ale také jako celkové trendy vstupující na trhu práce. To umožní měnit v čase obsah či náplň práce marketingových manažerů. Právě schopnost a možnost včasné aktualizace činností marketingových manažerů umožní, že jejich práce bude smysluplná a efektivní, což následně povede k prosperitě a kýženému zisku organizace.

Tento aspekt není důležitý pouze v obecné rovině, ale týká se také sportů a marketingových manažerů ve sportu. Především marketing ve sportu začíná v poslední dekádě nabírat na stále větší důležitosti a tím se stává prakticky nedílnou součástí fungování sportovních organizací, jako jsou sportovní kluby, sportovní svazy či asociace, sportovní zařízení, výrobní podniky, organizace pořádající sportovní akce či samotné státem řízení aparáty v oblasti sportu. Marketingové aktivity sehrávají větší roli ve sportu díky jeho komercializaci a vyšší míře ziskovosti. Sport v nynější době, na profesionální úrovni, pracuje s vysokými finančními objemy a je tak jasné, že se kluby bez kvalitního marketingu a efektivní marketingové činnosti neobejdou. Je těžké si dnes představit například fotbalové kluby typu FC Barcelona, Real Madrid či Bayern Mnichov, zda by se obešli bez propracované marketingové strategie, bez logické marketingové komunikace, bez práce

s image či bez schopnosti pracovat s konkrétními cílovými skupinami skrze specifickou marketingovou komunikaci.

Role marketingu ve sportu tak roste a s ní roste i tlak vyvíjený na marketingové manažery, kteří působí ve sportu. S tímto tlakem i roste nutnost definovat činnosti, které marketingový manažer ve sportu musí vytvářet. Jedině se správným definováním činností marketingových pracovníků a především marketingových manažerů, mohou být sportovní organizace úspěšné na marketingovém hřišti.

O marketingových manažerech ve sportu primárně pojednává předkládaná práce. Jde především o to, aby byl v textu analyzován trh práce v oblasti marketingových manažerů ve sportu, a to stran poptávkové i nabídkové části trhu práce České republiky. Z toho mohou být následně vyvozeny činnosti, které jsou typickými činnostmi marketingových manažerů ve sportovních organizacích.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRINCIPY MANAGEMENTU

Tato kapitola pojednává o základních principech, funkcích a důležitosti managementu a manažerské práce, a to nejen v obecné rovině, ale také v aplikační oblasti sportu a dále také se zaměřením na marketingovou oblast, která je předmětem zkoumání této práce.

1.1 Management

Na první pohled vzbuzuje slovo management v myslích mnoha jedinců velké množství vysvětlení, definic, podobností či slov, která se s tímto pojmem pojí. V dnešní kultuře může mít dané slovo pro někoho také negativní konotaci. Je třeba uvažovat, že tento pojem je velmi široký a lze na něj nalézt mnoho náhledů či způsobů, jak je definován nebo jak ho lze definovat. Z tohoto důvodu je při studiu odborné literatury a odborných článků možno se setkat s mnoha definicemi managementu. V překladu tento pojem znamená řízení. Řízení se však nemusí rovnat pojmu management v celé jeho šíři chápání manažersko-ekonomické teorie.

Vzhledem k tomu, že pojem management lze vykládat různě, pak je třeba začít tím, že budou uvedeny vybrané definice daného pojmu tak, aby byl uvedený pojem lépe uchopitelný. V principu je třeba především konstatovat, že pojem management je pojednáván v kontextu manažerské a podnikové tematiky. Vodáček a Vodáčková (2009) uvádí, že managementem se myslí řízení podniku ve smyslu orientovaného zvládnutí určitého celku a také funkcionálních činností firmy či jiné organizace.

Pojem management například definuje přední autor v oblasti teorie managementu Armstrong (2008) jako rozhodování o tom, co dělat, a pak také zabezpečování toho, aby se činnosti prostřednictvím lidí udělaly. S tím se pojí definice dalšího autora, Štracha (2008, str. 7), který uvádí, že management je „*systematický proces využívání organizačních zdrojů, včetně lidských, směrem k vytyčenému cíli*“. V uvedených definicích tak panuje shoda na tom, že jde o rozhodování v procesu organizování s cílem efektivního užití lidských zdrojů. Pilařová (2016) dodává, že manažerská role přebírá zodpovědnost za zajištění plnění strategických cílů organizace prostřednictvím podřízených pracovníků činných v organizaci. To opět posiluje propojení cílů v organizaci s řízením lidí. Mnoho definic managementu toto propojení podporuje nebo prohlubuje. Velmi dobrým příkladem je chápání managementu Blažkem (2014), který uvádí, že management je procesem mezi jednotlivcem, který řídí jednotlivce či skupinu. Blažek (2014) dále vysvětluje, že se jedná o tzv. řídicí subjekt na straně jednotlivce, který řídí, a řízení objekt na straně jednotlivce či skupiny, která je řízena.

V poslední uvedené definici se poukazuje na fakt, že management není pouze o řízení jednotlivců, nýbrž především o řízení skupiny pracovníků. Tento fakt se v novějších definicích odráží stále silněji a je jakýmsi společným vodítkem. Je však nutno konstatovat, že princip týmové práce a kolektivní činnosti by byl v rámci definic o managementu novinkou. Klasičtí autoři věnující se managementu jako Donelly, Gibson a Ivanchevich (1997) udávají, že management je procesem koordinace pracovníků, kteří jsou seskupeni do týmů, které jsou řízeny jednotlivcem či skupinou jiných lidí za účelem dosažení předem stanovených cílů, a to takových, kterých není možno dosáhnout individuálně. S uvedeným částečně také souznějí autoři Koontz a Weihrich (in Čáslavová, 2020), kteří zastávají názor, že management je procesem tvorby a udržování specifického prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně a efektivně ve skupinách a společnými silami tak uskutečňují předem stanovené cíle.

K uvedenému je potřeba dodat, že management a jeho principy jsou sice definovány relativně obecně, ale s tou výhodou, že je lze aplikovat na různé oblasti a na různá odvětví ekonomiky, a to nejen v ČR, nýbrž i ve světě. Organizací, v nichž může být management aplikován, je celá řada a nejde pouze o podniky či firmy působící v ziskovém soukromém sektoru. Dědina a Cejthamr (2010) uvádějí v předeslaném kontextu, že management může být aplikován ve všech organizacích, a to bez ohledu na jejich velikost, misi či obor anebo odvětví, ve kterém působí. Autoři (Dědina a Cejthamr, 2010) dodávají, že pojmy organizace či podnik je třeba chápat v kontextu managementu nejen výrobně či obchodně, ale i jako vládní instituce, ozbrojené složky, nemocnice, církve, nadace, protože vše uvedené v obecné teorii managementu platí také právě pro tyto výčetem uvedené organizace. Tento fakt splňují i organizace ve sportovním prostředí. Z uvedeného důvodu je třeba se podívat na aplikace a specifika samotného managementu sportu neboli sportovního managementu.

1.1.1 Specifika managementu sportu

Předchozí text nastínil, že principy managementu budou sice obecně uplatnitelné a aplikovatelné v různých sférách a oblastech ekonomiky, je však třeba na tomto místě podotknout, že každá oblast či každé odvětví má svá jedinečná specifika, která je třeba respektovat, ale také reflektovat při řízení daných organizací.

Ve sportovním prostředí, respektive v prostředí managementu sportu, existuje již řada definic, které vymezují prostředí sportovního managementu. Dle Nové (2016) je nejběžnější chápání sportovního managementu jako profese, a to profese, ve které se aplikují klasické

poznatky obecné teorie managementu či manažerských funkcí, ale v kombinaci s postupy, které jsou vytvářeny ve specifickém, sportovním kontextu.

Uvedenou profesi reflektuje také další ze zahraničních definic managementu sportu. Chelladurai (1994) popisuje sportovní management jako obor, který je primárně zaměřen na koordinaci lidských a materiálních zdrojů či relevantních technologií, aby došlo k zdárnému provedení, případně předání určité služby v segmentu sportu. Sportovní segment však není pouze o pouhém managementu v oblasti služeb, ale také v oblasti hmotných výrobků. Dle Čáslavové (2020) jde rovněž o způsob řízení v podnikatelském sektoru, který se zabývá výrobou sportovního zboží, ale samozřejmě také provozováním tělovýchovných a sportovních služeb.

Větší orientaci na již zmiňovanou profesi v rámci sportovního managementu akcentuje definice Nové (2016, str. 58), která uvádí, že *„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 rozumíme různé typy organizací a sportovních aktivit, které je nutné řídit, neboť je třeba koordinovat aktivity jiných lidí, kteří by svým samotným konáním nedosáhli takových výsledků, jako jich dosáhnou společně“*. Uvedený aspekt nutnosti týmové, respektive společné práce naznačuje propojenost či spojitost s obecnými definicemi managementu, které byly uvedeny v kapitole 1.1.

K poskytnutí uceleného náhledu na problematiku sportovního managementu je třeba představit ještě poslední náhled na management sportu. Sportovní management lze, dle Čáslavové (2020), chápat jako *„způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, klubů, spolků, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování“*. Mezi takové organizace se řadí téměř většina organizací, které působí ve sportovním prostředí, ať již v oblasti ziskového, či neziskového sektoru.

Dále je třeba uvést informace, které se týkají specifík samotného managementu sportu. Charakteristická specifika, která jsou typická pro sportovní odvětví, uvádí Nová (2016) tyto následující:

- 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.

Některé z uvedených specifík prezentuje či potvrzuji tzv. model tří sektorů, který funguje ve sportovním prostředí České republiky. Uvedený model prezentuje tři sektory, které se ve sportovním prostředí prolínají. Grafické zobrazení těchto sektorů je pro přehlednost uvedeno na obrázku 1.

Prvním sektorem je veřejný sektor, který zahrnuje národní, krajské či lokální samosprávy. Do této kategorie patří také speciální agentury veřejné správy, které vytvářejí sportovní politiku, kontrolují sport (například antidoping) či financují sport skrze vypisované dotační tituly (Novotný, 2011; Nová, 2016). V ČR lze uvést stěžejní organizaci, která do tohoto sektoru zapadá, a je jí Národní sportovní agentura.

Druhým sektorem je neziskový sektor nebo také dobrovolnický sektor, kam patří sportovní kluby existující jako neziskové organizace na bázi spolku, což je nečastější případ právní formy sportovních subjektů v ČR (Vít, 2015; Nová, 2016). Dále jsou do tohoto sektoru zařazeny také sportovní svazy a asociace, které zastřešují a organizují sportovní soutěže, jež regulují a spoluurčují jejich pravidla.

Třetím sektorem je profesionální sektor, který je taktéž označován jako ziskový či komerční (Hobza, 2006; Novotný, 2011; Nová, 2016). Do tohoto sektoru patří ziskové sportovní organizace, které jsou založeny většinou na právní bázi společností s ručením omezeným či akciových společností. Spadají sem provozovatelé sportovních zařízení či pořadatelé turnajů a akcí. Nová (2016) uvádí, že tento sektor zahrnuje také výrobce sportovního oblečení a výstrojí, média a další agentury působící ve sportu.



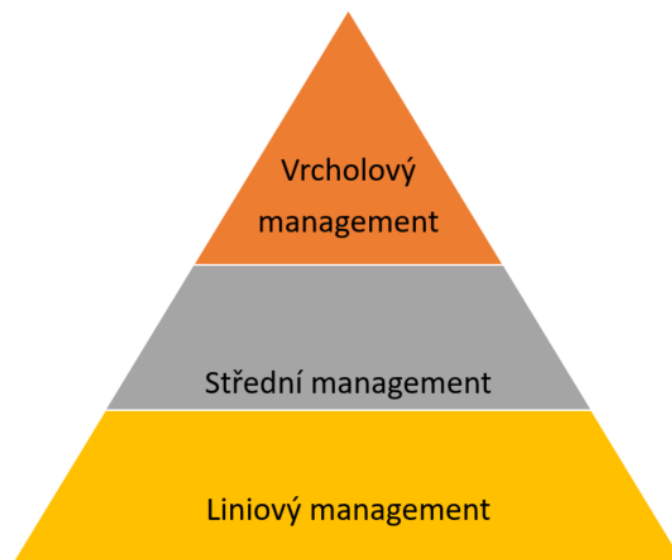
Obrázek 1: Model tří sektorů ve sportovním managementu

Jak ukazuje obrázek 1, uvedené tři sektory nepůsobí izolovaně a v mnoha případech se vzájemně velmi významně propojují. Veřejný sektor například napomáhá sportovním organizacím skrze vypisované výzvy k dotačním titulům, čímž podporují rozvoj sportovních organizací a jejich činností. Tato podpora je, i přes vícezdrojové financování sportovních organizací, důležitou součástí pro jejich fungování na českém trhu.

Neziskové sportovní organizace poskytují široké veřejnosti sportovní služby. Většinou je za tyto aktivity vybírán poplatek ve formě členského příspěvku, který je však finančně ohodnocen pod tržní cenou, jelikož je ve své podstatě dotován veřejným sektorem. Lze tak konstatovat, že je možno nalézt mnoho spojitostí a průniků mezi uvedenými sektory.

1.1.2 Úrovně managementu

V této části je potřeba analyzovat a rozebrat management organizace jako celek a pohlížet na něj v různých rovínách, tzn. hierarchicky. Všichni členové managementu lze nazývat manažery, ale i manažeři operují na různých úrovních a také manažer může mít sobě nadřízeného manažera. Z tohoto důvodu vzniká dělení managementu, které je většinou hierarchicky uzpůsobeno. Management a jeho úrovně lze popsat různými způsoby, ale nejčastější autorská shoda panuje na pyramidovém rozdělení do tří úrovní. Mnoho autorů (Vodáček, Vodáčková, 2009; Cejthamr, Dědina, 2010; Kociánová, 2012; Prukner, Novák, 2014) popisuje tři úrovně managementu: vrcholový management, střední management a liniový management. Z uvedeného dělení se vychází v celé této předkládané práci. Je však nutno uvést, že někteří autoři (Donnelly, Gibson, Ivanchevich, 1997) uvádějí také rozšířenou variantu o jeden další blok pyramidy, respektive o jednu úroveň. Tato přidaná úroveň je označována někdy jako zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že se tato práce věnuje primárně marketingovým manažerům v segmentu sportu, bude ve svých následujících částech práce uvažovat pouze v třívrstevném schématu. Zakreslení uvedených úrovní managementu do třístupňového schématu, dle vlastní úpravy podle Pruknera a Nováka, 2014), je vyobrazeno na obrázku 2.



Obrázek 2: Úrovně managementu

Nyní přistupíme k vysvětlení jednotlivých úrovní managementu a k jejich detailnějšímu popisu.

Vrcholový management představuje organizační složku, jejíž manažeři koordinují a řídí celopodnikové činnosti, strategie a plány. Dále také rozhodují o celkovém směřování podniku, jeho misi a vizi, o jeho společenské úloze a o celém budoucím vývoji organizace (Swanson, 2008; Vnoučková, Zuzák, 2015). U manažerů pracujících na této úrovni managementu je typická spolupráce s vlastníkem či akcionáři. Na druhou stranu, jak uvádí Bednář (2013), mnoho z těchto manažerů nepříjde do každodenního kontaktu se zaměstnanci podniku, jelikož spíše jednají a pracují s dalšími manažery – pracovníky středního či liniového managementu.

Střední management je velmi důležitým článkem celé hierarchie, protože musí přijímat úkoly a požadavky z řad členů vrcholového managementu, kterému jsou podřízeni, a zároveň musí sám řídit a předávat úkoly na manažery, kteří působí v liniovém managementu. Manažeři této úrovně realizují úkoly a příkazy vrcholového managementu a aplikují je do konkrétních oblastí, jejichž řízení je jim přiděleno, přičemž musí aplikovat své schopnosti komunikace a týmové spolupráce (Divleli, Ergün, 2015).

Liniový management, neboli někdy také označovaný jako provozní management, jsou osoby, které řídí přímo zaměstnance. Tito manažeři, jak uvádí Divleli, Ergün (2015), mají za úkol řídit práci a výkon zaměstnanců, kteří samotnou práci vykonávají. Jde tak o přímé delegování pracovních činností na své podřízené a o jejich přímou kontrolu, jelikož jsou to

právě tito manažeři, kteří dohlížejí na každodenní činnosti pracovníků zaměstnaných v dané organizaci (Donnelly, Gibson, Ivanchevich, 1997; Divleli, Ergün, 2015).

V tomto ohledu je potřeba ještě popsat, jaké typické činnosti jsou na uvedených úrovních managementu realizovány či vykonávány. Je třeba uvést, jaká je náplň práce těchto manažerů na jednotlivých úrovních v obecné rovině. Nejčastější činností, které se věnují manažeři na vrcholovém managementu, je strategie a strategické plánování či tvorba celkových koncepcí organizace. Střední management řeší taktické činnosti a také vidí možnosti zlepšení ve vnitropodnikových procesech. Liniový management nejvíce řeší operativní kroky a technické záležitosti (Veber, 2001). Nelze říci, že by se manažeři všech úrovní neúčastnili aktivit, které byly vymezeny k jedné úrovni, ale vždy platí, že to, co bylo uvedeno ke každé úrovni managementu, je její dominantní činností.

1.2 Manažer

Manažer je vykonavatelem managementu a může působit na různých úrovních v rámci managementu - to již bylo uvedeno. Nyní je třeba dodat, kdo to je vlastně manažer v obecné rovině a jaké činnosti vykonává. A následně je třeba specifikovat, jaké jsou manažerské funkce, které tvoří náplň manažerské práce.

Manažer je osoba, která má velmi specifické postavení v organizaci, ve které působí. Od manažera se v podniku očekává, že bude činnosti provádět efektivně a s cílem zajistit organizaci úspěch (Divleli, Ergün, 2015). Je zodpovědný za fungování podniku a za vše, co povede k jeho úspěšnosti na trhu a v konkurenčním prostředí. K úspěchu organizace užívá manažer zdrojů, které mu jsou k dispozici – lidských, materiálních a finančních (Fiala, 2009; Šikýř, 2014). Manažer je podle Armstronga (2016) osoba, která rozhoduje o tom, co má být v organizaci činěno, a následně kontroluje, zda bylo uděláno to, co se udělat mělo, a to, o čem bylo rozhodnuto.

To, co manažeři dělají, pokrývají ve většině případů manažerské funkce. Tyto činnosti, které se skrývají pod názvem manažerské funkce, jsou vykonávány s cílem dosahovat vytyčených cílů. Manažerské funkce byly a jsou definovány mnoha autory, kteří se ve většině případů rozcházejí v jejich pojetí. Nejběžněji užívanými manažerskými funkcemi jsou funkce autorů Koontze a Weihricha (Vodáček, Vodáčková, 2009). Tito autoři uvádějí následující manažerské funkce:

- Plánování,

- organizování,
- výběr lidí,
- vedení lidí,
- kontrola.

Funkce, které byly uvedeny, se nazývají sekvenční manažerské funkce. Tyto funkce jsou doplněny tzv. průběžnými manažerskými funkcemi, které doplňují již uvedené sekvenční. Průběžné manažerské funkce jsou realizovány v průběhu všech sekvenčních funkcí. Mezi průběžné funkce spadá: analyzování, rozhodování, realizace (Fotr, 2016).

1.2.1 Manažer ve sportu

Vzhledem k tomu, že bylo definováno, kdo je sportovním manažerem, tak je nyní třeba vysvětlit, jak je chápán manažer ve sportu. Primárně je třeba se zaměřit na to, co manažer ve sportovní oblasti vykonává. Sportovní manažer může být definován jako osoba, která plánuje, organizuje, obsazuje lidmi, řídí a monitoruje kroky vedoucí k cíli sportovní organizace (Ziegler, 1987).

Čáslavová (2020) tvrdí, že zaměření sportovního manažera vychází z jeho specializace, a také vysvětluje, kdo je sportovním manažerem. Jsou uvedeny následující tři kategorie sportovních manažerů (Čáslavová, 2020):

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti,
- manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku,
- manažer v podnikatelském sektoru.

Tyto kategorie sportovních manažerů představují typické manažerské profese ve sportovním odvětví. Je však důležité zmínit, že nepokrývají všechny. Stěžejní je uvést, že specifické charakteristiky sportu mohou ovlivňovat také činnost či náplň práce sportovních manažerů. Specifika sportu zcela jednoznačně ovlivňují náplň práce manažerů ve sportu. Následující tabulka 1 uvádí zvláštnosti a specifika sportu a jejich následný vliv na výkon manažerské práce ve sportu, a to dle Nové (2016).

Tabulka 1: Specifika sportu a jejich vliv na manažerskou činnost

Specifikum sportu	Vliv na výkon manažerské práce
-------------------	--------------------------------

Iracionální vášeň pro sportovní týmy nebo sportovce, vysoká míra věrnosti značce	Riziko může být větší než v ostatních oborech podnikání
Různé vnímání sportovního výkonu, nejistota sportovních výsledků	Vysoký stupeň tvůrčí aktivity ve vývoji různých ekonomických a společenských ukazatelů a ukazatelů pro hodnocení výkonu
Soutěžní vyrovnanost, zásady spolupráce pro výsledek lepšího soutěžení	Potřeba přijmout zásadu akceptace protivníka a vyváženě k ní přistupovat
Omezená organizační kontrola produktů – omezuje rozsah pro získání konkurenční výhody	Nutnost vymyslet jedinečnou nesportovní konkurenční výhodu produktů
Proměnlivá kvalita produktů pro sport, fanoušci jsou výrobci i spotřebitelé	Zapojení fanoušků a spotřebitelů sportovních aktivit do tvorby kvality ve výrobě sportovních potřeb
Symbiotický vztah s médii	Inovace orientované na sport jsou vázány na mediální sektor
Omezená dostupnost	Potřeba udržovat finančně vyvážené a smíšené portfolio produktů

Zdroj: vlastní úprava dle Nové (2016)

2 TRH PRÁCE

Vzhledem k tomu, že management a manažeři, kteří na jeho různých úrovních působí, nefungují samostatně, ale v určitém tržním prostředí. Manažeři totiž často vystupují na trhu práce, a to na obou jeho stranách – na poptávkové i nabídkové. Pro tvorbu uceleného obrázku je tak stěžejní, aby bylo vysvětleno, co je možno si představit pod pojmem trh práce a jakým způsobem na trhu práce manažeři vystupují.

2.1 Ekonomické pojetí trhu práce

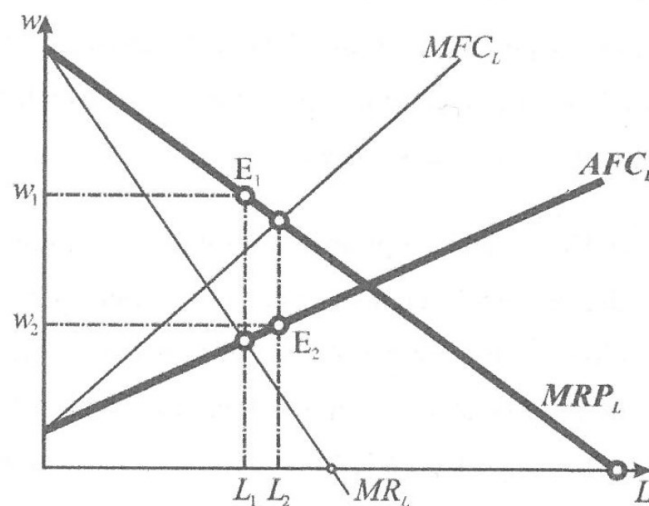
K pochopení problematiky je třeba provést krátký exkurz do oblasti ekonomické teorie v kontextu trhu práce. Práce, jeden ze základních výrobních faktorů, bude determinovat manažerskou činnost v organizacích.

Práce jako výrobní faktor je činnost, kterou uskutečňují lidé – v postavení na různých pozicích v různých organizacích. Vynakládání jejich energie, ať již fyzické, či duševní, je chápáno jako snaha uspokojovat potřeby skrze tržní směnu. Ta je chápána jako vynaložení vlastních schopností, za které lidé obdrží finanční ohodnocení, skrze které následně uspokojují své potřeby a maximalizují tak svůj užitek (Jurečka, 2018). Z tohoto lze vyčíst, že trh práce disponuje určitými specifiky a odlišnostmi od ostatních trhů. Jde primárně o to, že na něm působí lidé a že z vnějšího prostředí (například stát) je tento trh značně ovlivňován nebo že existují tendence ho ovlivňovat (Holman, 2002; Jurečka, 2018). Na trhu práce však vystupují tytéž veličiny jako na jiných trzích. Existuje zde poptávka a nabídka, i když v případě trhu práce organizace vystupují na straně těch, kteří poptávají zaměstnance na trhu práce a lidé, respektive v případě této práce marketingoví manažeři, vystupují na trhu práce na straně nabídky, jelikož nabízejí svůj čas. Na trhu práce vystupuje také cena, která v tomto případě nese označení mzdová sazba.

Ekonomická teorie rozlišuje mezi trhy dokonale konkurenčními a trhy nedokonale konkurenčními. Je však jasné, že realita trhu práce bude projevovat rysy nedokonale konkurenčního trhu práce, kde budou vystupovat jak podniky, tak i marketingoví manažeři nabízející svůj čas.

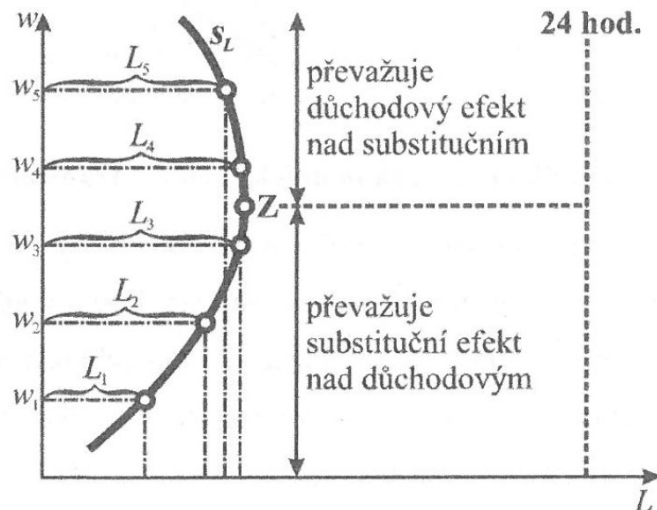
V realitě nedokonalé konkurence, tedy reálného, i když lehce zjednodušeného stavu světa, působí na trh práce další faktory. Jedním z těchto faktorů jsou odbory, které prosazují zájmy zaměstnanců, a to kolektivně. Odbory mají velkou sílu ovlivňovat trh práce, a to svoji silou, která je v realitě spíše v podobě oligopsonu než monopsonu, jak uvažuje ekonomická teorie

(Holman, 2002; Kraft, Bednářová Kocourek, 2013). Cíle odborových svazů mohou vykristalizovat ve třech podobách (Fuchs, 2011; Kraft, Bednářová, Kocourek, 2013): maximalizace ekonomické renty, maximalizace celkových mezd členů odborů, maximalizace zaměstnanosti. Na druhé straně pak stojí zásahy státu, které ovlivňují trh práce stanovováním minimální mzdy či zaměstnáváním ve veřejném sektoru, daněmi či dalšími vlivy (Jurečka, 2018). Ve skutečnosti tak mzdovou sazbu ovlivňují dva subjekty, které na daném trhu působí, a to jsou odbory na jedné straně a organizace na straně druhé. Odbory mají tendenci zvyšovat cenu práce a společnosti mají zase tendenci ji zlevňovat, aby mohlo dojít k jejich maximalizaci zisku. Tyto aspekty popisuje bilaterální monopol uvedený na obrázku 3. Legenda k obrázku je uvedena v seznamu zkratk.



Obrázek 3: Bilaterální monopol na trhu práce (zdroj: Kraft, Bednářová, Kocourek, 2013)

V tomto kontextu je ještě potřeba uvést, jak vypadá realita marketingových manažerů na trhu práce, kteří zde vystupují na straně nabídky. Manažeři nabízejí svůj volný čas na trhu práce a rozhodují se, kolik volného času jsou ochotni obětovat při nabízené mzdové sazbě. Právě toto dilema následně způsobuje vliv substitučního a důchodového efektu. Individuální nabídka práce je uvedena na obrázku 4. Legenda k obrázku je uvedena v seznamu zkratk.

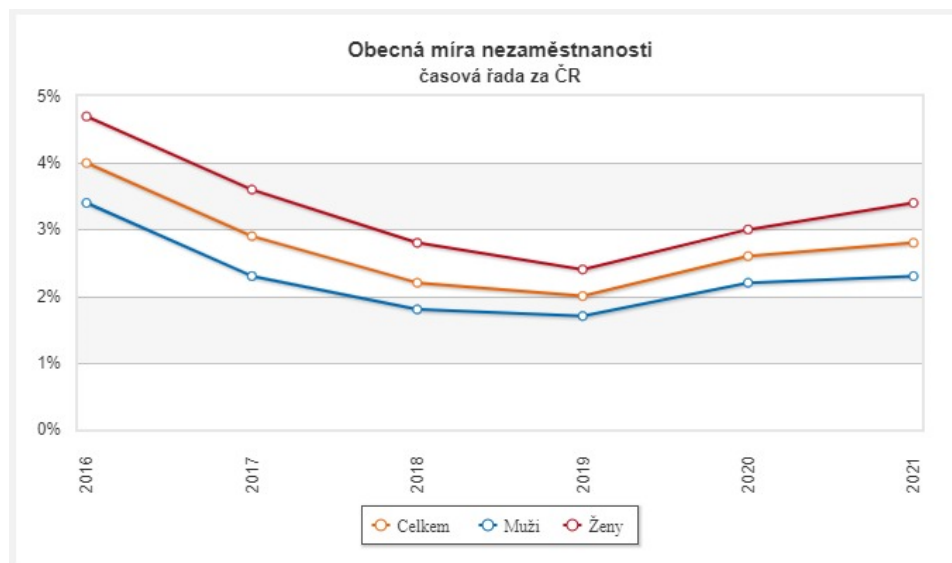


Obrázek 4: Individuální nabídka práce (zdroj: Kraft, Bednářová, Kocourek, 2013)

2.2 Realita trhu práce v České republice

Trh práce není pouze o tom, kdo vystupuje na jaké straně tržní poptávky a nabídky, ale také o jeho stavu a vývoji, kterými v realitě České republiky prochází za poslední roky. Velmi důležitým fenoménem v případě trhu práce je míra nezaměstnanosti.

Míru nezaměstnanosti definuje Kraft, Bednářová, Kocourek (2013) jako procentuální podíl nezaměstnaných vůči celkovému ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu, což zahrnuje zaměstnané, nezaměstnané a ostatní. Mezi ostatní lze zařadit ty, kteří práci nehledají či ty, kteří jsou starší 15-ti let a připravují se souvisle na výkon budoucího povolání. V tomto kontextu je vhodné poukázat na vývoj obecné míry nezaměstnanosti v České republice za poslední roky. Graf, který znázorňuje právě míru nezaměstnanosti v letech 2016-2021, lze nalézt na obrázku 5.



Obrázek 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR (zdroj: ČSÚ, 2023)

Z uvedeného grafu na obrázku 5 lze vysledovat, že od roku 2019 začala mít míra nezaměstnanosti opět pomalu rostoucí tendence. Konkrétní stav situace na trhu práce pravidelně monitoruje příslušný odbor působící na Ministerstvu práce a sociálních věcí. Právě výstupy MPSV v oblasti nezaměstnanosti jsou uvedeny v následující tabulce 2.

Tabulka 2: Nezaměstnanost v České republice

	12/2022	12/2021	12/2020
Podíl nezaměstnaných osob v ČR	3,7 %	3,5 %	4%
Počet uchazečů o zaměstnání	271 803	258 173	291 977
Počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání	247 793	236 375	273 758
Počet volných pracovních míst	288 647	343 148	318 582
Míra nezaměstnanosti dle EUROSTAT (říjen)	2,1 %	2,4 %	3,1 %

Zdroj: MPSV (2023)

Právě nejaktuálnější údaje, které udávají podíl nezaměstnaných či počet uchazečů o zaměstnání jsou uvedeny v tabulce výše, kterou uveřejňuje MPSV ve svých tiskových zprávách. Zajímavostí je také porovnání míry nezaměstnanosti v ČR z interních dat s daty z Eurostatu. Jde o odlišnosti v datech vzhledem k metodikám, které jsou užívány pro výpočty uvedených hodnot.

3 NÁPLŇ PRÁCE MARKETINGOVÝCH MANAŽERŮ V RÁMCI SPORTOVNÍHO MARKETINGU

Pro komplexní pochopení manažerské činnosti je třeba se kromě principů managementu a základů manažerské práce podívat také na marketingovou činnost. Marketingová agenda je velmi rozsáhlá a plní mnoho úkolů. Z tohoto důvodu je třeba vybrat pouze stěžejní oblasti, které budou v rámci této části zkoumány a které se propisují do následného výzkumu, který je nedílnou součástí předkládané práce. Vzhledem k uvedenému byl vybrán k rozboru a prostudování samotný marketingový mix, který se prolíná většinou z činností marketingových manažerů a je tak nedílnou součástí jejich náplně práce.

Marketingový mix lze definovat mnoha způsoby a existuje mnoho pojetí marketingového mixu, které jej oproti původní verzi rozšiřují, mění či kompletně revidují. Pro účely této práce bude představen marketingový mix v klasické podobě, který zahrnuje čtyři základní komponenty: produkt, cenu, distribuci a propagaci. Jedná se o komplex zvaný 4P. Lze podotknout, že by bylo pro oblast sportu příhodnější rozebírat rozšířený marketingový mix 7P, který je vhodnější pro služby, což je majoritní většina sportovních produktů. Avšak je pro potřeby analýzy náplně práce marketingových manažerů je vhodnější ponechat rozbor marketingového mixu na úrovni 4P. Stručný přehled nástrojů marketingového mixu dle Šímy (2016) uvádí tabulka 3.

Tabulka 3: Marketingový mix

Nástroj marketingové mixu	Obsahové činnosti
Produkt	Sortiment, kvalita, značka, záruka, doplňkové služby
Cena	Slevy, platební podmínky, cena, způsoby platby
Distribuce	Lokalita, přístupnost, distribuční kanály, pokrytí trhu, způsob přepravy
Propagace	Reklama, osobní prodej, publicita, podpora prodeje, public relations

3.1 Marketingový mix ve sportu

Jak již bylo zmíněno, budou analyzovány základní nástroje marketingového mixu 4P, kterými jsou produkt, cena, distribuce a propagace. V následující části textu budou jednotlivé nástroje rozebrány podrobněji. Nyní je třeba poukázat na fakt, že marketingový mix lze využít k efektivní kombinaci jednotlivých nástrojů s cílem správného řízení marketingových aktivit a k samotnému prodeji. Samotný marketingový mix je prostředkem pro naplnění podnikové či marketingové strategie nebo určitého časově ohraničeného marketingového plánu. Jeho tvorbě je tak potřeba věnovat čas a je to právě čas marketingových manažerů, který mu bude věnován. A čas marketingových manažerů znamená náplň jejich pracovní doby, tudíž jde o náplň práce.

Produkt

Produkt je myšlen jak hmotný výrobek, tak i nehmotná podoba ve formě služby. Produkt stojí ve středu marketingového mixu, jelikož zákazník hledá v produktu uspokojení svých potřeb a požadavků. V případě produktu lze hovořit o tom, že marketingoví manažeři řeší samotné charakteristiky produktu, také design a estetiku produktu. Dále je pak v kontextu produktu řešen také jeho obal, včetně designu daného obalu. Dále je třeba v případě produktu uvažovat o jeho hodnotě v kontextu toho, co získává zákazník jeho koupí (Karlíček, 2018). V případě sportu sportovní produkt, dle Šímy (2016), zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Nová (2016) uvádí, že sportovní produkt lze také chápat jako komplexní balíček hmotných a nehmotných komponentů, kdy hmotné části produktu lze standardizovat, kdyžto u nehmotných takto činit nelze.

Příklady různých typů produktů ve sportovním prostředí nabízejí autoři Pitts a Stotlar (2013) následovně:

- Participační sport (účast na aktivitě);
- divácký sport (divácká zábava);
- vybavení a oblečení (sportovní výrobky);
- reklamní zboží (merchandising);
- sportovní zařízení (stadiony, haly atd.);
- manažerské a marketingové profesionální služby (specializované organizace);
- sportovní mediální firmy (televizní přenosy, sportovní časopisy apod.);

- servisní firmy (výzkumné agentury či agentury poskytující servisní služby);
- rekreační aktivity.

Pro komplexní představu, co všechno se může skrývat pod sportovním produktem, je třeba se podívat na náhled dalších zahraničních autorů. Mullin, Hardy a Sutton (2000) definují sportovní produkt jako jádro a obal, respektive jako hlavní část a jeho rozšíření. Jádro představuje primární sportovní produkt, který však nelze zcela kontrolovat, a proto musí sportovní organizace pracovat s nadstavbovými prvky, které mohou hrát v její prospěch. Mezi základní prvky produktu řadí místo, hráče, pravidla, techniku, zařízení a oblečení. Rozšiřující část produktu se skládá ze vstupného, statistiky, hudby, videa, programu a maskotů (Mullin, Hardy, Sutton, 2000). Právě v rozšiřující části lze nechat pracovat kreativní marketingové manažery na zajištění vyšší úspěšnosti podniku a z toho tak plynoucí celkové prosperity.

V neposlední řadě je potřeba uvést klasifikaci produktů ve sportu dle Čáslavové (2020):

- Základní produkty tělesné výchovy a sportu;
- produkty vázané na osobnost;
- myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu;
- produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty;
- klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu.

Z uvedené subkapitoly je patrné, že v případě nástroje marketingového mixu, kterým je produkt, je činnost marketingových manažerů ve sportu relativně obsáhlá a vcelku nelehká.

Cena

Cena je dalším podstatným a nedílným prvkem marketingového mixu. Představuje jediný nástroj marketingového mixu, který vytváří výnosy pro organizaci (Karlíček, 2018). Cena je jedním z klíčových faktorů marketingového mixu, a to nejen na straně poptávky, nýbrž také na straně nabídky. V případě sportu však není radno cenu přeceňovat. Mnoho sportovních, pohybových či tělovýchovných aktivit představuje u fanoušků či zákazníků jiné faktory ovlivňující jejich rozhodování. Jde o faktory jako dostupnost, prestiž, módní trendy či aktuálnost (Borland, McDonald, 2003). Nová (2016) zastává názor, že cena sportovního produktu se odvíjí od hodnoty, kterou produktu připisuje zákazník či fanoušek ve sportu. Jde o transakci, která zahrnuje peníze, čas a náklady obětované příležitosti (Nová, 2016). Cena

je tak stěžejním faktorem při tvorbě cenové politiky sportovní organizace a ceny tak jsou stanovovány s přihlédnutím k poptávce, konkurenci a samotným cílům organizace. Právě finanční plánování je nedílnou součástí náplně práce marketingových manažerů, a to nejen ve sportu.

Distribuce

Distribuce, někdy označovaná jako místo či dostupnost, se zabývá otázkou, jakým způsobem se produkt dostává k zákazníkovi. Přičemž cílem optimalizace tohoto nástroje marketingového mixu je dostat produkt k zákazníkovi na správném místě ve správnou dobu a způsobem, který reflektuje marketingovou strategii, a to s co nejnižšími náklady (Karlíček, 2018).

V případě sportu velmi záleží na povaze nabízeného sportovního produktu, a to dle toho bude volen samotný způsob distribuce. Záleží však také na zákazníkovi a jeho ochotě pro sportovní produkt dojet či o jeho ochotě sportovní produkt konzumovat na daném místě, kde se nachází. Právě tato, ve své podstatě vcelku nelehká úloha, je součástí práce marketingových manažerů.

Propagace

Propagace, moderněji marketingová komunikace, je jednou z nejvýznamnějších částí marketingového mixu. Majoritní součástí propagace je nejčastěji označován tzv. komunikační mix, který se ve své ryzí podstatě skládá z reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje a publicity (Vašítková, 2014).

V případě sportu existuje mnoho specifických forem marketingové komunikace, kterou mohou marketingoví manažeři užít. Jde například o reklamu na různých specifických nosičích ve sportu (mantinely, dresy apod.), ale také o mediální dosah, co se týče televizního či rozhlasového vysílání. Do této kategorie lze zařadit také sponzoring, který je nedílnou součástí sportovního světa. Jak tvrdí Šíma (2016), Word of Mouth marketing je také velmi důležitým principem, který lze ve sportovním prostředí, zvláště mezi fanoušky, aplikovat.

3.2 Specifika marketingu sportu

Tato subkapitola velmi krátce pojednává o přístupech k marketingu ve sportu. Tento aspekt je velmi důležité uvést v kontextu činností a náplně práce marketingových manažerů ve sportu. Marketingové aktivity ve sportu mají ve většině případů dvě různé povahy, které

budou nyní rozebrány. Prvním případem jsou aktivity označované jako dílčí koncepce marketingu ve sportu a druhým případem jsou komplexní koncepce marketingu ve sportu.

První, dílčí koncepce marketingu ve sportu, lze v principu rozdělit na dvě kategorie, a to na následující (Čáslavová, 2020):

- Marketing jako sponzorování (sportovní organizace vytváří nabídku činností pro sponzory, a to v celém jejím komplexním pojetí).
- Marketing jako sportovní reklama (nabídka v rámci komunikační politiky organizace, může být pro partnery, veřejnost či pouhé inzerenty).

Druhou možností, kterou marketingoví manažeři sportovních organizací zvažují, je již zmíněná komplexní koncepce marketingu ve sportu. Marketingová činnost v této fázi prostupuje celým klubem a marketingoví manažeři zpracovávají celý koncept marketingu daného sportovního subjektu. Dle Čáslavové (2020) jde v principu o následující marketingové činnosti, které si organizace v rámci tvorby koncepce vyjasňuje:

- Ujasňuje, komu je určena nabídka tělovýchovných a sportovních produktů;
- určuje, na kterých trzích bude subjekt působit;
- určuje proporcionalitu a prioritu dosažených cílů podle různých kritérií;
- promýšlí volbu strategie dosahovaných cílů;
- diferencuje oceňování nabídky tělovýchovných a sportovních produktů v kontextu zvolené strategie;
- promýšlí realizaci finanční politiky s orientací na vlastní finanční zdroje;
- promýšlí koncepci komunikačních vztahů s interními i externími členy.

Všechny uvedené činnosti tak souvisejí s náplní práce marketingového manažera ve sportovní organizaci a je důležité analyzovat, jaké činnosti tyto marketingoví manažeři ve skutečnosti vykonávají.

4 METODIKA

Tato kapitola uvádí principy směřování celé závěrečné práce. V následujících subkapitolách bude uvedeno, jaký je cíl práce, jaké jsou dílčí úkoly a jaké metody byly využity k tomu, aby mohly být sestaveny adekvátní závěry. Právě po objasnění samotného cíle práce se předkládaná kapitola bude věnovat způsobům, jak byly vybrány jednotlivé metody, k čemu vybrané metody sloužily a jaké bylo jejich provedení či naplnění. Uvedené metody ukáží, jakým způsobem bylo přistoupeno k naplnění cíle práce.

4.1 Cíl práce a dílčí úkoly práce

Cílem práce je vymezit typickou náplň práce marketingových manažerů, a to na základě analýzy poptávkové a nabídkové strany trhu práce. Primárním prostředím pro zkoumání je sportovní segment.

Následující body představují dílčí úkoly práce, které musí být provedeny tak, aby byl splněn vytyčený a výše uvedený cíl práce:

- Připravit metodický aparát pro analýzu trhu práce v oblasti marketingových manažerů a v kontextu jejich náplně práce, a to z ekonomického pohledu poptávky i nabídky.
- Vybrat vhodný výzkumný konstrukt pro realizaci kvantitativního šetření mezi marketingovými manažery ve sportu.
- Vybraný konstrukt autorů Göka a Hacıoglu (2010) převést za pomoci transkulturního překladu do českého jazyka a českého kulturního prostředí.
- Provést pilotáž na části vybraného výzkumného souboru.
- Realizovat kvantitativní výzkum pomocí elektronického systému distribuce dotazníkových šetření.
- Realizovat druhou část výzkumu – obsahovou analýzu inzerátů práce marketingových manažerů.
- Zpracovat výsledky obou uvedených šetření a získaná data vzájemně podrobně interpretovat.
- Provést syntézu získaných dat z dotazníkového šetření a obsahové analýzy.
- Diskutovat teoretické poznatky v kontextu získaných výsledků z výzkumu.

Výzkumné otázky

V této části je třeba uvést dvě výzkumné otázky, které budou výzkumem a závěry předkládané práce zodpovězeny. Jde o tyto výzkumné otázky:

1. Z jaké náplně práce se skládá profil marketingového manažera na českém trhu práce, specificky v oblasti sportu?
2. Jaké jsou základní potřeby trhu práce v kontextu vzdělání marketingových manažerů, a to nejen ve sportu?

4.2 Výzkumná šetření

Vzhledem k podobě cíle práce a tématu práce, lze uvažovat o vícero možných variantách výzkumného snažení. Uvedené téma lze uchopit kvalitativním, kvantitativním či smíšeným výzkumem. V případě této práce byla vybrána varianta realizace dvou výzkumných metod – obsahové analýzy a dotazníkového šetření. V obou případech se jedná o kvantitativní metody výzkumu, i když je třeba připustit, že je v některých momentech využít také kvalitativní náhled v průběhu analýzy (např. při zpracování analýzy týkající se inzerátů práce).

Dotazování patří mezi nejběžněji užívané postupy marketingového výzkumu. Dotazníkové šetření lze stručně definovat jako nejrozšířenější techniku získávání dat, která je nejméně časově náročná (Olecká, Ivanová, 2010; Chráska, 2016). Obsahovou analýzu lze vyložit různými způsoby. Jde primárně o zkoumání obsahu z různých úhlů pohledu a za různých okolností. Analýza je zaměřena na zkoumání obsahu a může být využita v mnoha výzkumných oblastech, nejčastěji je však využívána ve společenských vědách a humanitních vědách (Prasad, 2008). Je možno výstupy obsahové analýzy kvantifikovat, ale není to vždy účelem uváděné analýzy (Musil, 1972; Dvořáková, 2010; Gavora, 2015). Záleží na zkoumaném tématu a potřebě výzkumníka, který šetření provádí.

4.2.1 Výzkumný soubor

V případě prováděného výzkumu jsou primárním objektem zkoumání marketingoví manažeři na českém trhu práce. Tento aspekt je třeba v této subkapitole blíže specifikovat. V první řadě je nutno podotknout, že tato práce bude vycházet v principu ze dvou základních výzkumných souborů, které jsou v následujících částech práce detailně popsány. Dále je třeba uvést, že celé výzkumné snažení se orientuje na sportovní oblast, respektive že prostředí, ve kterém se šetření odehrává, je sport. Právě sportovní aspekt je popsán

samostatně v dílčích odstavcích, které se věnují definování jednotlivých základních a výzkumných souborů.

První základní soubor, který je třeba určit, se vztahuje k samotným marketingovým manažerům. Tento základní soubor je však specifikován ještě zaměřením na segment sportu. Lze tak konstatovat, že prvním základním souborem jsou marketingoví manažeři ve sportu. Ke specifikaci těchto pojmů došlo již v předešlé teoretické části. Po definování základního souboru je třeba postoupit dále a určit, jak vypadá výzkumný soubor. Výzkumným souborem jsou všichni marketingoví manažeři ve sportu, kteří se daného výzkumu zúčastnili. Pro tento výzkum byla vybrána graduální konstrukce výzkumného souboru, tedy průběžná tvorba výzkumného souboru, kdy je výzkumný soubor rozšiřován, a to celé při snaze o kompletní sběr dat (Švaříček, Šedřová, 2007). Vybrání byli prvně respondenti dle dostupnosti a doporučení, což lze označit za tzv. úsudkový výběr (Bačuvčík, 2011). Po vybrání těchto marketingových manažerů ze sportovního odvětví bylo pokračováno metodou tzv. snowball sampling (Švaříček, Šedřová, 2007; Handcock, Gile, 2011; Parker, Scott, Geddes, 2019). Respondenti, kteří byli kontaktováni s žádostí o účast na výzkumu, byli požádáni, zda mohou dotazníkové šetření poskytnout dále na relevantní osoby, které odpovídají profilu respondenta – marketingovému manažerovi ve sportu. Tímto způsobem byl tvořen výzkumný soubor pro první definovaný základní soubor. I přesto, že jde o specifickou metodiku při realizaci kvantitativního šetření, jeví se jako velmi vhodná pro prostředí, ve kterém je zkoumání prováděno, tedy pro oblast sportu. V principu lze šetření označovat jako nevyčerpávající šetření (Foret, Melas, 2021).

Druhý základní soubor se týká inzerátů práce. V této části je třeba vysvětlit původní autorův záměr v tomto ohledu výzkumu a následně popsat, jak bylo ke zkoumání finálně přistoupeno. Především je třeba představit, že sportovní odvětví je velmi specifickým odvětvím s odlišnými znaky od ostatních odvětví. Tyto znaky se týkají také poptávky po práci v tomto segmentu. Jde o fakt, že mnoho inzerátů v tomto prostředí není nabízeno veřejně a nelze se v mnoha případech zapsat do výběrového řízení či se o pozici ucházet tímto způsobem. Z uvedených důvodů není možno realizovat analýzu inzerátů práce, tedy poptávkové strany trhu práce, pouze v oblasti sportu. Vzhledem ke snaze o maximální objektivizaci výsledků provedeného šetření a také vzhledem ke snaze o přehlednost a transparentnost metodického aparátu výzkumu, bylo rozhodnuto, že budou zkoumány inzeráty práce, které uvádí pozici marketingového manažera.

Samotné inzeráty práce, respektive poptávka po práci, byly zkoumány z dat největší platformy pro inzerci práce v České republice, kterým je portál jobs.cz. Vyhledávání inzerátů probíhalo zadáním pojmu marketingový manažer do vyhledávače vybraného portálu. Výchozím bodem bylo toto zadání, a to pro území celé České republiky, nebyly přidány žádné další filtrační možnosti. V další části této kapitoly bude popsána samotná realizace zmíněné analýzy.

4.3 Dotazníkové šetření

Jak již bylo uvedeno, jednou z částí provedeného výzkumu je dotazníkové šetření. Existuje mnoho způsobů, kterými lze realizovat dotazníkové šetření. Pro tuto práci byla vybrána varianta elektronického dotazníkového šetření. Tento druh šetření byl vybrán vzhledem k tomu, že je nejvhodnější pro získání informací od osob, které jsou časově velmi vytížené, a proto je není možno oslovit osobně. V tomto šetření bylo využito jednoho dotazníku, který byl následně respondentům distribuován.

Dotazování bylo zaměřeno na problematiku obsahu a náplně práce marketingových manažerů v kontextu českého pracovního trhu. Zkoumání probíhalo na prvním výzkumném souboru popsaném výše. Celé šetření vychází ze zahraniční studie s názvem *The organizational roles of marketing and marketing managers*, autorů Osman Gök a Hacıoglu Hacıoglu z ekonomické fakulty turecké univerzity Yasar. Tato studie byla publikována v časopise *Marketing Intelligence and Planning*, vydávaném Emerald Group Publishing. Metodika této práce je uvedeným výzkumem ovlivněna (Gök, Hacıoglu, 2010). Vzhledem k tomu, že tento model dle autorů Göka a Hacıoglu (2010) byl použit v původní verzi pouze pro účely obsahové analýzy, bylo zapotřebí provést jeho modifikaci a sestavit vhodný konstrukt operacionalizace. Dříve, než bude uvedena metodika samotného konstruktů využitého v dotazníkovém šetření, je třeba uvést, že převzatý konstrukt musel projít transkulturním převodem (Štochl, Musálek, 2009). Jednodušeji řečeno, musel být vhodně a adekvátně přeložen.

Transkulturní převod vybraného konstruktů

Vzhledem k tomu, jak již bylo uvedeno, byl nástroj využit v cizím jazyce, v jiné kultuře a pro lehce odlišný výzkum. Z tohoto důvodu je třeba původní konstrukt převést do českého jazykového a kulturního prostředí. Za běžných okolností by bylo vhodné podrobit daný nástroj celému procesu transkulturního převodu, a to v rovině sémantické, normativní a konceptuální ekvivalence. Pro účely této diplomové práce bylo zvoleno provedení pouze

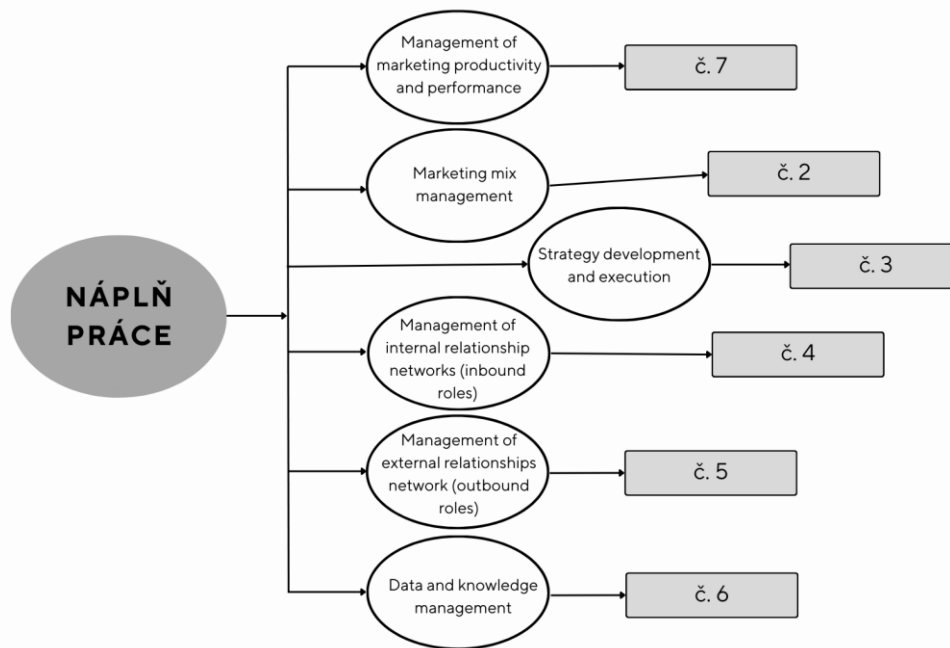
sémantické ekvivalence, která se přímo týká primárně jazykových okolností. Srovnávání pojmů a jazykových významů je právě předmětem sémantické ekvivalence, která může nabývat mnoho podob (Tomešová, 2005; Duběda, 2021). Míra ekvivalence je řešena v různých jazykových oblastech, v našem případě v oblasti sémantiky. Nyní je třeba popsat, jaká metoda překladu daného konstruktů byla využita. Většina literárních zdrojů (Tomešová, 2005; Šíma, 2014) uvádí tři možnosti překladu:

- Přímý jednoduchý překlad
- Překlad a zpětný překlad
- Přímý modifikovaný překlad

Za nejvhodnější je obecně považován překlad s názvem přímý modifikovaný překlad. V případě této práce bylo postupováno v kontextu tohoto typu překladu, a to v mírně zjednodušené variantě. Konstrukt byl předán dvěma překladatelům (jeden odborník na překlad, druhý jazykově orientovaný odborník na manažersko-ekonomickou tematiku). Následně byly nezávisle na sobě vytvořeny dva překlady, které byly ve skupinové diskusi představeny autorovi této práce. Společně došlo, v rámci diskuze, ke sjednocení a shodě na nejoptimálnějších variantách překladu. Z tohoto byl vytvořen výsledný konstrukt, který je uveden v podobě dotazníku v příloze 1.

Operacionalizace a příprava dotazníkového šetření

Samotná finální struktura vychází nejen z překladu a úpravy daného modulu, ale také z provedené operacionalizace výzkumného konstruktů, která umožňuje dílčí rozklad výzkumného problému na menší části. Tyto dílčí části pak vyústí ve finální podobu jednotlivých položek dotazníku. Operacionalizace a samotný dotazník prošel před jeho zasláním respondentům ještě dvěma fázemi. První z nich byla konzultace s odborníkem v oblasti marketingu a marketingu sportu, a to tak, aby byla zajištěna především obsahová validita jednotlivých položek dotazníku, ale také dotazníku jako celku. Samotná operacionalizace dotazníku je uvedena na obrázku 6.



Obrázek 6: Operacionalizace

Po sestavení operacionalizace a provedení konzultace k zajištění obsahové validity byla provedena další část před finálním dotazováním, kterou je pilotáž. Pilotáž byla provedena především k zajištění srozumitelnosti a pochopitelnosti jednotlivých otázek v dotazníku. Pilotáže se zúčastnili dva marketingoví manažeři ze dvou odlišných sportovních organizací. Výběr těchto respondentů byl záměrný, jelikož spadají do vymezeného základního souboru a mohou proto posoudit, zda jsou otázky srozumitelné. Na základě jejich doporučení bylo upraveno tvrzení v 3. části samotného dotazníku. Finální strukturu celého dotazníku a všech jeho položek je k nalezení v příloze 1.

Respondenty, jak již bylo zmíněno v této kapitole, byli výhradně marketingoví manažeři ze segmentu sportu, kteří se daného šetření zúčastnili. Výzkumný soubor tak skýtal celkem 62 respondentů z řad marketingových manažerů ve sportu. Samotný dotazník byl otevřen celkem 112 respondenty, dotazník však vyplnilo a odevzdalo pouze 62 a 12 respondentů zanechalo vyplňování v průběhu. Dotazování se uskutečnilo v termínu od 23. 3. 2023 do 6. 3. 2023 elektronickou formou. K distribuci dotazníkového šetření bylo využito specializované platformy Click4survey.cz v placené verzi, která umožňuje vyšší flexibilitu a přizpůsobení formulace otázek či přehlednější škálování.

4.4 Obsahová analýza

Druhou metodou, která byla využita k dosažení cílů práce, je již zmíněná obsahová analýza. Ta umožňuje dokreslit ucelený obraz vztahující se k fenoménu marketingových manažerů

na českém trhu práce. Obsahová analýza jako taková se zabývá obsahem sdělení, formou sdělení či případně autorem sdělení. Jde tak primárně o analýzu, která určitým způsobem kvantifikuje nalezený obsah (Harwood, Garry, 2003; Dvořáková, 2010; Gavora, 2015). Nemusí se jednat pouze o kvantitativní vymezení problému, ale k tomuto účelu je tato analýza užívána nejčastěji. Nyní je třeba uvést, co bylo předmětem obsahové analýzy v předkládané závěrečné práci.

Provedená obsahová analýza zkoumá především informace týkající se náplně práce marketingových manažerů, a to stran požadavků zaměstnavatelů na jednotlivé činnosti a obsahovou náplň práce. Právě na to byl zaměřen výzkum realizovaný za pomoci metody obsahové analýzy. Dne 1. 4. 2023 byl do systému vyhledávání na portálu jobs.cz vložen pojem marketingový manažer. Systém vygeneroval celkem 618 inzerátů, tedy poptávek práce. Pro potřeby diplomové práce bylo po konzultaci rozhodnuto, že bude dostačující provést analýzu 150 inzerátů práce. Inzeráty byly prohlíženy postupně, od nejaktuálnějších. V průběhu byly vyřazeny vybrané inzeráty, které nebyly relevantní pro výzkum a neprojevovaly shodu se zadaným klíčovým slovem *marketingový manažer*. Celkem bylo tímto způsobem eliminováno 67 inzerátů.

Samotná obsahová analýza a její zaznamenávání probíhala dle zahraniční předlohy autorů Göka a Hacıoglu (2010). Uvedená předloha byla modifikována a zjednodušena pro potřeby závěrečné práce. Zaznamenání probíhalo dle rolí/zodpovědných oblastí marketingových manažerů, a to již do přeložené české verze, jak bylo popsáno v subkapitole týkající se dotazníkového šetření.

4.5 Analýza dat

V této části je nutno vysvětlit, jakým způsobem byla provedena analýza získaných dat. V případě obsahové analýzy jsou získané informace tříděny systematicky do tabulky, která vychází z výzkumu autorů Göka a Hacıoglu (2010). Nalezené činnosti však byly zaznamenávány pouze jednou, a to i v případě, pokud byly v jednom unikátním inzerátu nalezeny i vícekrát. Tabulka byla převedena do programu MS Excel, kam byla získaná data následně zaznamenávána. V případě obsahové analýzy jsou taktéž tříděny názvy pracovních pozic při vyhledávání klíčového slova *marketingový manažer*.

Pro analýzu dat z kvantitativního šetření bylo využito možností nabízených programem Click4survey.cz a dále také nástroji MS Excel a pro příhodnou a kreativní grafickou

prezentaci bylo využito nástroje Canva PRO. Pro sestavení vybraných tabulek a grafů bylo využito nástrojů MS Office – Word či Excel.

Veškerá data byla interpretována na základě zjištění v rámci obou užitých výzkumných metod. Nejpodstatnější závěry byly shrnuty, interpretovány a porovnány či diskutovány s dalšími již realizovanými výzkumy.

Etické aspekty práce

V rámci výzkumu je třeba dodržovat základní etické principy v kontextu realizované výzkumné činnosti. Vzhledem k tomu, že nedošlo k přímé práci s respondenty, tak byl výzkum z etického pohledu vcelku bezproblémový, jelikož nemohlo dojít k identifikaci respondenta.

Respondenti byli informováni, že jde o anonymní šetření, které slouží výzkumným a vědeckým účelům. K tomu, aby bylo možno uvedené dodržet, bylo třeba začátkem výzkumu respondenty o anonymitě výzkumu informovat. Toho bylo saženo za pomoci úvodního textu, který předcházel samotnému vyplnění elektronického dotazníku. Dále byly v tomto úvodním textu poskytnuty respondentům informace o tom, k čemu se výzkum vztahuje a na koho mají směřovat případné dotazy. Úvodní text je součástí samotného dotazníku a je k nalezení v příloze 1.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

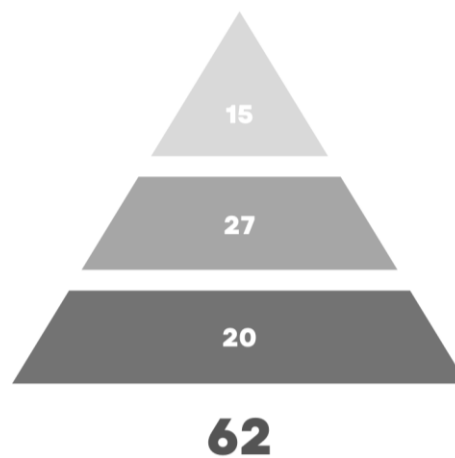
5 PROFIL MARKETINGOVÝCH MANAŽERŮ NA ČESKÉM TRHU PRÁCE

V následující kapitole budou představeny výsledky, které byly zjištěny provedením výzkumů, které byly popsány v metodice práce. V první řadě budou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které budou vzápětí interpretovány. Poté budou představeny výsledky obsahové analýzy poptávkové strany trhu práce. V neposlední řadě bude provedeno shrnutí a výstupy obou metod budou syntetizovány.

5.1 Marketingoví manažeři ve sportu

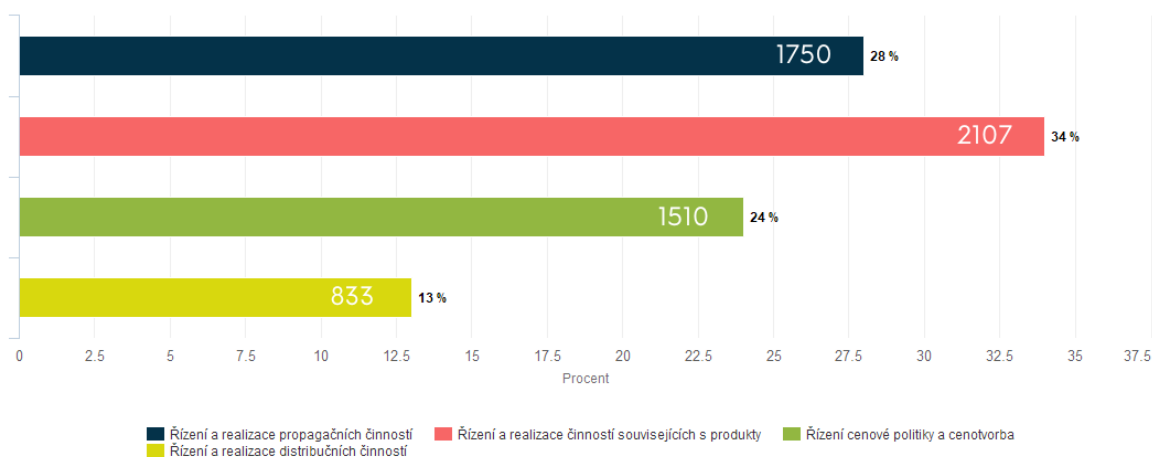
První část výsledků výzkumu je tvořena daty, která vychází z provedeného dotazníkového šetření mezi marketingovými manažery v segmentu sportu. Následné představení výsledků a jejich interpretace vychází ze struktury dotazníkového šetření a je postupováno dle logiky jednotlivých položek dotazníku.

Nejprve je nutno uvést, že se celého dotazování zúčastnilo celkem 62 respondentů z řad marketingových manažerů ve sportovním odvětví. V rámci výzkumu nebyla zjišťována žádná identifikační data, respektive nebyly položeny žádné identifikační otázky. Výjimku tvořila otázka, kde měli respondenti sami sebe zařadit na určitou úroveň managementu. Respondenti mohli sami sebe zařadit do jedné ze tří úrovní managementu: vrcholový management, střední management, liniový management. Jako marketingové manažery, kteří působí na vrcholovém managementu, se označilo celkem 15 respondentů. Z výzkumu dále plyne, že větší možností respondentů se zařadilo na úroveň středního a liniového managementu. V případě středního managementu šlo o 27 marketingových manažerů a v případě liniového managementu pak o 20 respondentů. Tento fakt dokládá grafické vyjádření uvedené na obrázku 7.



Obrázek 7: Respondenti dle úrovně managementu

Následně jsou prezentována zjištění, která mají přímou vazbu na činnosti, role a na náplň práce marketingových manažerů ve sportu na českém trhu práce. V první řadě je třeba uvést výsledky, které souvisí s principy marketingového mixu. Dotazovaní marketingoví manažeři měli za úkol odpovědět na dotaz, kterým z uvedených činností v rámci klasického marketingového mixu 4P se věnují. Úkolem respondentů bylo rozdělit body, respektive rozdělit 100 bodů mezi jednotlivé činnosti, které byly uvedeny. Šlo o takto popsané činnosti v rámci marketingového mixu: řízení a realizace propagačních činností, řízení a realizace činností souvisejících s produkty, řízení cenové politiky a cenotvorba, řízení a realizace distribučních činností. Respondenti měli za úkol mezi uvedené činnosti rozdělit 100 bodů, přičemž jakákoliv z činností mohla obdržet nejvyšší i nejnižší hodnotu, tedy 0 či 100 bodů. Nebyl tak nikterak ovlivněn poměr, ve kterém budou body respondenty rozděleny. Výsledné hodnoty jsou zaneseny na grafu na obrázku 8.



Obrázek 8: Činnosti marketingových manažerů v rámci marketingového mixu

Z výše uvedeného obrázku 8 je patrné, že nejvíce bodů celkem získala činnost v rámci marketingového mixu, která souvisí s produktem a péčí o produkt a produktovou politiku, přičemž žádný respondent této činnosti v dané otázce nepřidělil 0 bodů. Průměrně respondenti přidělili této činnosti 33,98 bodů, přičemž medián přiděleného bodového hodnocení činil 35 bodů. Z tohoto lze usuzovat, že většina marketingových manažerů ve sportu hodnotila danou činnost podobně vysokým počtem bodů. Z uvedeného plyne, že se jedná o nejpodstatnější činnosti pro většinu dotazovaných marketingových manažerů.

Následující činnosti, které byly přiděleny body pro umístění na pomyslné druhé příčce, je náplň práce související s realizací propagační a komunikační politiky. Tato činnost byla manažery v průměru hodnocena 28,23 body, přičemž medián získaných hodnot činí 25 bodů. Tato činnost, stejně jako činnost související s produktovou politikou, neobdržela od žádného respondenta 0 bodů. Tím pádem je možno konstatovat, že se jí věnují všichni dotazovaní marketingoví manažeri.

S jen malým bodovým odstupem se umístila činnost spojená s tvorbou cenové politiky a samotných produktových cen. Uvedená činnost v součtu získala celkem 1510 bodů od dotazovaných manažerů, přičemž průměr udělených bodů se pohyboval kolem 24,36 bodu. Medián přidělených bodů se pohyboval výše a dosáhl tak 30 bodů. Tato činnost však obdržela od 5 respondentů z řad marketingových manažerů také 0 bodů. Z toho lze usuzovat, že pro vybrané manažery ze sportovního odvětví je tato položka důležitější než pro jiné. Při detailním pohledu do datové matice je možno zjistit, že jako častější náplň práce ji označují marketingoví manažeri, kteří působí na úrovni vrcholového managementu ve sportu.

Nejméně bodově hodnocenou činností, tedy činností, které se marketingoví manažeri věnují ve svém pracovním čase nejméně, byla aktivita spojená s distribuční činností. Distribuce

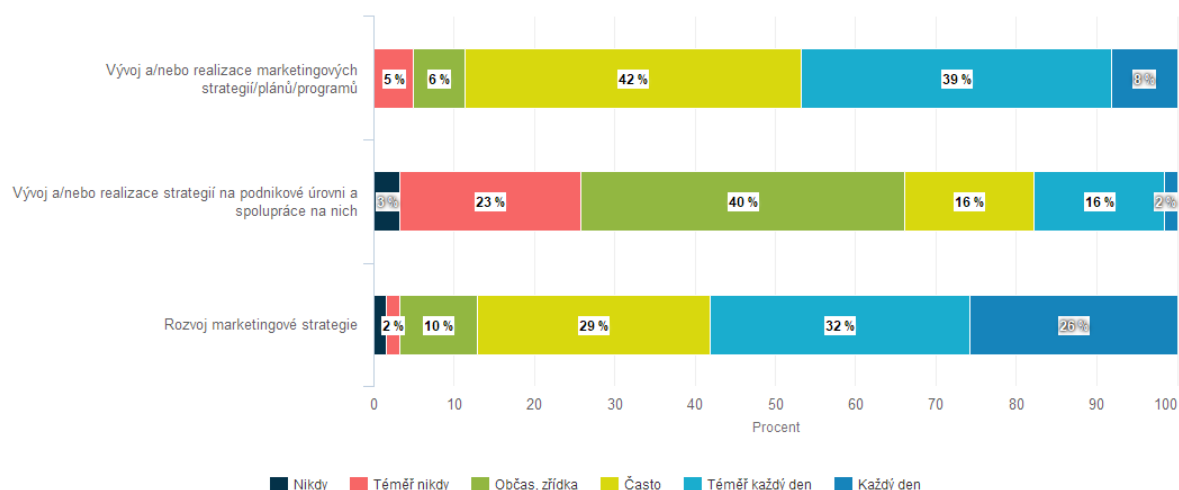
obdržela pouhých 833 bodů celkem, přičemž 0 bodů bylo uvedeno 2 respondenty. Průměrně přidělená bodová hodnota se pohybovala okolo 13,44 bodů, což lze považovat za vypovídající hodnotu vzhledem k tomu, že medián těchto hodnot činil 15 bodů.

Souhrnné výsledky lze vyčíst také z tabulky 4, které je umístěna níže. Zmíněná tabulka obsahuje veškeré informace, které byly využity k popisu získaných dat.

Tabulka 4: Činnosti v rámci marketingového mixu a jejich bodové hodnocení

Činnost	Počet bodů celkem	Průměr	Medián
Řízení a realizace činností souvisejících s produkty	2107	33.98387097	35
Řízení a realizace propagačních činností	1750	28.22580645	25
Řízení cenové politiky a cenotvorba	1510	24.35483871	30
Řízení a realizace distribučních činností	833	13.43548387	15

Následujícím aspektem, který byl v rámci realizovaného výzkumu zkoumán, byla strategická činnost a příprava v rámci náplně práce marketingových manažerů ve sportu. Stežejní údaje poskytuje graf na obrázku 9, který popisuje odpovědi respondentů z řad sportovních marketingových manažerů.



Obrázek 9: Činnosti marketingových manažerů v rámci strategického řízení

Z uvedeného je patrné, že téměř polovina dotazovaných marketingových manažerů sportovních organizací se věnuje každý den nebo téměř každý den činností, které souvisejí s přípravou či samotnou realizací marketingových strategií či marketingových plánů. Tj. pozitivním znamením, jelikož ukazuje, že sportovní organizace vytvářejí marketingové strategie či plány a dále s nimi pracují. Tento fakt podtrhuje i to, že často se danou činností

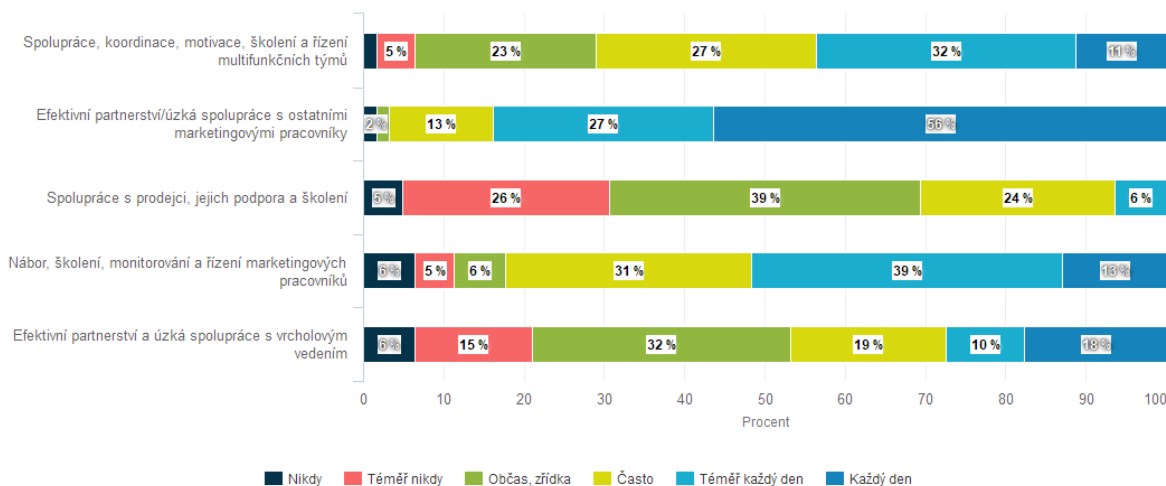
zabývá téměř 26 respondentů. Žádný respondent neuvedl u této položky nikdy a pouze sedm respondentů se činnosti související s marketingovým plánováním věnuje občas či téměř vůbec, což potvrzuje tabulka 5. S tímto velice úzce souvisí i fakt, že více než polovina respondentů pracuje ve svém pracovním čase na rozvoji marketingové strategie, což dokládá více než polovina odpovědí, které spadají do kategorií téměř každý den či každý den. Pouze dva z dotazovaných uvádějí, že se rozvoji a práci na marketingové strategii nevěnují vůbec nebo téměř vůbec ne.

Rozdílné výsledky však přináší tvrzení, které se zabývá spoluprací na vývoji či realizaci celopodnikové strategie. V tomto případě se již marketingoví manažeři ve sportu této aktivitě věnují spíše méně, což dokládá nejvyšší počet odpovědí inklinujících ke středové hodnotě v podobě občasné práce na uváděné činnosti. Detailní výsledky v procentuálním i absolutním vyjádření uvádí obrázek 9 a tabulka 5.

Tabulka 5: Činnosti marketingových manažerů v rámci strategického řízení

Činnost	Nikdy	Téměř nikdy	Občas, zřídka	Často	Téměř každý den	Každý den
Vývoj a/nebo realizace marketingových strategií/plánů/programů	0	3	4	26	24	5
Vývoj a/nebo realizace strategií na podnikové úrovni a spolupráce na nich	2	14	25	10	10	1
Rozvoj marketingové strategie	1	1	6	18	20	16

V další části bude věnován prostor analýze výsledků, které se týkají vnitřní komunikace a činností uvnitř sportovní organizace, kde marketingoví manažeři působí. Podstatné informace jsou přehledně vyobrazeny na obrázku 10.



Obrázek 10: Činnosti marketingových manažerů v rámci interní komunikace

Nejsignifikantnějším výsledkem této části je zcela jistě tvrzení, které se týká efektivního partnerství s ostatními marketingovými pracovníky. To je součástí každodenní náplně práce nadpoloviční většiny dotázaných manažerů marketingu. K tomu dalších 17 respondentů uvádí, že tato činnost je součástí jejich práce téměř každý den a v 8 případech je to častým jevem. Tento fakt podtrhuje, že marketingová činnost ve sportovních organizacích je týmovou záležitostí a že členové marketingových oddělení musí být schopni pracovat v těsné blízkosti. Velmi úzce se s tímto bodem pojí také tvrzení o školení a řízení marketingových pracovníků. Tuto činnost provádí celkem více než polovina marketingových manažerů z řad respondentů skoro každý den (téměř každý den a každý den). Vysoké množství respondentů (19) vyklová tuto činnost dle jejich výpovědí často. Pouze 4 respondenti uvedli, že se dané činnosti v rámci svého pracovního působení nevěnují. V tomto ohledu je třeba uvést ještě jedno tvrzení, které má na předchozí dvě uvedená návaznost. Jde o činnost týkající se spolupráce, koordinace, motivace, školení a řízení multifunkčních týmů. Veskrze lze konstatovat, že se jedná o týmovou práci a řízení marketingových (i dalších) týmů. Každý den se věnuje řízení týmů 7 dotazovaných respondentů. Avšak 37 marketingových manažerů udává, že se činnosti spojené s týmovou prací a řízením týmů marketingových pracovníků věnuje téměř každý den, respektive často. Dalších 14 manažerů uvedlo, že se této činnosti věnuje pouze zřídka. Ojedinelé hodnoty lze v tomto případě nalézt u odpovědi nikdy a téměř nikdy, což dokládá tabulka 6.

Velmi specifický výsledek přináší činnost týkající se spolupráce s vrcholným vedením organizace, ve které dotazovaní sportovní marketingoví manažeři působí. Veskrze lze konstatovat, že jsou v tomto ohledu respondenti velmi rozporuplní. Tento aspekt lze spatřovat na obrázku 10. Při hlubší analýze je možno spatřovat logiku v daném výskytu

odpovědí. Z dat je možno usuzovat, že marketingoví manažeři, kteří se sami označili jako pracovníci na vrcholovém managementu, úžeji spolupracují s vrcholovým vedením. Naopak pracovníci, kteří se označili za liniové manažery, spíše inklinují k označení odpovědí nikdy, téměř nikdy či občas. Je tak pozoruhodné, že spolupráce a partnerství s vedením organizace velmi úzce souvisí s tím, kde se respondent jako marketingový manažer v rámci organizace nachází.

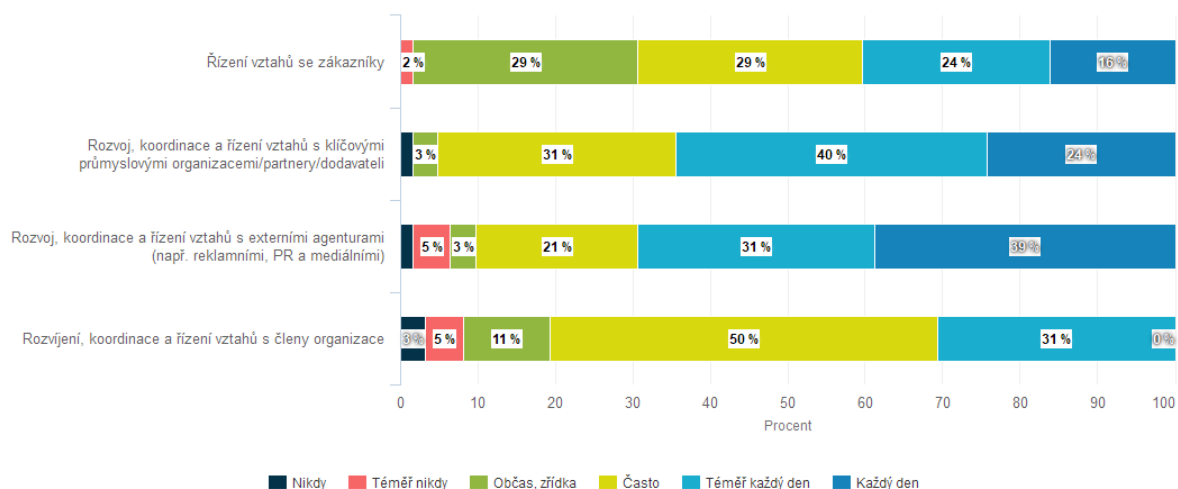
Odlišné znaky vykazují v náplni práce sportovní marketingoví manažeři v případě spolupráce s obchodním oddělením, respektive prodejci. Majoritní většina respondentů uvádí, že spolupracují s prodejci pouze zřídka či dokonce téměř nikdy. Pozoruhodné je také, že dokonce žádný respondent neoznačil možnost, že každý den spolupracuje s někým z prodejců, ať již ve formě podpory, či školení. To lze interpretovat tak, že ve sportovním prostředí příliš nekooperují zástupci marketingového či obchodního oddělení v rámci své činnosti pro organizaci. To může mít za následek neefektivní alokaci zdrojů v podniku či neefektivní vynaložení pracovních sil. Tyto výsledky v detailní podobě dokládá přiložená tabulka 6.

Tabulka 6: Činnosti marketingových manažerů v rámci interní komunikace

Činnost	Nikdy	Téměř nikdy	Občas, zřídka	Často	Téměř každý den	Každý den
Spolupráce, koordinace, motivace, školení a řízení multifunkčních týmů	1	3	14	17	20	7
Efektivní partnerství/úzká spolupráce s ostatními marketingovými pracovníky	1	0	1	8	17	35
Spolupráce s prodejci, jejich podpora a školení	3	16	24	15	4	0
Nábor, školení, monitorování a řízení marketingových pracovníků	4	3	4	19	24	8
Efektivní partnerství a úzká spolupráce s vrcholovým vedením	4	9	20	12	6	11

Nadcházející text se věnuje analýze činností, které jsou spojeny s komunikací a jednáním s externími subjekty, respektive s různými skupinami externích stakehodlers. V této oblasti, jak výzkum naznačuje, se jednotlivé činnosti ukazují jako podstatná náplň práce

marketingových manažerů ve sportu. To je v této práci doloženo grafem na obrázku 11, který je uveden níže.



Obrázek 11: Činnosti marketingových manažerů v rámci externí komunikace

Veškeré činnosti, které jsou uvedeny a popsány v této části, se jeví pro většinu respondentů z řad marketingových manažerů ve sportu jako zcela podstatné a jako důležitá součást jejich náplně práce. Přes 43 dotázaných považuje za svoji každodenní či téměř každodenní práci řízení a koordinaci vztahů s externími agenturami – nejčastěji marketingovými, grafickými či reklamními. Z uvedeného lze vyvodit, že je to činnost pro sportovní organizace a jejich marketingové manažery relativně klíčová. Právě častým jevem sportovních organizací je malý počet interních zaměstnanců v marketingových odděleních a tím pádem z toho plynoucí nutnost outsourcingu marketingových činností mimo samotnou organizaci. To může být jedním z důvodů, proč je na danou činnost kladen takový důraz z řad marketingových manažerů, jelikož označení nikdy vyplynulo z šetření pouze jedenkrát, označení téměř nikdy třikrát a zřídka pouze dvakrát. Na toto velmi dobře navazuje potřeba koordinovat a řídit vztahy s klíčovými partnery či dodavateli. Tento aspekt označilo 15 respondentů jako součást své každodenní činnosti a necelá polovina jako činnost, které se věnují téměř každý den. To podtrhuje 19 vyjádření, že se dané činnosti věnují často. Pouze jeden respondent uvedl, že danou činnost nerealizuje nikdy. Tento aspekt může mít ve sportovním prostředí a v práci marketingových manažerů takovou souvislost, že je tato činnost důležitá vzhledem k nutnosti spolupráce sportovního klubu s partnery a sponzory. To je způsobeno nutností vícezdrojového financování sportovních klubů v prostředí České republiky.

Za nedílnou součást činnosti marketingových manažerů sportovních organizací se považuje řízení vztahů se zákazníky a celkově práce s fanoušky či zákazníky. Každý den se touto

činností zabývá 10 respondentů a téměř každý den ještě více respondentů, a to celkem 15. Pozoruhodné je, že respondenti, kteří pracují se zákazníky každý den či téměř každý den, se v majoritní většině případů označují jako marketingoví manažéři pracující na liniovém managementu. Práce se zákazníky či ve sportovním prostředí také s fanoušky je pro sportovní marketingové manažery důležitá, což dokládá fakt, že žádný respondent neoznačil možnost nikdy a pouze jeden respondent označil možnost téměř nikdy.

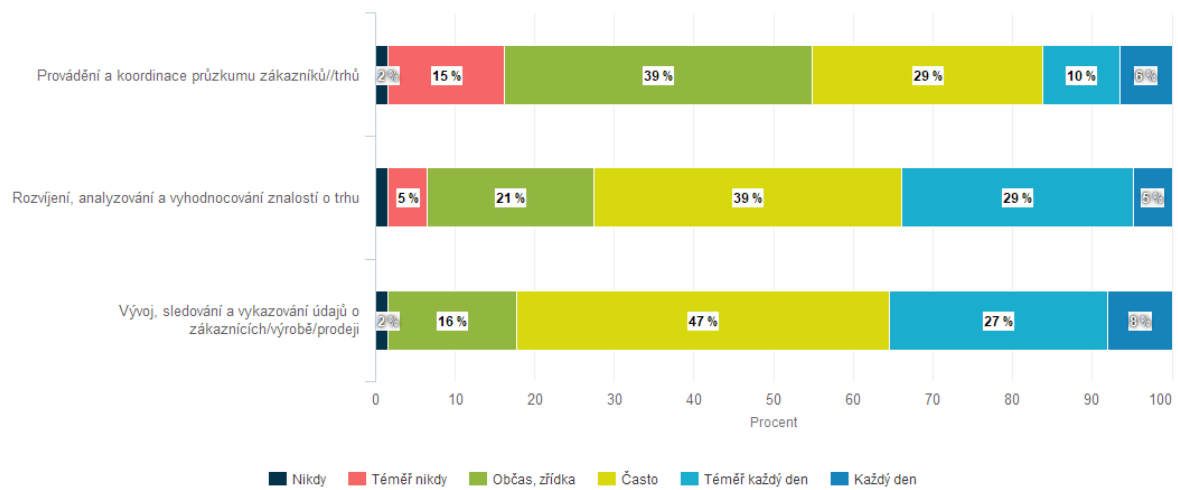
V neposlední řadě považuje mnoho respondentů za důležité věnovat se členům organizace a řídit s nimi dlouhodobé vztahy. To vyplývá primárně z toho, že sportovní organizace mají své členy, které považují za důležité stakeholders, i když je nutno připustit, že respondenti mohli chápat pojem členové různorodě. V tomto bodě je nutno si uvědomit, že sportovní organizace mají širokou škálu interních i externích stakeholders, kterým se musí věnovat a uspokojovat jejich potřeby. Dominantně uvádí polovina respondentů, že se uvedenou činností ve své práci zabývá často. Kompletní výsledky pro tuto část zobrazuje a detailně mapuje tabulka 7.

Tabulka 7: Činnosti marketingových manažerů v rámci externí komunikace

Činnost	Nikdy	Téměř nikdy	Občas, zřídka	Často	Téměř každý den	Každý den
Řízení vztahů se zákazníky	0	1	18	18	15	10
Rozvoj, koordinace a řízení vztahů s klíčovými průmyslovými organizacemi/partnery/dodavateli	1	0	2	19	25	15
Rozvoj, koordinace a řízení vztahů s externími agenturami (např. reklamními, PR a mediálními)	1	3	2	13	19	24
Rozvíjení, koordinace a řízení vztahů s členy organizace	2	3	7	31	19	0

V části, která bude předmětem následujícího rozboru, jsou činnosti manažerské práce, která se týká marketingového průzkumu trhu a analýzy dat, které sportovní organizace získávají. Informace, které se týkají uvedené problematiky, jsou prezentovány na grafu uvedeném v obrázku 12 níže. Celkové výsledky tohoto tématu netvoří tak častou činnost

marketingových manažerů ve sportu, na rozdíl proti činnostem, které byly prezentovány v tabulce 6.



Obrázek 12: Činnosti marketingových manažerů v rámci průzkumu trhu a analýzy dat
 Jak již bylo zmíněno, výsledky této části poukazují na fakt, jakým způsobem a do jaké míry se marketingoví manažeři sportovních organizací věnují náplni práce, která je spojena s průzkumem trhu, jeho vyhodnocováním, sledováním trendů a dalšími obdobnými činnostmi.

Činnosti, které jsou v této části uvedeny, nejsou nikterak častou aktivitou respondentů. Je však třeba uvést, že nejvíce se věnují sledování a vykazování informací a dat o zákaznících či prodeji. Tento aspekt není zcela v náplni práce pouze jednoho z dotazovaných manažerů a žádný respondent neuvedl, že by se jím téměř nikdy nezabýval. Je tak možno konstatovat, že tato činnost je v různé míře marketingovými manažery ve sportu realizována. Nejčastěji respondenti uvedli, že se jí věnují často, a to téměř v polovině odpovědí. Téměř každý den danou činnost vykazuje 17 respondentů a občas ji vykonává 10 respondentů. Je nutno zmínit, že pouze 5 ji realizuje každý den. Faktem je, že se jí manažeři věnují, což je pro sportovní prostředí typické, jelikož kluby a další organizace musí sledovat údaje o svých zákaznících či fanoušcích, a to nejen z marketingového, ale například bezpečnostního rizika (fanoušci na stadionech apod.).

Druhou činností, která je také relativně často vykonávána respondenty, je analyzování a vyhodnocování informací o trhu. Často a téměř každý den tvoří v této položce více než 50% respondentů. Zajímavé však je, že do této oblasti spadají spíše marketingoví manažeři, kteří u své osoby uvedli, že pracují ve vrcholovém či středním managementu organizace. Tři zaznamenané odpovědi, které tvrdí, že danou činnost realizují každý den, pochází od

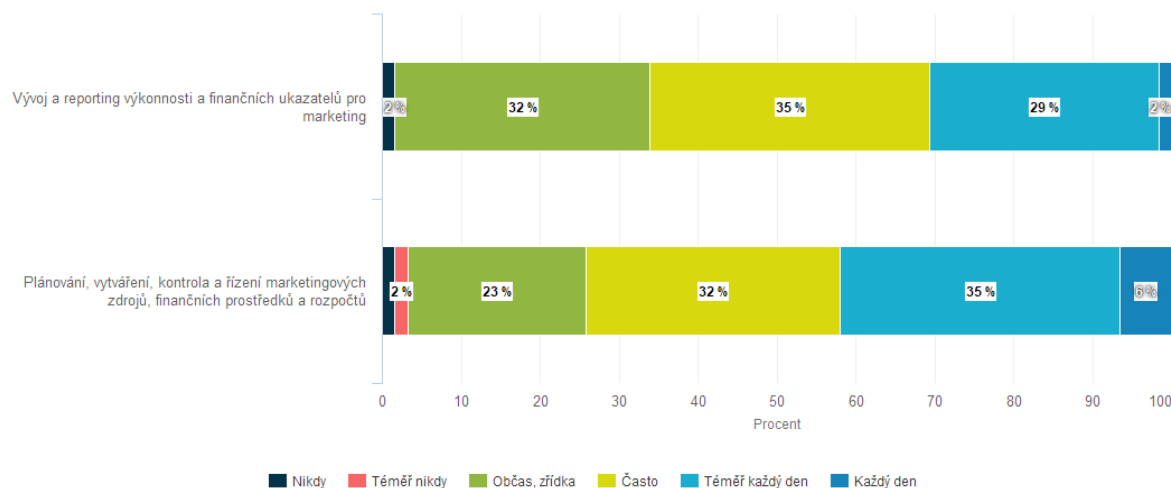
manažerů, kteří se identifikují jako členové vrcholového managementu. Linioví marketingoví manažeři spíše inklinují k tomu, že odpovídají často či zřídka.

V neposlední řadě je třeba se podívat na činnost, která se týká samotného provádění průzkumu či výzkumu o trhu, trzích či o samotných zákaznících. Velmi malý počet marketingových manažerů se této činnosti věnuje každá den, respektive téměř každý den. Nejčastější odpověď tvoří pojem zřídka, následovaný pojmem často. Je tak nasnadě konstatovat, že mnoho marketingových manažerů nevytváří či neprovádí průzkum trhu. Téměř nikdy dokonce uvádí 9 marketingových manažerů z řad respondentů. To však ne zcela koresponduje s předchozími uvedenými body o analýze, sledování či vykazování údaje, data a informace o trhu, a to ať již v podobě samotného trhu, zákaznících, fanoušků či prodejích. Uvedené je možno interpretovat tak, že marketingoví manažeři daná data interpretují a vyhodnocují, ale sami je nevytváří. Mohou informace získávat právě z dat od spolupracujících agentur nebo od podřízených pracovníků, což by odpovídalo výsledkům získaným z předešlých částí. Komplexní pohled na tuto část a řešené činnosti přináší tabulka 8, která je uvedena pod tímto textem.

Tabulka 8: Činnosti marketingových manažerů v rámci průzkumu trhu a analýzy dat

Činnost	Nikdy	Téměř nikdy	Občas, zřídka	Často	Téměř každý den	Každý den
Provádění a koordinace průzkumu zákazníků/trhů	1	9	24	18	6	4
Rozvíjení, analyzování a vyhodnocování znalostí o trhu	1	3	13	24	18	3
Vývoj, sledování a vykazování údajů o zákaznících/výrobě/prodeji	1	0	10	29	17	5

Navazující část, která je posledním střípkem do mozaiky výsledků z průzkumu mezi marketingovými manažery ve sportu, pojednává o výsledné marketingové kontrole. Kontrola je myšlena v různých podobách, ať již ve formě výsledných zpráv, hodnocení marketingových ukazatelů či ve finančním vyjádření. Tato kategorie obsahuje pouze dvě činnosti, které jsou však komplexnějšího charakteru. Obě položky činností v rámci marketingu a jejich výsledky v kontextu provedeného výzkumu, naznačuje níže uvedený obrázek 13.



Obrázek 13: Činnosti marketingových manažerů v rámci reportingu a kontroly

V tomto ohledu je nutno konstatovat, že obě činnosti jsou téměř většinou manažerů vykonávány. Pouze jednotky respondentů ze souboru marketingovým manažerů ve sportu, uvádí, že se danou činností nikdy či téměř nikdy nezabývají.

V případě plánování, kontroly a řízení marketingových prostředků a rozpočtů, tedy práci s marketingovými budgety, řeší v rámci své každodenní činnosti či téměř každodenní činnost více než třetina respondentů, což je logické vzhledem k finanční náročnosti marketingových aktivit a operací. Nejvíce respondentů v kontextu této činnosti uvádí, že jí řeší často. Pouze 13 respondentů se uchyluje k tvrzení, že se činností týkající se rozpočtu zabývají pouze občas.

Marketingoví manažeři ve sportu se také věnují v mnoha případech reportingu, a to nejen výkonostnímu, ale také finančnímu. Často ho realizuje největší počet respondentů a téměř každý den pouze o něco méně. Jde o počty 22, respektive 18 dotázaných. Je však pozoruhodné, že i přesto, že se může jevit tato činnost jako velmi důležitá a pro mnoho organizací nezbytná proto, aby přežily ve vysoce konkurenčním prostředí, kde musí řešit efektivitu vynaložených prostředků a zdrojů, tak je tato činnost pro necelou třetinu respondentů pouze občasnou položkou v rámci jejich vykonávané profese a náplně práce. Takto označilo celkem 20 respondentů popisovanou činnost. Komplexní výsledky jsou v grafické podobě uvedeny na obrázku 13 a v absolutních hodnotách jsou zaznamenány v tabulce 9.

Tabulka 9: Činnosti marketingových manažerů v rámci reportingu a kontroly

Činnost	Nikdy	Téměř nikdy	Občas, zřídka	Často	Téměř každý den	Každý den
Vývoj a reporting výkonnosti a finančních ukazatelů pro marketing	2%	0%	32%	35%	29%	2%
Plánování, vytváření, kontrola a řízení marketingových zdrojů, finančních prostředků a rozpočtů	0%	2%	23%	32%	35%	8%

Vývoj a reporting výkonnosti a finančních ukazatelů pro marketing	1	9	24	18	6	4
Plánování, vytváření, kontrola a řízení marketingových zdrojů, finančních prostředků a rozpočtů	1	3	13	24	18	3

5.2 Poptávka po marketingových manažerech na trhu práce

Nadcházející část práce přináší výsledky provedené obsahové analýzy inzerátů práce poptávajících marketingové manažery na českém trhu práce. Výsledky jsou rozděleny na dvě části, první reflektuje název, respektive oblast názvů marketingové manažerské pozice, a druhá část shrnuje požadavky, které byly v inzerátech uvedeny. Názvy pozic a jejich výskyt v rámci provedené obsahové analýzy značí tabulka 10.

Tabulka 10: Oblasti názvů pozic marketingových manažerů na trhu práce

Název pozice	Počet	Procentuální vyjádření
Marketingový manažer	44	29,3 %
Projektový marketingový manažer	25	16,7 %
Online marketingový manažer	23	15,3 %
Senior marketingový manažer	17	11,3 %
Obchodní marketingový manažer	15	10,0 %
Produktový marketingový manažer	10	6,7 %
PR marketingový manažer	10	6,7 %
Ostatní	6	4,0 %
	150	100 %

Z uvedené tabulky plyne, že se na českém trhu práce vyskytuje vícero specifických označení marketingových manažerů. Organizace, které hledají pracovníky na pozice marketingového manažera, tak často inklinují k využití specifických názvů pozice marketingového manažera a nezůstávají pouze u obecného označení. V některých případech lze toto jednání zdůvodnit snahou o atraktivitu dané pozice či o snahu najít co nejhodnějšího kandidáta. I přes uvedené zůstává hojný počet inzerátů stále u názvu pozice jako *marketingový manažer*. Pro

zjednodušení provedené analýzy byly vybrané názvy pozic sloučeny a nebyl poskytován jejich kompletní výčet, jelikož je na trhu práce uváděno mnoho odlišných pozic, co se do názvu pozice týče, ale obsahově mají podobnou náplň práce.

V následující části bude vysvětleno, jaké příklady pozic týkající se pojmu *marketingový manažer* byly sloučeny do oblastí uvedených v tabulce 10. Pod první oblastí označenou jako Marketingový manažer byly zařazeny takové inzeráty práce, které buďto obsahovaly pouze shodný název nebo odpovídaly svým obsahem této pozici či byly označeny jako marketingový ředitel. Oblast Produktový marketingový manažer zahrnuje všechny inzeráty práce zahrnující marketingovou produktovou politiku, marketing značky a další marketingové aktivity spojené s produktovou politikou. V případě oblasti Projektový marketingový manažer jde o všechny typy marketingových pozic, které byly označeny na analyzovaném serveru jako projektová činnost či projektový marketing. Do oblasti Senior marketingový manažer byly zařazeny pracovní pozice, které obsahovaly slovo senior v názvu pozice, dále také pozice zástupců marketingových manažerů/ředitelů či pozice team leader v marketingu. Pro oblast Online marketingový manažer byl zvolen takový přístup, že všechny pozice, které byly označeny ve spojitosti s marketingovým manažerem a sociálními sítěmi, webovými stránkami, online marketingem, online retail marketingem, online content marketingem a podobnými, tak byly zařazeny právě do této kategorie. Do oblasti PR marketingový manažer byly zařazeny názvy pozic, které byly ve vztahu s aktivitami public relations. Oblast obchodní marketingový manažer zahrnovala všechny pozice, které byly kombinací obchodních a marketingových aktivit. Do téže oblasti byly zařazeny také pozice týkající se regionálních marketingových aktivit či field marketingu. Do sekce Ostatní byly zařazeny všechny poptávky po práci, které nezapadaly do žádné z předchozích oblastí, ale i přesto se jednalo o pozici se vztahem k zadanému klíčovému slovu marketingový manažer. Oblast Ostatní zahrnovala například následující názvy pracovních pozic v rámci marketingového managementu: Marketing manager in Sponsorship, Event marketing koordinátor, Koordinátor distribuce propagačních materiálů apod. V případě, že došlo k podobnosti názvu pozice s více oblastmi, které byly pro obsahovou analýzu využity, bylo zvoleno takové zařazení dané pozice do tabulky, které nejvíce odpovídalo popisu pracovní náplně a obsahu pracovní činnosti uvedené v inzerátu.

Z tabulky 10 je tak patrné, že nejčastější pozicí, která je na trhu poptávána, je pozice marketingového manažera. Ta je následována marketingovými pozicemi, které se vztahují k projektové činnosti či online marketingové činnosti. Inzerenti také často vyhledávají

pozice senior marketingových manažerů či marketingové manažery, kteří mají přesah do obchodní činnosti.

Další část je věnována samotným analýzám obsahu práce či náplně práce jednotlivých inzerátů práce na českém trhu práce, jehož poptávková strana je prezentována skrze portál jobs.cz. Výsledky obsahové analýzy budou hodnoceny a prezentovány obdobnou formou jako v případě studie uváděných autorů tohoto výzkumného konstruktů (Gök, Hacıoglu, 2010). Jednotlivé obsahové shody byly zapsány pomocí kódu do pomocné tabulky v MS Excel, odkud byly finálně převedeny do samotného textu práce. Výsledky jsou řazeny dle jednotlivých kategorií, které v sobě skrývají několik činností marketingových pracovníků. Data v tabulkách jednotlivých kategorií jsou vždy seřazena od jevů, které se vyskytly nejčastěji po ty, které se objevily v rámci obsahové analýzy nejméně často.

V první části byla řešena oblast činností v kontextu klasického marketingového mixu 4P tak, jak je popsán v základní verzi v teoretické části práce. Z analýzy inzerátů práce na pozice týkající se marketingového managementu vyplývá, že se nejvíce vykytuje činnost spojená s propagačními aktivitami, respektive marketingovou komunikací jako takovou. Následující činnost, která je v inzerátech práce uváděna, je práce s produkty a produktovou politikou. Tato činnost se týká především pozic v oblasti Obchodní a produktový marketingový manažer či Marketingový manažer. Tvorba cen a příprava cenové politiky se objevuje méně často a je spojena s efektivním a správným nastavením cenové strategie. Nejméně uváděnou částí marketingového mixu je realizace distribuce. Tabulka 11 uvádí konkrétní počty nalezených činností v rámci marketingového mixu a také celkový počet zjištěných hodnot.

Tabulka 11: Kategorie Marketing mix management

Role/činnosti/náplň práce	Počet	Procentuální vyjádření
Řízení a realizace propagačních činností	127	48,5 %
Řízení a realizace činností souvisejících s produkty	62	23,6 %
Řízení cenové politiky a cenotvorba	44	16,8 %
Řízení a realizace distribučních činností	29	11,1 %
Celkem: 1. Kategorie Marketing mix management	262	100 %

Následně byly provedeny analýzy, respektive zapisovány a kódovány informace, které se týkají vnitřní komunikace v rámci působení marketingového manažera v organizaci. Nejpodstatnější činností, která je vyžadována v inzerátech práce, je schopnost řídit

marketingové týmy a koordinovat jejich činnost. Inzeráty uvádí různou velikost týmů, od malých, tří členných týmů až po velké, čítající například dvacet pracovníků. Velmi často inzeráty také poukazují v mnoha případech na nutnost spolupracovat s obchodním oddělením, obchodními zástupci či prodejci na prodejnách. Tato činnost se tak řadí na druhé místo v této kategorii. Za podstatné lze také považovat schopnost školit a řídit marketingové pracovníky a dále také s jednotlivými marketingovými pracovníky spolupracovat, tedy být schopen týmové a kolektivní práce v rámci marketingových, projektových či jiných týmů nebo uskupení. Spolupráci s vrcholovým vedením organizace vyžaduje pouze málo pozic uvedených v rámci poptávky po práci. Uvedené informace a počty zobrazených jevů popsaných v této části shrnuje tabulka 12.

Tabulka 12: Kategorie Management of internal relationship networks (inbound roles)

Role/činnosti/náplň práce	Počet	Procentuální vyjádření
Spolupráce, koordinace, motivace, školení a řízení multifunkčních týmů	65	33 %
Spolupráce s prodejci, jejich podpora a školení	49	24,9 %
Nábor, školení, monitorování a řízení marketingových pracovníků	34	17,3 %
Efektivní partnerství/úzká spolupráce s ostatními marketingovými pracovníky	30	15,2 %
Efektivní partnerství a úzká spolupráce s vrcholovým vedením	19	9,6 %
Celkem: 2. Kategorie Management of internal relationship networks (inbound roles)	197	100%

Další část náplně práce marketingových manažerů se týká strategie a plánování marketingových činností. Nejčastěji uváděným požadavkem v rámci inzerátů práce byla realizace či exekuce marketingové strategie či marketingového plánu do praxe a jeho následná evaluace. Dalším velmi často uváděným aspektem manažerské práce na pozici marketingového manažera je schopnost tvorby, přípravy a optimalizace marketingové strategie či plánu. Tento aspekt je v manažerských aktivitách často uváděn i ve spojitosti s finančním řízením marketingu. Nejméně uváděnou činností je spolupráce na vývoji a tvorbě celopodnikové strategie, ať na jakékoliv strategické úrovni. To je poněkud zarážející vzhledem k tomu, že marketingová strategie či plán bývají úzce propojeny s komplexní strategií podniku. Kvantifikaci popsaných jevů naznačuje tabulka 13, stejně jako celkový počet jevů této kategorie.

Tabulka 13: Kategorie Strategy development and execution

Role/činnosti/náplň práce	Počet	Procentuální vyjádření
Vývoj a/nebo realizace marketingových strategií/plánů/programů	51	45,9 %
Rozvoj marketingové strategie	45	40,6 %
Vývoj a/nebo realizace strategií na podnikové úrovni a spolupráce na nich	15	13,5 %
Celkem: 3. Kategorie Strategy development and execution	111	100%

V návaznosti na vnitřní komunikaci v rámci marketingové činnosti je třeba se také zaměřit na vnější komunikaci směrem k externím subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé a další subjekty navázané na společnost. Nejstěžejnější činností této kategorie se dle analýzy inzerátů práce jeví práce spojená s řízením vztahů se zákazníky, ať již přímo, nebo ve spojitosti s daty a informacemi o nich, například v podobě CRM systémů a jejich správy. Velmi často uváděnou činností je nutnost spolupráce s agenturami, které se zabývají specifickou marketingovou činností. Jsou uváděny reklamní, grafické, online marketingové či eventové agentury, se kterými musí marketingovými manažeri dle inzerátů práce spolupracovat. Nedílnou součástí, i když již v menší míře, je dle inzerátů práce také činnost marketingových manažerů v kontextu spolupráce s partnery, sponzory, dodavateli či výrobními podniky, se kterými organizace spolupracuje. Nejméně častým jevem je rozvoj a řízení spolupráce a vztahů s členy organizace, což jsou další stakeholders, kteří na organizaci působí. Šlo o členy neziskových organizací či speciální VIP partnery či shareholders. Mnoho organizací zahrnuje tyto činnosti mezi řízení vztahů se zákazníky, a proto, velmi pravděpodobně, došlo k velice nízkému výskytu tohoto jevu. Kompletní výskyt jednotlivých jevů uvádí a popisuje níže uvedená tabulka 14.

Tabulka 14: Kategorie Management of external relationships network (outbound roles)

Role/činnosti/náplň práce	Počet	Procentuální vyjádření
Řízení vztahů se zákazníky	57	45,6 %
Rozvoj, koordinace a řízení vztahů s externími agenturami (např. reklamními, PR a mediálními)	38	30,4 %
Rozvoj, koordinace a řízení vztahů s klíčovými průmyslovými organizacemi/partnery/dodavateli	23	18,4 %
Rozvíjení, koordinace a řízení vztahů s členy organizace	7	5,6 %

Celkem: 4. Kategorie Management of external relationships network (outbound roles)	125	100%
--	-----	------

Následující kategorie, která byla v rámci inzerátů práce sledována, se týká práce s daty a znalostmi v provázanosti na průzkum trhu a analytickou práci. Nejčastěji je k nalezení ve zkoumaných inzerátech práce činnost marketingového manažera, která souvisí s průzkumem a analýzou trhu, zákazníků a zákaznických segmentů. Nejčastěji byla uváděna analýza zákaznických a cílových skupin a postavení značky na trhu, a to právě samotné její provádění a realizace. Vyhodnocování informací a data o tržním prostředí obsahovalo už méně pozic na trhu práce. Sledování údajů o zákaznících a prodeji bylo uváděno nejméně často v řešené kategorii. Některé z těchto činností společnosti zahrnují do práce s tržní analýzou, což může být jedním z důvodů menší početnosti výskytu daného jevu. Případnou další interpretaci může být fakt, že daná činnost je v některých organizacích spíše záležitostí obchodního oddělení. Souhrnné výsledky této kategorie lze nalézt v tabulce 15.

Tabulka 15: Kategorie Data and knowledge management

Role/činnosti/náplň práce	Počet	Procentuální vyjádření
Provádění a koordinace průzkumu zákazníků/trhů	66	45,8 %
Rozvíjení, analyzování a vyhodnocování znalostí o trhu	45	31,3 %
Vývoj, sledování a vykazování údajů o zákaznících/výrobě/prodeji	33	22,9 %
Celkem: 5. Kategorie Data and knowledge management	144	100%

Poslední sledovanou kategorií v rámci inzerátů práce na pozici marketingového manažera byla tematika zaměřená na kontrolu, reporting a hodnocení finančních i nefinančních ukazatelů výkonnosti. Nejčastější činností uváděnou v inzerátech práce bylo řízení a příprava marketingového rozpočtu a jeho následná kontrola a měření efektivnosti. Práce s rozpočtem byla obecně zmiňována v mnoha inzerátech práce. S relativně větší mezerou v počtu výskytů je objevuje další zmiňovaná činnost, kterou je reporting týkající se výkonnosti a efektivity provedených marketingových aktivit a kampaní. Informace o počtu výskytu daných jevů a celkovém výskytu dané kategorie informuje tabulka 16, která je níže uvedena.

Tabulka 16: Kategorie: Management of marketing productivity and performance

Role/činnosti/náplň práce	Počet	Procentuální vyjádření
---------------------------	-------	------------------------

Plánování, vytváření, kontrola a řízení marketingových zdrojů, finančních prostředků a rozpočtů	46	62,2 %
Vývoj a reporting výkonnosti a finančních ukazatelů pro marketing	28	37,8 %
Celkem: 6. Kategorie: Management of marketing productivity and performance	74	100%

5.2.1 Shrnutí obsahové analýzy v kontextu poptávky na trhu práce

Pro přehlednost a komplexnost výsledků obsahové analýzy jsou všechna zjištění a jejich kvantifikace uvedena v následující tabulce 17. Tabulka disponuje celkovým součtem všech jevů, které byly zaznamenány a získány z inzerátů poptávek po práci. Následně je provedeno procentuální vyjádření zastoupení jednotlivých jevů.

Z komplexní analýzy formovanou tabulkou 17 lze vyčíst, které činnosti marketingových manažerů byly na straně poptávky po práci na trhu práce nejvíce uváděny a preferovány. Jediná činnost ze všech, související s principy marketingové mixu, dosáhla na dvoucifernou procentuální hodnotu. Šlo o činnost spojenou s výkonem propagačních a komunikačních aktivit v rámci náplně manažerské práce. Jako velmi podstatnou spatřuje trh práce také činnost týkající se samotné realizace a průzkumu trhu či zákaznického segmentu a dále také řízení, školení a motivování marketingových týmů různé velikosti.

Výraznou náplň práce marketingového manažera tvoří také další část související s marketingovým mixem. Jde o činnosti související se strategickým řízením produktové politiky a produktového portfolia organizace. Další velmi podstatnou položkou manažerské práce je dle provedené analýzy také řízení vztahu se zákazníky, které je uvedeno ve 4. kategorii.

Z analýzy také vyplývá, že nedílnou součástí je příprava a realizace marketingových plánů či konkrétních marketingových programů a aktivit. Zajímavostí je také, že vyšších hodnot dosahuje položka pojednávající o spolupráci s obchodním oddělením a jeho členy. To naznačuje, že nedílnou součástí marketingové práce je spolupráce s obchodním oddělením a obchodními zástupci organizace.

Veškeré prezentované a interpretované položky jsou shrnuty v tabulce 17, a to jak v absolutních hodnotách počtu výskytu, tak i v procentuálním vyjádření, kde 100 % je rovno celkovému počtu nalezených činností (913).

Tabulka 17: Kompletní tabulky shrnující obsahovou analýzu

Role/činnosti/náplň práce	Počet	Procentuální vyjádření
1. Kategorie: Marketing mix management	262	28,7%
Řízení a realizace propagačních činností	127	13,9 %
Řízení a realizace činností souvisejících s produkty	62	6,8 %
Řízení cenové politiky a cenotvorba	44	4,8 %
Řízení a realizace distribučních činností	29	3,2 %
2. Kategorie: Management of internal relationship networks (inbound roles)	197	21,6 %
Spolupráce, koordinace, motivace, školení a řízení multifunkčních týmů	65	7,1 %
Spolupráce s prodejci, jejich podpora a školení	49	5,4 %
Nábor, školení, monitorování a řízení marketingových pracovníků	34	3,7 %
Efektivní partnerství/úzká spolupráce s ostatními marketingovými pracovníky	30	3,3 %
Efektivní partnerství a úzká spolupráce s vrcholovým vedením	19	2,1 %
3. Kategorie: Strategy development and execution	111	12,2 %
Vývoj a/nebo realizace marketingových strategií/plánů/programů	51	5,6 %
Rozvoj marketingové strategie	45	4,9 %
Vývoj a/nebo realizace strategií na podnikové úrovni a spolupráce na nich	15	1,7 %
4. Kategorie: Management of external relationships network (outbound roles)	125	13,7 %
Řízení vztahů se zákazníky	57	6,2 %
Rozvoj, koordinace a řízení vztahů s externími agenturami (např. reklamními, PR a mediálními)	38	4,2 %
Rozvoj, koordinace a řízení vztahů s klíčovými průmyslovými organizacemi/partnery/dodavateli	23	2,5 %
Rozvíjení, koordinace a řízení vztahů s členy organizace	7	0,8 %
5. Kategorie: Data and knowledge management	144	15,7 %
Provádění a koordinace průzkumu zákazníků/trhů	66	7,2 %
Rozvíjení, analyzování a vyhodnocování znalostí o trhu	45	4,9 %
Vývoj, sledování a vykazování údajů o zákaznících/výrobě/prodeji	33	3,6 %
6. Kategorie: Management of marketing productivity and performance	74	8,1 %

Plánování, vytváření, kontrola a řízení marketingových zdrojů, finančních prostředků a rozpočtů	46	5,0 %
Vývoj a reporting výkonnosti a finančních ukazatelů pro marketing	28	3,1 %
	913	100 %

6 PROFIL NÁPLNĚ PRÁCE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA

Kapitola profil marketingového manažera se věnuje syntéze poznatků provedeného výzkumu a zpracování obsahové náplně práce marketingových manažerů v kontextu českého trhu práce. Jde o sestavení typického profilu marketingového manažera s ohledem na sportovní segment. Profil neobsahuje informace o požadavcích kladených na marketingového manažera, nýbrž jde o podstatu činností, které manažer v rámci své profese vykonává nebo by dle trhu práce vykonávat měl.

Návrh samotného profilu marketingového manažera a jeho typických pracovních činností bude vycházet z výsledků získaných provedením obou šetření. Následný profil je sestaven v logickém sledu činností a v pořadí, ve kterém byly analyzovány. Následující část také odpovídá na stanovenou výzkumnou otázku č. 1., která zní „*Z jaké náplně práce se skládá profil marketingového manažera na českém trhu práce, specificky v oblasti sportu?*“. Částečně tato část přinese odpovědi i na druhou výzkumnou otázku znějící „*Jaké jsou základní potřeby trhu práce v kontextu vzdělání marketingových manažerů, a to nejen ve sportu?*“.

V první řadě je třeba rozebrat výsledky týkající se kategorie zaměřené na marketingový mix. Je relativně pozoruhodné, že v případě inzerátů práce zcela dominuje řízení a realizace propagační činnosti, přičemž v případě marketingových manažerů ve sportu je činnost v nejvyšší míře zaměřena na práci s produktovou politikou. Je však nasnadě konstatovat, že obě položky se umístily v rámci obou provedených šetření na prvním a druhém místě. Na pomyslném třetím místě skončilo řízení cenové politiky a cenotvorba a poslední místo zaujímaly distribuční činnosti v obou šetřeních (s hodnocením mezi 11-13 %).

Z uvedených údajů lze dospět k závěru, že majoritní (více než 50 %) náplní práce manažera tvoří v rámci marketingového mixu činnosti spojené s řízením a realizací propagačních činností a činnosti spojené s řízením a realizací aktivit spojených s produkty.

Jednou z dalších kategorií je práce na strategii a strategickém řízení organizace. V této části panuje největší shoda na nutnosti realizovat marketingové strategie, plány či specifické programy. V rámci inzerátů práce je tato činnost reflektována velmi často, v případě marketingových manažerů jde o velmi vysoké číslo respondentů, kteří danou činnost často realizují. Z tohoto důvodu lze usuzovat, že se jedná o typickou činnost, kterou musí manažeři v rámci své profese vykonávat. Za obdobně podstatnou lze považovat také práci na rozvoji marketingové strategie. Tato činnost je uvedena ve 45 inzerátech práce a přes polovinu

dotazovaných manažerů ji považuje za takovou činnost, kterou realizují každý den či téměř každý den. S jistotou lze konstatovat, že tato činnost tvoří typický profil práce marketingového manažera. Vývoj a realizace strategií na podnikové úrovni a spolupráce na nich není dle dostupných dat častou typickou činností marketingových manažerů.

V rámci další kategorie, který se věnuje interní komunikaci a interním aktivitám v organizaci, je třeba určit, které aktivity spadají do typické náplně práce marketingových manažerů. Pozoruhodné v této části je, že nelze najít 100% shodu na jakékoliv marketingové činnosti. Nejdůležitější náplní této kategorie je pro dotazované manažery činnost spojená s úzkou spoluprací s ostatními marketingovými pracovníky, což však inzeráty práce zcela nepotvrzují, jelikož tato činnost byla uvedena pouze 30krát. Je však možné, že v rámci inzerátů práce je spolupráce s dalšími kolegy v marketingu zcela jasnou premisou, kterou není třeba nikterak zdůrazňovat. Tato činnost je typickou činností marketingových manažerů ve sportovním prostředí. Podstatná část náplně, která je uváděna mezi inzeráty práce, je spolupráce, koordinace, motivace školení a řízení multifunkčních týmů. To dokládají i výsledky šetření mezi marketingovými manažery ve sportu, kteří tuto činnost ve většině případů věnují činnosti téměř každý den či často. Jako nedílnou součást marketingové práce manažera lze spatřovat také nábor, školení, monitorování a řízení marketingových pracovníků, jelikož se této činnosti ve velmi vysokém časovém zatížení věnují dotazovaní marketingoví pracovníci. Zároveň je tato činnost i relativně často zmiňovanou záležitostí v inzerátech práce. Spolupráce s prodejci, jejich podpora a školení je položkou, která je častěji uváděna mezi inzeráty práce, ale dotazovaní marketingoví manažeři se této činnosti věnují spíše zřídka. Rozporuplná je položka týkající se úzké spolupráce s vrcholovým vedením, jelikož v inzerátech práce zaznívá pouze velmi málo a u marketingových manažerů je realizována pouze občas či často. I přes uvedené lze, vzhledem k ostatním položkám, konstatovat, že tato položka nepatří do typické náplně marketingového manažera ve sportu na českém trhu práce.

Na předchozí analyzovanou kategorii navazuje kategorie pojednávající o činnosti manažerů v rámci jejich komunikace s externími stakeholders. Dotazovaní marketingoví sportovní manažeři uvádějí, že jednou z velmi často vykonávaných činností v jejich profesi je rozvoj, koordinace a řízení vztahů s klíčovými průmyslovými organizacemi, partnery či dodavateli. Tento aspekt časté zmínky této činnosti odráží poptávka na trhu práce pouze částečně, i přesto dostatečně, aby mohla být tato činnost označena běžnou náplní práce marketingového manažera ve sportu. Za činnost, kterou realizují všichni dotazovaní manažeři alespoň

v minimální míře, lze považovat řízení vztahů se zákazníky. Její důležitost potvrzuje také četnost výskytu daného jevu v rámci analyzovaných inzerátů. Tato činnost, jak z provedeného výzkumu plyne, je nedílnou součástí typické náplně práce marketingového manažera. Vzhledem k výsledkům dotazování je třeba uvést, že položka týkající se rozvoje, koordinace a řízení vztahů s klíčovými průmyslovými organizacemi, partnery a dodavateli, je nedílnou součástí manažerské práce, a to i přesto, že je relativně méně často uváděna v inzerátech práce. Velmi nízké hodnocení obdržela položka týkající se rozvoje a řízení vztahů s členy organizace, kdy sice manažeři danou činnost vykovávají nejčastěji často, ale inzeráty práce tento požadavek skoro vůbec nereflektují.

Kategorie, která se zabývá analýzou dat a průzkumem tržního prostředí je nejkomplicovanější a nejvíce náročnou částí co se týče výsledků. Pracovníci marketingu většinu z těchto činností dělají velmi často. Položku provádění a koordinace průzkumu zákazníků a trhů zase uvádí manažeři jako takovou, kterou vykonávají ze všech tří analyzovaných položek nejméně. Naproti tomu inzeráty práce tuto položku zachycují nejčastěji. I tak je tato položka zařazena mezi typické činnosti marketingového manažera ve sportu, jelikož největší počet respondentů ji realizuje alespoň občas. Následující dvě další položky, kterými jsou rozvoj analýza a vyhodnocování znalostí o trhu a položka vývoj, sledování a vykazování údajů o zákaznících, výrobě a prodeji, mohou být považovány také za součást typické náplně práce marketingových manažerů, jelikož na jejich důležitosti panuje shoda na obou stranách trhu práce, tedy na straně nabídky i na straně poptávky.

Poslední kategorií, která byla podrobena výzkumu, je kategorie zabývající se marketingovou produktivitou, reportingem a kontrolními aktivitami. V této kategorii je zcela signifikantní, že položka plánování, vytváření, kontrola a řízení marketingových zdrojů, finančních prostředků a rozpočtů je nedílnou součástí typické marketingové činnosti pracovníků marketingu na manažerské pozici. Tato skutečnost je podpořena tím, že dotazovaní uvádějí, že danou činnosti realizují v největším počtu často či téměř každý den. Podporována je tato činnost i v analýze inzerátů práce, kdy je daná činnost uvedena celkem 46krát. Vzhledem k tomu, že činnost spojená s vývojem a reportingem výkonnosti finančních ukazatelů pro marketing realizuje největší počet manažerů pouze zřídka a že inzeráty práce taktéž v tomto ohledu nevykazují častou shodu, je možno konstatovat, že nejde o typickou činnost v rámci náplně práce sportovních marketingových manažerů.

Výsledky obou šetření tedy přináší závěry, které činnosti lze považovat jako zásadní v profilu profese marketingového manažera a náplni jeho práce. Pro přehlednost byla

sestavena tabulka, která z uvedeného textu vytahuje činnosti, které lze označit jako typickou náplň práce marketingových manažerů ve sportu. Tabulka 18 tak prezentuje v souhrnné formě typické činnosti marketingových manažerů.

Tabulka 18: Shrnutí typické náplně práce marketingových manažerů ve sportu

Role/činnosti/náplň práce
1. Kategorie: Marketing mix management
Řízení a realizace propagačních činností
Řízení a realizace činností souvisejících s produkty
2. Kategorie: Management of internal relationship networks (inbound roles)
Spolupráce, koordinace, motivace, školení a řízení multifunkčních týmů
Nábor, školení, monitorování a řízení marketingových pracovníků
Efektivní partnerství/úzká spolupráce s ostatními marketingovými pracovníky
3. Kategorie: Strategy development and execution
Vývoj a/nebo realizace marketingových strategií/plánů/programů
Rozvoj marketingové strategie
4. Kategorie: Management of external relationships network (outbound roles)
Řízení vztahů se zákazníky
Rozvoj, koordinace a řízení vztahů s externími agenturami (např. reklamními, PR a mediálními)
Rozvoj, koordinace a řízení vztahů s klíčovými průmyslovými organizacemi/partnery/dodavateli
5. Kategorie: Data and knowledge management
Provádění a koordinace průzkumu zákazníků/trhů
Rozvíjení, analyzování a vyhodnocování znalostí o trhu
Vývoj, sledování a vykazování údajů o zákaznících/výrobě/prodeji
6. Kategorie: Management of marketing productivity and performance
Plánování, vytváření, kontrola a řízení marketingových zdrojů, finančních prostředků a rozpočtů

6.1 Doporučení pro vzdělání marketingových manažerů

V následující části jsou představena dílčí doporučení pro vzdělávání marketingových manažerů na vysokých školách. Jednotlivá doporučení vychází z činností, které jsou

uvedeny jako výsledky provedených šetření, aby došlo k tomu, že doporučení budou vycházet z požadavků akcentovaných trhem práce. V této části dojde k finálnímu zodpovězení položené výzkumné otázky č. 2, která zní „*Jaké jsou základní potřeby trhu práce v kontextu vzdělání marketingových manažerů, a to nejen ve sportu?*“.

V případě první kategorie je třeba zaměřit se na základní principy dvou částí marketingového mixu, kterými jsou produkt a propagace, respektive marketingová komunikace. V případě marketingové komunikace je třeba seznámit budoucí marketingové manažery s možnostmi komunikace, které přináší 21. století a také osvětlit, jaké existují možnosti marketingové komunikace, která je specifická pro sportovní prostředí. Z uvedených důvodů je vhodné zařadit semináře či workshopy studentům marketingových oborů, které se týkají marketingových komunikačních a propagačních možností v kontextu sportovního managementu. Obdobná činnost by měla být realizována v kontextu řízení produktového portfolia. Jde o to, že je třeba vysvětlit a naznačit budoucím sportovním manažerům, jaké možnosti a potenciál skrývají sportovní produkty. Rovněž také, že existují určitá specifika sportovního produktu, kterými může být například jeho nepředvídatelnost.

Druhá část doporučení se týká především osvojení činností ve spojitosti s interní komunikací a vytváření vztahů na pracovišti. Stěžejní myšlenka se týká týmové práce, která je nedílnou součástí práce v oddělení marketingu. Z tohoto důvodu by měla být výuka marketingu připravována projektově a budoucí marketingoví manažeři by měli být schopni pracovat v různorodých, ba dokonce mezinárodních týmech. Tento aspekt lze také využít v kategorii šesté, která se zabývá produktivitou v marketingu. Schopnost spolupráce je totiž trhem práce kvitována, ale nejen ta, ale i schopnost připravovat a zajišťovat adekvátní školení pro marketingový tým je nedílnou součástí. Tímto se samozřejmě také zvyšuje nutnost spolupráce mezi marketingovými pracovníky. Velmi osvědčenou metodou, na kterou by měli být marketingoví manažeři také připraveni, je realizovat se svým týmem teambuildingové školení. V propojenosti se sportem se nabízí školení, které bude kombinovat sportovní a pohybové aktivity, které donutí členy marketingového týmu pracovat dohromady v mentálních, ale i fyzických výzvách. Je tak možno doporučit realizaci teambuildingového školení, respektive naučit potenciální marketingové manažery, že takové možnosti existují a také, jak se takové školení pořádá a co obsahuje. Posledním doporučením k této kategorii je povinnost studentů, kteří aspirují na marketingového manažera, absolvovat seminář týkající se správného řízení lidské práce, respektive řízení lidských zdrojů.

V další oblasti je těžké učinit speciální doporučení. Lze spíše konstatovat, že tvorba, příprava a realizace jakékoliv strategie je velmi komplexní záležitostí a že je třeba se dané činnosti věnovat. Realizace případové studie, která by studenty – potenciální marketingové manažery – donutila reálně strategii či plán připravit.

V případě externí komunikace jde nejvíce o to, aby byli schopni budoucí marketingoví manažeři ve sportu ovládat různé specifické systémy na práci se zákazníky a zákaznickými segmenty. Lze poukázat na fakt, že by si studenti měli alespoň částečně vyzkoušet a osvojit práci se systémy CRM, i když na druhou stranu je třeba poznamenat, že na trhu existuje mnoho CRM systémů a je těžké vybrat takový, který by byl pro uplatnitelnost na trhu práce nejobecněji užívaný. Toto doporučení platí také pro kategorii zaměřenou na data a průzkum trhu.

Závěrem lze shrnout, že doporučení se mohou zdát obecná, ale jejich aplikací na konkrétní vzdělávací systém, je možno cílit na vyšší efektivitu vzdělávací činnosti a vyšší připravenost absolventů na aktuální prostředí trhu práce. Bodově lze doporučení shrnout následovně:

- Kurz zaměřený na sportovní marketing
- Projektově realizovaná výuka, týmová práce
- Školení, schopnost připravit teambuildingovou akci se sportovním zaměřením
- Řízení lidských zdrojů jako nedílná součást vzdělání pro marketingové manažery
- Strategické řízení marketingových aktivit a tvorba marketingových a podnikových strategií jako příprava na práci budoucího marketingového manažera
- Schopnost uvažovat nad CRM a případně umět pracovat se systémy CRM

7 DISKUZE

K tomu, aby byl splněn cíl práce a byla analyzována problematika marketingových manažerů, jejich profil práce a jejich náplň práce, včetně konkrétních činností, musely být využity konkrétní a specifické výzkumné metody. Vše samozřejmě s aplikací do sportovního prostředí. Jak již bylo v práci uvedeno, vybrány byly dvě výzkumné metody, kterými jsou elektronické dotazování a obsahová analýza. Prvně bylo realizováno dotazníkové šetření, posléze bylo přistoupeno k obsahové analýze inzerátů práce.

V první řadě je potřeba uvést, že v případě dotazování se jedná o kvantitativní šetření. Toto šetření bylo sestaveno na základě předpokladů, které byly zjištěny výzkumem autorů Göka a Hacıoglu (2010). Právě tento fakt významně ovlivnil realizované dotazování, jelikož odpovědi na otázky, které byly šetřením zjišťovány, byly do značné míry determinovány právě uvedeným šetřením. To však přináší jistá pozitiva, ale i negativa. Pozitivem je, že se jedná o výsledky činností marketingových manažerů a že již dané činnosti prošly zkouškou obsahové validity. Negativum však může být, že byl přebrán konstrukt, který nebyl testován či ověřován pomocí dotazníkového šetření, ale byl využit primárně pro účely obsahové analýzy. To může být vnímáno jako určité zkreslení provedené výzkumu.

Dalším aspektem, kterému bylo vystaveno dotazníkové šetření, je jeho mezikulturní převod. I přes maximální snahu o formalizovaný, logický a standardizovaný převod a překlad dotazníkového šetření, mohlo dojít ke zkreslení některých kategorií a položek. Uvedené položky se tak mohou myšlenkově lehce odlišovat od těch, které jsou uvedeny v původní zahraniční verzi.

Polemizovat lze samozřejmě také nad respondenty, respektive nad cílovou skupinou daného dotazníkového šetření. Cílová skupina byla zaměřena do sportovní oblasti. Je však velmi složité definovat, co a kdo do segmentu sportu spadá a kdo nikoliv. Je relativně jasné, že marketingový manažer fotbalového klubu je pracovníkem marketingu v segmentu sportu. Otázkou však je, zda je například marketingový manažer marketingové agentury řešící sportovní projekty stále marketingovým manažerem ve sportovní oblasti. Tyto otázky je velmi podstatné uvádět a polemizovat o nich v kontextu provedeného výzkumu.

V kontextu respondentů dotazníkového šetření je třeba uvést, že výsledky získané provedeným výzkumem nelze generalizovat, i přesto, že by o toto autor práce stál. I přesto, že získaných 62 responzí je možno považovat za velmi dobré s ohledem na možnou velikost základního souboru a také na fakt, že sportovní prostředí lze považovat za velmi specifické

a částečně netransparentní. Je pravděpodobné, že v aktuální chvíli probíhá také ve většině sportů aktivní sezóna a je tak složitější získat pozornost, čas chuť u respondentů k tomu, aby se věnovali dotazníku, který se týká jejich náplně práce. Zvláště dotazy na náplň práce nejsou zcela vhodné, když respondenti v čase sezóny sami nestíhají. Ani tak nelze považovat výsledky za zcela zobecnitelné. Především je důležité zmínit, že snahou nebylo postihnout běžné, řadové, pracovníky marketingu sportovních organizací, ale zajistit výpovědi marketingových manažerů ve sportu, jichž není v kontextu trhu práce České republiky zase tak mnoho. Právě z nejasného počtu marketingových manažerů ve sportu plyne nemožnost konstatovat, že je možno generalizovat výsledky a závěry provedeného šetření.

Dále je možno namítnout, že i přesto, že došlo ke konzultacím ve snaze o zajištění vyšší míry obsahové validity předkládaného výzkumného konstrukt, mohlo dojít i v této oblasti k určité limitaci výzkumu. V případě, že by byly provedeny konzultace s vícero odborníky nebo by byly realizovány s jinými odborníky, tak by mohl být celý konstrukt považován za více obsahově validní.

V případě druhého šetření, obsahové analýzy, lze také spatřovat určitá úskalí či limity, které provedený výzkum může vykazovat. V první řadě je nutno opět uvést limitaci ve formě výběru zaznamenávání, a to dle předlohy autorů Göka a Hacıoglu (2010). V případě výběru jiného systému by mohlo dojít, že výsledky šetření budou lehce odlišné.

Obsahová analýza, však skýtá i další případnou limitaci, která tkví ve využitím portálu pro vyhledávání inzerátu práce. I přesto, že byl využit největší a nejznámější portál pro inzerci práce na manažerské pozice v České republice, tak není možné, aby pokrýval celou poptávku po pozicích marketingových manažerů. Inzeráty byly hledány zadáním pojmu marketingový manažer bez územního omezení (celá ČR), jejich řazení a výskyt je však ovlivněn algoritmy a robotickými postupy daného portálu, které mohou výsledky taktéž určitým způsobem ovlivnit. Dalším hypoteticky limitujícím faktorem provedené analýzy mohl být den a čas, kdy byl pojem zadán do vyhledávače uvedeného portálu inzerce práce, jelikož inzeráty práce přibývají a mizí každým dnem či v některých případech dokonce každou hodinou.

V neposlední řadě je nutno uvést, že obsahová analýza inzerátů práce nemůže pokrýt celou náplň práce a všechny činnosti marketingových manažerů. Je možno se domnívat, že nejsou v inzerátech práce uvedeny veškeré činnosti, které musí marketingový manažer zastávat. Je tak možno, že některé činnosti nejsou v inzerátech uvedeny, neb nejsou pokládány inzerenty za důležité a jsou uváděny pouze klíčové činnosti. Tento fakt je ovšem spíše výhodou,

jelikož právě uvedení pouze stěžejních manažerských činností může vést k sestavení optimální náplně práce v kontextu profilu marketingového manažera ve sportu na českém trhu práce.

Nutností je také uvést, že tento výzkum nestojí osamocen, jelikož na danou tematiku vzniká celosvětově řada výzkumů. Z provedeného šetření však plyne, že je důležité se zkoumané problematice i nadále věnovat. Doporučení na oblasti či témata, která by měla být dále zkoumána, je mnoho. Lze však uvést řadu, dle autorova názoru, nejdůležitějších či nejtěžejnějších ve vztahu k danému tématu.

První možností pro následný výzkum je další realizace obsahové analýzy. V případě sportu by bylo výhodné sbírat dílčí inzeráty práce, které jsou občas k nalezení na stránkách velkých klubů či spolků. Dále by bylo možné sbírat informace o poptávce po práce ve výrobních společnostech, které působí ve sportu a v neposlední řadě provést dotazování mezi největšími poskytovateli zaměstnání ve sportovním odvětví a požádat je o dodání job description pro jejich marketingové pozice. Tato studie formou obsahové analýzy by musela být realizována po delší dobu, například v průběhu celého jednoho roku a vyžadovala by každodenní vyhledávání na internetu a na webových stránkách sportovních organizací působících v České republice. Tento výzkum by pomohl poodhalit poptávkovou stránku trhu práce přímo ve sportovním segmentu.

Zajímavý by byla jistě také výzkum zaměřený na marketingové pracovníky, a to nejen na manažerských pozicích. Výzkum by mohl probíhat formou obsahové analýzy inzerátů práce. Opět by bylo možno využít portál jobs.cz, ze kterého by byly inzeráty práce staženy. Následně by byly vyhodnoceny jednotlivé marketingové pozice, které jsou na trhu práce České republiky poptávány. U všech těchto pozic by byly pomocí specifického kódování vyhledávány a zjišťovány činnosti plynoucí z obsahu práce. Tyto činnosti by pak byly porovnávány a interpretovány u jednotlivých typů pozic v marketingu. V případě realizace takto komplexního šetření je vhodné doporučit, aby nebyla analyzována pouze činnost, která je náplní práce marketingových manažerů, ale také požadavky kladené na uchazeče o pozici marketingového manažera či jakéhokoliv dalšího marketingového pracovníka. Dále by mělo být při této příležitosti doporučeno, aby byly také zaznamenány požadavky kladené na schopnosti a dovednosti marketingových manažerů na trhu práce, jelikož obsahová náplň práce není dostačující ke komplexnímu hodnocení poptávky po marketingových pracovnících na trhu práce. Z tohoto komplexního hodnocení by pak bylo možno učinit

obsáhlejší a konkrétnější závěry pro přípravu budoucích marketingových pracovníků na požadavky trhu práce.

U všech zmíněných výzkumných návrhů je vhodné podotknout, že by bylo dobré je zkoumat v dlouhodobém měřítku a následně porovnávat změny v čase. Například provedení longitudinální studie s naznačenou tématikou by mohlo být velice zajímavou záležitostí.

ZÁVĚR

V rámci tématu této závěrečné práce byla řešena problematika náplně práce a činností marketingových manažerů, a to s primární oblastí zkoumání ve sportovním odvětví. Z provedených šetření, z dotazování i z obsahové analýzy, je třeba vyvodit stěžejní závěry. I přesto, že nelze závěry provedeného výzkumu zcela zobecňovat, tak v rámci výsledků práce došlo přiblížení řešeného tématu a naznačení, jak vypadá situace marketingových manažerů na českém trhu práce.

Oba provedené výzkumy naznačují mnoho zajímavých výstupů a výsledků. Důležité je však podívat se na jejich společnou syntézu. Právě provedená syntéza získaných poznatků představuje stěžejní závěry celého výzkumu. Typické činnosti marketingového manažera ve sportu na českém trhu práce představuje mnoho aktivit. Výzkum prokazuje, že stěžejní činností v rámci aktivit týkajících se marketingového mixu, představují činnosti spojené s přípravou a realizací propagačních činností a také činnosti spojené s produkty a produktovou politikou organizace. Nedílnou součástí náplně práce marketingových manažerů jsou pak činnosti spojené s vnitřními vztahy v organizaci. Jde o řízení a práci v týmu, řízení a školení marketingových pracovníků a také úzké propojení a spolupráce s marketingovými pracovníky. V rámci externí komunikace se mezi typické činnosti marketingových manažerů sportovních organizací řadí řízení vztahů se zákazníky či fanoušky, spolupráce s externími agenturami či rozvoj a řízení vztahů s klíčovými organizacemi v odvětví.

Mezi stěžejní činnosti v rámci náplně práce marketingových manažerů, je možno zařadit také aktivity spojené s realizací průzkumu trhu a zákaznických segmentů a následné vyhodnocování této činnosti. V tomto ohledu je třeba dodat, že mezi typické činnosti tohoto typu lze zařadit také sledování a vykazování údajů o zákaznicích či prodeji.

V neposlední řadě je vhodné uvést, že významnou část manažerské práce marketingových pracovníků tvoří vývoj a realizace marketingové strategie, stejně tak jako její pravidelný a průběžný rozvoj. S tímto úzce souvisí i další typická náplň práce marketingových manažerů, kterou je plánování, vytváření, kontrola a řízení marketingových zdrojů, finančních prostředků a rozpočtů. To jsou stěžejní výstupy analýzy náplně práce marketingových manažerů, které tvoří profil typických činností na pozici marketingového manažera.

Je nutno doplnit, že na tyto činnosti by měli být budoucí marketingoví manažeři soustavně připravováni. Nutností je doplnit, že je třeba brát v úvahu stěžejní doporučení, které by měly

být reflektovány v přípravě budoucích marketingových manažerů v oblasti sportu na trh práce. Jde například o projektově realizovanou výuku, schopnost připravit teambuildigovou akci se sportovním zaměřením, schopnost užívat systémy CRM, absolvovat kurz zaměřený na práci s lidmi či schopnost připravovat strategické marketingové materiály.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *How to manage people*. 3th ed. London: Kogan Page, 2016. 160 p. ISBN 978-07-494-7567-3.
2. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. BAČUVČÍK, R. *Tradiční a nové v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-04-0.
4. BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
5. BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
6. BORLAND, J., McDONALD, R. Demand for Sport. *Oxford Review of Economic Policy*. Vol. 19, No. 4. p. 478-502.
7. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
8. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2020. 219 s. ISBN 978-80-87865-62-0.
9. ČSÚ [online]. Český statistický úřad, 2023 [cit, 2023-04-06]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu>>.
10. DIVLELI, S. M., ERGÜN, E. Manager Effectivness and Efficiency: The Effect of Skills on Different Level Management. *International Journal of Management & Human Resources*. 2015, vol. 3, no. 1, p. 105-115.
11. DONELLY, H. J., GIBSON, L. J., IVANCEVICH, M. J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.
12. DUBĚDA, T. a kolektiv. K typologii ekvivalentů v právním překladu. *Slovo a slovesnost*, 2021. Vol. 82, No. 2, p. 139-158.
13. DVOŘÁKOVÁ, I. Obsahová analýza/formální obsahová analýza/kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin*, 2010, Vol. 6, No. 2, p. 95-99.

14. FIALA, R. *Základy managementu*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2009. 85 s. ISBN 978-80-87035-24-5.
15. FORET, M, MELAS, D. *Marketingový výzkum v udržitelném marketing managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-4061-9.
16. FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 3., přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
17. FUCHS, K. *Ekonomie I: základy mikroekonomie: učební text a cvičebnice*. 2., přeprac. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2011. ISBN 978-80-87314-16-6.
18. GAVORA, P. Obsahová analýza v pedagogickom výskume: Pohľad na jej súčasné podoby. *Pedagogická orientace*, 2015.
19. GÖK, O., HACIOGLU, G. The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*. 2015, vol. 28, no. 3, p. 291-309.
20. HANDCOCK, M. S., GILE, K. J. Comment: On the concept of snowball sampling. *Sociological methodology*, 2011. Vol 41. No. 1, p. 367-371.
21. HARWOOD, T. G., GARRY, T. An overview of content analysis. *The marketing review*, 2003. Vol. 3, No. 4, p. 479-498.
22. HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
23. HOLMAN, R. *Mikroekonomie. Středně pokročilý kurz*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 591 s. ISBN 80-7179-737-5.
24. CHELLADRUI, P. Sportmanagement. Defining the field. *European Journal of Sport Management*. Vol. 1, 1994,1.
25. CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.
26. JUREČKA, V. a kolektiv. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Grada, 2018. 400 s. ISBN 978-80-271-0146-7.
27. KARLÍČEK, M. a kolektiv. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

28. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
29. KRAFT, J., BEDNÁŘOVÁ, P., KOCOUREK, A. *Mikroekonomie II*. 1. vyd. Liberec: Technická Univerzita, 2013. 195 s. ISBN 978-80-7372-770-3.
30. MPSV [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [cit, 2023-04-06]. Dostupné z: <
https://www.uradprace.cz/documents/37855/2602597/TZ_nezamestnanost+_prosinec2022.pdf/2c9c9869-ab96-afd3-0049-d24d2e510d1e>.
31. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. 2end. Ed. Champaign: Human Kinetics, 2000. 441 p. ISBN 0-88011-877-6.
32. MUSIL, J. V. Berelsonovo vymezení obsahové analýzy jako metody. *Sociologický Časopis/Czech Sociological Review*, 1972, s. 214-217.
33. NOVÁ, J. a kolektiv. *Management, marketing a ekonomika sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 284 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
34. NOVOTNÝ, J. a kolektiv. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
35. OLECKÁ, I., IVANOVÁ, K. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.
36. PARKER, C., SCOTT, S., GEDDES, A. *Snowball sampling*. SAGE research methods foundations, 2019.
37. PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
38. PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of Sport Marketing*. 4th ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2013. 470 p. ISBN 978-1-935412-40-3.
39. PRASAD, B. D. Content analysis. *Research methods for social work*, 2008, Vol. 5, No. 1, p. 1-20.
40. profilu tělesného sebepojetí. Disertační práce. Praha: UK FTVS Praha. 2005. 130 s.
41. PRUKNER, V., NOVÁK, J. *Základy managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. 190 s. ISBN 978-80-244-4182-5.

42. SWANSON, D. L. Top managers as drivers for corporate social responsibility. New York: Oxford University Press, 2008. 577 p. ISBN 978-01-9921-159-3
43. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
44. ŠÍMA, J. *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2016. 113 s. ISBN 978-80-246-3326-8.
45. ŠTOCHL, J., MUSÁLEK, M. (2009). A Practical Guide to Pilot Standardization of Tests. *Acta Universitatis Carolinae*, Vol. 45, No. 2, p. 5–15.
46. ŠTRACH, P. *Principy managementu*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2008. 153 s. ISBN 978-80-86730-32-5.
47. ŠVARŤÍČEK, R, ŠEĐOVÁ, K a kolektiv. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál, 2014. 384 s. ISBN 978-80-262-0644-6.
48. TOMEŠOVÁ, E. Tělesné sebepojetí a sebeúcta: mezikulturní převod a validizace
49. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
50. VEBER, J. a kolektiv. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
51. VÍT, P. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5477-2.
52. VNOUČKOVÁ, L., ZUZÁK, R. *Management*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2015. 184 s. ISBN 978-80-87839-49-2.
53. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3. – pozor text změna data
54. ZIEGLER, E. Sport Management: Past, present, future. *Journal of Sport Management*. 1987,1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MRP_L příjem z mezního produktu práce

MFC_L mezní náklady na faktor práce

AFC_L průměrný náklad na faktor práce

MR_L mezní příjem z práce

L práce

w mzdová sazba

S_L individuální nabídka práce jednotlivce

MPSV ministerstvo práce a sociálních věcí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model tří sektorů ve sportovním managementu.....	15
Obrázek 2: Úrovně managementu	17
Obrázek 3: Bilaterální monopol na trhu práce.....	22
Obrázek 4: Individuální nabídka práce	23
Obrázek 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR (zdroj: ČSÚ, 2023).....	24
Obrázek 6: Operacionalizace	35
Obrázek 7: Respondenti dle úrovně managementu	40
Obrázek 8: Činnosti marketingových manažerů v rámci marketingového mixu	41
Obrázek 9: Činnosti marketingových manažerů v rámci strategického řízení	42
Obrázek 10: Činnosti marketingových manažerů v rámci interní komunikace.....	44
Obrázek 11: Činnosti marketingových manažerů v rámci externí komunikace.....	46
Obrázek 12: Činnosti marketingových manažerů v rámci průzkumu trhu a analýzy dat	48
Obrázek 13: Činnosti marketingových manažerů v rámci reportingu a kontroly.....	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Specifika sportu a jejich vliv na manažerskou činnost.....	19
Tabulka 2: Nezaměstnanost v České republice	24
Tabulka 3: Marketingový mix	25
Tabulka 4: Činnosti v rámci marketingového mixu a jejich bodové hodnocení	42
Tabulka 5: Činnosti marketingových manažerů v rámci strategického řízení.....	43
Tabulka 6: Činnosti marketingových manažerů v rámci interní komunikace	45
Tabulka 7: Činnosti marketingových manažerů v rámci externí komunikace	47
Tabulka 8: Činnosti marketingových manažerů v rámci průzkumu trhu a analýzy dat	49
Tabulka 9: Činnosti marketingových manažerů v rámci reportingu a kontroly	50
Tabulka 10: Oblasti názvů pozic marketingových manažerů na trhu práce	51
Tabulka 11: Kategorie Marketing mix management	53
Tabulka 12: Kategorie Management of internal relationship networks (inbound roles)	54
Tabulka 13: Kategorie Strategy development and execution	55
Tabulka 14: Kategorie Management of external relationships network (outbound roles) ..	55
Tabulka 15: Kategorie Data and knowledge management	56
Tabulka 16: Kategorie: Management of marketing productivity and performance	56
Tabulka 17: Kompletní tabulky shrnující obsahovou analýzu	58
Tabulka 18: Shrnutí typické náplně práce marketingových manažerů ve sportu	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Děkujeme Vám za Vaše názory a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto průzkumu.

Daniel Opelík