

Projekt zlepšení současného stavu marketingové komunikace vybraného hokejového klubu

Bc. Dominik Chovanec, MBA

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Dominik Chovanec**
Osobní číslo: **M21596**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zlepšení současného stavu marketingové komunikace vybraného hokejového klubu**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se oblastí marketingové komunikace a marketingu ve sportu a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Představte vybraný hokejový klub a analyzujte současný stav jeho marketingové komunikace.
- Vypracujte projekt zaměřený na zlepšení současného stavu marketingové komunikace vybraného hokejového klubu.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu navrženého projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Gary a kol. *Marketing: An Introduction*. 6th Canadian Edition. Toronto: Pearson Canada, 2016, 737 s. ISBN 978-0-13-409580-6.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2016, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, Lloyd C. HARRIS a Hongwei HE. *Principles of Marketing*. 8th European Edition. London: Pearson Education, 2020, 731 s. ISBN 978-1-292-26956-6.
- NOVÁ, Jana a kol. *Management, marketing a ekonomika sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016, 283 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na oblast marketingové komunikace. Hlavním cílem práce byla analýza a následné navržení akčních plánů vedoucích ke zlepšení současného stavu marketingové komunikace vybraného hokejového klubu. V části teoretické byla zpracována literární rešerše vybraných pojmů spadajících do oblasti marketingové komunikace a sportovního marketingu. Následující část praktická byla vyčleněna analýze současného stavu marketingové komunikace vybraného hokejového klubu pomocí vybraných situačních marketingových analýz, jejichž výsledky tvoří podklad pro vznik projektu. Zbylé informace potřebné k detailnímu vytvoření projektu byly získány z interview se zástupcem vybraného hokejového klubu. V projektové části byla všechna získaná data implementována do akčních plánů, které jsou součástí projektu. V poslední fázi byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingový mix, marketingová komunikace, komunikační mix, sportovní marketing, hokejový klub, situační analýzy, akční plány, projekt

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on the field of marketing communication. The main objective of the thesis was to analyze and then propose steps leading to the improvement of the current state of marketing communication of the selected hockey club. The main aim of the theoretical part was to compile a literature search of selected concepts belonging to the field of marketing communication and sports marketing. The following practical part was allocated to the analysis of the current state of marketing communication of the hockey club by applying selected situational analyses. The results of the analyses were used to form the basis of the project. The remaining information required for the detailed development of the project was obtained from an interview with a representative of the hockey club. In the project part, all the collected data was transformed into action plans. The final stage subjected the completed project to time, cost, and risk analysis.

Keywords: Marketing Mix, Marketing Communications, Promotion Mix, Sports Marketing, Hockey Club, Situational Analyses, Action Plans, Project

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu panu Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za jeho ochotu, čas a také za všechny cenné rady a připomínky, které vedly ke zkvalitnění mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval své rodině, především tedy svým rodičům a prarodičům za veškerou podporu, která se mi dostávala v průběhu mých studií na vysoké škole. V poslední řadě bych také rád poděkoval své přítelkyni za podporu, trpělivost a její neutuchající optimismus.

Motto:

„Bez ohledu na to, jak dobrým se stanete, vždy se můžete zlepšit, a to je ta vzrušující část.“

Tiger Woods

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 MARKETINGOVÝ MIX.....	16
1.1 PRODUKT.....	17
1.2 CENA.....	18
1.3 DISTRIBUCE.....	18
1.4 PROPAGACE.....	19
1.5 LIDÉ.....	19
1.6 PROCESY.....	20
1.7 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	21
1.8 MARKETINGOVÝ MIX 4C.....	21
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	23
2.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	24
2.2 PROCES MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	25
2.3 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE (IMC).....	26
3 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	28
3.1 REKLAMA.....	29
3.2 PODPORA PRODEJE.....	30
3.3 PUBLIC RELATIONS (VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ).....	31
3.4 OSOBNÍ PRODEJ.....	32
3.5 PŘÍMÝ MARKETING.....	32
3.6 EVENT MARKETING.....	33
3.7 SPONZORING.....	35
4 MARKETING VE SPORTU.....	36
4.1 SPORTOVNÍ MARKETING.....	36
4.2 MARKETING V HOKEJI.....	37
4.3 SPORTOVNÍ E-BUSINESS A E-COMMERCE.....	37
4.4 SPORT JAKO ZÁBAVA.....	38
4.5 SPORT JAKO PRŮMYSL.....	38
4.6 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTU.....	39
4.6.1 Produkt ve sportu.....	40
4.6.2 Cena ve sportu.....	40
4.6.3 Distribuce ve sportu.....	41

4.6.4	Propagace ve sportu	41
4.6.5	Sponzoring ve sportu.....	42
5	VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	43
5.1	McKINSEY MODEL 7S	43
5.2	STP ANALÝZA (SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING)	44
5.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	45
5.4	BENCHMARKING	46
5.5	PESTLE ANALÝZA.....	47
5.6	SWOT-ANALÝZA.....	48
6	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	49
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	52
7	PŘEDSTAVENÍ KLUBU A JEHO ANALÝZA ZA VYUŽITÍ METODY MCKINSEY 7S.....	53
7.1	HOSPODAŘENÍ HOKEJOVÉ KLUBU	53
7.2	ANALÝZA POMOCÍ MODELU MCKINSEY 7S	54
7.2.1	Struktura.....	55
7.2.2	Strategie.....	55
7.2.3	Systémy řízení.....	56
7.2.4	Sdílené hodnoty.....	56
7.2.5	Zaměstnanci, spolupracovníci, kolektiv.....	57
7.2.6	Dovednosti, schopnosti	57
7.2.7	Styly řízení práce a činností	58
7.3	ANALÝZA VYBRANÉHO HOKEJOVÉHO KLUBU POMOCÍ STP	58
7.3.1	Segmentace	58
7.3.2	Targeting	59
7.3.3	Positioning.....	60
8	VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	61
8.1	PESTLE ANALÝZA.....	61
8.1.1	Politicko-právní a legislativní vlivy	61
8.1.2	Ekonomické vlivy	62
8.1.3	Sociálně-kulturní vlivy.....	63
8.1.4	Technologické a technické vlivy.....	64
8.1.5	Environmentální vlivy.....	65
8.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	66
8.2.1	Stávající konkurence	66
8.2.2	Nová či nově vznikající konkurence	68
8.2.3	Vliv a síla odběratelů (zákazníků).....	69
8.2.4	Vliv a síla dodavatelů.....	70
8.2.5	Hrozba substitučních produktů	71
8.3	BENCHMARKING VYBRANÝCH KONKURENČNÍCH KLUBŮ	72

9	MARKETINGOVÝ MIX VYBRANÉHO HOKEJOVÉHO KLUBU POMOCÍ 7P.....	76
9.1	PRODUKT (SLUŽBA).....	76
9.2	CENA.....	77
9.3	DISTRIBUCE.....	77
9.4	PROPAGACE.....	78
9.5	LIDÉ	78
9.6	PROCESY	78
9.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	79
10	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VYBRANÉHO HOKEJOVÉHO KLUBU	81
10.1	REKLAMA.....	81
10.2	PODPORA PRODEJE	82
10.3	OSOBNÍ PRODEJ	83
10.4	PŘÍMÝ MARKETING.....	83
10.5	PUBLIC RELATIONS (PR)	84
10.6	SPONZORING	84
10.7	INTERAKTIVNÍ MARKETING	85
11	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – INTERVIEW SE ZÁSTUPCEM VYBRANÉHO HOKEJOVÉHO KLUBU	87
12	VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VYBRANÉHO HOKEJOVÉHO KLUBU	90
12.1	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	90
12.2	SWOT-ANALÝZA VYBRANÉHO HOKEJOVÉHO KLUBU.....	92
12.2.1	Silné stránky vybraného hokejového klubu	93
12.2.2	Slabé stránky vybraného hokejového klubu	94
12.2.3	Příležitosti pro vybraný hokejový klub	95
12.2.4	Hrozby pro vybraný hokejový klub	97
13	PROJEKT ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE HOKEJOVÉHO KLUBU HC SPARTAK UHERSKÝ BROD	99
13.1	OBECNÉ INFORMACE A CÍLE PROJEKTU	99
13.1.1	Potenciálně oslovené skupiny	99
13.1.2	Geografické zacílení.....	100
13.1.3	Finanční omezení projektu	100
13.1.4	Způsob vyhodnocování	100
13.2	AKČNÍ PLÁNY	100
13.2.1	Akční plán číslo 1 – Vytvoření maskota klubu	101
13.2.2	Akční plán číslo 2 – Nové poutače u cesty	102

13.2.3	Akční plán číslo 3 – Podpora prodeje (soutěže).....	105
13.2.4	Akční plán číslo 4 – Reklama v městském rozhlase	107
13.2.5	Akční plán číslo 5 – Nový design webových stránek	108
13.2.6	Akční plán číslo 6 – Sponzorované příspěvky na sociálních sítích	109
13.2.7	Akční plán číslo 7 – Náborové plakáty do základních a mateřských škol	111
13.2.8	Akční plán číslo 8 – Nabídka volných reklamních ploch v prostorách ZS	113
13.2.9	Magnetické reklamy na auto s logem hokejového klubu.....	115
14	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	117
15	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	121
16	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	124
	ZÁVĚR	128
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	130
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	135
	SEZNAM OBRÁZKŮ	137
	SEZNAM TABULEK.....	138
	SEZNAM PŘÍLOH.....	139

ÚVOD

Marketingová komunikace se v moderní době plně technologií stává již nedílnou součástí a zbraní každého podniku nejen v České republice, ale také ve světě, neboť podniky přicházejí se stále novými kampaněmi, kdy jejich hlavním úkolem je boj s konkurencí a nastolení nových neotřelých trendů. Jako nejvýznamnější nástroj se jeví marketingový mix, jenž kombinuje produkt, cenu, distribuci a propagaci. Tyto čtyři kategorie a jejich správné nastavení je základem pro úspěšné fungování marketingové komunikace všech subjektů pohybujících se na trzích, ať už těch zaměřených na oblast sportu, či mimo něj. Opomíjen by ovšem neměl být také komunikační mix, jehož primárním úkolem je definování prostředků, které bude společnost, v tomto případě vybraný hokejový klub využívat k oslovení jak stávajících, tak i nových potenciálních členů a fanoušků.

Samozřejmě, marketing a správná propagace, či marketingová komunikace není oblast, která zasahuje jen výrobce a následně prodejce. Marketingová komunikace zasahuje do různých odvětví, tedy i do sportovního odvětví, kdy sportovní kluby se také snaží plně využívat marketingové nástroje tak, aby došlo k efektivnímu oslovení cílové skupiny a díky tomu byly naplněny předem definované marketingové a komunikační cíle sportovní organizace. V případě této diplomové práce se jedná o sportovní tým z hokejového prostředí, který působí na výkonnostní úrovni ledního hokeje, rozvíjí především mládež, dospělí sportovci reprezentující klub nejsou za své výkony placeni a sport vykonávají pouze jako zálibu ve své volném čase. Jelikož se jedná o klub spadající do výkonnostní kategorie, proces získávání sponzorů je výrazně obtížnější, a tak část příjmů je také tvořena příjmy ze vstupného a prodeje klubového oblečení, což jsou produkty, které je potřeba správně komunikovat veřejnosti.

Primárním úkolem této diplomové práce je postupné analyzování marketingové komunikace vybraného hokejového klubu působícího na výkonnostní úrovni ledního hokeje ve Zlínském kraji, jehož název je HC SPARTAK Uherský Brod, z.s. V první části diplomové práce, a to části teoretické se nachází literární rešerše vybraných marketingových pojmů, které jsou následně převedeny do praktické podoby a analyzovány v další části diplomové práce. Praktická část se zabývá především analýzami situace vybraného hokejového klubu, kde poznatky jsou především získávány skrze situační analýzy, jako je analýza pomocí modelu 7S McKinsey, STP analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, PESTE analýzy či souhrnné SWOT-analýzy. V rámci této části diplomové práce je proveden také

benchmarking konkurenčních týmů, které působí na stejné výkonnostní úrovni ledního hokeje ve Zlínském kraji.

Finální část diplomové práce je věnována projektu zlepšení aktuální situace, v němž jsou navrženy akční plány sestavené na základě získaných poznatků a zkušeností tak, aby při jejich následném aplikování do praxe došlo ke zlepšení situace a vybraný hokejový klub i s omezenými finančními zdroji dosáhl v budoucnu měřitelného zlepšení. Projektová část diplomové práce je dále podrobena časové, nákladové a rizikové analýze, aby byly známy veškeré potřebné údaje pojící se s implementací projektu a jeho transformací do reálné podoby.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Sportovní marketing se velmi rychle zařadil po bok ostatních odvětví marketingu a s rozvojem sociálních sítí a jejich možností využití se stává nutností, bez které se neobejde žádný sportovní klub na jakékoli úrovni výkonnosti, ať už se jedná o profesionální kluby s profesionálními hráči a širokou fanouškovskou základnou, nebo například amatérské lokální kluby s výkonnostními hráči s poněkud omezenější fanouškovskou základnou.

Tato diplomová práce si klade za cíl analyzovat aktuální marketingovou situaci a stav klubu HC SPARTAK Uherský Brod, z.s., který působí na amatérské úrovni sportovních soutěží ve Zlínském kraji. Úkolem je tedy rozebrat aktuální marketingovou situaci klubu a zjistit, zda se marketingové aktivity ubírají správným směrem, popřípadě navrhnout akce, nebo kroky ke zlepšení aktuální situace vedoucí ke zvýšení zájmu o sportovní klub a akce pořádané klubem.

Diplomová práce obsahuje tři hlavní části, kdy cílem teoretické práce bude zpracování literární rešerše v oblasti marketingového a komunikačního mixu, či marketingu ve sportu a jeho specifik. Cíl části praktické bude orientován na analýzu současného stavu marketingové komunikace klubu pomocí předem vybraných situačních analýz, které jsou detailně vysvětleny a představeny v části teoretické. Posledním cílem této diplomové práce bude sestavení projektu, který povede ke zlepšení aktuální situace marketingové komunikace v klubu. Projekt bude sestaven z akčních plánů, kdy každý plán bude obsahovat časovou a finanční náročnost, či další doporučení. Tato doporučení se budou vztahovat k organizaci nebo implementaci daného akčního plánu. V projektu budou také prezentována možná rizika včetně jejich eliminace.

Diplomová práce obsahuje a využívá standardní vědecké výzkumné metody, kterými jsou analýza, syntéza, indukce a dedukce. Dále se v diplomové práci nachází výzkumná technika – interview, která slouží ke sběru informací potřebných k vytvoření projektu vedoucího ke zlepšení současného stavu marketingové situace vybraného klubu.

Výzkumné otázky, na které se budou hledat odpovědi, jsou formulovány na základě zpracovaných teoretických východisek:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Bude mít aktivita na sociálních sítích vliv na zvýšení počtu sledujících?*

- *Výzkumná otázka číslo 2: Je možné zvýšit průměrnou návštěvnost na zápas mužského hokejového týmu vybraného klubu za použití propagačních kampaní bez využití placených funkcí nabízených vývojáři sociálních sítí?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Stala se současná komunikační strategie vybraného hokejového klubu propracovanější v porovnání s kluby hrajícími stejnou výkonnostní soutěž ve Zlínském kraji?*

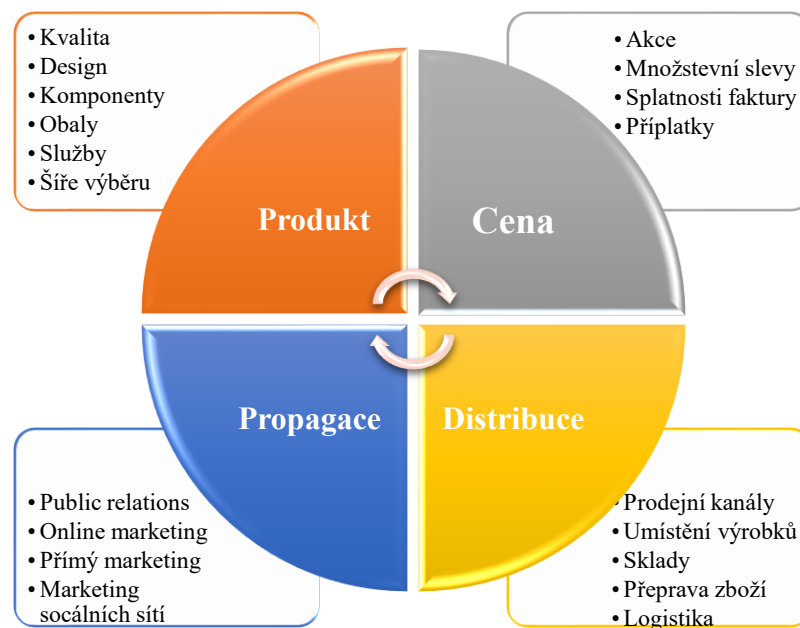
Současnou komunikační strategií se rozumí zvýšená aktivita na vybraných sociálních sítích, která je podpořena novou grafikou pozvánek na domácí utkání týmů a také výsledků zápasů jednotlivých kategorií. Pozvánky a výsledkový servis jsou komunikovány skrze příspěvky na zdech sociálních sítí klubu či stories. Na současnou komunikační strategii navazuje projektová část diplomové práce, která obsahuje konkrétní akční plány, které jsou navrženy tak, aby došlo k rozšíření a postupnému vylepšení současné marketingové situace vybraného hokejového klubu a zvýšení povědomí o tomto klubu.

V úplném závěru diplomové práce je k nalezení časová, nákladová a riziková analýza celého projektu. Pro sestavení časové analýzy se využívá program QM for Windows V4, jehož primární uplatnění je orientováno do oblasti kvantitativních metod rozhodování a také operačních analýz.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÝ MIX

Dle Armstrong et. al. (2016) je marketingový mix definován čtyřmi základními pilíři, mezi které se řadí produkt, cena, propagace a distribuce. V anglické literatuře je tento mix nazýván 4P, jako product, price, promotion and place. Produkt vyjadřuje to, co bude zákazníkovi prodáváno tak, aby byly uspokojeny všechny jeho požadavky a tužby. Cena je finanční vyjádření hodnoty daného produktu, která zahrnuje jak náklady na výrobu, tak i náklady na propagaci, či distribuci a také i předem určený zisk společnosti na jednu jednotku výrobku. Distribuce je popisována jako určení místa neboli trhu, kde se finální výrobek bude prodávat, a kde si jej může zákazník pořídit. Posledním dílem do skládačky je propagace, které je kladeno za úkol zjistit nejefektivnější cesty, jakými lze zákazníka oslovit, přemluvit, či přesvědčit ke koupit. Každý pilíř má za úkol pokrýt hned několik důležitých faktorů, tyto faktory jsou znázorněny níže na (Obrázek 1).



Obrázek 1 Marketingový mix (Armstrong et. al., 2016)

Kotler et. al. (2020) navíc pojí marketingový mix s marketingovou strategií podniku. Marketingový mix by měl reflektovat marketingovou strategii podniku, jelikož již v případě tvorby strategie si podnik určí, kdo je cílová skupina, na kterou by se rád orientoval, kde se dané skupiny, či zákaznické segmenty zdržují, jaké jsou finanční možnosti dané skupiny a následně je pomocí marketingového mixu na tyto jedince postupně cíleno, aby došlo k vytvoření, co nejvíce efektivního marketingového mixu.

Jurášková a Hornák (2012) dále dodávají, že podnik může vytvořit více než jeden marketingový mix, za předpokladu rozdělení zákazníků do segmentů, které nenesou stejné znaky. Bez rozdělení by bylo obtížné na všechny potenciální zákazníky napasovat pouze jeden marketingový mix. Realizací různých marketingových mixů může podnik zvýšit své zisky, jelikož pokud by zůstal pouze u jednoho, nemuselo by dojít k jasnému definování pro koho je produkt, či služba určena. Na druhou stranu, pokud všechny speciálně vytvořené marketingové mixy selžou, ztrátovost podniku se může dále prohloubit. Kotler et al. (2021) také souhlasí s tvrzením, že je nutností vytvořit rozdílné marketingové mixy, zejména z důvodu velkých generačních rozdílů mezi spotřebiteli a jejich vnímáním marketingu.

Vašítková (2014) se odvrací od klasického marketingového mixu, který analyzuje pouze produkt, cenu, distribuci a propagaci. Autorka zmiňuje rozšířený marketingový mix 7P, který nejen obsahuje základní pilíře marketingového mixu 4P, ale rozšiřuje jej o další 3P, kterými jsou procesy, lidé a materiální prostředí, v anglické literatuře lze tyto pojmy nalézt jako *processes, people and physical evidence*.

1.1 Produkt

Je definován jako cokoliv, co se pohybuje na trhu, avšak pokud je cílem společnosti vytvořit úspěšný produkt, měl by se především skládat z odlišujícího se designu od konkurence, možností výběru z více barevných variant, nebo zapojením různorodých velikostí výrobku a tvaru. Zákazník by také měl dostat materiál odpovídající ceně produktu, poskytnutou záruku a v neposlední řadě garanci nezávadnosti. Produkt je také spojován s *acceptability* z modelu 4A, jež znamená přijatelnost, kdy strategie a cíle společnosti by měly být nastaveny tak, aby si každý spotřebitel by schopen daný výrobek dovolit (Kotler a Keller, 2016).

Kotler, et. al. (2020) pohlíží na produkt, jako na kombinaci produktu a služeb, které se k samotnému produktu pojí a následně jsou zákazníkům prodávány na cílových trzích již předem definovaným cílovým skupinám. Vašítková (2014) představuje produkt jako cokoliv, co dokáže uspokojit zákazníka, ať už se jedná o hmotné i nehmotné potřeby. Mezi základní prvek úspěchu je řazena kvalita samotného produktu, či služby, jelikož právě kvalita a stupeň uspokojení zákazníka ovlivňuje další jeho kroky v oblasti nakupování.

Karlíček (2016) dodává, že pokud není produkt založen na detailní analýze trhu a zákaznických potřeb, nemůže být v budoucnu úspěšný, protože ani správně nastavená cena

a dokonalá propagace s distribucí nezaručí produktu úspěch. Pokud není na trhu poptávka po dané věci, velmi obtížně se společnosti bude zájem o produkt vytvářet.

1.2 Cena

Úroveň ceny je založena na výši celkových výrobních nákladů společnosti. Pokud jsou výrobní náklady nižší než ty, na které se dokáží dostat konkurenční subjekty, následně vzniká společnosti konkurenční výhoda. Za nastolení správné ceny produktu, či služby jsou zodpovědní výkonní manažeři společnosti, jejichž prací je monitorování trhu a cen konkurenčních produktů (Vašíková, 2014). Cena produktu by také neměla být zavádějící, jakmile je produkt umístěn na trh, cena, která se u produktu objeví by měla být finální a již by se neměla měnit, avšak v případě akcí a slev je s cenami produktu a služby možné manipulovat (Karlíček, 2016).

Kotler a Keller (2016) spojují cenu s jedním A z modelu 4A, kde je cena spojena s affordability, tedy s možností si produkt pořídit za cenu, za kterou se na trhu objevuje. Dostupnost je hlavním znakem produktu, pokud není produkt dostupný pro cílovou skupinu klesají očekávané prodeje a tím i šance, že se strategie a cíle společnosti naplní.

1.3 Distribuce

Dle Vašíkové (2014) je na distribuci pohlíženo jako na nalezení ideálního přístupu k zákazníkovi přes všechny možné distribuční kanály. Tyto kanály jsou pečlivě vybírány zejména s ohledem na finanční možnosti společnosti. Pokud jsou finanční možnosti společnosti omezené je ve hře spolupráce s externími společnostmi, či agenturami. Foret a Melas (2020) dodávají nutnost předem ověřit zájem o společnost vybrané distribuční kanály, například pomocí dotazníkového šetření ještě před samotným navázáním spolupráce, aby následně mohly dle dosažených výsledků být distribuční cesty modifikovány.

Jakubíková (2013) popisuje distribuci následovně „*detailní popis způsobu, jakým bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům pomocí distribučních cest.*“ Dle autorky se nejedná o stálou věc, distribuční cesty je potřeba neustále obměňovat, jelikož se požadavky a potřeby zákazníků stále mění. Úspěch přichází v ten moment, kdy společnost dokáže flexibilně reagovat a distribuční cesty obměňovat, či stále rozšiřovat, aby se komfort zákazníka postupně posunoval na vyšší úroveň. Příkrylová (2019) rozlišuje distribuci do dvou kategorií, a to na distribuci B2B a distribuci B2C. Distribuční řetězec u kategorie B2B je

více přímý a produkty neprojdou skrze velké množství subjektů, jako tomu může být v případě B2C distribučních cest, kdy se produkty od výrobce dostávají k distributorovi, ten produkty dále posouvá k prodejci a od prodejce nakupuje koncový spotřebitel.

1.4 Propagace

Přikrylová (2019) se domnívá, že dochází k masivnímu přesunu propagace výrobků a služeb do online prostoru, avšak dále zmiňuje možný posun reklamy z osobní formy do té méně osobní, jelikož se snaží oslovit co nejvíce spotřebitelů z cílové skupiny a upouští od pokusů oslovit konkrétního spotřebitele.

Jurášková a Hornák (2012) dodávají, že kvalitně zpracovaná strategie propagace produktu by měla být v souladu s modelem **AIDA**, kdy nejprve by měl produkt vyvolat *pozornost*, aby se spotřebitelé začali o produkt více zajímat a vyhledávat dodatečné informace. Právě vyhledávání dalších informací se pojí s druhým krokem, který se spojení s *pozvednutím zájmu*. Pokud je první a druhý krok správně nastaven, mělo by to ve spotřebiteli *vyvolat zájem o vlastnictví* a nákup produktu. Poslední krok je spojen s *akcí*, kdy již rozhodnutý spotřebitel vyrazí produkt koupit do kamenné prodejny, nebo jej zakoupí online a následně zaplatí i doručení na vlastní adresu.

Armstrong et. al. (2016) definují propagaci jako soubor aktivit, které komunikují ty nejdůležitější vlastnosti produktu svým cílovým zákazníkům za účelem jejich přemluvení ke koupi. Tyto aktivity musí být neustále kontrolovány, neboť propagační aktivity se neřadí mezi ty nejlevnější, a pokud společnost zjistí, že daný informační kanál není efektivní je potřeba od něj upustit, aby nedocházelo ke ztrátám v důsledku nadměrných výdajů na propagaci. Kotler a Keller (2016) dodávají, že se nejedná jen o přemluvení zákazníka ke koupi, ale také je ve hře zvýšení povědomí o značce a produktu. Pokud je produkt pro spotřebitele drahý, může se u té samé značky porozhlédnout i po levnějším produktu, jelikož nyní již ví o tom, že společnost vyrábí dané výrobky vyrábí.

1.5 Lidé

Vašítková (2014) pod faktor lidé řadí především zaměstnance společnosti. Jedním dechem však dodává, že lidé jsou především významnějším faktorem při poskytování služeb než při samotné výrobě produktů, jelikož zaměstnanci mají přímý vliv na poskytovanou službu, neboť při výrobě produktů téměř všechny společnosti disponují kontrolními systémy, či

oddělením kontroly kvality. Tyto systémy v případě nepřesností dokáží zasáhnout a nepřesnosti napravit, než se produkt dostane do prodeje.

Kotler a Keller (2016) považují lidi, především tedy zaměstnance společnosti za primární představitele interního marketingu dané společnosti. Zdůrazňují, že pokud dojde k narušení dobrých vztahů mezi zákazníkem a společností zapříčiněných nepřiměřeným chování zaměstnance společnosti vůči zákazníkovi, může tento fakt negativně poškodit společnost a daný problém se následně obtížněji napravuje, jelikož může zůstat v jedinci zakořeněn.

Kotler et. al. (2020) jako možné předcházení problému, který byl zmíněn v předešlém odstavci vidí trénink vybraných jedinců, ve své knize jej definují jako trainee program, v české literatuře bychom se mohli setkat s pojmem školení zaměstnanců. Efektivní trainee programy by měly v krátkém časovém horizontu naučit osobu, která jedná se zákazníky, jak reagovat na dané dotazy, problémy, nebo i připomínky tak, aby naopak došlo k utužení vzájemných vztahů. Mnoho společností již ani programy nepořádá ve fyzické podobě, ale přesují své interní vzdělávání do oblasti e-learningu, který je nejen rychlejší a efektivnější, ale také úspornější, co se týká finančních zdrojů.

1.6 Procesy

Vašítková (2014) popisuje proces jako interakci mezi spotřebitelem a poskytovatelem služby, či výrobcem produktu. Procesy by na sebe měly navazovat a nemělo by docházet k prodlevám, či komunikačním šumům, ty jsou právě výsledkem nesprávně nastavených procesů. Časové prodlevy jsou dle autorky hlavními původci zákaznické nespokojenosti, přitom se dají snadno vyřešit, například vytvořením online rezervačního systému, online poradny, nebo také částečným převedením aktivit do online prostoru, avšak jen těch, které mají potenciál přesun zvládnout a plynule fungovat.

Jurášková a Horňák (2012) rozdělují procesy do tří kategorií. První kategorie se zabývá procesy, které se vztahují k výběru správné nabídky produktů a služeb své cílové skupině zákazníků, ty se především pojí se správným nastavením ceny. Druhá kategorie se zabývá interními procesy podniku. Tyto procesy se vztahují na oblasti, evidence objednávek, zpracování objednávek, doručení zboží zákazníkovi, či administrativní práce spojené s vystavováním faktur a finanční správou podniku. Poslední kategorie se zabývá učením, rozvojem a vzděláváním se v oblasti vytváření dobrých vztahů se zákazníky, kdy společnost sleduje reakce svých zákazníků na dané marketingové tahy. Vyhodnocuje, jak se jejich

spokojenost mění a vyvíjí, a zda se vztah vyvíjí správným směrem, nebo naopak poslední tah byl krok vedle a vztah mezi společnostmi a zákazníky pošramotil.

1.7 Materiální prostředí

Je spojováno především s nehmotnou povahou služeb, kdy zákazník předem není schopen kvalitu služby dostatečně posoudit, dokud ji sám nevyzkouší a neprojde si celým procesem. Všeobecně je riziko vyšší právě u služeb, jelikož u hmotných produktů si zákazník může vytvořit dostatečnou představu, co očekávat a jak daný produkt funguje. Částí materiálního prostředí je také považováno cokoli, co se zaslouhuje o zlepšení image společnosti, počínaje kvalitním vybavením budovy, čistotou prostředí, uvolněnou atmosférou až po dress code zaměstnanců společnosti (Vašítková, 2014).

Mnoho společností se v dnešní době snaží prezentovat materiální prostředí skrze kvalitu svého vybavení a také dbá na prezentaci své značky. Snaží se u zákazníků vyvolat pocit, že jen díky využívání nejmodernějších technologií mohou dosáhnout nejlepších výsledků, popřípadě i nejvyšší úspory, či dokonce přispějí k ochraně planety, jelikož zapojení ekologie je nyní aktuálním tématem pro společnost (Kotler a Keller, 2016).

Khan (2014) vidí materiální prostředí jako faktor, který dokáže mnoho zákazníků od koupě produktu, či služby odradit, ale také ke koupi přemluvit. Materiální prostředí je to, co nás vždy oslní při vstupu do prodejny, nebo i na webovou stránku, jelikož velké množství nákupů se již přesouvá do online prostoru. Pokud zákazníci vidí čisté prostředí, nestísněný prostor, příjemnou vůni, nebo v případě webové stránky oslnivou grafiku, přehledné rozložení, šance na nákup se rapidně zvýší. Avšak nejedná se jen o vybavení, i ochota personálu a jejich dress code dokáže sdělit mnoho.

1.8 Marketingový mix 4C

Přikrylová (2019) dodává informaci, že marketingový mix 4P se také často pojí s marketingovým mixem 4C, jenž pokrývá již právě zmiňovaný marketing 4P, ale zabývá se pohledem na marketingový mix z perspektivy nakupujícího zákazníka. Autorka marketingový mix 4C popisuje následovně (Přikrylová, 2019):

- **Hodnota produktu** (Customer value) – jedná se o hodnotu produktu z pohledu zákazníka, je tedy nutné pro společnost odhadnout, jak si daný výrobek zákazníci cení, aby byla cena správně nastavena. Velmi často sahá zákazník po výhodné koupi,

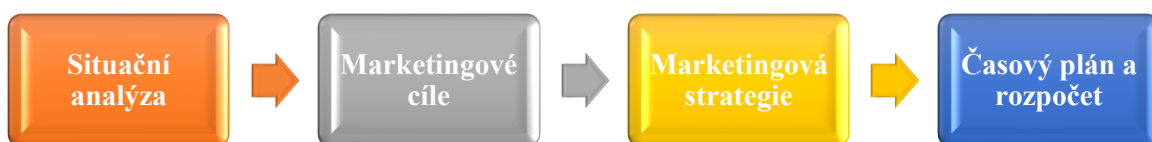
jelikož jej neuspokojuje jen to, že si samotný výrobek, či službu pořídí, ale i to, že výhodně nakoupil a tím také dokázal část svých finančních zdrojů uspořít.

- **Cena produktu** (Customer cost) – je množství financí, jež je zákazník do produktu schopen investovat, nebo také někdy je zahrnován i čas, který je potřebný k nakoupení dané věci, jelikož i na čas je nahlíženo jako na komoditu. Pokud tedy spojíme množství finančních prostředků vynaložených na koupi společně s úsilím, které zákazníka stálo určitý čas, dostaneme skutečnou cenu produktu pro zákazníka.
- **Nákupní pohodlí** (Convenience) – spojuje všechny aktivity, které dokáží zákazníkovi vytvořit větší pohodlí při nakupování produktu. Například, nabízí-li společnost možnost nákupu online z pohodlí domova s dopravou až domů k zákazníkovi, nebo pokud společnost disponuje rezervačním systémem, kde si zákazník může opět pohodlně zarezervovat svůj čas, tím dochází k snížení času, po který by byl nucen čekat, za předpokladu, že by dorazil bez objednání.
- **Komunikace** (Communication) – zahrnuje správné komunikování informací zákazníkovi, především informace ohledně nákupu, kdy a kde lze produkt nakoupit, za jakou cenu, nebo zda je připravena pro zákazníky podpora, na kterou se v případě nejasností mohou obrátit. Do sekce komunikace také spadají informace ohledně výměny, či reklamace produktu, jaký je reklamační proces, co vše je potřeba vyplnit a dodat.

2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Halada (2015) pohlíží na marketingovou komunikaci a public relations jako na důležitou součást každého businessu, kdy za posledních dvacet let došlo k dynamickému rozvoji v těchto zmiňovaných oblastech. V posledních letech se ovšem do procesu marketingové komunikace zapojuje online komunikace a také probíhají neustálé práce na vylepšování systémů, především nástrojů určených ke sběru informací a dat o zákazníkovi.

Karlíček (2016) rozděluje marketingovou komunikaci do dvou základních pilířů, kdy první pilíř se zabývá marketingovým plánováním. Druhý pilíř, avšak neméně významný se zabývá komunikačním plánováním. Oba dva pilíře na sebe navazují, i když dle názoru autora by měl být komunikační plán podřízen marketingovému a vycházet z již předem definovaných kroků a strategií. Již zmiňované pilíře se nachází na (Obrázek 2) a (Obrázek 3).



Obrázek 2 Základní fáze marketingového plánování (Karlíček, 2016)



Obrázek 3 Základní fáze komunikačního plánování (Karlíček, 2016)

Dané propojení těchto dvou komplexních marketingových nástrojů je velmi obtížné a jedná se spíše o úkol pro větší a zaběhlejší podniky, jelikož samotná implementace není jednoduchá a je potřeba kvalitní a odborný personál k vytvoření obou plánů a následnému propojení. Nejdůležitějším krokem je správné definování a tvorba marketingového plánu, jelikož samostatný komunikační plán není schopen sám o sobě napravit již předem vzniklé nepřesnosti, například ty, které vznikly při nastavování ceny, či nesprávně zvolené distribuční kanály (Karlíček, 2016).

Marketingový a komunikační mix není jen problematikou, která se vztahuje pouze na jedno dané území. Pokud se společnost uchází o místo v mezinárodní konkurenci a pomýšlí i na vstup na mezinárodní trhy, je jedním z nejdůležitějších kroků vytvořit a nabídnout spotřebiteli jen ty nejvíce žádoucí informace a představy o firmě. Nutné je také analyzovat všechny trhy, na které se společnost chystá cílit, jelikož rozdílné trhy značí také rozdílné

spotřebitele a to, co je pro spotřebitele na jednom trhu důležité, nemusí na rozdílném trhu hrát žádnou roli. Autoři dále upozorňují na problematiku, která je velmi často přehlížena, v důsledku ale hraje signifikantní roli, a tím jsou právní regulace reklamy na zahraničních trzích, kde poslední průzkumy ukazují, že až 185 zemí světa má jistá omezení spojená s reklamou a propagací (Machková a Machek, 2021).

Jesenský a kol. (2020) diskutují pojem marketingové komunikace v místě prodeje, nebo také v čase prodeje tzv. in-store communication. Na základě výzkumů, moderní zákazník vyžaduje relevantní informace v místě prodeje a očekává, že proškolený personál disponuje dostatkem informací, aby byl schopen jeho požadavky uspokojit. V případě, kdy dojde k úspoře času zákazníka, je tento počín definován jako přidaná hodnota. Pokud tedy jsou v místě prodeje poskytnuty zákazníkovi informace, které mu následně pomohou s instalací, nebo také užíváním samotného produktu, je marketingová komunikace v místě prodeje považována za úspěšnou. Efektivní marketingová komunikace na místě prodeje je také účinnou zbraní při dalším prodeji, jelikož je zde teoretická možnost zákazníkovi nabídnout i jiný produkt, který s předešlým produktem pojí, protože již nebude chtít daný produkt dále nakupovat a vyhledávat na internetu, provede koupi v prodejně. Pokud zákazník vyrazí za nákupem zboží do kamenné prodejny, značí to, že je již naladěný na samotnou koupi a je i obrněn trpělivostí, jež je v některých případech potřebná.

2.1 Komunikační proces

Přikrylová (2019) definuje komunikační proces jako proces v průběhu něhož se dané sdělení, nebo informace dostane od zdroje přímo k příjemci. Původcem komunikované informace je vždy prodávající strana, která se snaží danou informaci doručit svým potenciálním zákazníkům, nebo odběratelům. Dle autorky jsou také do procesu doručení informace zapojeny i jiné zájmové skupiny, mezi které například řadíme obchodní partnery, média, akcionáře, investory, nebo dokonce orgány veřejné správy. Perreault et. al. (2010) popisují komunikační proces obdobně, avšak vynechávají kódování a dekódování a zabývají se spíše jen původcem sdělení, kterým je prodejce daného zboží a příjemcem informace, tedy zákazníkem, pokud se pohybujeme v oblasti obchodu. Cílem je najít, co nejefektivnější cestu doručení informace k příjemci tak, aby následné zpracování informace nebylo pro příjemce komplikované a mohl po zpracování informace začít ihned jednat, nebo s danou informací dále nakládat. Komunikační proces dle Přikrylové je znázorněn na (Obrázek 4).



Obrázek 4 Komunikační proces (Příkrylová, 2019)

Autorka dále zmiňuje dva důležité pojmy, kterými jsou **subjekt** komunikace a **objekt** komunikace. Subjekt může být určitá organizace, nebo i jednotlivec, jehož záměrem je vyslat, nebo odvyšlat informaci skrze komunikační kanály tak, aby co nejefektivněji zasáhla příjemce dané informace. Objekt komunikace, někdy označován jako zákazník, je osoba, která má být ovlivněna. Samozřejmě, někdy daná osoba ví, kdo je zdrojem samotné informace, ale také jsou případy, kdy to tak jasné není. Celý vztah mezi subjektem a objektem komunikačního procesu je založen na psychologickém působení tak, aby daná informace byla podána příjemci, co nejvíce pozitivně a přesvědčivě (Příkrylová, 2019).

2.2 Proces marketingové komunikace

Dle Kotler et. al. (2020) marketingový proces je znázorněn pomocí pěti zásadních kroků, ty na sebe navazují a tím zaručují vytvoření opakované hodnoty zákazníka. Opakovaná hodnota zákazníka je částka, kterou utratí zákazník za všechny své nákupy až do doby, kdy produkt přestane nakupovat, nebo přejde ke konkurenci. Příkrylová (2019) dodává, že marketingová komunikace je velmi proměnlivá, a že se stále vyvíjí, nemění se však principy, ale změny probíhají především ve způsobech přenosu informací. Zmiňován je také Lasswellův model pěti W, jehož anglické znění říká: „*Who says what to whom through which channel with what effect.*“ V počátku je tedy důležité určit, co budeme komu se snažit doručit a jaký komunikační kanál k celému procesu využijeme a zda daný kanál nám přinese očekávaný výsledek. Foret a Melas (2020) poukazují na férovost celého procesu, kdy, pokud jsou využívány sociální sítě ke komunikování obsahu, vzniká riziko, že pokud bude ke kampani přizvána známá tvář, jak z řad herců, či zpěváků nebo také influencerů, mohou si následně zákazníci začít myslet, že se společnost pouze pokouší zvýšit prodeje a oklamat je. Pocit férovosti ze strany společnosti k jejím zákazníkům se naruší a může dojít i k opačnému jevu, jako je odliv zákaznického kapitálu. Komunikační proces dle Kotlera et. al. (2020) je znázorněn na (Obrázek 5), který se nachází níže.



Obrázek 5 Marketingový proces (Kotler et. al., 2020)

Prvním krokem je *pochopení cílového trhu, potřeb a tužeb zákazníků*, kdy společnosti pracují na analýzách spotřebitelů pohybujících se na daném trhu, aby následně našly cestu, jak se k nim, co nejvíce přiblížit a vybudovaly si loajalitu zákazníka. Druhým krokem je *návrh zákaznický orientované marketingové strategie*, založené na informacích získaných pomocí analýz vykonaných v prvním kroku. Třetí krok pokrývá *vytvoření integrovaného marketingového programu, jenž doručuje vylepšenou hodnotu* může se jednat o věrnostní programy, nebo také klubové karty neboli věrnostní karty, které přináší výhody svým majitelům za to, že se stali věrnými uživateli karet, či digitálních karet v chytrých aplikacích. Předposlední krok se zabývá *budováním ziskového vztahu a napomáhá k vytvoření zákaznickova potěšení*, které plyne například již ze zmíněných slev, nebo také soutěží o vybrané produkty. Tyto čtyři zmiňované kroky se transformují do posledního kroku *zachycení hodnoty od zákazníků k vytvoření zisků a základního zákaznického kapitálu*, chápáno tak, že je podnikem vytvořeno určité zákaznické portfolio, které je možno dále v budoucnu rozšiřovat (Kotler et. al., 2020).

2.3 Integrovaná marketingová komunikace (IMC)

Perreault, et. al. (2010) udávají, že integrovaná marketingová komunikace se definuje jako soubor různých propagačních metod, které mají své výhody i nevýhody, avšak pomocí integrace se snaží společnost dané výhody a nevýhody vyvážit tak, aby finální marketingová komunikace fungovala co nejefektivněji. Nutno dodat, že ke zvládnutí těchto metod je potřeba kvalifikovaný personál, který je schopen flexibilně reagovat a přizpůsobovat se aktuálním potřebám společnosti. Mezi zmiňovaný kvalifikovaný personál se řadí manažer prodeje (sales manager), manažer reklamy (advertising manager) a manažer podpory prodeje (sales promotion manager).

Činnosti zodpovědných manažerů dle Perreault, et. al. (2010):

- **Sales manager** – zodpovědný především za celkové prodeje společnosti, tvorbu a správu distribučních kanálů a dodržování všech předepsaných pravidel společnosti.
- **Advertising manager** – zodpovídá především za komunikaci společnosti skrze mass media, jako jsou televize, rozhlas, rádia, noviny a magazíny.
- **Sales promotion manager** – někdy také nazýván jako marketingový ředitel je zodpovědný za správu financí vyčleněných na podporu prodeje a za výsledky dosažené investováním financí do daného propagačního kanálu.

Clow a Baack (2018) jsou stejného názoru, ale dále dodávají, že integrovaný marketingový plán by měl dopomoci společnosti k lepší koordinaci všech marketingových aktivit, které následně vyústí k jasnějšímu sdělení informací zákazníkovi a celkově veřejnosti. Nejdůležitějším článkem **IMC** je dle autorů propagace, která se nedělí jen na tři základní kategorie jako je *reklama, podpora prodeje a osobní prodej*, ale také na dalších pět podkategorií jako je *databázový marketing, přímý marketing, sponzorský marketing internetový marketing a v neposlední řadě vztahy s veřejností*. Návaznost jednotlivých podkategorií na sebe je znázorněna na (Obrázek 6).

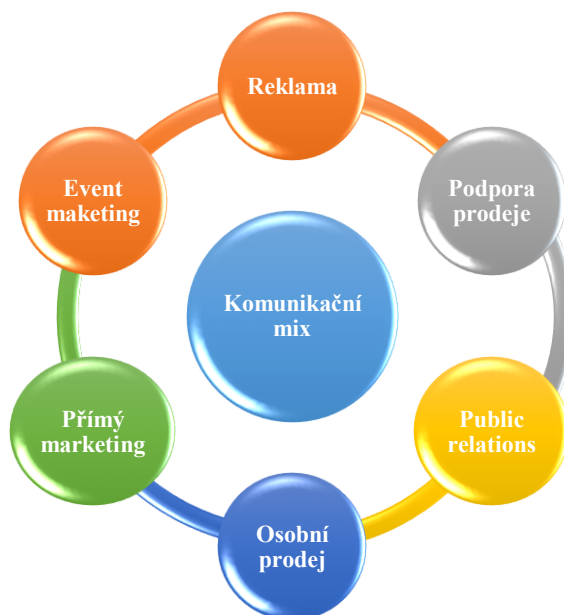


Obrázek 6 Navazující podkategorie IMC (Clow a Baack, 2018)

V posledních letech se vývoj informačních technologií urychlil a tím také začal tlak na společnosti, které braly integrovaný marketing na lehnou váhu zesilovat. Naopak společnosti již sběhlé ve využívání integrované marketingové komunikace se pokouší posunout na další výkonnostní úroveň, kdy hromadně analyzují sesbíraná data, nebo i volně dostupná data tak, aby dokázaly vytvořit určité formáty a prototypy svých zákazníků a následně svou marketingovou komunikaci produktů sestavily co nejefektivněji (Clow a Baack, 2018).

3 KOMUNIKAČNÍ MIX

Kotler a Keller (2016) popisují komunikační mix jako následovníka marketingového mixu, který se pojí s fází zavedení produktu, či služby na finální trh. Komunikační mix využívá především možnosti *reklamy* (advertising), *podpory prodeje* (sales promotion), *merchandisingu*, *událostí* (events), a také *vztahů s veřejností* (public relations). Schéma komunikačního mixu je zobrazeno na (Obrázek 7). Todorova (2015) dodává, že komunikační mix se stává nezbytností a hlavním úkolem je sestavit komunikační mix tak, aby se věnoval jen komunikaci toho nejdůležitějšího, jelikož pokud se zákazník začne topit v moři informací, ztrácí tím přehled a může postupně o daný produkt společnosti ztratit nadobro zájem. Cílem tedy je stručné a jasné objasnění informace, která putuje od původce informace k jejímu příjemci.



Obrázek 7 Komunikační mix (Todorova, 2015)

Karlíček (2016) vidí jako základní kámen komunikačního mixu marketingové sdělení. Vybrané sdělení je nejdůležitější informace, nebo soubor informací, které mají být cílovému zákazníkovi doručeny, ale v takové formě, aby se zákazníkovi zaryly do paměti. Hlavním úkolem je tedy vytvořit co nejvíce kreativní a nápadité doručení informace k finálnímu zákazníkovi. Dle autora je k úspěšnému naplnění komunikačního mixu potřeba zvládnutí sedmi základních komunikačních disciplín, kterými jsou: *osobní prodej*, *reklama*, *klasická reklama*, *online reklama*, *direct marketing*, *podpora prodeje*, *public relations*, *event marketing* a *sponsoring*.

Jakubíková (2013) je toho názoru, že komunikační mix by měl být přizpůsoben komunikační strategii a také finančním možnostem společnosti, kdy, pokud společnost chce pokrýt všech osm kategorií je potřeba správně vyhodnotit účinnost daného komunikačního kanálu a následně na něj alokovat potřebné finanční zdroje. V porovnání s autory v předchozích odstavcích Jakubíková do komunikačního mixu přidává ještě ústní šíření, tedy pozitivní WOM (word-of-mouth).

3.1 Reklama

Reklama je považována za formu neosobní komunikace s potenciálním zákazníkem, díky níž dochází k prezentaci myšlenek, dovedností a výhod plynoucích z užívání produktu, nebo také služby. Jedná se o placenou formu, kdy nejčastějším místem pro sdílení reklam je považována televize, či rádio a nyní velmi oblíbené online sociální sítě a jejich platformy. Reklama přináší spoustu výhod, ale také se dají nalézt i nevýhody. Mezi hlavní výhody reklamy se řadí široký dosah, kdy dochází k oslovení velkého počtu lidí, jak na území republiky, tak i například v zahraničí, samozřejmě tyto údaje se odvíjí od rozsahu kampaně. Jako častá nevýhoda je skloňována finanční náročnost a také fakt, že se jedná o jednostrannou komunikaci, kdy společnost těžce získává feedback na svou kampaň a následně ji vyhodnocuje především na základě tržeb (Jakubíková, 2013). Reklama je nejdůležitější komunikační disciplínou B2C sektoru, kdy společnosti se pomocí reklam snaží zaujmout svou cílovou skupinu, a i díky oslovení širší veřejnosti mohou docílit toho, že se zákazníkem stane i osoba, která právě do ideální cílové skupiny nespadá, ale produkt ji zaujal. Na B2B trzích je primárně využíván osobní prodej, který je následován event marketingem, jehož úkolem je předvést produkty potenciálním zákazníkům z firemní sféry (Karlíček, 2016).

Armstrong et. al. (2016) definují reklamu jako proces využití placených a soukromě vlastněných medií za účelem informování, připomenutí se zákazníkovi a následné přesvědčení zákazníka ke koupi produktu společnosti. Proces rozhodování o uvedení reklamy by měl brát v úvahu rozpočet společnosti na reklamu, dále nejdůležitější informaci, kterou má reklama komunikovat a o jaké médium se bude jednat, popřípadě jaký má být očekávaný výsledek kampaně. Rozpočet kampaně by neměl přesahovat možnosti společnosti, až na základě úspěšnosti je doporučováno další investování do expanze reklamy.

Vašítková (2014) shrnuje proces vytváření reklamy do **5M**. Na počátku je *poslání* (Mission), co vlastně je cílem reklamy a co přinese. Jakmile je vydefinováno poslání, následující krok

pokrývá *sdělení* (Message), kdy společnost vytváří finální obsah sdělení pro zákazníka, jakmile je obsah vytvořen, přichází na řadu otázka *peněz* (Money), kolik si společnost může dovolit investovat do reklamy. Na základě alokovaných zdrojů společnost přechází k výběru *komunikačního zdroje* (Media), v posledním kroku jsou stanovena *měřítko* (Measurements) na základě těch pak dojde k vyhodnocení úspěšnosti kampaně.

3.2 Podpora prodeje

Na podporu prodeje je nahlíženo jako na komunikační techniku, která má za úkol vyvolat společnostmi požadované chování spotřebitelů. Tohoto chování se dá dosáhnout pomocí pokrytí pěti základních kroků. První krok je spojen s *poskytováním pravdivých informací* o produktu a jeho vlastnostech. Krok číslo dva se pojí s *vytvoření, či zvýšením povědomí* o produktu v myslích spotřebitelů. Následující krok má za úkol *snížit riziko negativního pocitu*, nebo názoru po koupi produktu, jako řešení se nabízí zkušební akce, kdy má zákazník možnost si produkt vyzkoušet, aby věděl, co následně očekávat. Předposlední krok má za úkol *nadchnout zákazníka* a vyvolat okamžitý pocit potřeby daného produktu, či služby. V posledním kroku je hlavním úkolem vytvořit *dobrou pověst o produktu*, kdy by měla společnost dostát všem svým slibům, například při poruše dorazí produkt opravit do 24 hodin od ohlášení problému zákazníkem (Jesenský a kol., 2020).

Karlíček (2016) souhlasí s pěti základními kroky pro budování kvalitní podpory prodeje, které jsou již zmíněny v předešlém odstavci. Nástroje podpory prodeje představují přidanou hodnotu, jež přesahuje rámec produktu a někdy i značky. Kvalita podpory prodeje je důležitá především ve vysoce konkurenčním odvětví, kdy rozdíl mezi kvalitou produktů a služeb nejsou velké, a právě v této chvíli vstupuje do hry podpora prodeje, kdy zákazník začíná zjišťovat jaké výhody, či kladné vlastnosti produkt, služba společně s výrobcem, nebo provozovatelem přináší. Autor dále řadí do podpory prodeje **POS/POP komunikaci**, tedy komunikaci v místě prodeje, kde hlavní roli hraje především *sampling*, v překladu vzorky zdarma. Je dokázáno, že pokud dostane zákazník možnost daný produkt vyzkoušet, bez toho, aby jej musel zakoupit, a v případě, kdy dosáhne bodu spokojenosti je větší pravděpodobnost jeho budoucí loajálnosti vůči firmě.

Vašítková (2014) do kategorie podpory prodeje dále také zapojuje **výstavy a veletrhy**. Výstavy a veletrhy jsou spojovány především s podporou prodeje produktů, kdy potenciální zákazníci mají možnost si bezplatně produkt vyzkoušet, prohlídnout a zjistit více informací přímo od profesionálně proškoleného personálu, nebo od uživatelů, kteří s produktem mají

již víceletou zkušenost. Nově také vznikají veletrhy služeb, avšak samotná povaha služeb příliš přehlídkám na veletrzích nenahrává.

3.3 Public relations (vztahy s veřejností)

Godin a Machek (2019) definují public relations jako dobré vztahy s veřejností, které jsou mnohem důležitější než uměle vytvořená publicita. Mnohdy společnosti investují nemalé částky, aby se staly známé a při vyslovení názvu je každý spotřebitel ihned rozeznal, avšak tohle dobré vztahy s veřejností nevytváří. To, že je společnost známá, ještě neznamená, že ji zákazníci respektují a je v oblibě široké veřejnosti.

Armstrong et. al. (2016) jsou toho názoru, že pozitivní public relations mohou mít mnohem silnější vliv na potenciální zákazníky i na společnost, a to za mnohem méně financí investovaných do vybudování takového PR, než například je společnost schopna utratit za reklamu. Za hlavní nástroje budování pozitivních public relations autoři považují novinky ze společnosti, speciální eventy, videonahrávky, tištěné propagační materiály, správa sociálních sítí a užívání správný příspěvků bez kontroverzí a v poslední řadě aktivity na podporu široké veřejnosti, jako je například nyní velmi moderní darování krve a jiné dobročinné akce. Kotler a Keller (2016) popisují public relations přesnou definicí následovně „*Různorodý soubor aktivit zaměřený především na zaměstnance společnosti a potenciální zákazníky, nebo také ostatní firmy, či média s primárním úkolem zvýšit povědomí o společnosti, podpořit prodeje a zviditelnit služby.*“

Vašítková (2014) vidí public relations nejen jako budování dobrého vztahu se společností a zákazníky, ale také i jako vytváření důvěryhodnosti v očích široké veřejnosti, kdy není kladen jen důraz na zisky, které chce společnost mít, ale také i na blahobyt, jenž chce pomocí těchto zisků vytvořit, například dary pro lidi v nouzi.

Rozdělení aktivit spojených s budováním pozitivních public relations do čtyřech kategorií (Vašítková, 2014):

- **Vytváření podnikové identity** – historie společnosti, hlavní tváře, zásady, styl řízení a přesvědčení společnosti, či mise a poslání.
- **Kampaně a krizová řízení** – vytvoření ideálních vztahů se sdělovacími prostředky a novináři, především v oblasti pověsti.

- **Sponsoring** – především společenských událostí, jako důkaz vděčnosti za loajalitu zákazníků, aby společnost ukázala, že i jí na lidech záleží, jelikož bez financí zákazníků by nebyla, kde je.
- **Lobbying** – je definován jako „*Zastupování organizací v oblastech zákonodárných, či při legislativních jednáních.*“

3.4 Osobní prodej

Karlíček (2016) pohlíží na osobní prodej jako na nejstarší nástroj komunikačního mixu, kdy si osobní prodej dokázal udržet svou důležitost i přes signifikantní posun v oblasti IT technologií a komunikačních médií. Mezi hlavní výhody se řadí přímý kontakt, který vzniká mezi nakupujícím a prodávajícím. Dalším faktorem, který se přiklání na stranu výhod je rychlá zpětná vazba a také možnost vytvoření silnějšího vztahu se zákazníkem, čímž se podpoří i zákaznickova loajalita.

Smith a Zook (2016) vidí osobní prodej jako hlavního tahouna B2B sektoru, kde společnosti jednoduše neprodávají taková kvanta produktů pomocí reklamy jako je tomu v B2C sektoru. Oblast osobního prodeje v sektoru B2B vyžaduje, aby obchody byly vedeny specialisty na danou oblast, jelikož prodávat oblečení lidem na B2C trzích je mnohem jednodušší než například prodej stroje na obrábění společnosti zabývající se kovovýrobou. Prodejce musí být přesvědčivý a také důvěryhodný s výbornou komunikační schopností, aby s lehkostí zvládl všechny argumenty a připomínky nakupující strany.

Osobní prodej je označován jako prodej z očí do očí, který také může být v jiných případech prováděn skrze telefon, nebo také pomocí personalizované korespondence. Osobní prodej je považován za disciplínu, kterou není snadné si osvojit a je potřeba i kus nadání, aby prodejce byl v oblasti osobního prodeje úspěšný. Základní stavební kameny úspěchu jsou porozumění zákazníkovi a jeho reakcím, komunikativnost, schopnost přesvědčit, nebo také umění hledání kompromisu (Jakubíková, 2013).

3.5 Přímý marketing

Přímý marketing se v průběhu několika let přetransformoval z původní definice, jejíž znění bylo „*proces zasílání zboží od výrobce přímo ke spotřebiteli.*“ Novější definice označují přímý marketing rozdílně, avšak většina z nich se ztotožňuje s označením přímého marketingu jako všech tržních aktivit, které slouží jak k adresnému, tak i neadresnému propojení, či kontaktu s předem definovanou cílovou skupinou. Přímý marketing se také

s vývojem IT technologií a rozvojem internetu přesunul od katalogového prodeje k prodeji na e-shopech, které jsou v základu podobné, jen dokáží celý proces nákupu značně usnadnit a urychlit (Přikrylová, 2019).

Todorova (2015) se domnívá, že přímý marketing se nyní stává jedním z nejrychleji rostoucím sektorem, který pokrývá komunikační mix. Stagnující sektor byl nastartován především vznikem a rychlým rozšířením internetu, díky němu byly do přímého marketingu zapojeny nové formy oslovení zákazníků, jako generační slevy, webový marketing, emailový marketing, telemarketing založen na sběru informací o zákaznících či vyskakovací bannery na okrajích webových stránek. Kotler et. al. (2020) jsou také toho názoru, že direct marketing se stal nejrychleji rozvíjející se oblastí komunikačního mixu, a to především díky již zmiňovaným IT technologiím, kdy se především urychlil nákupní proces, neboť zákazník disponuje možností nakupovat kdekoli a kdykoli, ať už prostřednictvím telefonu, tabletu či počítače.

Jakubíková (2013) definuje přímý marketing jako „*budování stálého vztahu se zákazníky, kteří jsou požádáni o reakci prostřednictvím různých komunikačních cest jako je telefon, pošta, internetovou komunikací nebo také osobní návštěvou.*“ Dle Federace evropského direct marketingu (FEDMA) je direct marketing rozdělen do čtyřech základních skupin (Jakubíková, 2013):

- **Reklama s přímou odezvou** – reklamní texty obsahují výzvu k akci (*call to action*).
- **Direct mailing** – využívání především e-mailové nabídky, komunikuje informace o slevách.
- **Telemarketing** – telefonní rozhovory s call centry, průzkumné telefonáty za účelem zjištění spokojenosti zákazníka, nabídky na výhodnější platby za produkty a služby.
- **Online marketing** – podpora prodeje, šíření povědomí o značce (*branding*), outbound marketing (*přímé oslovení*), inbound marketing (*nepřímé oslovení*).

3.6 Event marketing

Karlíček (2018) event marketing neboli marketing událostí spočívá v organizování všedních i nevšedních akcí, především pro své stále zákazníky, ale i ty u kterých je projeven potenciál k tomu se zákazníci společnosti v budoucnu stát. Hlavním cílem event marketingu je vyvolat v zákazníkovi neopakovatelný, či emoční zážitek společností vybrané cílové skupiny. Pozitivní emoce spojeny s emočním zážitkem podporují zákaznickou loajalitu,

nebo také upevňují pozitivní vnímání značky veřejností. Kotler et. al. (2020) definují event marketing jako „vytváření marketingové události pořádané společností za účelem obslužení speciálních potřeb všech zúčastněných a podpory těch, kteří pomoc potřebují.“



Obrázek 8 Podstata event marketingu (Karlíček, 2016)

Marketing událostí se zaměřuje především na nejrůznější kulturní, společenské a také sportovní akce. Mnoho autorů spojuje event marketing a public relations, avšak tyto dvě části komunikačního mixu nejsou na sobě přímo závislé. Event marketing se spíše orientuje na vytváření zážitků, které se u běžného vytváření pozitivních vztahů prostřednictvím public relations nedostavují. Autorka rozčleňuje marketingové události do tří sekcí (Vašítková, 2014):

- **Neziskově orientované akce** – konference, oslavy, výročí společnosti, besedy, vyhlášení podpory veřejných služeb organizací, kdy společnosti přispívají na rozvoj služeb pro sociálně slabší občany, nebo taky dlouhodobě nemocné starší občany.
- **Komerčně orientované akce** – jedná se o akce, které jsou pořádány pro pobavení veřejnosti, avšak za poplatek, který nebývá vysoký, spíše se jedná o symbolické vstupné, ve většině případů je jedná o koncerty slavných zpěváků, plesy, letní slavnosti. Vybrané peníze slouží především na pokrytí nejdůležitějších nákladů, jako je pronájem prostor, nebo také bezpečnostní služby, která zajišťuje bezpečnost účastníků.
- **Charitativní akce** – akce charitativního směru se příliš neliší od komerčních akcí, avšak zde vybrané vstupné je následně použito na dobročinné účely, kdy jsou peníze předány potřebným.

Příkrylová (2019) při přípravě každého eventů by měla být věnována pozornost potřebám a přáním potenciálních účastníků. Následně se může společnost pustit do tvorby programu události, jelikož pokud bude event splňovat očekávání návštěvníků, kteří na událost přinášejí své finanční zdroje, dochází k jejich útratě a v případě, kdy jsou finance dále využity na dobročinné účely se částka na pomoc potřebným zvedá. Clow a Baack (2021) dodávají pohled na event marketing z perspektivy amerických autorů, kteří spojují event

marketing s podporou významných událostí jako jsou především ty sportovní, kdy sportovní události ve Spojených státech amerických spojují obrovskou masu lidí, a proto jsou především podporovány sportovními značkami, jejichž cílem je vytvoření zážitku pro své zákazníky a zvýšení povědomí o značce. Podporovatelé jsou samozřejmě i z jiných odvětví, ale finální výsledek není tak pozitivní jako u společností z daného odvětví, jelikož návštěvníci se mnohem více soustředí právě na tyto značky.

3.7 Sponzoring

Karlíček (2016) pohlíží na sponzoring jako na situaci, kdy společnost spojuje svou vybudovanou značku s jiným produktem, akcí, sportovním týmem, či organizací. Dárce neboli sponzor může poskytovat, jak finanční, tak i nefinanční podporu, kdy se nyní společnosti odklánějí od darování financí, ale přiklánějí se k materiálnímu zabezpečení, dle požadavků subjektu, jenž má být obdarován. Jakubíková (2013) vidí sponzoring jako proces poskytování služby za protislužbu provedenou druhou stranou. Pokud tedy společnost svolí k darování finančního obnosu hokejovému klubu, očekává svou reklamu na dresech, nebo také reklamní materiály umístěny v prostorách areálu sportoviště.

Příkrylová (2019) dodává, že sponzoring velmi často bývá zaměňován za mecenášství, nebo také filantropii, kdy v případě obou zmíněných dochází k věnování finančních prostředků nezištně a není od obdarované společnosti, organizace, klubu, či spolku očekáváno smluvní plnění dle požadavků dárce. Ze sponzorského vztahu by měly profitovat obě strany, jak strana obdarovaná, tak strana, která finanční prostředky poskytuje.

4 MARKETING VE SPORTU

Kunz (2018) definuje sport jako „*všechny formy tělesné aktivity, které se prostřednictvím příležitostné, nebo organizované účasti zaměřující se na zlepšení tělesné aktivity, zdatnosti, fyzické kondice a duševní pohody, jehož následkem je utváření společenských vztahů, nebo také dosahování výsledků v soutěžích na všech výkonnostních úrovních.*“

Kunz (2020) pohlíží na sport jako na tmel společnosti, kdy sport nepřispívá jen k udržení zdravého těla a psychické pohody, ale dopomáhá především sociálnímu a kulturnímu rozvoji společnosti. V moderní době, kdy dochází ke snaze odbourávat předsudky vůči barvě pleti, vyznání, či orientaci je sport označován jako nástroj, jehož pozitivním dopadem je zlepšení procesu mezinárodní integrace, zejména tedy v navazování vztahů mezi sportovci a fanoušky sportu ze všech koutů světa.

4.1 Sportovní marketing

Šíma, Machek a Čáslavová (2013) vidí marketing ve sportu jako jeho významnou část, bez které si již mnoho lidí, zejména tedy funkcionářů a vysoce postavených činovníků klubů, organizací a spolků nedokáže představit, jelikož se pomalu ale jistě stává fenoménem, který klubu přináší nejen finanční zdroje, ale také ty materiální. Proto je hojně zapojován do různých programů vytvářených kluby, jak pro potenciální sponzory, tak i pro fanoušky, tedy potenciální nakupující.

Kunz (2020) zapojuje do sportovního marketingu také CSR (Corporate Social Responsibility), neboť právě sportovní kluby nejsou v CSR tak zběhlé, v porovnání s jinými společnostmi z rozdílných odvětví. Moderní doba však stále postupuje a sportovní průmysl by se neměl zabývat jen otázkou maximalizace svého zisku na základě prodeje vstupného, nebo také propagačních předmětů, ale i zapojením oblastní spadající pod CSR do běžné sportovní praxe. V ekonomické oblasti by se měl sport zaměřit na odmítnutí korupce a také zvýšit úroveň transparentnosti, v oblasti sociální je zlepšení potřebné zejména u lidských práv jak hráčů, tak i dělníků, kteří se podílí na stavbách sportovních zařízení, zejména v rozvojových zemích a také činnostech spojených s filantropií. Environmentální oblast pracuje na ochraně životního prostředí, což znamená omezení spotřeby papírových vstupenek a redukce jednorázových plastů v průběhu utkání a eventů.

Kunz (2018) je toho názoru, že k zjišťování marketingového potenciálu sportu a sportovních akcí začalo docházet v době, kdy se sport začínal stávat zdrojem obživy pro ty sportovce,

kterí již nesportují pro potěšení po práci, či škole, ale samotným sportem si vydělávají na své živobytí, tedy, stali se profesionálními sportovci ve své oblasti sportu. Jako průkopnická léta jsou označována padesátá léta dvacátého století v USA.

Mullin, Hardy a Sutton (2014) spojují sportovní marketing s rokem 1979, kdy masivní propagace sportu započala a tohle období je také autory označováno jako *Advertising Age*, tedy období, kdy marketingové společnosti začaly využívat sport jako hnací motor celého marketingového odvětví. K tomu, aby se celé marketingové kolo ještě více roztočilo dopomáhala především televize.

Shank a Lyberger (2014) definují sportovní marketing jako „*speciální oblast aplikace marketingových principů a procesů na sportovní produkty, nebo také na nesportovní produkty, které jsou zapojeny do marketingových procesů skrze využití sportu a sportovních událostí.*“

4.2 Marketing v hokeji

Seguin a O'Reilly (2009) pohlíží na marketing jako na kritický komponent úspěchu jakékoliv moderní hokejové organizace. Kvalitně nastavená efektivní marketingová komunikace je klíčem k účinnému oslovení potenciálního zákazníka, kdy finálním výsledkem by měla být směna zákaznickových finančních prostředků za produkt sportovní organizace, velmi často je tím produktem myšlen samotný lístek na utkání. Aby ke zmiňované transakci došlo, je potřeba vytvořit pevné pouto mezi samotnou sportovní organizací a jedincem. Tento jev je nazýván *fanouškovská loajalita* a je především řízen emocemi, kdy fanoušek si každou návštěvou a pozitivním zážitkem posiluje své pouto ke klubu, což způsobuje, že postupnými kroky organizace zvyšují své příjmy z prodeje lístků, nebo sponzoringu, zejména tedy v situacích, kdy je fanoušek zároveň majitelem prosperující společnosti a tím pádem si může dovolit finančně podpořit svou oblíbenou sportovní organizaci.

4.3 Sportovní E-Business a E-Commerce

E-Business je oblast, jež pokrývá propojení informačních a komunikačních technologií, které ovlivňují sportovní organizace. Hlavním úkolem sportovního E-businessu je nastavení správných cen a procesů, díky kterým následně dochází k zvýšení efektivity prodeje a naplnění obchodních a business strategií. Naopak E-commerce se zabývá přenosem nákupního procesu do online prostředí, kdy zákazníci jsou schopni nakupovat a objednávat

produkty skrze internetové stránky, platit online, vybírat si přepravce a sledovat stav zásilek. E-commerce je považována za nejdůležitější část E-businessu, řízení marketingových aktivit v oblasti sportu je odlišnější od klasického pojetí marketingu, avšak stále uplatňuje stejné principy. Sportovní organizace by se měly více zaměřovat na virtuální obchody, či virtuální místnosti pro fanoušky, nebo také virtuální vstupenky, které nosí zákazník v mobilu a nahrazují klasickou papírovou formu, dále pak se věnovat autorským právům na stránkách, nebo etickému chování lidí pověřených komunikací s veřejností v online prostoru (Eger a Tluchoř, 2009).

4.4 Sport jako zábava

Shank a Lyberger (2014) pohlíží na sport jako na zábavu pro spotřebitele, která je mnohem odlišnější od tradiční formy zábavy jako jsou kina, divadla, koncerty a jiné společenské akce. Sport je spontánní a mnohem více dokáže diváka vtáhnout do děje, čím více je v ději, tím více si všímá, jak se hra přelévá ze strany na stranu dokáže zaregistrovat větší množství podnětů, které mu následně uvíznou v mysli. Sport také dokáže divákům nabídnout něco navíc, co například filmový průmysl nedokáže.

Sport je vnímán na úrovni zábavy především v oblasti sportovně založených skupin, kdy tyto skupiny společně provozují sport, nebo sport sledují v televizi, či na stadionu, pokud v daný moment sport nechtějí praktikovat, následně se stávají fanoušky sportovních klubů, sportovců, dále pak také nakupují vybavení, které jejich oblíbenci propagují, nebo využívají při sportovní činnosti a jsou za to placeni danými sportovními značkami. Na sport je nahlíženo jako na soubor aktivity, které spojují komunity dohromady skrze zábavu a prožitky, které samotný sport přináší a je jedno, jestli se s danou osobou znáte, nebo se jedná o první setkání (Coombs a Harker, 2021).

4.5 Sport jako průmysl

Coombs a Harker (2021) vidí sport také jako průmysl, ze sportu se stává obrovský business, který táhne nejen diváky do sedadel na stadionech, ale také láká movité investory a sportovní značky, které by rády zvýšily své prodeje. Sportovní události neprobíhají jen v reálném čase na stadionu, díky možnostem a technologiím 21. století se sport promítá živě v televizi, v živém vysílání na Instagramu, na streamovacích platformách, především sázkařských společností, které taky zasahují do sportovního odvětví, kdy tyto společnosti sponzorují vybrané lukrativní ligy, aby se dostaly k právům na zápasy a následně mohly být na zápasy

vypisovány online kurzy. Dle autorů se sportovní průmysl zabývá především: *advertisingem*, *merchandisingem*, *poplatky za sledování sportovní události* (vstupenky na místě, předplatné sportovních kanálů) a také *sportovním turismem*.

Coombs a Harker (2021) definují jednotlivé složky sportovního průmyslu následovně:

- **Poplatky za sledování** – jedná se o základní zdroj příjmů klubů, který spadá do sportovního průmyslu, kdy ceny za lístky se odvíjí především od kvality ligy, kvality týmu, země, nebo samotným výdělkem lidí v dané oblasti země. Mnoho klubů nabízí zvýhodněné vstupné v podobě permanentních vstupenek, kdy v součtu je cena vyšší, avšak v přepočtu ceny na jeden zápas se divák dostává na nižší částku než na tu, kterou by zaplatil v den utkání.
- **Advertising** – probíhá především skrze partnerský vztah mezi sportovce nebo ligou a společností, která v důsledku zásobování sportovce, či ligy finančními a materiálními zdroji hodlá zvýšit prodej svých výrobků a také rozšířit povědomí o společnosti. Tímto krokem společnosti zamezí konkurenci vstup do daného odvětví sportu a daná liga se zavazuje převážně využívat produkty společnosti, která ligu či hráče sponzoruje.
- **Merchandise** – je spojen s prodejem výrobků s motivem ligy, klubu, nebo také edice sportovního oblečení založené na designu sportovce. Sportovní fanoušci tyto produkty kupují, jelikož se chtějí ztotožnit s týmem, nebo oblíbeným jedincem. Nejedná se však jen o sportovní oblečení, nebo produkty ale také i sběratelské předměty, které mohou časem nabrat na hodnotě, ta následně převyšuje tu kupní.
- **Sportovní turismus** – je spojován s cestováním za účelem objevování nových sportovních míst a událostí a zapojení se do dané události, zejména tedy podpořením svého oblíbeného klubu, nebo sportovce sledováním jeho výkonu v utkání.

4.6 Marketingový mix ve sportu

Marketingový mix ve sportu je definován podobně jako klasický marketingový mix, který obsahuje: produkt, cenu, distribuci, propagaci, procesy, lidské zdroje a materiální prostředí. Jednou z mála odlišností však je zapojení sponzoringu do marketingového mixu, jeho význam pro sportovní odvětví je neoddiskutovatelný a ve většině případů sportovní kluby bez sponzorů nedokáží fungovat (Nová et. al., 2016).

4.6.1 Produkt ve sportu

Čáslavová (2009) vnímá sportovní produkt jako „*hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ Nová et. al. (2016) jsou toho názoru, že je produkt ve sportu chápán jako jakýkoliv komplexní balíček hmotných i nehmotných komponentů. Autoři nazývají tento komplexní balíček jako zážitek, který zákazník, či fanoušek získá při jeho zakoupení. Tyto produkty jsou dále děleny do čtyřech kategorií (Nová et. al., 2016):

- **Divácký produkt** – vstupenky na sportovní událost, předplatné televizních práv na zápasy.
- **Participační produkt** – ligy a turnaje se startovním, přístup na soukromá sportoviště za poplatek, nebo i veřejná sportoviště.
- **Sportovní potřeby, nářadí, oblečení a jiné produkty související se sportem** – týmové dresy, či sady, sportovní výstroj na jakýkoliv sport, divácké suvenýry, vzdělávací přednášky v oblasti sportu.
- **Nesportovní produkty** – produkty nepřímo spojené se sportem, například knihy sportovců vzpomínající na úspěšná léta.

4.6.2 Cena ve sportu

Čáslavová (2009) pohlíží na cenu jako na obtížně nastavitelnou část marketingového mixu, jelikož některé sportovní produkty se mohou opřít o svou kvalitu, avšak jiné jsou nastavovány intuitivně a na základě poptávky, zejména tedy u sportovních klubů hrajících nižší soutěže, které nemohou nabídnout takovou kvalitu a diváckou atraktivitu, aby se o ni klub opřel a na jejím základě nastavil vyšší cenu podpořenou zájmem veřejnosti. Cena v marketingovém mixu sportu se proto odvíjí od kvality sportovního balíčku a také hodnoty, kterou pro sportovního zákazníka přináší. Nová et. al. (2016) zmiňují determinanty, které mohou být jak externí, tak interní, a na nich právě stanovení cenové hladiny za sportovní balíček stojí:

- **Interní determinant** – kvalita sportovního produktu, či služby, úroveň propagace sportu, sportovní distribuce, náklady klubu a předem stanovené cíle sportovní organizace.

- **Externí determinant** – místní poptávka po sportovní službě a produktu, oblastní konkurence, právní regulace, ekonomické podmínky oblasti/regionu/státu, vývoj technologií (Nová, et. al., 2016).

4.6.3 Distribuce ve sportu

Dle Nová et. al. (2016) je distribuce jednou z nejméně prozkoumaných částí marketingového mixu ve sportu, jelikož stále vznikají nové cesty doručení sportovních balíčků k zákazníkovi, zejména tedy v oblasti prodeje vstupenek, pronájmu sportovních prostor, či sportovních lig. Autoři také dále vyzdvihují sportovní model *sportscape*, který funguje na spokojenosti zákazníka již od samotné koupě sportovního balíčku až po samotný zážitek po skončení události. Následující tabulka (Tabulka 1) znázorňuje model *sportscape*, který se skládá ze čtyřech kroků. Jednotlivé kroky jsou na sebe navázány, kdy kroky úvodní jsou základem k naplnění kroků výsledných.

Tabulka 1 Model Sportscape (Nová et. al., 2016)

Krok č. 1 (Úvodní)	Krok č. 2	Krok č. 3	Krok č. 4 (Výsledný)
Jednoduchý přístup k produktu (lístkům)	Zlepšení vnímání kvality služeb	Zvýšení kvality a spokojenosti s komfortem	Upevnění loajality
Estetický design vstupenky	Vnímání vybavenosti zařízení a služeb	Zvýšení návštěvnosti	Opakované návraty na sportoviště
Zajištění komfortu			Pozitivní reference spojené s dalším rozvojem
Dostupnost výsledků a záznamů			

4.6.4 Propagace ve sportu

Propagace ve sportovním odvětví je založena především na základech vytvořených konceptem integrované sportovní marketingové komunikace (**ISMC**), jejímž úkolem je zapojení předešlých částí marketingového mixu do procesu propagace tak, aby se zákazník, či příznivec klubu dozvěděl vše důležité a co nejrychleji. Na vrcholu ISMC se nachází *sponsoring, propagace a reklama*. Tyto tři komponenty tvoří pomyslnou nejvyšší vrstvu modelu. Na střední úrovni modelu se nachází *podpora prodeje*, jejíž funkce je vysvětlena v předešlých kapitolách a spodní vrstvu modelu uzavírají *public relations, direct marketing a také osobní prodej* (Nová et. al. 2016).

4.6.5 Sponzoring ve sportu

Sponzoring je nedílnou součástí sportu, a to již od dob, kdy se sportovní činnosti začala pomalu odklánět od amatérského statusu k tomu profesionálnímu. Peníze od sponzorů a také peníze za reklamní spoty, či propagační materiály umístěny v areálu sportoviště jsou využívány na chod sportovního klubu a na profesionální úrovni je z těchto peněz hrazeno finanční ohodnocení hráčů (Nová et. al., 2016). Naopak Mullin, Hardy a Sutton (2014) vidí sponzoring jako hlavní cíl podpory rozvoje klubů i společnosti více efektivní cestou, než k jakému by docházelo za podmínek, kdy by ke spojení klubů a společnosti na bázi sponzoringu nedošlo. Shank a Lyberger (2014) spojují sponzoring se vzájemným image buildingem, kdy sponzorující společnost a sportovní organizace nebo sportovec spojí své identity za účelem vytvoření veřejně prospěšné akce, nebo limitované edice produktu, který vyvolá u příznivců zvýšený zájem o vlastnictví daného produktu či samotný sport.

5 VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Karlíček (2016) pokládá situační analýzy za jednu z nejdůležitějších fází marketingových komunikací, kdy není doporučováno situační analýzy podceňovat, ba naopak by na ně měla být zaměřena nadměrná pozornost, jelikož výsledky analýz dodávají potřebné poklady pro vytvoření marketingových a komunikačních strategií společnosti. Při vytváření těchto analýz je doporučováno sledovat nejen aktuální stav a trendy, ale také pohlížet do budoucnosti a odhadovat možný vývoj na trhu v horizontu několika let, aby následně nebyla společnost tímto vývojem překvapena a strategie nebyla pozastavena v tomto bodě.

Vašítková (2014) dodává, že analýzy by měly podrobně rozebírat společnost, její produkty v porovnání s konkurenčními, postavení na trhu, stávající zákazníci a možnost rozšíření zákaznické základny, případně prostor pro zlepšení situace a vytvoření konkurenční výhody. Situační analýzy jsou komplexní nástroje a měly by analyzovat především následující vybrané oblasti, kterými jsou: *charakteristika vlastní společnosti, vyhodnocení produktu, či služby hodnocení spotřebitelů, hodnocení konkurence, externí faktory*.

Jakubíková (2013) udává definici situační analýzy jako „*všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností mikroprostředí a makroprostředí, ve kterém společnost podniká, popřípadě určitým způsobem působí*.“ Autorka dále zmiňuje koncept, jenž je spojován se situačními analýzami a je označován jako 5C. Jednotlivé C znamenají (Jakubíková, 2013):

- *Company* – podnik a okolí, produkty a služby.
- *Collaboration* – spolupracující společnosti a osoby, investoři.
- *Customers* – zákazníci, cílové skupiny, zákaznické vnímání.
- *Competitors* – vznikající a stálá konkurence, volná místa na trhu.
- *Climate* – zákony a regulace, ekonomická situace, technologie.

5.1 McKinsey model 7S

Alshaher (2013) pohlíží na McKinsey model jako na tradiční model, který je používán již přes čtyřicet let a jehož hlavním úkolem je analyzovat sedm základních proměnných, faktorů, nebo také sedm levelů aplikovatelných na jakoukoliv společnost. Postupné analyzování jednotlivých faktorů dává vedení celistvý pohled na společnost a poukazuje na místa, kde by se mělo odehrát zlepšení. Následující tabulka (Tabulka 2) odhaluje faktory a

definuje hlavní úkoly. Autor také dodává, že McKinsey model 7S se u větších společností pojí s BSC (Balanced Scorecard), kdy hlavním cíle spojení modelu 7S a BSC je celková synergie všech faktorů působících na společnost, jelikož již zmiňovaná synergie všech faktorů vyvolá posun ve výkonnosti společnosti.

Tabulka 2 Definice metody 7S McKinsey (Alshaher, 2013)

Proměnná	Definice
Strategie (Strategy)	Činnosti a opatření, které společnost plánuje vykonávat, jak v případě neměnné situace, tak i při změně externího prostředí.
Struktura (Structure)	Rozdělení činností ve společnosti, hierarchie, volby správné organizační struktury.
Systémy (Systems)	Systémy navrženy tak, aby docházelo ke správnému rozdělování zdrojů a měření výkonnosti společnosti (KPI).
Styl řízení (Style)	Stanovení stylu řízení vrcholových manažerů a jejich vztah k podřízeným, tvorba autorit.
Spolupracovníci (Staff)	Schopnosti a dovednosti zaměstnanců, sledování jejich kvalifikace a organizace práce.
Schopnosti (Skills)	Odpovídá úrovni kvality a kvalifikace pracovníku, zda se mohou dále zlepšovat a zvyšovat výkonnost.
Sdílené hodnoty (Shared value)	Hodnoty podniku, které se promítají do chování zaměstnanců, etika a kultura

5.2 STP analýza (segmentace, targeting, positioning)

STP analýza se skládá ze tří částí, kdy první částí celého procesu je **segmentace**, která si klade za úkol rozdělit zákazníky či potenciální zákazníky do segmentů tak, aby je společnost

mohla co nejsnadněji rozeznat a dále se vzniklými segmenty pracovat. Dle autorky by měly být segmenty na konci segmentace měřitelné, dostatečně velké, přístupné pro společnost a také odlišitelné, aby nedocházelo k jejich promíchání. **Targeting**, také znám pod názvem zacílení, se vyznačuje především již orientací na jeden nebo také více segmentů, které si společnost vydefinovala dříve. Nejlépe by měl být zacílen ten segment, který prokazuje nejvyšší potenciál a ziskovost, avšak i rizikovost, nebo také úspory z rozsahu by měly být brány v potaz. Poslední částí, která je součástí STP analýzy, je **positioning**, jehož hlavním úkolem je doručení a přesné vydefinování hodnoty, kterou management společnosti považuje za charakteristickou pro daný produkt či společnost, jelikož právě s touto hodnotou společnost chce, aby si lidé daný produkt či společnost spojovali. Hodnota by měla být jedinečná, neboť často opakující se hodnoty jsou často rychle zapomenuty nebo přehlíženy (Šafrová Drážilová, 2019).

5.3 Porterův model pěti sil

Porterův model je založen na identifikaci pěti základních sil, které ohrožují společnost, jedná se o dlouhodobé, nebo také dlouze působící síly pohybující se na cílových trzích, nebo na úrovni cílového segmentu. Mezi tyto síly Porter řadí (Kotler a Keller, 2016):

- **Již existující konkurence v odvětví** – analyzuje již existující konkurenty na trhu, jejich tržní podíl, atraktivitu odvětví, zda se odvětví rozvíjí, či stagnuje. Ceny a služby konkurence pojící se s nabízeným produktem, nebo také pokrokovost konkurence.
- **Nová konkurence vstupující na trh** – zabývá se problematikou vstupu na daný trh, či do odvětví, jak je náročné se na trh dostat, nebo zda je k podnikání v daném odvětví potřeba speciální povolení, nebo také licence. Pokud jsou bariéry vstupu překročitelné je velice pravděpodobné, že pokud dojde k růstu a rozvoji odvětví, dojde také ke vstupu nové konkurence na trh.
- **Hrozba substitučních produktů** – pohlíží na ceny produktů a přidanou hodnotu, kterou zákazník obdrží, pokud nakoupí. V případě, kdy je cena vysoká a odvětví upadá, zvedá se pravděpodobnost přesunu nakupujících k substitučním produktům. To samé platí pro technologie, pokud nejsou technologie obnovovány a kvalita výrobků zůstává stejná, opět se očekává odliv nakupujících.

- **Vyjednávací síla dodavatelů** – promítá se hrozba zvyšování cen, nebo také snižování kvality dodávaného materiálu, aby cena byla udržitelná. Tento krok se dále přenáší na kvalitu finálních výrobků, kdy z méně kvalitního materiálu jsou vyráběny výrobky horší kvality, což může vyústit ve zhoršení reputace a odliv zákazníků.
- **Vyjednávací síla kupujících** – pokud dochází k růstu ekonomiky a nakupující díky těmto změnám disponují vyšším důchodem nebo také větším budgetem na útratu za věci, které nejsou nutnosti, v této situaci se projevuje tendence nakupovat kvalitnější produkty a na produkty nižší cenové hladiny postupně zapomínat. Jednou z nabízených možností, jak s danou situací bojovat je vytvoření akčních balíčků, nebo také speciálních nabídek, které budou pro zákazníka lákavé a výhodné, tudíž nebude pomýšlet na zmiňovaný posun (Kotler a Keller, 2016).

Karlíček (2018) dodává, že častou chybou při analýze konkurence je nesprávné definování konkurence, jelikož společnosti často berou v úvahu jen přímou konkurenci, kterou je například stejně velké firma, nebo také firma se stejnou cenovou hladinou, ale konkurencí se rozumí všechny subjekty působící na trhu. Tudíž i malá firma působící na lokální úrovni by měla být vnímána jako konkurence, byť společnost nijak v globálu neohrožuje, na daném lokálním trhu se konkurencí stává, jelikož zde přebírá potenciální zákazníky.

5.4 Benchmarking

Vašítková (2014) popisuje metodu benchmarkingu jako techniku poměrování se s nejlepšími na trhu, porovnání kroků, strategií, následného vyhodnocení a poučení se z nalezených nedostatků, díky tomuto procesu získává společnost cenné zkušenosti, které následně dále může využít při tvorbě nových marketingových a komunikačních strategií.

Jakubíková (2013) pohlíží na benchmarking obdobně, dodává však, že se jedná o dlouhodobý proces, jehož úkolem je sledování hlavní konkurence, nebo také konkurence, ke které by se společnost chtěla přiblížit z pohledu úspěšnosti. Společnost může provádět až pět různých typů benchmarkingu, jako jsou *interní*, *konkurenční*, *funkcionální*, *generický* a také *spolupracující* benchmarking.

Kotler a Keller (2016) zmiňují konkurenční benchmarking jako jeden z nejvíce využívaných typů benchmarkingu, kdy společnosti sledují praktiky své konkurence za účelem jejich analyzování a následného zvažování, zda dané účinné praktiky konkurenční společnosti jsou aplikovatelné na vlastní společnost, nebo zda jsou zde určité bariéry, které implementaci

brání. Bohužel, stává se, že vysledované účinné procesy nejsou pro vybranou společnost aplikovatelné, jelikož společnosti nemají na dané procesy dostatek financí, nebo také lidských zdrojů, či nedostatečné informační systémy, ty jsou především určeny k rychlému zpracování a následnému vyhodnocení dat posbíraných dat.

5.5 PESTLE analýza

Jakubíková (2013) popisuje PEST analýzu jako nástroj pro zhodnocení vnějšího prostředí společnosti. Celková analýza se zabývá čtyřmi, pěti někdy i šesti faktory, které mohou na společnost působit a ovlivňovat ji. Nutno dodat, že mnoho autorů analýzu nazývá odlišně, avšak její podstata je stále stejná, v různé literatuře se může čtenář setkat s názvy PEST, PESTE, PESTLE, PESTEL a mnoho dalšími.

Červený (2014) také pojí PESTLE/PESTE analýzu s vnějším prostředím společnosti, avšak dále dodává, že správně vypracovaná analýza by se neměla soustředit jen na aktuální situaci, ale měla by také brát v potaz budoucí vývoj, který může nastat v jednotlivých analyzovaných oblastech. Je tedy dobré vždy při zpracování této analýzy být o krok napřed, protože jen tak se společnost může kvalitně připravit na hrozby, nebo také na příležitosti, které bude daná analyzovaná oblast nabízet. Autor je také toho názoru, že by při zpracování této analýzy měla být využita metoda **MAP**. Zkratka MAP znamená *monitor – analyse – predict*, kdy nejprve by mělo být provedeno monitorování, nebo průzkum oblasti, následně se přesunout k analýze oblasti a na základě výsledků z analýzy by měly být vyvozeny predikce.

Faktory ovlivňující vnější prostředí podniku jsou definovány jako (Jakubíková, 2013):

- **Politicko-právní faktory** – zkoumají především politickou stabilitu, stabilitu vlády, vliv politického smýšlení stran na budoucí vývoj země, fiskální a monetární politiku a míru zdanění.
- **Ekonomické faktory** – vývoj HDP (Hrubý domácí produkt), fáze ekonomického cyklu, sazby úroků, platební bilance, míru inflace a průměrný důchod obyvatel.
- **Sociokulturní faktory** – dělí se na **kulturní** a **sociální**, kdy kulturní se zabývají především hodnotami zákazníků, spotřebními zvyky, změny spotřebitelských návyků, či rozdíly v chování mezi muži a ženami. Sociální jsou spojovány s rozdělením společnosti do sociálních skupin, příjmy, majetky, úroveň vzdělání a také trendy v životním stylu obyvatel.

- **Technologické faktory** – zabývají se vývojem v oblasti vývoje a výzkumu technologií, rychlostí implementace změn, monitoring skladování a procesů spojených s expedicí, rychlost pokrokovosti společností spojený s implementací nových výkonných informačních systémů.
- **Legislativní faktory** – do této kategorie spadají především vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy, která například ovlivňuje kvóty na dovoz a vývoz, zákony a předpisy.
- **Ekologické faktory** – odpovědné za řešení problematiky v oblasti ekologie, ochrany životního prostředí, recyklace a zvonu zpracování již použitých materiálů.

5.6 SWOT-analýza

Armstrong et. al. (2016) udávají SWOT-analýzu jako počátek marketingového procesu analýzy celkové aktuální situace společnosti, kdy marketingový specialista společně s odpovědnými pracovníky sestaví danou analýzu, která hodnotí **silné** (S) a **slabé** (W) stránky společnosti, jež jsou označovány jako interní části SWOT-analýzy, dále pak hodnotí **hrozby** (T) a **příležitosti** (O), ty ovšem spadají do externí části analýzy. Autor dále dodává, že interní faktory mohou být rozděleny na *marketingové*, *finanční* a oblast *managementu* společnosti. Externí faktory se dělí na *demografické*, *ekonomické*, *přírodní*, *technologické*, *kulturní* a *makroekonomické*.

Kotler et. al. (2020) definují *silné stránky* jako všechny interní schopnosti a dovednosti společnosti, které dokáží pomoci společnosti na cestě k dosažení vytyčených cílů. *Slabé stránky* jsou naopak omezení, která cestu za nastavenými cíli komplikují, nebo daný proces zpomalují. *Příležitosti* jsou označovány jako externí faktory v jejichž důsledku může společnost získat výhodu v porovnání s konkurencí za podmínek odhalení vznikajících příležitostí na trhu. *Hrozby* jsou negativní externí faktory, které ohrožují předem stanovené cíle a vize společnosti, avšak pokud dojde k jejich odhalení a přípravě, mohou být tímto krokem dopady zmírněny.

SWOT-analýza je často spojována s *marketingovým auditem* společnosti, jehož úkolem je primárně hodnocení efektivnosti různých funkcí a oblastí společnosti. Audit se zabývá jak využíváním materiálních zdrojů, tak i těch finančních, jelikož obě dvě části na sebe navazují, a pokud nedochází k plýtvání materiálních zdrojů, nedochází ani k plýtvání zdrojů finančních (Vašítková, 2014).

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Úvodní kapitola této diplomové práce je věnována marketingovému mixu, jehož základními stavebními kameny jsou především produkt, cena, distribuce a propagace. Tyto čtyři oblasti marketingového mixu by měly korespondovat s marketingovou strategií. Pod produktem se skrývá celkový design produktu, komponenty, kvalita, obalový materiál, doprovodné služby, nebo také šíře výběru. Cena pokrývá akce na výrobek, množstevní slevy, nastavenou dobu splatnosti faktur pro zákazníky z řad firem či fyzických podnikajících osob, nebo také příplatkovou výbavu. Propagace pracuje především s nástroji public relations, online marketingem, přímým marketingem a nově také zapojuje marketing sociálních sítí, který má svá specifika. Posledním dílkem do skládačky je distribuce, jejíž součástí jsou prodejní kanály, product placement, skladovací prostory či přeprava zboží spojená s logistikou. Rozšířená verze marketingového mixu 7P (zejména pro oblast služeb) navíc obsahuje také lidi, především tedy zaměstnance a zákazníky společnosti, procesy nastavené tak, aby vše probíhalo podle plánu a také materiální prostředí, jehož funkcí je vybudovat důvěru zákazníka. V závěru kapitoly se nachází marketingový mix 4C, který popisuje pohled na marketingový mix ze strany zákazníka. Skládá se z hodnoty pro zákazníka, komunikace, nákladů pro zákazníka a pohodlí.

Druhá kapitola se zabývá marketingovou komunikací, která v poslední době prošla transformací a postupně přesunuje své aktivity do online prostředí. Komunikační proces shrnuje veškeré aktivity probíhající od doby, kdy společnost vytvoří zprávu, kterou se dále snaží doručit svému předem určenému příjemci, až po její finální doručení. Proces marketingové komunikace nejlépe vystihuje Lasswell, jenž je autorem modelu 5W. Tento model shrnuje celý proces již od úvodního kroku až po ten poslední. Integrovaná marketingová komunikace je soubor rozdílných propagačních metod. Tyto metody jsou společností kombinovány tak, aby výsledná podoba fungovala co nejefektivněji. K tomu, aby integrovaná marketingová komunikace správně probíhala, je potřeba kvalitní vedení ze strany sales managera, advertising managera a sales promotion managera.

Navazující kapitola s pořadovým číslem tři se věnuje komunikačnímu mixu, kdy komunikační mix je označován jako následovník mixu marketingového, který se aplikuje v průběhu umístění produktu na trh. Komunikační mix se skládá ze šesti základních komunikačních disciplín, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations, osobní

prodej, přímý marketing a také event marketing. V některých případech je do komunikačního mixu také přidáván sponzoring a word-of-mouth marketing, jelikož se také jedná o disciplíny, pomocí kterých je možné oslovit finálního zákazníka a ovlivnit jej ke koupit svého produktu.

Předposlední a zároveň čtvrtá kapitola teoretické části rozebírá téma marketingu ve sportu, kdy je nejprve definován sport a jeho úskalí, vlivy na společnost a na organismus jedince, který sportovní aktivity vykonává. Kapitola také obsahuje vysvětlení marketingu ve sportu a jeho důležitosti, kde je zmiňována fanouškovská lojalita, bez které by marketing ve sportu nefungoval. Dále se v kapitole objevuje také zmínka o sportovním E-businessu a E-Commerce, jelikož i tyto odvětví jsou již se sportovním marketingem spjaty. To, že propojení marketingu a sportu je odlišné také podporují podkapitoly sport jako zábava a sport jako průmysl, kdy každá kapitola pohlíží na sport z jiné perspektivy a dodávají potřebné informace k vytvoření si obrazu o sportovním marketingu. Na konci se nachází marketingový mix sportu, jehož úkolem je vysvětlení specifik sportovního marketingového mixu v porovnání se základním marketingovým mixem.

Pátá kapitola teoretické části této diplomové práce se zabývá situačními analýzami a jejich využitím pro danou společnost. Situační analýzy jsou definovány jako fundamentální nástroj pro sběr informací a podkladů pro vytvoření úspěšných marketingových a komunikačních strategií. V úvodu kapitoly se nachází McKinsey model 7S, který analyzuje strategii, strukturu, systémy, styl řízení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty. STP analýza obsahuje tři části, první část zabývající se segmentací pracuje na rozdělení zákazníků do rozdílných segmentů. Následně pomocí targetingu společnost cílí na vybrané segmenty s nejvyšším potenciálem a ziskovostí. V posledním kroku je využit positioning, který doručuje hodnoty produktu a společnosti široké veřejnosti. Porterův model pěti sil, jehož úkolem je analyzovat existující konkurenci, novou konkurenci na trhu, hrozbu substitutů, nebo také vyjednávací sílu dodavatelů a kupujících je také součástí kapitoly. Benchmarking si klade za cíl sledovat a porovnávat vybranou společnost s konkurencí na trhu. Porovnávání probíhá podle předem stanovených parametrů, které jsou především srovnání vývoje za určité období, analýza strategií a chování na trhu. PESTE analýza monitoruje vnější prostředí společnosti především na úrovni politicko-právních a legislativních faktorů, ekonomických faktorů, sociokulturních faktorů, technologických faktorů a faktorů ekologických. V závěru se nachází SWOT-analýza, která identifikuje silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a hrozbami.

Při zpracování praktické části diplomové práce budou zodpovězeny následující tři výzkumné otázky. Tyto otázky byly stanoveny na základě teoretických východisek.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Bude mít aktivita na sociálních sítích vliv na zvýšení počtu sledujících?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Je možné zvýšit průměrnou návštěvnost na zápas mužského hokejového týmu vybraného klubu za použití propagačních kampaní bez využití placených funkcí nabízených vývojáři sociálních sítí?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Stala se současná komunikační strategie vybraného hokejového klubu propracovanější v porovnání s kluby hrajícími stejnou výkonnostní soutěž ve Zlínském kraji?*

Sociálními sítěmi se myslí především Facebook a Instagram vybraného hokejového klubu, kdy na vybraných sítích je klub nejvíce aktivní a dosahuje nejkvalitnější interakce se svými fanoušky. K zodpovězení předem stanovených výzkumných otázek budou využita sesbíraná data z oblasti návštěvnosti domácích utkání vybraného hokejového klubu a statistiky sociálních sítí, které zachycují postupný vývoj sledujících měsíc po měsíci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ KLUBU A JEHO ANALÝZA ZA VYUŽITÍ METODY MCKINSEY 7S

Vybraným sportovním klubem, jehož analýzou se zabývá celá praktická část této diplomové práce je hokejový klub HC SPARTAK Uherský Brod, z.s., jedná se o malý tradiční hokejový klub, který byl založen v roce 1941 a sídlí ve městě Uherský Brod. Jak již bylo zmíněno dříve, sportovní klub se pohybuje na výkonnostní úrovni ledního hokeje, což znamená, že hráči nejsou za své podávané výkony placeni ani nijak odměňováni. Aktuálně klub působí ve čtvrté výkonnostní úrovni (hokejub.mzf.cz, 2023).

Klub se především zabývá výchovou a rozvojem mládeže, kdy soutěže pod záštitou ČSLH hrají týmy přípravky (2015 a mladší), 3. a 4. třídy (ročníky 2013 a 2014), mladších žáků (ročníky 2011 a 2012), starších žáků (ročníky 2009 a 2010) a také dorostenecké družstvo (ročníky 2006 až 2008). Jedinou kategorií, kterou se klubu nepodařilo vytvořit a zaregistrovat je juniorský tým. Mládežnické týmy také působí na krajské úrovni, kdy jsou obsazovány do krajských lig, nebo také do lig regionálních. Spousta hráčů také v žákovských letech klub opouští a vydávají se do větších hokejových klubů, kde mohou dále pracovat na svém rozvoji, tak aby se v budoucnu mohli stát profesionálními sportovci, což v klubu působícím na krajské úrovni není možné.



Obrázek 9 Logo klubu
(hokejub.mzf.cz, 2023)

7.1 Hospodaření hokejové klubu

Hokejový klub HC SPARTAK Uherský Brod působí jako zapsaný spolek (z.s.), mezi hlavní příjmy klubu patří dotace, sponzorské dary, vybrané vstupné na domácí zápasy a také členské poplatky. Průměrný sezónní příjem ze vstupného se pohybuje okolo 102 500 Kč,

dotace na sport od města Uherský Brod byly vyčísleny na 223 169 Kč, dále klub také obdržel dotace na pronájem ledové plochy na zimním stadionu ve výši 174 829 Kč (ub.cz, 2021). Dotace na pronájem ledové plochy jsou přiznávány z důvodu nevlastnění ledové plochy klubem, kdy klub si pouze pronajímá ledovou plochu a šatny pro své členy, jelikož vlastníkem zimního stadionu je samotné město Uherský Brod. Členské příspěvky jsou nastaveny ve výši 5 000 Kč pro hráče přípravy a mladších, 7 000 Kč pro hráče v kategorii žáků a 7 500 Kč pro hráče v kategorii dorostu. Celková výše vybraných příspěvků se pohybuje okolo 500 000 Kč, samozřejmě dle aktuálního složení členské základny.

Co se týká nákladů, nejnákladnějšími položkami jsou platby za pronájem ledové plochy, které tvoří největší část z celkových nákladů hokejového klubu, kdy celkové náklady na provoz hokejového klubu byly v minulých sezónách vykalkulovány na 1 836 900 Kč (justice.cz, 2022). Dalšími náklady klubu jsou mzdy trenérů a vedoucích týmů, náklady na provoz družstva mužů, tedy nákup hokejového vybavení, náklady na bezpečnostní agenturu, která se stará o bezpečí v průběhu utkání klubu, dále také náklady na údržbu prostor, úklid a náklady na nákup výstroje pro začínající hráče, tak aby si mohli sport bezplatně vyzkoušet a v případě, kdy nenaleznou zálibení mohou výstroj zpět vrátit do klubu. Dalším neopomenutelným nákladem, který se svou náročností řadí hned za náklady na pronájem ledové plochy jsou náklady na dopravu, jelikož klub nevlastní vlastní autobus, musí na přepravu týmů na zápasy konané na ledě soupeřů najímat externí společnost.

Jak klub udává ve svém zápisu z poslední valné hromady dostupné na portálu justice.cz, hospodaření klubu probíhá s vyrovnaným rozpočtem, tudíž se klub nedostává do dluhů, které by následně nebyl schopen splácet, každý rokem také probíhají jednání o podobě a struktuře rozpočtu na další hokejovou sezónu (justice.cz, 2022).

7.2 Analýza pomocí modelu McKinsey 7S

Model McKinsey 7S je označován jako takzvaný rámec organizační výkonnosti, kdy organizace může být efektivní, jen pokud má následujících sedm interních faktorů systematicky propojených a uspořádaných. Model také kombinuje tvrdé a měkké komponenty. Tvrdé elementy jako strategie, struktura a systémy jsou ovlivňovány managementem klubu nebo společnosti, naopak měkké komponenty jako jsou sdílené hodnoty, dovednosti, styl řízení práce a zaměstnanci a spolupracovníci jsou ovlivňovány především klubovou, nebo firemní kulturou, která je v dané organizaci nastavena (investopedia.com, 2022).

7.2.1 Struktura

Struktura hokejového klubu není nijak složitě členěna, ve vedení klubu se nachází předseda hokejového klubu a výkonného výboru, kterým byl v roce 2016 zvolen pan Miloslav Gureň, jehož zkušenosti sahají až do nejznámější hokejové ligy světa NHL (National Hockey League), kdy jako jediný odchovanec místního klubu byl draftován do NHL a také v ní i působil. Zkušenosti sbíral i v jiných ligách jako je ruská KHL (Kontinentální hokejová liga), nebo také v naší tuzemské nejvyšší soutěži. Místopředseda výkonného výboru je pan Drahoslav Mahdal, jehož hlavní specializací jsou finance klubu, kdy se stará o hospodaření klubu, výplatu odměn trenérům, nákup vybavení a prodej klubového oblečení. Výkonný výbor má pět členů, kdy zbylí členové pánové Zbyněk Kúdela, Libor Obadal a Jiří Obadal asistují výše zmíněným výše postaveným členům a dohlížejí na chod klubu, v případě jejich nepřítomnosti.

Nejvyšším orgánem hokejového klubu je valná hromada, způsob jednání byl ustanoven následovně, za klub je oprávněn jednat předseda výkonného výboru společně alespoň s jedním členem výkonného výboru. Na chod a jednání klubu také dohlíží vytvořená dozorčí rada, která je tvořena třemi členy, těmi jsou pánové Dušan Surý, František Vaněk a Ing. Karel Bařinka. Členové dozorčí rady jsou voleni, či odvoláváni valnou hromadou (justice.cz, 2022). Důležitým článkem mezi vedením hokejového klubu a zákonnými zástupci hráčů působících v mládežnických týmech jsou také hlavní trenéři jednotlivých kategorií, kteří v případě požadavků hráčů nebo samotných zákonných zástupců interpretují požadavky vedení klubu, které následně začne danou problematiku řešit a vydá stanovisko.

7.2.2 Strategie

Primárním cílem a úkolem hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod je především výchova a rozvoj hráčů jak v hokejových dovednostech, tak i rozvoj mentální stránky, aby docházelo k správnému vývoji osobnosti, kdy hráč by měl být schopen ovládat pravidla ledního hokeje, mít schopnosti a dovednosti k jeho provozování a také znát nepsaná pravidla ledního hokeje, tudíž by měl být seznámen s tím, že se jedná o kolektivní sport, hráči v týmu jsou si rovni a každý člen týmu je stejně důležitý pro tým, jelikož bez hráčů není tým.

Strategie klubu také funguje na úrovni zlepšování poskytovaných služeb nejen pro samotné hráče klubu ale i pro rodiče, nebo také návštěvníky utkání. Klub se snaží postupně zapojovat nejnovější trendy v oblasti ledního hokeje do tréninkových jednotek všech kategorií, aby se hráči mohli co nejefektivněji rozvíjet. Zapojení nejnovějších trendů je možné jen za

podmínek, kdy klub disponuje vzdělanými trenéry a asistenty. Klub v tomto směru dbá na to, aby se každý trenér zdokonaloval a rozšiřoval si své vědomosti pomocí školení, která jsou pořádána pod záštitou ČSLH (Český svaz ledního hokeje). Další částí strategie, kterou klub rozvíjí je vytvoření bezpečného místa z místního stadionu, kdy na domácí zápasy je najímána bezpečnostní agentura, tak aby se žádný návštěvník nemusel během návštěvy obávat o své zdraví, nebo o zdraví svého dítěte, které si v prostoru stadionu může hrát.

7.2.3 Systémy řízení

Všechny důležité informace ohledně utkání, akcí, nebo novinek komunikuje klub veřejnosti skrze své stránky na sociálních sítích jako je oficiální stránka klubu na platformě Instagram, nebo také klubový profil na síti Facebook. Tyto informace se objevují i na webových stránkách klubu, které také obsahují informace o týmech, rozlosování soutěží anebo data o příštích domácích utkání družstev.

Pro komunikaci se zákonnými zástupci hráčů jednotlivých kategorií je používán klubový e-mail, skrze který jsou rozesílány informace ohledně poplatků za sezónu a jejich platby, změny časů jednotlivých tréninků kategorií, či informace ohledně možnosti turnajů pro žákovské týmy. V případě potřeby, nebo naskytnutí problému také klub svolává posezení s rodiči, kde jsou komunikovány změny, nebo pokusy o nápravu vzniklé situace uvnitř klubu, či dané kategorie. Pokud se hráč nechová, jak má a je možné ohrožení morálky týmu jako celku, trenéři pořádají osobní rozhovory s hráči, kde je hráči vytknuto chování, které do sportu nepatří.

7.2.4 Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty patří vášeň pro lední hokej a chuť se neustále zlepšovat a rozvíjet své dovednosti jak na ledě, tak i mimo něj. Hlavní hodnotou je zejména rozvoj myšlenky, že lední hokej je zábava, kolektivní sport ale také nutná dřina, ovšem je podstatné naleznout ideální kombinaci, která povede ke spokojenosti hráčů, s čímž se pojí také rozvoj klubu, kdy spokojení hráči znamenají také spokojené zákonné zástupce a snižují fluktuaci hráčů v klubu, kteří končí z důvodu nenaplnění jejich očekávání, nebo nepřijetí kolektivem, do kterého se jim nepodařilo začlenit.

Další sdílenou hodnotou je přátelský přístup a rovné šance pro všechny hráče. Jelikož hokejový klub se neřadí mezi velké kluby s přetlakem hráčů ve všech kategoriích, dostávají všichni hráči žákovských družstev stejné příležitosti tak, aby se nikdo necítil nespravedlnost

v porovnání s jiným hráčem. Přátelský přístup panuje především z toho důvodu, že trenéři nejsou profesionálové, ale svou trenérskou činnost vykonávají v odpoledních hodinách po práci a se zákonnými zástupci se znají, což v případě jakéhokoliv problému otevírá možnost dotyčné osobě otevřít debatu o vzniklé problematice.

7.2.5 Zaměstnanci, spolupracovníci, kolektiv

Zaměstnanci klubu nejsou s klubem spojení úvazkem na hlavní pracovní poměr, ve většině případů se jedná o dohody o provedení práce, kdy trenéři, asistenti trenérů, vedoucí družstev a další činovníci mají mimo činnost v klubu své zaměstnání u jiných subjektů, jelikož prací v klubu by jen stěží pokryly své životní náklady, či náklady rodiny.

Trenéři, asistenti a vedoucí družstev pobírají každý měsíc dohodnuté finanční ohodnocení, které si vyjednají před začátkem sezóny. Pomocní trenéři a jiní činovníci jsou ohodnoceni hodinovou mzdou, kterou klub před začátkem určí, tato skupina pracovníků je povinna vést výkaz, či soupis odpracovaných hodin, ty jsou následně klubem proplaceny.

Spolupráce a kolektiv je zdravý, a proto je odměňování nastaveno tak, aby každý trenér měl stejné, nebo podobné ohodnocení. Nedochozí tak k vyvolání pocitu, že je někdo méně ceněný a popřípadě svou nespokojenost dále přenášel na kolektiv. Dobré vztahy a kolektiv jsou základním kamenem úspěchu a chodu klubu, jelikož někdy se hráči přesouvají z jedné kategorie do druhé, k čemu je potřeba svolení trenéra a následné informování hráče, nebo jeho zákonného zástupce.

7.2.6 Dovednosti, schopnosti

Klíčovou dovedností každého činovníka, či trenéra je cit pro lední hokej a expertiza v dané oblasti, jelikož jen vyškolení trenéři s osobní zkušeností mohou dále předávat správné informace svým svěřencům. Tento fakt je jedním z důvodů, proč každý trenér v klubu k výkonu své trenérské činnosti potřebuje alespoň licenci typu C, která opravňuje osobu trénovat družstva ledního hokeje. Klub se také snaží dále trenéry rozvíjet v oblasti trenérství, kdy jsou jim nabízena různá školení pro zvýšení své odbornosti.

Množství trenérů působících v klubu jsou bývalí hráči klubu, kteří mají zkušenost nejen s výkonnostním hokejem, ale také okusili profesionální úroveň ledního hokeje, a tak mohou svým svěřencům předávat potřebné informace ohledně správného tréninku, techniky, ale například i regenerace, či psychické podpory. Sami si danými situacemi prošli a museli najít

správnou cestu, čímž získali zkušenosti, ze kterých nyní mohou profitovat mladí hokejisté pod jejich vedením.

7.2.7 Styly řízení práce a činností

Klub si nezakládá na příkazovém stylu řízení, kdy by trenérům a dalším činovníkům bylo příkazováno, jak a co přesně dělat. Vedení se spíše snaží komunikovat možná zlepšení, která by mohla klub nebo situaci v klubu dále posunout, či zvýšit spokojenost jak hráčů, tak i jejich zákonných zástupců.

Hokejový klub nefunguje na profesionální úrovni a nehraje nejvyšší soutěže na území našeho státu, důležité tedy je, aby byla udržena rodinná atmosféra, což se také snaží být interpretováno veřejnosti, pokud se tedy rodiče nechystají dát své dítě hned od začátku do profesionálního klubu, je pro ně malý hokejový klub to správné řešení.

Po analýze všech faktorů lze říci, že hokejový klub disponuje jednoduchou strukturou, která usnadňuje řízení klubu působícího na výkonnostní úrovni, strategie jsou také nastaveny dle kapacit a možností klubu. Systémy řízení jsou postaveny především na sociálních sítích a e-mailové komunikaci, kdy sdílené hodnoty reflektují povahu klubu, který se snaží o rodinný přístup a podporu vášně k hokeji. Kaňkou jsou však zaměstnanci, kteří pracují jen na systému dohody, jelikož jen to velikost a finanční možnosti klubu dovolují, avšak schopnosti trenérů jsou ověřeny ČSLH a oceněny licenci. Řízení práce funguje na bázi domluvy, kdy přesně definovaný řídicí systém chybí.

7.3 Analýza vybraného hokejového klubu pomocí STP

Na analýzu STP je pohlíženo jako na marketingový model, jehož cílem je zformovat segmenty, zjistit, jak segmenty fungují, zacílit na ně a následně produkt či službu komunikovat vybraným segmentům. Následující podkapitoly analyzují vybraný hokejový klub v oblasti segmentace, targetingu a positioningu.

7.3.1 Segmentace

Hokejový klub cílí především na chlapce, neboť lední hokej je převážně mužský sport, ale to neznamená, že se klub zavírá dveře před dívkami, které by měly o lední hokej zájem. Aktuálně v klubu působí dvě dívky. Z demografického hlediska jsou pro klub nejvíce zajímavou skupinou chlapci ve věku 5–7 let nebo také 8–12 let, jedná se o ideální věk pro začátek s tréninkem ledního hokeje a začlenění se do družstev klubu. V pozdějším věku je již

problematické dané dovednosti si osvojit, jelikož techniky a dovednosti nejdou naučit za několik týdnů, ale jedná se o roky poctivé přípravy. Klub také pořádá bruslení pro školky, tedy děti ve věku 3–5, kde si zájemci o lední hokej mohou vyzkoušet bruslení, seznámit se s pohybem na bruslích, jelikož má svá specifika, zahrát si hry a utužit rodící se přátelství. Dalším segmentem jsou rodiče, kteří své děti ke sportu přivádějí, jelikož malé děti často ještě nedokáží vyhodnotit, který sport bude pro ně nejvíce zábavný a bude je naplňovat. Předpokladem ovšem je časová flexibilita rodičů, jelikož tréninkové jednotky pro nejmenší jsou jak v ranních hodinách, tak i těch odpoledních.

Posledním segmentem je široká veřejnost, která fandí lednímu hokeji, zde se nejedná o možnost se aktivně zapojit do tréninku, či působit v klubu, ale především o návštěvu utkání ledního hokeje. Klub se orientuje i na tento segment, protože na zápasy mužského týmu je vybíráno vstupné potřebné k provozu klubu a úhrady části nákladů vznikajících v průběhu sezóny.

7.3.2 Targeting

Z pohledu klubu se jako nejvýhodnější segment jeví děti spadající do kategorie předškolního věku, které navštěvují školu bruslení a v případě dalšího zájmu o lední hokej se již rozvíjí v klubových družstvech. Samotná výhoda není jen v tom, že dojde k naplnění žákovských družstev v budoucnu, ale také se zde promítá ekonomická stránka, kdy čím déle je dítě členem klubu, tím více financí se do klubové kasy dostane v průběhu let.

Klub pořádá výuku bruslení pro žáky mateřských škol z okolí, pokud o daný výcvik mají zájem. Zde jsou děti, či rodiče osloveni, aby v případě nadšení pro tento sport navštívili klubové tréninky, kde se děti dále mohou rozvíjet, zdokonalovat se v bruslení a osvojit si dovednosti potřebné k absolvování prvních soutěžních utkání v dresu hokejového klubu.

Segmentem, jehož důležitost by neměla být opomíjena je veřejnost, jak již bylo řečeno dříve, hokejový klub vybírá vstupné na utkání mužské kategorie, ze kterého je dále financována část nákladů hokejového klubu. Nutností tedy je informovat veřejnost o možnosti navštívit utkání a komunikovat, co klub pro veřejnost dělá, aby se při sledování hokejového utkání cítila bezpečně, zda je součástí utkání i doprovodný program, nebo zda je v průběhu utkání možné se občerstvit.

7.3.3 Positioning

Na území města Uherský Brod nemá vybraný hokejový klub žádnou konkurenci, jelikož se jedná o jediný klub působící ve městě. Vznik dalšího hokejového klubu se nejeví jako reálný, kdy město Uherský Brod společně s aglomerací má zhruba dvacet tisíc obyvatel, což znamená, že na uspokojení aktuální poptávky po ledním hokeji ve srovnání s počtem obyvatel je jeden klub dostačující.

V okrese Uherské Hradiště nalezneme ještě další dva hokejové kluby, a to klub z Uherského Ostrohu a Uherského Hradiště. Kluby si samozřejmě konkurují, avšak se příliš neohrožují. Klub z Uherského Hradiště je vzdálen dvacet kilometrů, klub z Uherského Ostrohu dokonce dvacet pět kilometrů. Do svých žákovských týmů kluby čerpají především z řad obyvatel města a obcí spadajících do dané oblasti.

V budoucích letech by se hokejový klub z Uherského Brodu měl více zaměřit na oblasti, které jsou ve stejné, nebo podobné vzdálenosti jak od místního klubu, tak i od konkurenčních klubů, tedy oblasti, kde se rodiče dětí musejí rozhodovat, ve kterém klubu se jejich dítě v budoucnu bude dále rozvíjet. Ovládnutí daných oblastí přinese klubu rozšíření hráčské základny a rozpočtu hokejového klubu.

V rámci positioningu hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod je důležité především upevnit vztahy s veřejností, o co se také klub snaží, jelikož se odráží v návštěvnosti na domácí utkání mužské kategorie, dále je potřeba zapracovat na dobrých vztazích s mateřskými a základními školami, neboť právě ony zásobují klub členy, nebo také potenciálními zájemci o vyzkoušení si lední hokej. Klub se snaží školy a školky oslovit s nabídkou si hokej vyzkoušet, kdy mohou přijít a absolvovat předem připravený program.

Komplexně, v rámci segmentace klub vytvořil čtyři kategorie, jež jsou pro klub klíčové, tyto kategorie jsou specifické a jsou zde i velké rozdíly, jelikož děti, jejich rodiče a veřejnost mají rozdílné zájmy a priority. Proto tedy je v rámci targetingu oslovována především veřejnost a děti ze škol a školek, které následně dokáží své rodiče přemluvit. Na úrovni positioningu klub pracuje na rozšíření povědomí o klubu, čemu také kromě medializace na sociálních sítích dopomáhá i klubové oblečení, díky kterému i neznalí lidé mohou zachytit informaci o existenci místního hokejového klubu.

8 VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Tato kapitola diplomové práce se zabývá vybranými situačními marketingovými analýzami, které analyzují vybraný hokejový klub HC SPARTAK Uherský Brod především z perspektivy makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí

8.1 PESTLE analýza

PESTE analýza je považována za jednu z nejrozšířenějších analýz soustřeďujících se na zkoumání makroprostředí organizace. Hlavní úkolem je analýza vnějšího prostředí, které organizaci obklopuje, zjištění rizik, jejichž vznik se jeví jako reálný, nebo naopak analýza vlivů, které by mohla organizace využít pro svůj další rozvoj.

8.1.1 Politicko-právní a legislativní vlivy

Hned na začátku činnosti je nutné určit jakou právní formou podnikání se klub hodlá stát, nebo již je. Hokejový klub HC SPARTAK Uherský Brod působí jako zapsaný spolek (z.s.), ve většině případů však nalezneme jen zkratku, jež je zmíněna výše. Hokejový klub je také od roku 2014 zapsán ve Spolkovém rejstříku vedeném krajským soudem v Brně, čímž se také údaje o klubu stávají veřejné a snadněji dohledatelné na internetu, především skrze portál justice.cz, který obsahuje veřejný rejstřík. Nová povinnost zápisu spolkových organizací je spojena s Novým občanským zákoníkem zákon č. 89/2012 Sb., jehož platnost se datuje k roku 2012, avšak plná účinnost zákoníku byla stanovena na počátek roku 2014 (zákonprolidi.cz, 2023).

Dalším zákonem, který se pojí se sportovním odvětvím je zákon č. 115/2001 Sb., jedná se o zákon o podpoře sportu, jehož účinnost se datuje k roku 2001, nutno dodat, že v roce 2019 proběhly rozsáhlé úpravy a také doplnění zastaralého znění. Zákon ve svém znění definuje základní pojmy a priority v oblasti sportu, zmiňuje také fungování Národní sportovní agentury. NSA je definována jako ústřední správní orgán ve všech věcech týkající se podpory sportu, turistiky a sportovní reprezentace státu. NSA má také ve své kompetenci správu rejstříku všech registrovaných sportovních klubů s údaji o klubech jako je název, sídlo, identifikační osoby organizace a její hlavní činnost a předmět činnosti (zákonprolidi.cz, 2022).

Neopominutelným politicko-právním faktorem jsou i dotace, nebo také dotační programy, a to jak na národní úrovni, tak i na městské úrovni, kdy dotace jsou nezbytným příjmem, bez kterého nejsou malé kluby schopny dále fungovat a rozvíjet své členy. Město Uherský Brod

rozděluje obnos financí na podporu klubu dle předem stanoveného klíče a tím je orientace na počet členů. Čím více má tedy sportovní klub členů, tím větší obnos na svůj provoz obdrží, jelikož dělení financí rovným dílem by znevýhodňovalo sportovní organizace, které mají velký počet členů, kdy po vydělení finanční podpory počtem členů by podpora na člena byla mnohem nižší než v případě méně početných organizací (ub.cz, 2023)

Český svaz ledního hokeje neposkytuje jen podporu, co se týká materiálního zabezpečení klubů, kdy v nedávné době byly finanční prostředky utržené v průběhu pořádaného Mistrovství světa v ledním hokeji postupně uvolňovány na rozvoj ledního hokeje v České republice. Svaz také vypisuje dotační programy na stavby nových stadionů, nebo také dotace na opravy již nevyhovujících stadionů, tak aby dále mohly sloužit. Dotační programy jsou v režii Národní sportovní agentury, která vypisuje výzvy k podání žádostí o čerpání dotace na opravu nevyhovující části zimního stadionu (ceskyhokej.cz, 2023).

Pozitivním politicko-právním a legislativním faktorem pro organizaci je zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, jehož znění ruší nutnost využívání systému elektronické evidence tržeb (EET) a to od počátku roku 2023. Hokejový klub jakožto spolek byl povinen vést elektronickou evidenci tržeb a zasílat údaje o svých tržbách správci daně, klub tak nebude zatěžován zvýšenou administrativou a daň bude vypočítána na základě příjmů spolku (financnisprava.cz, 2022).

8.1.2 Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy jsou nejvíce zkoumanou skupinou, kdy v dnešní době plné zdražování jak na poli energií, lidské práce, či chystající se úpravy daňového zatížení je důležité dané vlivy pečlivě sledovat a vyhodnocovat.

Prvním faktorem, kterým je nutné se zabývat je samotný hospodářský cyklus dané země, kdy Česká republika je na pokraji stádia recese. V tomto stádium dochází k šetření či omezování výdajů za věci, které nejsou pro spotřebitele prioritní, dokáží bez nich obejít, nebo jsou schopni si je odepřít. Často je toto období označováno jako útlum ekonomické aktivity. Samotné šetření ovšem nezasahuje jen spotřebitele, tedy obyvatele České republiky, ale také kluby, které na trhu nabízí své produkty a služby v podobě členství a hokejového výcviku, nebo samotných vstupenek na utkání, které se mohou dostat do sekce, které se spotřebitelé rozhodnou omezit, tak aby ušetřili rodinný rozpočet (czso.cz, 2023).

Průměrná mzda ve třetím čtvrtletí roku 2022 se ve Zlínském kraji pohybovala na úrovni okolo 36 000 Kč, přesněji 35 935 Kč. Jedná se tedy o celkové navýšení o 6,1 %, však pokud

se hovoří o srovnání s růstem spotřebitelských cen, zde byla hodnota stanovena na 17,6 %, lze dojít k závěru, že reálné mzdy ve Zlínském kraji poklesly o zhruba 10 %, což není dobrá zpráva pro všechny subjekty na trhu. I přesto, že růst 6,1 % byl třetí nejvyšší na území České republiky, průměrná mzda v kraji je stále jedna z nejnižších. Pouze Karlovarský a Pardubický kraj vykazují horší čísla. Průměrný plat pro okres Uherské Hradiště, jehož součástí je i město Uherský Brod byl vyčíslen na 29 486 Kč, průměrná hodinová mzda je zde 165 Kč (kurzy.cz, 2022).

Jednou z mála statistik, kterou se může Zlínský kraj pyšnit je nezaměstnanost, kdy v celém Zlínském kraji bylo na konci prosince roku 2022 evidováno 10 957 osob, což je o 14,5 % méně než v tomto daném období o rok dříve. Celkový počet nezaměstnaných osob se v lednu 2023 pohyboval okolo hodnoty 3,06 %. V okrese Uherské Hradiště je podíl nezaměstnaných na úrovni 2,68 %. Nízké procento nezaměstnanosti v okrese, v němž se nachází hokejový klub značí, že lidé pracují a jsou stále schopni si dovolit financovat svým dětem sport, nebo na něj vyrazit, avšak nutno dodat, že nízké příjmy v daném kraji jsou na této pozitivní statistice kaňkou (czso.cz, 2023).

Vývoj cen energií je také faktor, jehož vliv je analyzován v této části. Ceny energií v minulém roce neustále stoupaly, až do doby, kdy se vláda České republiky rozhodla ceny energií zastropovat, aby zamezila dalšímu růstu cen. Je ovšem otázkou, jestli i zastropované ceny budou pro klub přijatelné. Hokejová sezóna a náklady na pronájem ledové plochy jsou pokryty, ale otázkou je, jak moc se náklady na pronájem ledové plochy změní před sezónou 2023/24, kdy jistě dojde i ke změně ceníku, jelikož elektřina a plyn jsou využity na provoz chlazení, pomocí plynu jsou dále vytápěny prostory šaten a voda je využívána na provoz sprch a úpravu ledové plochy. Ilustračně, na začátku roku 2022 se jedna MWh elektřiny obchodovala na burze za 129 EUR, nyní cena k 1. 1. 2023 vyšplhala na 191 EUR (mpo.cz, 2022).

8.1.3 Sociálně-kulturní vlivy

Základním faktorem působícím na sociálně-kulturními vlivy je samotná mentalita obyvatel města, či širokého okolí. Pokud jsou obyvatelé, nebo také v případě klubu rodiče a fanoušci sportovně založení a mají kladný vztah ke sportu, je zde mnohem vyšší šance, že ke sportu také přivedou své děti, popřípadě přátele. Nehraje zde roli jen samotné sportování, ale také i samotný rozvoj dítěte, kdy je dítě v brzkém věku zapojeno do skupiny dětí se stejnými

zájmy může být jeho proces socializace a osvojení potřebných komunikačních dovedností mnohem rychlejší než v případě, kdy se zdržuje spíše doma nebo vyhledává online svět.

Životní styl lidí v oblasti Uherského Brodu není příliš aktivní, jelikož lidé moc nevyhledávají sportovní, či kulturní vyžití, spíše se stahují na své chaty, nebo provádí činnosti okolo svého domu. Povaha většiny lidí je šetrivá, zvýšený zájem je o akce pořádané městem nebo okolními obcemi, které jsou zadarmo, nebo za přijatelné vstupné. Dané chování může být i vysvětleno pandemií Covid-19, jelikož v průběhu pandemie byl pohyb lidí omezen, akce se nekonalý a u některých obyvatel především středního věku došlo k převratu, kdy zjistili, že dané akce ani nepotřebují a že si dokáží svůj volný čas vyplnit i jiným způsobem, a ještě tím i sníží své celkové výdaje.

Pozitivním faktorem, který nyní táhne děti k lednímu hokeji jsou úspěchy jak mužského reprezentačního týmu, tak i juniorského reprezentačního týmu, kdy zejména mladí hokejisté v žákovských týmech sní o tom se jednou do reprezentace dostat a prožít stejný úspěch, což samozřejmě zájem o lední hokej v Uherském Brodě zvedá. Dalším povedeným projektem na podporu ledního hokeje ve všech hokejových městech je projekt, jehož název zní *“Pojd’ hrát hokej”*, jedná se o akci, kde si děti a všichni zájemci o tento sport mohou lední hokej vyzkoušet, dostanou také reprezentační dresy, samozřejmě v dětské velikosti, aby v účastnících byl vyvolán pocit, že i oni jednoho dne mohou navléci reprezentační dres jakékoliv mládežnické reprezentační kategorie, či kategorie seniorské.

Problém, který aktuálně trápí nejen celou Českou republiku, ale i Zlínský kraj je snížená porodnost. Statistiky za třetí čtvrtletí roku 2022 udávají, že se narodilo pouze 4 063 dětí, což je o 503 méně než v roce předešlém. V porovnání s úmrtími se ze Zlínský kraj pohybuje v záporných číslech. Negativním ukazatelem jsou také lidé, kteří se ze Zlínského kraje odstěhovali, v porovnání s rokem předešlým je číslo opět vyšší, zastavilo se na počtu 3 489 obyvatel (kurzy.cz, 2022).

8.1.4 Technologické a technické vlivy

V oblastní technologii došlo v hokejovém klubu k výměně starého chladícího zařízení za nové, které již splňuje všechny aktuální požadavky a certifikace tak, aby nedocházelo k případnému znečištění ovzduší, především únikem čpavku. Dalším technologickým krokem vpřed byl nákup nové rolby na úpravu ledové plochy, kdy původní rolba poháněna naftovým agregátem byla nahrazena výkonnější elektrickou. Vybavením, které by v budoucnu potřebovalo také rekonstrukci jsou mantinely, jelikož nyní se stávají trendem

mantinely, které jsou pevně ukotveny v zemi a při nárazu pracují, tedy prohýbají se. Moderní stadiony v České republice již disponují zmiňovanými mantinely, které jsou tedy pevně uchyceny v zemi, avšak v případě nárazu hráčů do mantinelu dokáží sílu nárazu rozložit a prohnout se, čímž se také snižuje riziko zranění hráčů. Výměna mantinelů je ovšem finančně náročná a jelikož investice do certifikovaného chlazení a elektrické rolby se pohybovaly v řádech milionů, je další rozvoj technologií přesunut do dalších let. I když většinu nákladů uhradilo město Uherský Brod jako vlastník zimního stadionu, neobešla se investice bez spoluúčasti hokejového klubu, který je výhradním uživatelem tohoto sportoviště.

Technologie se ovšem nepromítají jen na vybavení stadionu, ale také tréninkové metody aplikované klubovými trenéry doznaly změn. Klub aktuálně pracuje na základě propozic vydaných svazem ledního hokeje, kde klub obdržel nové trendy a postupy při tréninku mládeže. V této době je již nezbytné, aby do tréninku byly zapojeny i technologie jako jsou telefony, tablety, či kamery, na kterých lze zachytit chyby hráčů, jak při tréninku, tak i při soutěžním utkání. Pokud je hráči následně chyba ukázána na videu, dochází k rychlejšímu pochopení problematiky a její následné korekci.

Nové trendy v oblasti technologií se také promítají i do marketingu klubu, jelikož velké procento samotných hráčů, rodičů a fanoušků působí na různých internetových sociálních sítích. Klub již v minulosti přesunul své aktivity z reklamních výleповých prostor na sociální síť, zejména tedy na Instagram a Facebook, kde jsou propagovány zápasy týmů, sdělovány výsledky a novinky. Aktivita také probíhá na YouTube, kde mohou fanoušci najít záznamy zápasů, pokud mají zájem zpětně vidět zápas, na který se nemohli dostavit.

8.1.5 Environmentální vlivy

Jak již bylo zmíněno výše, klub v rámci rozvoje a zapojení nových technologií pořídil novou elektrickou rolbu, čímž se také snaží šetřit životní prostředí, jelikož nová rolba nevypouští do ovzduší takové množství škodlivých látek jako tomu bylo u rolby poháněné naftovým motorem. Stejně je tomu i u chladicího zařízení, které aby získalo certifikaci muselo projít testováním.

Přesunem marketingových aktivit na internetové sociální síť dochází k úsporám papíru a průmyslových lepidel, která bývají k vylepení užívána a jejichž výpary se také uvolňují do vzduchu, zejména protože dříve klub využíval výleповé plochy k tomu, aby příznivce upozornil na blížící se domácí utkání.

Stručně shrnuto, v oblasti politicko-právní a legislativní jsou dány zákony a předpisy, avšak pokud klub dodrží vše, co je od něj požadováno, není nutné se obávat postihů. Znepokojivé jsou ovšem ekonomické vlivy, které pracují s recesí, jež by měla Českou republiku zasáhnout a také nízkými příjmy obyvatel ve Zlínském kraji. Snižující se porodnost a šetřivé smýšlení obyvatel v oblasti sociálních vlivů také nepatří mezi pozitiva, avšak vstup moderních technologií do odvětví promítajících se na marketingových možnostech a technickém zázemí klubu posiluje postavení klubu. Především zmiňované faktory také podporují environmentální vlivy, jelikož v důsledku přesunu aktivit do online světa dochází k šetření životního prostředí.

8.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je spojován s analýzou mezoprostředí, kdy právě tento model analyzuje stávající konkurenci, novou či nově vznikající konkurenci, vliv a síla odběratelů, vliv a sílu dodavatelů a také hrozby substitučních produktů. Analýza pomocí Porterova modelu je již více zaměřena na dané odvětví, ve kterém se organizace nachází, u makroprostředí nemá organizace možnost dění ovlivnit, avšak u mezoprostředí je již schopna částečně do dění zasáhnout.

8.2.1 Stávající konkurence

V oblasti ledního hokeje se na území města nenachází jiný hokejový klub než hokejový klub HC SPARTAK Uherský Brod. Avšak jako stávající konkurence mohou být vnímány i jiné sportovní kluby, které nabízejí své služby na území města Uherský Brod. Představení potenciální konkurence pro vybraný hokejový klub je následující:

- **ČSK Uherský Brod (fotbal)** – jedná se o fotbalový klub působící v Uherském Brodě, jehož hlavní činností je rozvoj fotbalových dovedností svých členů, kteří následně sehrávají soutěžní utkání za mládežnické týmy, nebo za tým seniorský. Z pohledu síly konkurence se jedná o nejsilnějšího konkurenta na poli sportovních týmů na území města, jelikož ČSK aktuálně má nejvyšší mládežnickou základnu ve městě. Klub využívá sportovní areál Lapač, nebo také Orelský stadion, který se nachází kousek od stadionu (cskub.cz, 2023).
- **FBC Orel Uherský Brod (florbal)** – florbalový oddíl z Uherského Brodu, se zaměřuje zejména na rozvoj mládeže v oblasti florbalu. Oddíl disponuje týmy přípravky, elévů, mladších a starších žáků a také týmem mužským. Tréninky

probíhají v prostorách 3. ZŠ Uherský Brod, nebo také na hale spravované Sokolem Uherský Brod (fbcorelub.cz, 2023).

- ***BK TJ Spartak Uherský Brod (basketbal)*** – basketbalový klub, který své domácí zápasy odehrává taktéž na sokolském stadionu. Jedná se o tradiční basketbalový klub, který nabízí tréninky v oblasti basketbalu, kde zájemci o sport mohou dále působit v týmech minižáků a minižákyň, kadetů, či kadetek a před vstupem do dospělé kategorie mohou své dovednosti rozvíjet v juniorských týmech (basket.ub.cz, 2023).
- ***TJ Spartak Uherský Brod (volejbal)*** – volejbalový klub z Uherského Brodu, taktéž svou činnost vykonává na sokolském stadionu, kde své členy rozvíjí v pravidlech, technikách tohoto míčového sportu. Družstva klubu jsou spíše orientována na dívky, ovšem i chlapci mají příležitost se zde dále rozvíjet (spartak.ub.cz, 2023).
- ***Tenisový oddíl Sokol Uherský Brod (tenis)*** – tenisový klub fungující pod záštitou Sokola Uherský Brod, zabývá se především výchovou mladých tenistů v rámci tenisové školy, ale také tréninky pro širokou veřejnost, či pronájem tenisových kurtů rekreačním hráčům v letním období (tenisub.cz, 2023).
- ***Atletický oddíl ŠSK Výsluní Uherský Brod (atletika)*** – atletický klub orientovaný především na mládež ve věku od 6 do 12 let, jehož hlavním cílem je rozvoj všeobecných dovedností a následné profilace sportovce do vybrané atletické disciplíny (skvysluni.cz, 2023).
- ***Plavecký oddíl Spartak Uherský Brod (plavání)*** – plavecký oddíl provádí svou činnosti v areálu plaveckého stadionu v Uherském Brodě, který disponuje šesti plaveckými dráhami o délce 25 metrů. Plavecký klub své členy rozděluje do kategorií závodních plavců, kteří klub také reprezentují na závodech a na nezávodní plavce, kteří navštěvují klub, aby se zdokonalovali v oblasti plavání a překonávali sami své limity. Poslední kategorií je přípravek pro nejmenší, kde probíhá seznamování s různými plaveckými styly a jejich technikou (plavani.ub.cz, 2023).

Výše zmíněné sportovní kluby jsou konkurencí pro hokejový klub na území města Uherský Brod. Pozornost ale musí být věnována konkurenci v oblasti hokejových klubů na úrovni okresu Uherské Hradiště, jelikož se jedná o kluby v dojezdové vzdálenosti a v případě poskytnutí výhodnějších podmínek svým členům, nebo výhodnějšího členství může být zaznamenán odliv členů k již zmíněné konkurenci. Danou konkurencí jsou týmy:

- **HC Uherské Hradiště, z.s.** – hokejový klub sídlící v Uherském Hradišti, založen roku 1930, nacházející se zhruba dvacet kilometrů od Uherského Brodu, jehož hlavní činnosti jsou zaměřeny na rozvoj mládeže, kdy členům je poskytnut plnohodnotný rozvoj v oblasti techniky bruslení, práci s holí a pravidel ledního hokeje. Členské poplatky jsou rozděleny do následujících kategorií, kdy ročníky 2016 a mladší platí částku 400 měsíčně za školku bruslení, ročníky 2015, 2014 a 2013 platí 5 500 Kč za sezónu, ročníky 2012 až do ročníku 2006 mají příspěvky nastaveny na 8 000 Kč, s možností rozdělení poplatků na polovinu a splátkou ve dvou termínech (hcuh.cz, 2022). Klub nabízí stejné mládežnické kategorie jako analyzovaný klub, kdy se týmy setkávají v rámci ligy, tudíž se jedná o klub se stejnou výkonnostní úrovní.
- **HOKEJ Uherský Ostroh, z.s.** – hokejový klub z Uherského Ostrohu byl založen v roce 1929 a nachází se zhruba dvacet pět kilometrů od města Uherský Brod. HOKEJ Uherský Ostroh také vykonává stejné činnosti, jako již zmiňovaný konkurenční klub z Uherského Hradiště. Tento hokejový klub také disponuje stejnými kategoriemi, avšak v kategorii dorostu se musel spojit s týmem z Hodonína, jelikož sám neměl dostatek hráčů na vytvoření dané kategorie. V oblasti příspěvků klub nastavil poplatky pro všechny kategorie na stejné výši a to na 6 000 Kč za hokejovou sezónu, jen kategorie přípravky a školy bruslení mají poplatky zlevněny na polovinu. Klub také nabízí možnost si rozdělit platbu příspěvků do dvou splátek ve výši 3 000 Kč (hokejostroh.cz, 2022).

8.2.2 Nová či nově vznikající konkurence

Na území Uherského Brodu se nejeví jako reálná hrozba vzniku nového a konkurenčního hokejového klubu. Uherský Brod a okolí není tak rozsáhlé, aby nutně potřebovalo další hokejový klub a také největší procento ledové plochy na zimním stadionu má již zarezervován analyzovaný klub, následován soukromými osobami. Tudíž, je zde možnost trénovat pouze v pozdních večerních hodinách, tedy okolo 22.00 hodiny nebo brzy ráno okolo 5.00 hodiny, což se nejeví jako optimální čas pro trénink dětí a ani samotné mužské kategorie.

Při rozšíření analýzy na celý okres Uherské Hradiště, ani zde není prostor pro vznik nového hokejového klubu, jelikož všechna větší města v tomto okrese již zimní stadion mají a jiná města, která by zimní stadion měla zájem nejsou známa, jelikož samotná výstavba areálu

zimního stadionu je finančně náročná pro velká města, natož pro města s průměrným počtem obyvatel okolo 5 000 až 15 000 obyvatel.

Ke vzniku nových sportovišť, které by dávaly šanci k rozvoji nových sportovních klubů nedošlo, proto je konkurence na území města stále stejná. Vznikla jen nová venkovní workoutová hřiště, která se s žádným novým sportovním klubem aktuálně nepojí, nebo byla sportoviště rekonstruována, aby se podmínky pro sportovce využívající dané sportoviště zlepšily.

8.2.3 Vliv a síla odběratelů (zákazníků)

Hokejový klub se aktuálně nachází v situaci, kdy zájem o lední hokej roste a tím i počet odběratelů, především i díky hokejovým úspěchům našich reprezentací a jelikož ve městě není jiný klub orientující se na lední hokej, zájemci míří právě do analyzovaného klubu. I když dochází k posílení ostatních sportovních klubů působících na území města, členská základna zatím nedoznala žádných ztrát.

Rozvoji napomáhají i přijatelné ceny členských příspěvků, které se pro členy nemění, aby nedocházelo k odlivu odběratelů, jelikož klubovou politikou je udržet ceny tak, aby byly přijatelné pro všechny, jak pro ty movitější, tak i pro méně movité. Příspěvky jsou ve srovnatelné výši s kluby z okolních měst, avšak žákovské kategorie analyzovaného klubu absolvují pravidelné tréninkové jednotky na ledě čtyřikrát týdně, stejnou porcí tréninků podstupují i žákovská družstva z HC Uherské Hradiště, zde jsou ale členské poplatky mírně dražší. Družstva z HOKEJ Uherský Ostroh trénují jen třikrát týdně, naopak zde jsou členské příspěvky za sezónu nižší.

Zvyšující se průměrná mzda ve Zlínském kraji za rok 2022 se promítá i na zvýšené průměrné návštěvě na domácí utkání hokejového klubu za první polovinu sezóny 2022/2023, kdy se zatím vyvrací tvrzení o zvýšené šetřivosti obyvatel, avšak situace se může změnit s příchodem roku 2023. Průměrná návštěvnost minulou sezónu byla 145 návštěvníků na domácí utkání, prozatímní sezónní čísla se zastavila na čísle 183,57, po zaokrouhlení **184** diváků, viz statistiky uvedené v tabulce níže (Tabulka 3). Tato tabulka (Tabulka 3) byla sestavena na základě informací o návštěvách na domácí utkání ze sezóny 2021/2022, které poskytlo vedení vybraného hokejového klubu. Aktuální informace o návštěvnosti ze sezóny 2022/2023 také poskytlo vedení vybraného hokejového klubu vždy na druhý den po uskutečnění daného mistrovského utkání tak, aby mohla být data postupně aktualizována a zpracována do finální podoby.

Tabulka 3 Průměrné domácí návštěvy (Vlastní zpracování)

Datum	Návštěvnost	Soupeř	Nárůst/ Pokles	V %	Průměr 2021/2022
01. 10. 2022	278	HC Uherské Hradiště	133,00	91,72 %	145
08. 10. 2022	115	VSK Technika Brno	30,00	20,69 %	145
22. 10. 2022	199	HC Brumov– Bylnice	50,00	34,48 %	145
29. 10. 2022	208	HK Kroměříž	63,00	43,45 %	145
26. 11. 2022	155	HC Boskovice	10,00	6,90 %	145
03. 12. 2022	110	HC Lvi Břeclav	35	24,14 %	145
10. 12. 2022	Utkání odloženo	HC Uherské Hradiště	XXX	XXX	145
22. 12. 2022	220	HC Brumov– Bylnice	75,00	51,72 %	145
Průměr na utkáni 2022	184	XXX	38,57	26,60 %	145

Přesný výsledek průměrné návštěvnosti na domácí utkání byl vypočítán na 183,57, avšak jelikož se jedná o diváky, došlo k zaokrouhlení na celé číslo 184.

Výše uvedená tabulka (Tabulka 3) obsahuje šest sloupců, kdy mezi nejdůležitější sloupce se řadí čtvrtý až šestý sloupec. Čtvrtý sloupec znázorňuje nárůst či pokles návštěvnosti v porovnání s průměrnou návštěvností na domácí zápasy ze sezóny 2021/2022. Pátý sloupec daná data znázorňuje v procentuální podobě, kdy jen v případě dvou utkání došlo k nižší návštěvnosti v porovnání s průměrnou návštěvou sezóny minulé. Šestý sloupec pouze znázorňuje již vzpomínanou průměrnou návštěvnost na domácí utkání ze sezóny 2021/2022, která slouží jako podklad pro výpočet rozdílu mezi návštěvou na dané utkání letošní sezóny a jeho následné vyčíslení v procentuálním nárůstu či poklesu.

8.2.4 Vliv a síla dodavatelů

Výhradním dodatelem služeb pro hokejový klub HC SPARTAK Uherský Brod je město Uherský Brod, které je vlastníkem stadionu a poskytuje pronájem ledové plochy, zázemí a skladovacích prostor tak, aby klub mohl fungovat a poskytovat své služby a provozovat tak činnost v oblasti rozvoje mládeže v oblasti ledního hokeje. Neméně důležitým

dodavatelem služeb jsou společnosti prodávající, či vyrábějící sportovní vybavení. Markantní rozdílem je však nahraditelnost, pokud by klubu nebyla poskytnuta ledová plocha, jednalo by se o problém, který by byl obtížně řešitelný, jelikož na území města nejsou jiné prostory, kde by klub mohl svou činnost vykonávat. Jedinou možností se jeví přesun klubu na území jiného města, kde ledovou plochu mají, avšak ani tento krok by problém nemusel zcela vyřešit. Navazující problematikou se jeví dojíždění, dospívající členové klubu nemají možnost se sami na tréninky dopravit a pokud nejsou k dispozici jejich zákonní zástupci, tréninkové jednotky nemají šanci proběhnout.

V oblasti dodavatelů sportovního oblečení je nyní přetlak, tím pádem vzniká šance na vyjednání lepších dodavatelských podmínek, než jsou ty pro jednotlivce. Aktuálně klub odebírá zboží od dodavatele, který na zakoupené zboží poskytuje slevu dvacet procent. V případě, kdy by spokojenost s dodavatelem začala klesat, nejeví se jako problematické dodavatele změnit. Velké sportovní společnosti vyrábějící hokejové vybavení se na trhu stále drží a produkují nové produkty, nastávající recese tedy zatím dodávky neohrožuje, což značí bezproblémové dodání požadovaných výrobků.

8.2.5 Hrozba substitučních produktů

Substituční hrozbou jsou pro vybraný hokejový klub všechny sportovní kluby na území města, avšak většina sportů na území města jsou spíše letní sporty, nebo celoroční, lední hokej je jediný zástupce výhradně zimního sportu, čímž se hrozba nahrazení snižuje, jelikož například lyžařský klub, či klub věnující se biatlonu ve městě nesídlí. Tento fakt posiluje postavení klubu mezi konkurencí.

Nejsilnější substituční hrozbou jsou aktivity fotbalového klubu ČSK Uherský Brod, v aktuální situaci se jedná o klub s nejrozšířenější členskou základnou, dalším faktorem vstupujícím do hry je samotná finanční náročnost, lední hokej je poměrně finančně náročný sport, kdy hokejová výbava jednotlivce se pohybuje mezi 20 000 až 30 000 tisíci Kč. Fotbalová výbava nepřesahuje částku 5 000 Kč, pokud tedy oba průměrné výdaje porovnáme, zjistíme, že fotbal je pro rodinný rozpočet mnohem méně finančně náročný.

Pokud by zájemce o lední hokej se chtěl naučit sport v domácím prostředí tak, aby byl schopen lední hokej následně hrát na jakékoliv úrovni, nemá tolik možností jako u jiných sportů, jelikož k tréninku potřebuje ledovou plochu, zde se jako substitut jeví zamrzlý rybník či přehrada, ale na území České republiky zamrzání nestává tak často, nebo vydrží jen po krátkou dobu, za kterou se není možné správnou techniku bruslení, práci s holí a taktické

úkony naučit. K ovládnutí zmiňovaných aspektů je potřeba určitá míra zkušeností, nebo také vedení kvalifikovaného trenéra.

Výsledky Porterova modelu poukazují na dostatek konkurence v oblasti sportu na území Uherského Brodu, avšak pozitivem je, že se ve většině případů jedná o letní, či celoroční sporty, ale výhradně zimní sport se v okolí města nenachází. Prostor pro vznik konkurenčního hokejového klubu zde není velký a nejeví se jako reálný, vztahy s dodavateli jsou na vysoké úrovni, z čehož také klub profituje v podobě výhodných časů ledové plochy a slev na hokejové vybavení od dodavatelů. Pozitivem je také zvýšený zájem o lední hokej, ze kterého také klub těží, avšak situace je velmi proměnlivá. Substitučním produktem je na území Uherského Brodu převážně členství ve fotbalovém klubu ČSK Uherský Brod, zejména kvůli nižším nákladům na pořízení potřebného vybavení na provozování daného sportu.

8.3 Benchmarking vybraných konkurenčních klubů

Další analýzou zabývající se mezoprostředím je benchmarking samotného klubu a jeho konkurence. Mezi konkurenci byly zařazeny čtyři kluby, které se nachází ve Zlínském kraji a také působí na stejné výkonnostní úrovni ledního hokeje jako analyzovaný klub. V kraji také působí kluby, které jsou na úrovni profesionální či poloprofesionální, avšak nebylo by objektivní srovnávat kluby s rozdílnými rozpočty na hokejovou sezónu a tím i jinými možnostmi jak v oblasti marketingu, či lidských zdrojů s kluby fungujícími na rodinné bázi. Následující tabulka (Tabulka 4) představuje vstupní údaje pro benchmarking, jedná se o kluby působící ve stejné lize jako analyzovaný klub.

Tabulka 4 Vstupní údaje pro benchmarking (Vlastní zpracování)

Kritéria	Váha	HC SPARTAK Uherský Brod	HC Uherské Hradiště	HOKEJ Uherský Ostroh	HC Brumov–Bylnice	HK Kroměříž
A	0,10	krátká	střední	střední	krátká	krátká
B	0,05	4	2	25	8	48
C	0,05	381	258	590	296	308
D	0,10	2	3	4	3	4
E	0,02	1	1	1	1	0
F	0,30	7000 tis. Kč	8000 tis. Kč	6000 tis. Kč	6000 tis. Kč	8000 tis. Kč

G	0,13	5	0	3	0	1
H	0,05	4	2	4	2	2
CH	0,15	4 h	4 h	3 h	4 h	4 h
I	0,05	3	3	3	3	3

Benchmarking se skládá ze dvou tabulek, kdy první tabulka (Tabulka 4) obsahuje vstupní údaje a následující tabulka (Tabulka 5) pak již znázorňuje výsledky provedeného benchmarkingu. Jednotlivá kritéria jsou v obou tabulkách stejná, jen tabulka (Tabulka 4) umístěná výše obsahuje vstupní data, tak aby byla následující tabulka s výsledky přehlednější. Klíč k výpočtům byl zvolen následovně:

- u kritéria A jsou tři varianty a to krátká, střední a dlouhá, kdy za krátkou je uděleno 5 bodů, za střední 3 body a za dlouhou 1 bod.
- u kritérií B a C vždy nejvíce bodů dostává tým, který má největší počet sledujících či příspěvků.
- kritérium D, G a H hodnotí grafiku 0 bodů: žádná, 1 bod: nepovedená, 5 bodů: nejvíce povedená.
- v případě kritéria E obdržely všechny týmy stejný počet bodů, jelikož mají pouze jednu další sociální síť, tedy až na HK Kroměříž.
- kritérium F uděluje nejvíce bodů za nejlevnější příspěvky, kdy 6 000 Kč je za nejvyšší počet 3 body, postupně až k 8 000 Kč, které jsou ohodnoceny jako nejdražší, tedy pouze 1 bod, jelikož jsou jen tři rozdílná čísla, pohybuje se bodování na úrovni 1 až 3.
- kritérium CH, uděluje vždy bod za každou hodinu tréninku, kterou mládežníci za týden absolvují.
- poslední kritérium I, uděluje všem 3 body, jelikož působí všechny týmy na stejné úrovni mládežnického hokeje a kvalita ligy je průměrná, tudíž střední počet bodů.

Vyhodnocení výše uvedených kritérií je uvedeno v následující tabulce (Tabulka 5).

Tabulka 5 Vyhodnocení benchmarkingu (Vlastní zpracování)

Kritéria	Váha	HC SPARTAK Uherský Brod	HC Uherské Hradiště	HOKEJ Uherský Ostroh	HC Brumov-Bylnice	HK Kroměříž
Lokalita, vzdálenost od nejbližší zastávky	0,10	0,50	0,30	0,30	0,50	0,50
Počet příspěvků na Facebooku za rok 2023	0,05	0,10	0,05	0,20	0,15	0,25
Počet sledujících na Instagramu	0,05	0,20	0,05	0,25	0,10	0,15
Kvalita zpracování webových stránek	0,10	0,20	0,30	0,40	0,30	0,40
Působení na dalších sociálních sítích	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,00
Průměrná výše členských poplatků	0,30	0,60	0,30	0,90	0,90	0,30
Úroveň grafiky pozvánek na utkání	0,13	0,65	0,00	0,39	0,00	0,13
Kvalita zpracování loga klubu	0,05	0,20	0,10	0,20	0,10	0,10
Průměrný počet hodin ledu pro mládež	0,15	0,60	0,60	0,45	0,60	0,60
Kvalita ligy mládežnických týmů	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Celkem	1,00	3,22	1,87	3,26	2,82	2,58

Z výsledků uvedených v tabulce (Tabulka 5) vyplývá, že nejlépe z vybraných klubů si vede klub HOKEJ Uherský Ostroh, který dobře pracuje se sociálními sítěmi, kdy má nejvyšší

počet sledujících na Instagramu i obstojný počet příspěvků na Facebooku, k tomu přidává nejnižší ceny v oblasti příspěvků členů na sezónu. Druhé místo patří analyzovanému klubu, který mírně zaostává v počtu sledujících a také v oblasti četnosti příspěvků, avšak silnou stránku klubu je kvalitní grafika pozvánek na hokejové utkání a také lokalita a dostupnost klubu pro členy. Následující kluby se také nenachází na špatné úrovni, ale vždy v některém kritériu zaostávají. Hokejový klub z Uherského Hradiště netvoří vůbec grafiku na utkání a počty sledujících na Instagramu jsou taky nízké. HC Brumov–Bylnice také trpí na nízký počet sledujících a grafické pozvánky též netvoří, čímž v hodnocení ztratil body, naopak dobře si vede v oblasti počtu hodin tréninků a má nejvíce přijatelné ceny členství. HK Kroměříž těží z dobré lokality a počtu příspěvků na Facebooku, kdy své sledující kvalitně informuje o všem důležitém, ale bohužel grafika není na dobré úrovni, jedná se o fotografie nízké kvality. Logo klubu také nepatří k nejmodernějším, pokud by tedy došlo ke zlepšení grafiky, loga a přidala se činnost na dalších sociálních sítích, mohl by klub z Kroměříže být na vrcholu hodnocení, jelikož aktivita a snaha je dostačující.

9 MARKETINGOVÝ MIX VYBRANÉHO HOKEJOVÉHO KLUBU POMOCÍ 7P

Následující kapitola se zabývá marketingovým mixem vybraného hokejového klubu, který je zkoumán pomocí sedmi P. Jednotlivá P značí: *product*, *place*, *price*, *promotion*, *people*, *process*, *physical evidence*, v české literatuře se jedná o produkt/službu, cenu, distribuci, propagaci, lidi, procesy organizace a materiální prostředí.

9.1 Produkt (služba)

Hokejový klub HC SPARTAK Uherský Brod nabízí především výuku ledního hokeje pro zájemce z řad dětí a mladistvých, kdy z počátku děti navštěvují školu bruslení, aby se naučily základy techniky bruslení. V pozdějším věku již reprezentují klub ve svých kategoriích, které jdou postupně od nejmladších kategorií až po juniorský tým, který je poslední zastávkou před vstupem do seniorského hokeje. Jedná se tedy o členství v hokejovém klubu s pravidelnými tréninky zaměřenými na postupné zlepšování dovedností jedinců, jak v oblasti bruslení, tak i práce s holí a taktickou přípravou. Hlavní misí klubu je, aby děti sport bavil a měly motivaci u ledního hokeje vydržet co nejdéle tak, aby svůj volný čas využívaly k fyzickému rozvoji svého těla a také rozvoji přátelství a netrávily čas po škole v online světě v pohodlí domova. Klub se také orientuje na produkty pro veřejnost, jelikož je možné navštívit pravidelně konané zápasy mládeže a mužského týmu. Mládežnická utkání jsou bez vstupného a volně dostupná pro veřejnost. Utkání mužské kategorie jsou zatížena vstupným, které platí především muži, ženy jsou za poplatek poloviční, to samé i studenti a studentky, děti a členové klubu mají vstup na utkání zdarma. V průběhu utkání se o bezpečnost stará bezpečnostní agentura tak, aby nedocházelo ke konfliktům a diváci se na zimním stadionu cítili bezpečně a pohodlně. I když se jedná o menší hokejový klub, je možné si pořídit klubové oblečení, jak pro členy, tak i pro veřejnost. Členové hokejového klubu mají možnost si zakoupit klubové oblečení tak, aby celý tým, nebo celá žákovská kategorie vypadala stejně a reprezentovala tak klub, ale nutno dodat, že nákup klubového oblečení není nijak podmíněn a nikdo do něj není tlačěn, je čistě jen na členovi, jestli se pro nákup oblečení rozhodne, či ne. Veřejnost a fanoušci klubu mají možnost si zakoupit především čepice a šály s logem klubu, nebo také hokejový puk s logem klubu.

9.2 Cena

Členství v klubu je zpoplatněno, a jak již bylo zmíněno obsahuje nejen možnost reprezentovat klub, pravidelně trénovat pod dozorem trenérů, ale také využívat tréninkové prostory klubu, kdy v nedávné době byl zbudován střelecký kout, kde si hráči mohou ve svém volném čase natrénovat něco navíc, pokud mají zájem, či čas. Cena členství je rozdílná, především díky náročnosti na počet trenérů na ledě, počtu hodin ledové plochy a časů tréninků, jelikož ledová plocha v pozdějších hodinách je dražší. Členské poplatky jsou tedy nastaveny na 5 000 Kč pro kategorie 3. a 4. třídy, nejpočetnější skupinou jsou mladší a starší žáci platící 7 000 Kč a dorostenecká kategorie platí 7 500 Kč za sezónu, která pravidelně trvá od srpna do března. Škola bruslení pro nejmenší, jež se koná jedenkrát týdně v pevně stanovenou dobu stojí 2 000 Kč. Ceny vstupného na utkání mužské kategorie jsou nastaveny na 40 Kč za dospělého muže, ženy platí poloviční sazbu, tedy 20 Kč. Studenti a studentky jsou také za poloviční sazbu. Děti mají vstupy na utkání zdarma, a to platí také pro hráče, tedy členy klubu s uhrazenými členskými poplatky. Ceny občerstvení jsou také přijatelné, ale jelikož bufet a bar nejsou provozovány hokejovým klubem, nebudou ceny zmíněny. Na klubové oblečení není pevně stanovená cena, jelikož zde vstupuje do finální ceny, jak počet kusů oblečení, náročnost designu, tak i velikost, od které se ceny následně odvíjí. Pokud je o klubové oblečení zájem a zájemců je více, tak i výrobce oblečení ceny více přizpůsobí a ceny mohou být přijatelnější než při nižším počtu zájemců. Ceny oblečení pro veřejnost jsou nastaveny na 390 Kč za čepici, 300 Kč za klubovou šálu a 100 Kč za sběratelský puk s logem klubu.

9.3 Distribuce

V oblasti distribuce nyní klub nespolupracuje s žádným prostředníkem, veškerá distribuce tedy probíhá rovnou mezi klubem a zákazníkem. Výcvik, či zápasy se odehrávají na zimním stadionu v Uherském Brodě, jen v případě letní přípravy družstev na zimní sezónu jsou využívána i jiná veřejná sportoviště, především atletický stadion nebo také fotbalové hřiště, které se nachází od zimního stadionu cca sto metrů. Klub také profituje z polohy, kdy zastávka autobusu je pouhých 131 metrů od zimního stadionu, což je výhodné především pro členy z okolních vesnic, kteří na tréninky dojíždějí. U zimního stadionu se také nachází parkoviště, tudíž rodiče členů čekající na své děti po tréninku mají kde zaparkovat svůj automobil a v pohodlí vyčkat. V případě hokejových utkání nemusí rodiče, či veřejnost

parkovat v přilehlých ulicích a na zimní stadion pak docházet. Další výhodou je také fakt, že se jedná o parkoviště neplacené.

9.4 Propagace

Kvalita a míra propagace bude analyzována následující kapitolou, jejímž hlavním úkolem je pohled na propagační a komunikační mix klubu HC SPARTAK Uherský Brod.

9.5 Lidé

Důležitým faktorem a spojovníkem mezi hokejovým klubem a jeho členy, či rodiči, kteří členům platí členství v hokejovém klubu a očekávají patřičný rozvoj jimi svěřených dětí do péče klubu, jsou trenéři. Činnost trenérů a jejich asistentů je pro klub významná, jelikož právě trenéři jednotlivých kategorií nesou zodpovědnost za správný rozvoj člena, tedy zodpovídají za skladbu tréninku, motivaci členů do další práce, a hlavně tedy za celkovou spokojenost členů. Je-li spokojen člen, spokojen je také rodič a tím pádem je spokojen i výkonný výbor klubu, jelikož trenéři odvádí dobrou práci, členové nemají myšlenky na odchod ke konkurenci, nebo na ukončení účinkování v klubu. Všechny lidské zdroje jsou řízeny předsedou hokejového klubu, výkonným výborem a také dozorčí radou, která dohlíží na procesy v klubu a na to, zda nedochází k odlivu členů nebo k problémům a konfliktům v průběhu tréninků a zápasů, především mezi trenéry a svěřenci anebo trenéry a zákonnými zástupci hráče.

9.6 Procesy

Procesy v oblasti náboru nových členů jsou postaveny především na základech celorepublikové svazové akce *“Pojd’ hrát hokej”*. Pomocí této akce si mohou zájemci lední hokej vyzkoušet a následně se zaregistrovat a stát členy klubu. Proces registrace není složitý a je zakončen úhradou potřebného poplatku, která se každým rokem opakuje, avšak může být již v jiné výši, jelikož se člen přesouvá z jedné kategorie do druhé, která již může být finančně náročnější. Jakmile se zájemce stane členem hokejového klubu a má věk potřebný k tomu, aby se mohl účastnit utkání ledního hokeje a reprezentovat klub. Vedení klubu hráči vyřídí registrační průkaz u ČSLH (Český svaz ledního hokeje), aby hráč již mohl nastoupit do soutěžního utkání, jelikož bez registrace není oprávněn do utkání zasáhnout a pokud by jej klub do utkání nasadil, sám by se vystavil riziku pokuty.

Dalším procesem, který v klubu probíhá je proces zabezpečení výstroje hráče, kdy každé družstvo má svou kabinu, ve které se hráči převlékají do výstroje. V prostorách se také nachází sociální zařízení tak, aby hráči měli pohodlí a veškeré vybavení pro jejich hygienické potřeby. Klíče od kabiny jsou k dostání v kanceláři technického úseku zimního stadionu a jsou vydávány jen na jméno a vyžádání, tak aby se do šaten nedostala osoba, které takové právo nenáleží. Určité úseky zimního stadionu jsou také monitorovány, aby v případě poškození mohl být viník dopaden a potrestán, nebo dokonce daným zařízením zastrášen.

9.7 Materiální prostředí

Samotný zimní stadion nepatří mezi nejmodernější, avšak vybavení pro tréninky mládeže je na moderní úrovni, kdy minulý rok byla zbudována tréninková střelnice pro hráče klubu, kde se mohou dále rozvíjet, jak v zimním, tak i letním období. Nové jsou i mantinely pro minihokej, který hrají především nejmenší členové, kteří ještě nemají dostatek zkušeností a odtrénovaných hodin, aby mohli hrát hokej na celou délku a šířku ledové plochy. Původní mantinely byly ze dřeva a poměrně tvrdé, kdy pád, či náraz mohl být pro hráče bolestivý. Nové mantinely jsou z molitanu, tedy jsou měkčí a náraz je mnohem méně nepříjemný pro hráče, jelikož se jedná o nejmladší členy, kteří jsou náchylní ke zranění. Nákup byl proveden především z důvodu zvýšené bezpečnosti a modernizace vybavení.

Trenéři klubu vždy na ledě vystupují v trenérské soupravě, tak aby byl dodržován určitý stejnokroj a také se jedná o teplé oblečení, které je v zimním období, kdy je na zimním stadionu na bodu mrazu potřebné. Jde o tah ukázat především rodičům a trenérům, že klubu záleží nejen na svěřených členech, ale také na trenérech, kteří členům zkušenosti předávají.

V prosklené nástěnce hokejového klubu umístěné poblíž vchodu se také nachází fotky všech kategorií hokejového klubu, aby zde byli prezentováni jak nejmladší členové, tak i členové hrající za mužský tým. Cílem je ukázat, že hokejový klub je jeden tým, tedy jedna rodina, která má jak mladé členy, tak i starší členy, ale všichni jsou na jedné lodi.

Nad vstupem do útrož stadionu, které jsou položeny níže, než je ledová plocha. V místě, kde hráči scházejí schody na cestě do kabin je nad schody umístěno velké logo klubu, které je přímo na úrovni očí. Logo má vyvolat před zápasem pocit motivace na zápas. Cílem je tedy hráče naladit na utkání a poukázat proč na zimní stadion přišli, což je především bojovat za klub a svůj tým.

Z marketingového mixu vyplývá, že vybraný hokejový klub se soustředí především na tři hlavní produkty, a i když se to může zdát jako nízký počet, na danou výkonnostní úroveň hokeje a možnosti malého amatérského klubu se jedná o dostatečný počet. Ceny jsou nastaveny dle aktuálního vývoje situace, kdy klub se snaží dlouhodobě udržet ceny členství, vstupného a klubového oblečení neměnné, avšak pokud dojde ke zdražování na straně dodavatelů, nutným úpravám cen se nevyhne ani uhersko-brodský klub. Klub těží ze své polohy, zejména blízkosti silnice 1/50, která Uherským Brodem prochází, kdy i následně bezplatné parkování poblíž areálu zimního stadionu je výhodou. Klub své aktivity řídí sám, nevyužívá prostředníky v oblasti distribuce, kdy prostředníci jsou využíváni především kluby s vyššími rozpočty. Z marketingového mixu dále vyplývá důležitost trenérů, kteří se starají o spokojenost členů a dále fungují jako mezičlánek mezi vedením a rodiči členů působících v klubu. K tomu jim je nápomocno moderní vybavení a klubové oblečení, které trenéry chrání a poskytuje jim pohodlí. Na správnost řízení klubu dohlíží dozorčí rada, jejímž úkolem je odhalovat případná slabá místa ve fungování klubu. Nejdůležitějším procesem probíhajícím v klubu je samotný nábor nových členů do klubu pomocí náborových akcí pořádaných svazem, nebo také klubem. Proces registrace hráčů navazuje na předchozí zmiňovaný proces, zde probíhá registrace hráče tak, aby mohl v budoucnu reprezentovat klub.

10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VYBRANÉHO HOKEJOVÉHO KLUBU

Tato kapitola se zabývá rozborem komunikačního mixu vybraného hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod a také navazuje na kapitolu předešlou, především na podkapitolu 9.4, kdy rozboru propagace klubu byla vyčleněna následující kapitola.

10.1 Reklama

Velkou reklamou pro hokejový klub jsou především výkony reprezentačních týmů, které kvalitně reprezentují naši zemi a tím i zvedají oblibu ledního hokeje na území České republiky, což se také odráží ve zvýšeném zájmu o lední hokej ve všech krajích a tím i v uhersko-brodském hokejovém klubu, jenž je také podpořen již zmiňovanou akcí jako je *“Pojď hrát hokej“*. Další reklamou pro klub je také působení odchovanců v hokejových klubech hrajících vyšší soutěže, kteří do klubů odchází již v mladém věku, aby nadále rozvíjeli svůj talent a potenciál, na jehož rozvoji již začali v místním hokejovém klubu. Každý hráč, který opustí klub je samozřejmě ztrátou, jelikož členská základna není obrovská, ale na druhou stranu se jedná o ocenění pro klub, že i malý klub fungující na rodinné úrovni dokáže dát hráči kvalitní základy pro další rozvoj.

Nedílnou součástí reklamy jsou především reklamní předměty, zejména tedy čepice, šály, vlaječky a puky, které si mohou příznivci hokejového klubu zakoupit v průběhu konání utkání mužské kategorie na pokladně při vstupu na zimní stadion. Jako reklamní prostředky také slouží oblečení pro mládežnické kategorie a jelikož mládežníci nenosí klubové oblečení jen na mistrovská utkání, ale i do školy, nebo na běžné nošení, čímž se také zvedá šance, že bude reklamní předmět viděn a tím dojde k růstu povědomí o hokejovém klubu u veřejnosti anebo vrstevníků členů nosících dané oblečení.

Hlavní partneři klubu mají své reklamy umístěny na dresech mužské kategorie, která hraje svá utkání před nejpočetnější návštěvou ze všech kategorií, čímž se šance, že bude reklama viděna značně zvedá. Nejedná se ovšem jen o domácí utkání, klub v rámci soutěže zajíždí do dalších devíti měst, kde také danou reklamu odprezentuje. Jedná se tedy o oboustranně výhodný vztah, kdy hokejový klub obdrží finance potřebné na provoz klubu a sponzor může díky reklamě oslovit i zákazníky v jiných městech, nebo alespoň poukázat na fakt, že podporuje sport a jedná se o štedrou lokální společnost.

Jako poslední jsou do kategorie reklamy zařazeny poutače u cesty, které se nachází na dvou místech. První poutač je umístěn u křižovatky, která kříží ulice Obchodní, Za Humny a Antonína Hrubého, dané místo bylo vybráno, jelikož se jedná o frekventované místo, kde automobily musejí zpomalit a tím se také zvyšuje šance na povšimnutí si poutače a následné možné zpracování informace. Druhé vybrané místo je v blízkosti železničního přejezdu na ulici 26. dubna, která vede k zimnímu stadionu. Místo opět bylo vybráno záměrně, jelikož průjezd daným místem vyžaduje sníženou rychlost a zvýšenou pozornost, čímž také může dojít k zaregistrování poutače. Jedinou nevýhodou, která bude řešena v sekci doporučení je design poutače, který by jistě snesl inovaci, jelikož logo na poutači je sice aktuální, ale je dodělávané tím způsobem, že překrývá logo původní, ale celkový design se nezměnil, jen proběhlo již zmiňované nahrazení.

10.2 Podpora prodeje

Aktuálně hokejový klub podporu prodeje aktivně nevyužívá, důvodem je právě již zmiňovaná aktivita na sociálních sítích spojená s návštěvností, která se již pomalu zvedá, ale dříve byla minimální, což znamenalo nízké návštěvy na utkání a nízké příjmy, kdy i ceny do soutěží a akcí pořádaných mezi třetinami hokejového utkání by z výdělku nemusely být pokryty, jelikož je potřeba zaplatit i jiné náklady, například bezpečnostní agenturu, která na utkání dohlíží. Zejména tento argument vedl k pozastavení podpory prodeje.

V minulosti klub pořádal soutěže o lísky na další utkání zdarma, hodnotné ceny či klubové oblečení. Každá vstupenka měla své slosovateľné číslo, kdy následně vylosovaný držitel vstupenky získal právo se účastnit soutěže o ceny anebo v jiných případech vylosováním se ihned stal výhercem bez nutnosti soutěžit.

Jelikož se situace ohledně aktivity na sociálních sítích klubu postupně zlepšuje, nebylo by od věci se pokusit soutěže a program mezi třetinami obnovit, zejména pro nejmladší návštěvníky, kterých přibývá a soutěže také více ocení. Nemuselo by se jednat o hodnotné ceny ale například o poukaz do bufetu na malé občerstvení, vybraný kus klubového oblečení, či drobné propagační předměty od partnerů klubu. Hlavním cílem by tedy nebylo rozdat hodnotné ceny, ale pobavit mladší návštěvníky, kteří by za své účinkování následně byli oceněni drobným darem.

10.3 Osobní prodej

Osobní prodej v klubu není příliš rozšířený, kdy jako jeden z mála produktů, který se řadí do kategorie osobního prodeje je zpravodaj na dané mistrovské utkání, jenž obsahuje informace o soupeři, aktuálním postavení v tabulce, výsledky mládežnických týmů a jiné doprovodné informace. Zpravodaj je nabízen veřejnosti na pokladně, vždy v průběhu nákupu vstupenky za symbolickou cenu tak, aby byly pokryty náklady na tisk a finanční ohodnocení člověka, který si s vytvořením dal práci.

Pokud bychom se na náborovou akci dívali jako na vzorek, nebo také na akci, která je pořádána pro zájemce zdarma, bylo by možné do kategorie osobního prodeje zařadit i náborové akce. Zde zájemci mohou přijít a bezplatně si vyzkoušet trénink, pokud jim chybí potřebné vybavení, jako je především přilba, nebo chrániče, dané vybavení je jim bezplatně poskytnuto.

10.4 Přímý marketing

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, přímý marketing se rychle rozvíjí a své aktivity orientuje na sociální sítě, kde dochází k nejrychlejšímu spojení mezi hokejovým klubem, fanoušky, rodiči, nebo veřejností.

Vybraný hokejový klub působí na obou nejrozšířenějších sociálních sítích na našem území, kterými jsou Facebook a Instagram, kam klub nahrává všechny potřebné informace o dění v klubu nebo také pozvánky na utkání mužské kategorie, neboť jako jediná má vstup na své utkání zpoplatněn a klubu tak vydělá určitý finanční obnos. Jelikož sociální sítě přitahují uživatele všech věkových kategorií, snaží se hokejový klub cílit především na marketing v online světě, kde jsou náklady na propagaci minimální, obzvláště když dochází pouze k využívání neplacených funkcí, které daná sociální síť nabízí.

Klub také využívá direct mailing, především ale pro komunikaci s rodiči, kdy skrze mailovou komunikaci jsou podávány interní informace ohledně poplatků, nebo také možností a akcí, které klub dostává od dalších subjektů. Jedná se především o turnaje jak v České republice, tak i zahraničí. Bohužel, klub nemůže financovat veškeré aktivity, a tak musí rodiče často určitý finanční obnos doplácet.

10.5 Public relations (PR)

Public relations neboli dobré vztahy s veřejností jsou pro vybraný hokejový klub klíčové, jelikož dobré vztahy a spokojenost návštěvníků, fanoušků a především členů, nebo jejich zákonných zástupců udržují klub v chodu. Jakákoliv nespokojenost, nebo také negativní informace se mohou odrazit na počtu stálých členů, nebo na počtu diváků navštěvujících domácí hokejová utkání. Klub si zakládá především na otevřenosti vůči rodičům a veřejnosti, především tedy v jednání na sociálních sítích, kde se objevuje nejvyšší počet dotazů, na které se snaží klub ihned odpovídat a žádostem vyhovět, pokud je to jen trošku možné a pravidla klubu, či návštěvní řád to dovoluje.

Klub se také snaží docílit dobrých vztahů s rodiči mladistvých členů, především tou cestou, že všichni hráči dostávají stejné příležitosti. Samozřejmě, kvalitnější hráči mají lepší postavení při rozmístění hráčů při vytvoření potřebných formací, avšak všechny formace se na ledové ploše pravidelně střídají tak, aby měl každý člen pocit, že může zápas svým výkonem ovlivnit a přispět tak k celkovému výkonu týmu. Tyto kroky nevedou jen ke spokojenosti hráčů, ale také rodičů, kteří tak mohou vidět, že nikdo není znevýhodněn a klub má zájem na stejném rozvoji všech aktivních členů.

V rámci zlepšení vztahů s návštěvníky, veřejností a fanoušky se klub rozhodl najmout bezpečnostní agenturu, která má za úkol starat se o bezpečnost v průběhu utkání, kdy kontroluje každého, kdo vstupuje na zimní stadion, aby na utkání nemohl pronést například pyrotechniku, nebo také nebezpečné předměty, jelikož právě ty by mohly ohrozit zdraví ostatních návštěvníků. Zimní stadion se následně v jejich očích stane bezpečné místo, kam se rádi vracejí i se svými dětmi, které si zde v průběhu utkání mohou hrát. Vstřícnost vůči divákům se vybraný hokejový klub také snaží prokazovat již zmiňovaným zpravodajem, kde návštěvníci utkání naleznou aktuální soupisku hráčů s jejich čísly dresů, aby došlo k okamžité a bezproblémové identifikaci.

10.6 Sponzoring

Sportovní odvětví je závislé na sponzoringu a s ním i uhersko-brodský hokejový klub, byť klubu plynou příjmy z prodaného klubového oblečení a také vstupného, nejedná se o částky, které by dokázaly udržet klub v chodu. Velkou část rozpočtu tedy tvoří sponzorské dary od stálých ale i nárazových sponzorů. Zbylé náklady jsou pokrývány dotacemi od města Uherský Brod, kdy jsou finance rozdělovány dle počtu členů klubu a také lze obdržet mimořádné dotace na provoz ledové plochy.

Již zmiňovaní sponzoři za své finanční i nefinanční dary obdrží možnost umístit svou reklamu v prostorách zimního stadionu tak, aby byla viditelná a vznikla zde možnost, že ji návštěvník zaregistruje a následně v případě potřeby u společnosti nakoupí, nebo její služby dále využije. Reklamy jsou nejčastěji umísťovány na mantinely, reklamní prostory poblíž střechy zimního stadionu, nebo také stěny za brankami. V případě stálého sponzorství a vyšším darovaném obnosu financí je také možné umístit reklamu na dresy mužské kategorie. Peníze ze sponzoringu putují především na mládež tak, aby mohly být vytvořeny potřebné podmínky k rozvoji hráčů a nakoupeno vybavení. Vybavení je následně poskytováno bezplatně členům, což je určitý druh sponzoringu ze strany klubu vůči svým členům.

Dalším významným partnerem je samotné město Uherský Brod, které přispívá klubu zejména v podobě dotací, ale také poskytuje klubu ledovou plochu, jelikož město je vlastníkem zimního stadionu. Samotné partnerství není založeno jen na částečném financování hokejového klubu, ale také přívětivému rozdělení ledové plochy pro mládežnické kategorie klubu, které tak mohou trénovat v ranních a odpoledních hodinách hned po ukončení vyučování ve svých vzdělávacích zařízeních. Samotné partnerství je znázorněno i na dresech klubu, kde se reklama a odkaz na město Uherský Brod nachází.

10.7 Interaktivní marketing

Sociální sítě klubu také spadají do komunikačního mixu, klub se snaží pomocí sociálních sítí docílit dobrých vztahů s veřejností, zejména především pomocí fotografií, videí a grafiky, na které jsou členové klubu. Na každém grafickém příspěvku se objevuje jiný člen, nebo jiná skupina členů tak, aby nebylo nikomu nadržováno a nebyla tím narušena tvorba dobrého vztahu. Nejde ovšem jen o dobré vztahy, ale také o radost členů, kteří jsou rádi, když se na grafice klubu uvidí a v případě mladých členů se radost promítá i u jejich rodičů, kteří jsou na své děti hrdí, čímž příspěvek dále sdílí a dopomohou tak k dalšímu šíření povědomí o hokejovém klubu.

Využívány jsou především sociální sítě Facebook, Instagram a YouTube, kde jsou nahrávány příspěvky, především ve formě stories, které po uplynutí 24 hodin zmizí. Na YouTube klub umísťuje záznamy utkání vybraných kategorií, vždy den po jejich uskutečnění. Zvýhodňováním stories v porovnání s klasickými příspěvky probíhá především z důvodu, aby profily klubu nebyly zahlceny příspěvky, které nejsou tak důležité pro sledující, avšak klub by se rád o dané informace s veřejností a fanoušky podělil.

Shrnutí propagačního a komunikačního mixu vybraného hokejového klubu je následovné, v oblasti reklamy by nebylo od věci zapracovat na designu poutačů a popřemýšlet o dalších vhodných místech k umístění této reklamy, jelikož pouze dva poutače na území města Uherský Brod, které má s přilehlými vesnicemi přes dvacet tisíc obyvatel nejsou dostačující. Na pováženou je také investice do placené reklamy na sociálních sítích, kdy, pokud by klub měl vyšší příjmy ze vstupného než obvykle, mohl by dané peníze investovat do rozvoje reklamy. Podpora prodeje není aktivní, avšak jedná se o důležitou část komunikačního mixu, díky které by mohl klub posílit své postavení v oblasti nabídky možnosti navštívit zápas a popřípadě si i odnést ceny či nalákat rodiče s dětmi na dětské soutěže.

V oblasti osobního prodeje klub dělá, co je na základě lidských sil možné, alespoň v oblasti prodeje magazinů a případných akcí pořádaných klubem, pokud jsou vnímány jako určitý vzorek pro veřejnost, kdy například samotné nabízení členství pomocí osobního prodeje přímo v obydlich obyvatel města není v tomto odvětví rozšířeno. Přímý marketing na bázi sociálních sítí a direct mailingu je dostačující, jelikož klub se zaměřuje především na fanoušky sportu, masivní oslovování lidí bez zájmu o sport by mohlo být spíše obtěžující. PR vztahy jsou založeny především na otevřenosti klubu a také na filozofii klubu, jejímž cílem jsou stejné příležitosti pro všechny členy klubu. Působení bezpečnostní agentury dopomáhá především klidnému průběhu utkání. Sponzoring je pro fungování klubu důležitý, kdy peníze od sponzorů jsou dále spotřebovávány například na nákup potřebného vybavení pro členy, kteří pak věc dostanou bezplatně k zapůjčení, jedná se tedy o sponzoring ze strany klubu, kdy klub sponzoruje hráče vybavením, ti následně nemusí určité drahé části hokejové výstroje financovat z rodinného rozpočtu. Sociální sítě dopomáhají klubu ke sdílení novinek a medií, zejména s tematikou klubu a fotografiemi hráčů.

11 KVALITATIVNÍ VÝZKUM – INTERVIEW SE ZÁSTUPCEM VYBRANÉHO HOKEJOVÉHO KLUBU

Následující kapitola obsahuje rozbor interview s předsedou vybraného hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod. Interview proběhlo písemně, kdy otázky k zodpovězení byly odeslány dne 20. 2. 2023 na e-mailovou adresu respondenta, jenž měl čas si dané odpovědi promyslet a následné odpovědi odeslat zpět na adresu tazatele.

Interview obsahuje mix otázek z oblasti marketingové komunikace klubu, práce se sociálními sítěmi, podpory prodeje, osobního prodeje, reklamy, mládeže a členů a také návštěvnosti. Dané otázky byly zvoleny tak, aby zjistily potřebné informace nejen pro tuto část, ale také pro následné sestavení akčních plánů a jejich finanční omezení. Interview obsahuje třináct otázek a je umístěno k nahlédnutí v příloze (Příloha P I).

Na úvod byla řeč o novém designu příspěvků klubu, kdy od začátku letošní sezóny klub začal propagovat pozvánky na hokejová utkání mužské kategorie, sdílet výsledky všech kategorií jak na Facebooku, tak i na Instagramu. Informace se také objevují i na webových stránkách, avšak zde se veřejnost ještě změny designu nedočkala. Dle vedení klubu je Facebook a Instagram místo, kde se shlukuje většina fanoušků a veřejnosti, která se o lední hokej v Uherském Brodě zajímá a webové stránky slouží spíše pro uživatele, kteří také využívají internet, ale nejsou aktivní na daných sociálních sítích, proto se nejedná o prioritu pro letošní sezónu, avšak klub ví o daném nedostatku spojeném s designem webových stránek. Klub také zatím příliš nepřemýšlel nad placenými funkcemi vybraných sociálních sítí, jelikož vedení nemá přesnou představu kolik času, finančních zdrojů, a především lidských zdrojů by bylo potřeba a jaké nástroje pro tvorbu příspěvků by klub musel nakoupit. Pokud by klub sáhl po placených verzích, jistě by musel investovat i peníze do prémiových účtů grafických editorů, aby kvalita příspěvků byla hodna investovaných finančních zdrojů, pokud by klub propagoval příspěvky nedostatečné kvality, mohlo by dojít k nenaplnění potenciálu placených funkcí.

V oblasti podpory prodeje, která dříve fungovala nyní dochází ke stagnaci, jelikož již nejsou pořádány soutěže mezi přestávkami. Důvodem je zejména odchod činovníka klubu, který dané soutěže a obstarávání cen měl za úkol a jelikož se nenašel nikdo, kdo by v jeho rozdělaném díle pokračoval, je aktuálně tedy klub bez soutěží. Předseda klubu se ale k možnému obnovení soutěží nestaví negativně, avšak dodává, že by byl za obnovení soutěží jen po dobu vybraných utkání, jelikož jak již bylo zmíněno dříve, někteří soupeři jsou pro

veřejnost více atraktivní a někteří zase méně. Tento krok je i spojen s úsporou financí, kdy na méně navštěvované utkání nemusí být plýtvány finanční zdroje klubu. Ceny také nemusí být drahé, spíše by se mělo jednat i symbolické ceny například z řad propagačních předmětů, či poukazů na občerstvení. Problematika spojená s tvorbou zpravodajů se ošemetná, klub by mohl situaci vyřešit tak, že by najal externího pracovníka na tvorbu zpravodajů, čímž by se mu ale mohly zvednout náklady na samotnou tvorbu, což by se i promítlo v ceně. Proto tedy se jeví nejvíce reálně opět zpravodaj připravit na vybraná utkání, na která poukazoval předseda klubu, protože klub se snaží postupovat co nejvíce úsporně.

V případě poutačů u cesty, je stanovisko klubu takové, že aktuální dva poutače jsou na strategicky výhodném místě, jelikož se jedná o frekventované ulice. Co se týká výběru dalších potenciálních míst a návrhu na vytvoření alespoň dvou nových poutačů, které by byly rozmístěny po městě, sice ještě řeč nepřišla, ale vše je otázkou ceny, jak je uvedeno v interview.

Klub v minulosti pořádal hokejové plesy, ale jak zaznívá v rozhovoru, hlasy po znovu obnovení této akce již nevolají a také náklady v porovnání s dobou, kdy byly plesy pořádány by se také jistě zvedly. Klub tedy nechce riskovat, že by v případě pořádání akce nedošlo k pokrytí nákladů a došlo k útratě finančních zdrojů, které by pak mohly chybět. Na druhou stranu pořádání plesu by mohlo hokejovou veřejnost ještě více spojit.

S aktuálními počty členů a obsazením mládežnických kategorií je dle vyjádření klub spokojen, jelikož se podařilo naplnit všechny kategorie až na juniorskou kategorii, avšak takový člen, který by do dané kategorie spadal v klubu nepůsobí, nemusí klub nenaplnění nijak mrzet. Oblast trenérů není aktuálně pro klub riziková, jelikož v klubu působí stálí trenéři, kterým vypomáhají mladí trenéři z řad bývalých, ale i aktivních hráčů A-týmu. Jak již bylo zmíněno dříve, strategií klubu je zapojení do činností v klubu osoby s blízkým vztahem k uhersko-brodskému hokeji.

Poslední sada otázek v interview byla směřována na oblast návštěvnosti utkání klubu, cen vstupného a také klubového oblečení. Z perspektivy hokejového klubu se počty návštěvníků na utkání zvedají, pokud tedy dojde k porovnání s minulou sezónou, která dle domněnek vedení klubu byla ještě mírně ovlivněna pandemií, kdy starší návštěvníci, kteří také navštěvují utkání klubu byli více opatrní, jelikož se báli případné nákazy, neboť zde stále bylo jisté riziko. Nyní je již situace klidnější a nic nebrání jejich opětovným návštěvám utkání. Dle předsedy klubu i již zmiňovaná aktivita a grafické zpracování pozvánek jsou faktory, které se o zvýšení zasloužily.

Překvapením je, že se vybraný hokejový klub neuchýlil ke zdražování vstupného, které je stále velmi nízké, dalo by se říci až symbolické. Otázka mířena na vstupné byla především z důvodu zdražování, jež probíhalo v minulém roce ve všech odvětvích, a i v letošním roce nejsou vidiny jiné. Klub, ale na ceny sahat nechce, jelikož hraje krajský přebor a nemyslí si, že je rozumné po veřejnosti žádat větší sumu peněz. Změny v sazebníku vstupného budou probíhat až v případě zdražení nákladů na utkání.

K postupnému rozvoji došlo i v oblasti propagačních předmětů klubu, kdy původní příležitostní edice triček a čepic byly nahrazeny kulichy, šálami, kšiltovkami a také drobnými reklamními předměty jako je puk s logem klubu. Hlavní myšlenkou stojící za rozvojem propagačních předmětů je zvýšení povědomí o klubu, kdy fanoušci a také členové klubu nošením vybraných předmětů upozorňují širokou veřejnost, že na území města existuje hokejový klub. Předseda klubu také dodává, že zejména kulichy klubu zaznamenaly velký úspěch a klub se rozhodl ušít již druhou edici s novým designem, aby uspokojil poptávku. Ceny všech předmětů jsou nastaveny tak, aby nepřesáhly hranici 500 Kč, jako je tomu u známějších klubů, kde fanoušci platí především za značku a slávu klubu.

12 VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VYBRANÉHO HOKEJOVÉHO KLUBU

Při zpracování praktické části diplomové práce byly hledány odpovědi na tři výzkumné otázky, které byly stanoveny na základě zpracování teoretických východisek.

12.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

Tato podkapitola se zabývá konkrétním zodpovězením tři výzkumných otázek, které byly definovány na začátku práce a pomocí provedených analýz je nyní možné na dané otázky odpovědět.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Bude mít aktivita na sociálních sítích vliv na zvýšení počtu sledujících?*

Ano bude, vybraný hokejový klub se začal více orientovat na sociální sítě, zejména tedy na sociální síť Instagram a Facebook. Především zvýšená aktivita v oblasti příspěvků v podobě informací z klubu, pozvánek na utkání sdílených na obou sítích, tak i příběhů ve formě stories sdílených také na obou zmiňovaných sítích se stala klíčem ke kladnému hodnocení.

Tyto kroky vyústily v nárůst sledujících jak na Instagramu, tak i Facebooku hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod. Následující dvě tabulky (Tabulka 6) a (Tabulka 7) potvrzují již zmiňovaný nárůst, který se pohybuje v řádu desítek procent.

Tabulka 6 Nárůst sledujících na Instagramu (Vlastní zpracování)

Měsíc	Počet sledujících začátek měsíce	Počet sledujících konec měsíce	Rozdíl	Nárůst v %
Září	339	345	6	1,77 %
Říjen	345	359	14	4,06 %
Listopad	359	363	4	1,11 %
Prosinec	363	376	13	3,58 %
Leden	376	386	10	2,66 %

Tabulka 7 Nárůst sledujících na Facebooku (Vlastní zpracování)

Měsíc	Počet sledujících začátek měsíce	Počet sledujících konec měsíce	Rozdíl	Nárůst
Září	888	1044	156	17,57 %
Říjen	1044	1057	13	1,25 %

Listopad	1057	1061	4	0,38 %
Prosinec	1061	1066	5	0,47 %
Leden	1066	1075	9	0,84 %

- *Výzkumná otázka číslo 2: Je možné zvýšit průměrnou návštěvnost na zápas mužského hokejového týmu vybraného klubu za použití propagačních kampaní bez využití placených funkcí nabízených vývojáři sociálních sítí?*

Ano, je to možné, důkazem pro kladné hodnocení výzkumné otázky číslo 2 je tabulka (Tabulka 3), která poskytuje údaje o průměrné návštěvnosti utkání mužské kategorie týmu HC SPARTAK Uherský Brod, více detailněji se jedná o data z první poloviny sezóny 2022/2023, kdy průměrná návštěvnost na utkání se zastavila na čísle 183,57 diváka, po zaokrouhlení **184** diváků na domácí utkání. V porovnání s minulou sezónou došlo tedy k nárůstu, jelikož průměrná návštěva byla 145 diváků na domácí zápas.

Obsahem kampaně před domácím utkáním byla především graficky zpracovaná pozvánka, sdílená jak na Instagramu, tak i Facebooku hokejového klubu. Dále vždy den před utkáním byl nahrán na sociální sítě příběh, který měl za úkol veřejnosti připomenout blížící se utkání.

- *Výzkumná otázka číslo 3: Stala se současná komunikační strategie vybraného hokejového klubu propracovanější v porovnání s kluby hrajícími stejnou výkonnostní soutěž ve Zlínském kraji?*

Jelikož se vybraný hokejový klub z Uherského Brodu při vyhodnocení benchmarkingu (Tabulka 5) umístil na druhém místě z pěti analyzovaných subjektů, lze tedy konstatovat, že propagační a komunikační strategie obsahující nové logo klubu, pravidelné pozvánky na utkání, stories den před utkáním, zvyšující se počty sledujících na sociálních sítích a záznamy utkání na YouTube klubu přispěly k danému umístění. Nutno dodat, že vybraný hokejový klub by mohl nasbírat i více bodů, pokud by zapracoval na vzhledu webových stránek, které nepatří mezi nejmodernější, avšak potřebné informace obsahují. I přesto hokejový klub předstihl tři své konkurenty ze čtyř, což naznačuje zlepšení komunikační strategie. Benchmarking není jen zaměřen na hodnocení grafické úrovně klubů, ale obsahuje také faktory, které jsou důležité nejen pro veřejnost, ale také pro zákonné zástupce hráčů. Tato analyzovaná kritéria jsou především výše členských poplatků, vzdálenost od nejbližší zastávky MHD, počet hodin tréninků týdně, či kvalita ligy v níž nastupují členové hokejového klubu.

Druhá pozice se ziskem **3,22 bodů** v analýze konkurenčních subjektů vytváří podklad pro konstatování, že současná komunikační strategie vybraného hokejového klubu je propracovanější než u zbylé konkurence. Pokud by ovšem vybraný hokejový klub dále aplikoval navržené kroky z projektové části, mohlo by dojít k ještě většímu posílení postavení v porovnání s kluby působícími na stejné výkonnostní úrovni.

12.2 SWOT-analýza vybraného hokejového klubu

SWOT-analýza vybraného hokejového klubu je rozdělena do čtyřech částí, kdy silné stránky (S) a slabé stránky (W) spadají do vnitřní analýzy klubu, tedy sekce, kterou může klub ovlivnit. Příležitosti (O) a hrozby (T) se řadí mezi vnější prostředí vybraného hokejového klubu, kdy toto prostředí vybraný hokejový klub nedokáže ovlivnit, avšak může na dané podněty určitým způsobem reagovat. Následující tabulka (Tabulka 8) přináší souhrn veškerých informací a údajů vyplývajících z provedené analýzy současného stavu fungování vybraného hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod.

Tabulka 8 SWOT-analýza vybraného hokejového klubu (Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Široká základna trenérů	Nedostatečná úroveň marketingu	Dotace od ČSLH	Rostoucí ceny energií
Dobré vztahy s dodavateli	Zastaralé zázemí	Rozvoj města (výstavba)	Snižování nákladů veřejnosti na volný čas
Stabilní časy ledové plochy	Omezené kapacity zázemí	Sílící obliba ledního hokeje	Návrat pandemie COVID-19
Tradice hokejového klubu	Nízký počet fanoušků	Rozvoj průmyslu ve městě	Vznik či posílení konkurenčního týmu
Lokalita hokejového klubu	Chybějící vybrané sociální sítě	Nedostatek sportovních akcí v zimním období	Ukončení trenérské činnosti trenérů
Naplněné mládežnické kategorie	Zaměstnanci klubu pouze na DPP a DPČ	Zvyšující se popularita sociálních sítí	Snížení výše členských poplatků konkurenčních klubů
Bufet a bar v prostorách ZS	Chybějící grafík a marketingový zaměstnanec	Zájem o volné reklamní plochy v areálu ZS	Nízká porodnost dětí ve Zlínském kraji

12.2.1 Silné stránky vybraného hokejového klubu

Silné stránky jsou faktory vnitřního prostředí vybraného hokejového klubu, mezi silné stránky se na základě realizovaného výzkumu řadí především:

- **široká základna licencovaných trenérů** – klub dbá na to, aby každý trenér, který je v kontaktu se členy klubu byl vlastníkem trenérské licence C, nebo vyšší. Licence jsou vydávány ČSLH (Český svaz ledního hokeje), získáním licence je potvrzena znalost metodiky tréninků vybraných kategorií. Trenéři vědí, jak mají tréninky nastavit, aby nedocházelo k přetížení svých svěřenců, či zranění a co jsou hráči dané kategorie schopni se naučit.
- **dobré vztahy s dodavateli** – silnou stránkou jsou také dlouho fungující vztahy s dodavateli, kteří klubu vytvářejí potřebné podmínky pro provozování ledního hokeje. Klubu je na produkty poskytována výhodnější cena, než kdyby nakupoval na internetových stránkách. Nejedná se jen o procentuální slevy, ale také například akční nabídky na zbývající kusy na skladě.
- **stabilní časy ledové plochy** – hokejový klub již několik let po sobě dostává možnost si vybrat časy, kdy by chtěl pořádat tréninky pro své členy. Nejprve jsou vždy vyslyšeny požadavky klubu, následně dostávají možnost k pronájmu ledové plochy stálí zájemci a až pak nastupuje veřejnost, která si musí vystačit se zbytkový časem vyčleněným k pronájmu.
- **tradice klubu** – počátky klubu se datují do roku 1941, dva roky zpět, tedy v roce 2021 klub oslavil osmdesát let činnosti. Uhersko-brodský klub se neodmyslitelně zapsal do historie okresu, jelikož vychoval spoustu hokejistů, kteří okusili nejen nejvyšší soutěže v České republice, tak i soutěže zahraniční. Mnoho z nich se také do klubu vrací na trenérské pozice, nebo na pozice rádců, kteří své zkušenosti předávají mladším generacím.
- **lokalita klubu, zimního stadionu** – zimní stadion stojí na ulici Lipová, u stadionu se nachází autobusová zastávka, která je 131 metrů od zimního stadionu, což je výhodou i pro dojíždějící členy z okolí, kteří se velmi rychle i v nepříznivém počasí dokáží bezpečně a rychle přemístit.
- **pravidelné naplnění mládežnických kategorií** – hokejový klub již stabilně každým rokem otevírá kategorie přípravky, 3. a 4. třídy, mladší žáky, starší žáky a také

dorosteneckou kategorii, čímž se snižují starosti členů, že by v příští sezóně museli přestoupit do jiného klubu, aby mohli působit ve své kategorii.

- **bufet a hokejový bar v prostorách ZS** – v zimním období se teploty na zimním stadionu pohybují na bodu mrazu, a tak jistě každý návštěvník i rodič ocení možnost se ohřát a zakoupit si občerstvení v bufetu, nebo posedět a zkrátit si čas v hokejovém baru.

12.2.2 Slabé stránky vybraného hokejového klubu

Slabé stránky také spadají do vnitřního prostředí vybraného hokejového klubu, v tomto případě jsou jako slabé stránky, na kterých by měl vybraný hokejový klub zapracovat následující:

- **nedostatečná úroveň marketingu** – klub na svých sociálních stránkách nebyl v minulých letech příliš aktivní, co se týká informací o chodu klubu, zápasů kategorií, nebo například výsledkového servisu. V letošní sezóně došlo k mírnému zlepšení, avšak stále zde je prostor pro případná zlepšení a rozvoj daných sociálních sítí tak, aby poskytovaly informace, které si fanoušci, nebo zákonní zástupci hráčů žádají vidět.
- **zastaralé zázemí klubu** – jak již bylo zmiňováno dříve, určité části zimního stadionu prošly rekonstrukcí, avšak například šatny, či sociální zařízení by rekonstrukci potřebovaly, jelikož již delší dobu jsou bez povšimnutí.
- **omezené kapacity zázemí** – zimní stadion nepatří k největším, již před sezonou probíhaly práce na zvětšení a reorganizaci šaten tak, aby pojmuly co nejvíce hráčů. Pokud by se klub rozhodl založit juniorskou kategorii, kterou jako jedinou nemá, byl by zde problém s prostory. Klub by na vlastní náklady a s povolením města musel přestavit jednu z šaten, která slouží pro komerční účely.
- **nízký počet fanoušků** – dlouhodobým problémem s nímž klub bojuje již několik let je nízký počet fanoušků, počty návštěvníků utkání se pomalu zvyšují, avšak počet věrných fanoušků navštěvující všechna domácí utkání v průběhu sezóny je malý. Návštěvníky do ochozů táhnou především utkání s okolními městy, která se nesou ve vypjatém duchu, naopak soupeři, kteří přijíždějí z větší dálky již nejsou z pohledu návštěvníků tak atraktivní.

- **chybějící vybrané sociální sítě** – klub působí jen na sociální síti Facebook, Instagram a YouTube. Mezi chybějící sociální sítě se řadí Snapchat, Twitter, LinkedIn, TikTok. Otázkou však je, jestli založení již zmiňovaných sociálních sítí by klubu pomohlo, jelikož nejvíce využívané sítě všemi generacemi již má a síť jako je TikTok je spíše orientovaná na mladší generace, které ve městě tolik zájem o hokej nejeví, navíc je daná síť považována za kontroverzní a rizikovou, jelikož se spekuluje o možném zneužívání dat vlastníky platformy.
- **zaměstnanci klubu pouze na DPP a DPČ** – následující faktor brání klubu v dalším rozvoji, jelikož čím více zaměstnanců na hlavní pracovní poměr klub má, tím intenzivněji se mohou věnovat přípravě tréninků a dalšímu rozvoji hráčů. Aby byl následující krok kupředu možný realizovat muselo by dojít k navýšení rozpočtu, nebo navázání spolupráce s velkou společností, která by klubu potřebné finance sponzorsky darovala. Jelikož jsou smlouvy s trenéry realizovány pomocí dohod o provedení práce a dohody o pracovní činnosti, trenéři tak přes den pracují ve svém zaměstnání a trenérskou činnost vykonávají v odpoledních nebo večerních hodinách.
- **chybějící grafik a marketingový zaměstnanec** – klub také bohužel nedisponuje vyškoleným grafikem, ani marketingovým specialistou, který by řídil příspěvky a vytvářel grafiku na sociální sítě hokejového klubu. Činnost je aktuálně vykonávána nadšenci anebo vysokoškolskými stážisty z oblasti marketingu.

12.2.3 Příležitosti pro vybraný hokejový klub

Příležitosti jsou vnější vlivy, které mohou vybranému hokejovému klubu pomoci v dalším rozvoji, ovšem za předpokladu, že vybraný hokejový klub ví, jak s příležitostmi správně pracovat.

- **dotace od ČSLH** – svaz ledního hokeje na svých stránkách vypisuje dotace a granty, o které si kluby mohou zažádat v danou sezónu. Mezi dotacemi jsou například dotace na opravu zázemí, nebo dotace na nákup potřebného vybavení. Vybraný hokejový klub trápí kvalita zázemí, což již bylo zmiňováno dříve. Za předpokladu, že by klub připravil projekt a dotaci získal, mohla by se kvalita zázemí posunout na vyšší úroveň. Projekt by nesloužil jen na dotace od svazu ledního hokeje, ale mohl by být využit i na dotace vypisované městem.

- **rozvoj města (výstavba)** – aktuálně probíhá výstavba bytových domů v městské části Olšava, která se nachází pouze 1,1 km od zimního stadionu, přibližně dvě minuty chůze. Pokud by tedy noví majitelé bytů hledali sport pro své dítě, nejlépe aby nebyl daleko a dítě nemuselo dojíždět, či se pohybovat samo po městě, lední hokej by mohl být ideální volbou, kdy splňuje kritéria výše zmíněná.
- **sílící obliba ledního hokeje** – lední hokej aktuálně zažívá mnohem větší rozmach než například fotbal, jenž je považován za národní sport číslo jedna. Zapříčiněno je to především nedávnými úspěchy na mezinárodním poli, které byly společností zaregistrovány. Jedná se o rychlý kolektivní sport se spoustou šancí a emocí, jak na ledě, tak i v hledišti. Pokaždé když nějaký sport dosáhne úspěchu, zvýší se o něj zájem, jelikož každý si sport chce vyzkoušet a věří, že i on jednou může úspěchu dosáhnout.
- **rozvoj průmyslu ve městě (noví sponzoři)** – na území města neprobíhá jen výstavba bytových domů, staví a rozvíjejí se zde i průmyslové zóny, kde vznikají či se rozšiřují nové společnosti. Tato skutečnost otevírá pro vybraný hokejový klub nové možnosti v oblasti hledání sponzorů na další hokejové sezóny.
- **nedostatek sportovních akcí v zimním období** – konkurenční kluby se orientují na letní sporty nebo na sporty, které v zimním období nemají soutěžní utkání a jen trénují. Pokud tedy obyvatelé hledají využití svého volného času, je hlavním úkolem klubu dostat informaci pojmící se s nastávajícím domácím utkáním k potenciálnímu návštěvníkovi, který hledá uspokojení svých potřeb někam vyrazit a odreagovat se.
- **zvyšující se popularita sociálních sítí** – sociální sítě nabírají na síle a většina populace disponující internetovým připojením již účty na těchto sítích má založené. Základní verze všech sociálních sítí jsou zadarmo a není potřeba dalších nákladů na jejich založení. Důležité je příspěvky správně orientovat na svou cílovou skupinu, navíc také může dojít k úspoře finančních zdrojů, jelikož propagace utkání na sociálních sítích nahradí plakáty na výleповých plochách, za něž musí klub platit.
- **zájem o volné reklamní plochy v areálu ZS** – i když již větší polovina reklamních ploch je zabrána stálými sponzory, stále se v areálu najdou místa, která by mohla být využita a nabídnuta za úplatu budoucím sponzorům. Volná místa se nacházejí především na mantinelech anebo také v prostorech poblíž stropu, popřípadě by mohla být využita i volná místa na dresech jednotlivých kategorií.

12.2.4 Hrozby pro vybraný hokejový klub

Hrozby již spadají do kategorie vnějších vlivů, tyto vlivy vybraný hokejový klub neovlivní, ale může se pokusit na ně připravit a zmírnit případné možné dopady:

- **rostoucí ceny energií** – rostoucí ceny energií netrápí jen oblast sportu, ale jedná se o celorepublikový problém, který dopadá jak na průmysl, tak i na domácnosti. Rostoucí ceny se promítnou především do nákladů na pronájem ledové plochy, jelikož k udržení ledové plochy je potřeba nejen elektřina ale i plyn. Šancí, jak alespoň lehce snížit náklady je předpoklad nadprůměrně studené zimy, kdy i teploty na zimní stadionu se sníží a chladicí zařízení nebudou muset jet na plný výkon.
- **snížování nákladů veřejnosti na volný čas** – rostoucí ceny nejen energií ale i potravin a dalších vstupů vyvolává ve veřejnosti potřebu snižovat náklady. Pokud tedy k šetření dochází, ve většině případů se jedná o úspory v oblasti sportu, nebo kulturních akcí, které si lidé dokáží odpustit, nebo mohou sledovat sport z pohodlí domova skrze televizi.
- **návrat pandemie COVID-19** – i když už se zdá být pandemie zažehnána a počty nakažených se drží na minimu, stále se zde viry šíří, kdy neustále vznikají nové mutace, které napadají lidský organismus a mohou se snadno rozšířit z osoby na osobu. Návrat pandemie by opět znamenal pozastavení činnosti klubu a snížení příjmů ze vstupného.
- **vznik či posílení konkurenčního sportovního klubu** – jak již bylo zmíněno dříve, vznik nového a konkurenčního hokejového klubu se nejeví reálně, avšak to neznamená, že na území města nemůže vzniknout jiný sportovní klub, který by odlákal členy. Může se také stát, že se změní zájmy a preference obyvatel a oblību získá klub, který nebyl prozatím považován za enormní hrozbu.
- **ukončení trenérské činnosti trenérů klubu** – trenéři vybraného hokejového klubu nejsou profesionálové a svou trenérskou činnost vykonávají v odpoledních hodinách po práci. Hrozbou se tedy stává nedostatek času trenéra k tomu, aby tréninky mohl vést, hlavním důvodem může být povýšení nebo také větší porce přidělené práce, následně již není čas na výkon trenérské činnosti.
- **snížení výše členských poplatků konkurenčních klubů** – pokud by se konkurence rozhodla snížit ceny členských poplatků tak, aby přiměla stávající členy o výhodnosti

uvažovat, mohl by se odchod členů stát reálnou hrozbou, jelikož členské příspěvky jsou nastaveny tak, aby dokázaly pokrýt náklady na ledovou plochu a trenéry. Snižování členských poplatků aktuálně není možné a od příští sezóny se zvažuje i případně zdražení, jelikož vzrostly ceny vstupů.

- ***nízká porodnost dětí ve Zlínském kraji*** – již v PESTE analýze je zmíněn fakt, který poukazuje na sníženou porodnost dětí ve Zlínském kraji. I když se tato skutečnost neodráží na počtu členů nyní, v budoucnu by se mohlo jednat o hrozbu, která by neměla být brána na lehkou váhu, jelikož může vyústit v markantní pokles obsazenosti mládežnických týmu hokejového klubu.

Z pohledu SWOT-analýzy se jeví silné stránky vybraného hokejového klubu jako udržitelné, kdy, pokud bude klub svou činnost vykonávat svědomitě, nemělo by dojít ke ztrátě členů ani narušení dobrých vztahů. Slabé stránky může také vybraný hokejový klub ovlivnit, jelikož některé ze slabých stránek jsou řešitelné bez větších problémů tak, aby mohlo v budoucnu dojít k posílení pozice klubu. Příležitosti jsou vybranému hokejovému klubu nakloněny, jelikož dochází k rozvoji města, zejména tedy v oblasti průmyslu, ze kterého by klub mohl získat nové partnery, či sponzory. Hrozby vybraný hokejový klub nemůže ovlivnit, ale je v jeho silách mít o daných hrozbách alespoň povědomí, či nastínit plán řešení dané problematiky, pokud situace nastane.

13 PROJEKT ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE HOKEJOVÉHO KLUBU HC SPARTAK UHERSKÝ BROD

Závěrečná projektová část diplomové práce obsahuje projekt, který by měl vést ke zlepšení současného stavu marketingové komunikace. Projekt je založen na informacích získaných předešlými analýzami a také rozhovorem s předsedou vybraného hokejového klubu. Plánované zahájení projektu je odhadována na začátek srpna roku 2023, kdy také startují přípravy na novou hokejovou sezónu.

13.1 Obecné informace a cíle projektu

Jak již vyplývá z analýz a interview, marketingová komunikace vybraného hokejového klubu není ideální a má jistě mezery, které by klub rád zacelil, samozřejmě jsou zde určitá omezení, kdy klub, jak bylo zmiňováno dříve funguje na amatérské úrovni. Není tedy schopen a nedisponuje lidskými zdroji na velké a finančně náročné projekty. Spíše by rád podpořil návštěvnost a zájem o hokej pomocí méně finančně náročných plánů, které jsou pro klub snadněji realizovatelné a také mohou přinést očekávaný výsledek.

Primárním cílem celého projektu je tedy zapracování na zvýšení povědomí o hokejovém klubu HC SPARTAK Uherský Brod, zejména tedy na poli návštěvnosti a také zvýšení počtu dětských návštěvníků nebo celých rodin s dětmi. Plánem, který jde bok po boku s primárním je udržení, nebo také zvýšení spokojenosti a podpora loajality stávajících návštěvníků a fanoušků ledního hokeje v Uherském Brodě a jeho okolí. Zvýšení povědomí by k libosti hokejového klubu také mohlo vést k rozvoji partnerství s novými firmami, zejména na bázi sponzorství, kdy klub obdrží potřebné finanční zdroje na provoz a firma možnost umístění své reklamy v prostorách zimního stadionu, čímž dojde také ke zvýšení povědomí o společnosti na straně sponzora.

13.1.1 Potenciálně oslovené skupiny

V sekci analýz byly definovány zejména tři nejvíce důležité skupiny lidí pro hokejový klub, kde primárním cíle k oslovení jsou tedy děti z mateřských a základních škol, dále samotní rodiče, jelikož rodiče děti na tréninky nebo také zápasy přivádějí. Poslední skupinou je široká veřejnost, která se o lední hokej zajímá a podporuje analyzovaný klub. Každý z akčních plánů má za úkol oslovit jinou definovanou skupinu.

13.1.2 Geografické zacílení

Hokejový klub HC SPARTAK Uherský Brod se nachází ve městě Uherský Brod, který je součástí okresu Uherské Hradiště a spadá do území Zlínského kraje. Většina fanoušků a veřejnosti, která podporuje klub má trvalé bydliště na území města nebo ve vesnicích ležících poblíž města Uherský Brod. Celý projekt by tedy měl pokrývat jen území Uherského Brodu, jelikož lidé z okolních vesnic dojíždí do města za prací a děti jezdí zde do školy, tudíž není nutná potřeba kampaň rozšiřovat na okolní vesnice a tím i zvedat náklady na daný projekt.

13.1.3 Finanční omezení projektu

V oblasti omezení se největší omezení nachází na straně financí vybraného hokejového klubu, kdy by klub ocenil nízkonákladové akční plány v celkové hodnotě do 100 000 Kč včetně DPH. Na výkonnostní úroveň klubu se jedná o poměrně vysokou sumu, jelikož amatérské kluby jsou v některých případech rády, že s finančními zdroji vyjdou. Omezení, které je taky spojeno s financemi je i omezení na straně lidských zdrojů, kdy plány jsou nastaveny tak, aby nebyla na jejich realizaci potřeba velkého počtu pracovníků, kdy i větší počet zaměstnanců by mohl stát vybraný hokejový klub peníze navíc, a tím pádem by se následně nemuselo dostat na všechny vytvořené akční plány a výsledky projektu by mohly být ohroženy.

13.1.4 Způsob vyhodnocování

Vyhodnocování bude postaveno na předem definovaných klíčových indikátorech, jako jsou počty návštěvníků na utkáních hokejového klubu, počet sledujících na sociálních sítích, zejména tedy Instagram a Facebook klubu. Z oblasti finančních indikátorů bude využit indikátor příjmů ze vstupného a také příjmů z prodeje klubového oblečení.

13.2 Akční plány

Níže se nachází akční plány, které mají za úkol podpořit a rozvinout marketingovou komunikaci vybraného hokejového klubu. Pro přehlednost akčních plánů jsou vytvořeny tabulky obsahující veškeré potřebné informace k implementaci, jako je kalkulace nákladů na akční plán, veškeré potřebné činnosti k implementaci plánu, důležitá data pojící se s realizací a také popis a představení konkrétního akčního plánu. Komentář s dalšími informacemi se nachází vždy pod danou prezentovanou tabulkou.

13.2.1 Akční plán číslo 1 – Vytvoření maskota klubu

Akční plán číslo jedna je jeden z dražších, ale jelikož v interview s předsedou vybraného hokejového klubu zaznělo, že by klub rád zvýšil návštěvnost dětí, a také celých rodin na zápasy mužské kategorie, jeví se tvorba maskota jako dobrý způsob, jak děti a celé rodiny na zimní stadion přilákat, jelikož děti mají maskoty rády a v případě, kdy by se s maskotem mohly vyfotit nebo si s ním o přestávce zasoutěžit o ceny. Mohlo by se jednat o účinnou marketingovou zbraň, která by přinesla kýžený výsledek. Maskoti jsou hojně využíváni u profesionálních klubů, kde plní roli tvůrců zábavy a snaží se diváky vtáhnout do děje nebo alespoň zlepšit dětem den a uvolnit atmosféru. Veškeré informace prezentující akční plán číslo 1 jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 9) níže.

Tabulka 9 Akční plán číslo 1 (Vlastní zpracování)

Název plánu	Vytvoření maskota klubu
Cíl	Zvýšení počtu dětských návštěvníků a rodin na zápasy klubu
Podpůrné činnosti	Vytvoření návrhu, oslovení výrobců, smlouzení termínu výroby
Odpovědnost	Výkonný výbor hokejového klubu
Časová náročnost	2 měsíce (srpen–září)
Realizace	1. 8. 2023 – 30. 9. 2023
Kalkulace nákladů	35 000 Kč kostým, včetně DPH

Celková náklady zahrnují dvě hlavní položky, a to materiál a lidskou práci, kdy 35 000 Kč je odhadovaná cena kostýmu, který se bude skládat z nasazovací hlavy a dále pak jen již malých částí, které budou snadno nastavitelné. Není účelem vytvořit komplexní kostým, jelikož mohutné kostýmy se pohybují v jiné cenové relaci.

Časová náročnost je odhadována na dva měsíce kdy realizace akčního plánu by měla být zahájena na počátku srpna, kdy začínají přípravy na novou sezónu. Soutěžní utkání jsou

plánovány na počátek měsíce října, tudíž dva měsíce na realizace se jeví jako dostatek času. Myšlenkou pracující s nedostatkem lidských zdrojů je možnost zapojit do činnosti v tomto směru i členy klubu, kteří by právě mohli být těmi, kdo bude onou lidskou silou, která bude kostým nosit, například v průběhu soutěží mezi třetinami, které jsou představeny v dalším akčním plánu. Nejen, že by klub nemusel najímat externí pracovníky, ale také by měli členové klubu možnost si přivydělat, samozřejmě pod podmínkou splnění všech podmínek spojených s dohodou o provedení práce (DPP), ovšem zda bude klub lidské zdroje najímat, či si sežene dobrovolníky, které nebude muset platit je již v kompetenci klubu a jeho vedení, tak jako samotné využití maskota pro účely akčního plánu číslo 3.



Obrázek 10 Návrh maskota klubu (Vlastní zpracování)

13.2.2 Akční plán číslo 2 – Nové poutače u cesty

Dalším bodem, jenž vyplynul z analýz a také interview, je vylepšení designu poutačů u cesty a také nalezení nových míst, které patří mezi zvýšeně frekventované na území města, kde by tedy maximálně dva nové poutače mohly být umístěny. Počet dvou poutačů vychází z informací od předsedy vybraného hokejového klubu, který považuje rozšíření ze dvou

stávajících na potenciální čtyři jako dostačující. Veškeré informace prezentující akční plán číslo 2 jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 10) níže.

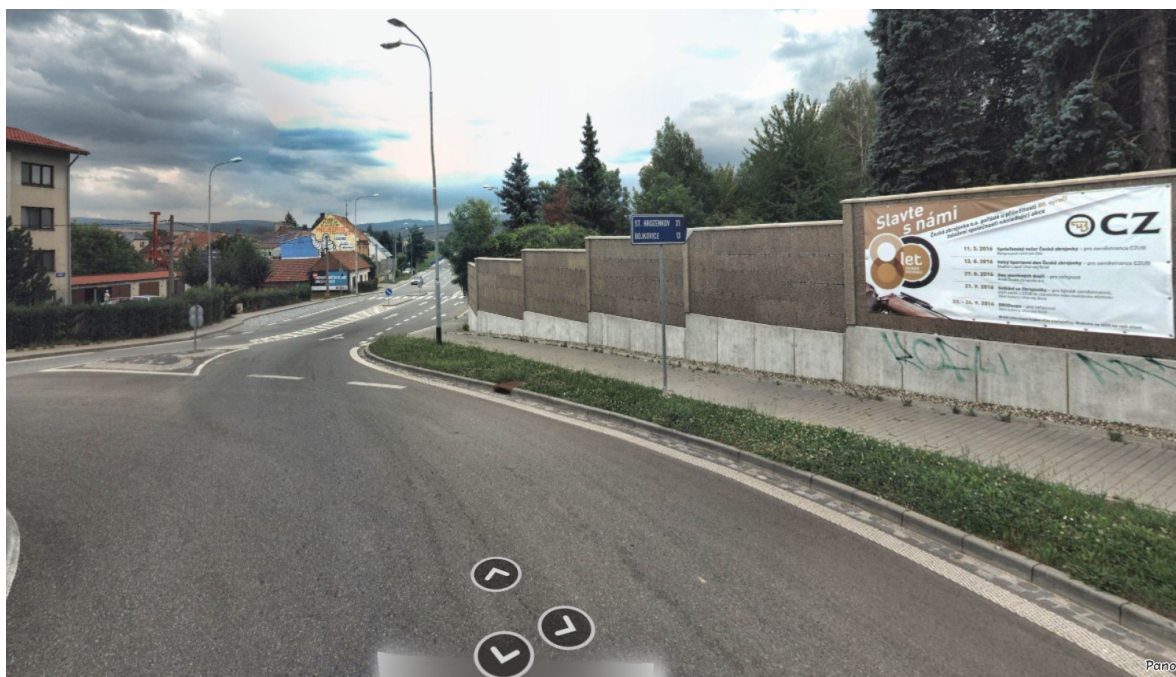
Tabulka 10 Akční plán číslo 2 (Vlastní zpracování)

Název plánu	Nové poutače u cesty
Cíl	Zvýšení počtu návštěvníků na utkání a povědomí o místním hokejovém klubu
Podpůrné činnosti	Vytvoření návrhu, nákup materiálu, výroba poutače, pronájem místa, umístění poutače na dané místo
Odpovědnost	Výkonný výbor hokejového klubu
Časová náročnost	7 měsíců (září–březen)
Realizace	1. 9. 2023 – 31. 3. 2024
Kalkulace nákladů	10 000 Kč za oba poutače a 14 000 Kč za pronájem reklamního místa včetně DPH

Kalkulovaná cena na jeden poutač je 5 000 Kč, kdy cena za metr čtverečný plastové desky potřebné na výrobu se pohybuje mezi 400 až 800 Kč, samozřejmě do hry vstupuje také kvalita a tloušťka materiálu spojená s jeho odolností. Na vytvoření poutače o rozměru dva metry na šířku a metr na výšku je potřeba dvou metrů plastové desky, pokud použijeme cenu uprostřed intervalu (400–800), dostaneme 600 Kč za metr čtverečný, základní materiál na poutač tedy stojí 1 200 Kč. Zbylé náklady jsou vynaloženy na návrh grafika, výrobu polepu desky na míru a také samotnou práci grafického studia. Pronájem reklamního místa je potřebný pouze po dobu konání soutěžních utkání v období září až březen, což je sedm měsíců. Pronájem menšího reklamního místa na území města se pohybuje od 500 – 1 500 Kč za měsíc. Pro výpočet je opět použita střední hodnota 1 000 Kč, kdy dva poutače dohromady jsou vykalkulovány na 14 000 Kč za sezónu.

Jako první navrhované a velmi frekventované místo na území města Uherský Brod je kruhový objezd, který spojuje ulice Neradice, Močidla a ulici Šumickou. Poblíž místa se také nachází supermarket Tesco a diskontní řetězec Penny. Skrze kruhový objezd také

přijíždí do města lidé ze Šumic, Nezdenic a Bojkovic, což je výhodou dané lokality, která se odráží ve zvýšené šanci na povšimnutí si reklamy a přilákání nových návštěvníků na hokejové utkání. Plánované umístění poutače je navrženo na jednu z volných ploch nacházejících se na pravé straně obrázku (Obrázek 11). Další výhodou je také rychlost, kterou automobily v době vjíždění na kruhový objezd dosahují, jedná se vždy o nízkou rychlost a tím pádem má řidič čas daný poutač zaregistrovat. Pokud by se jednalo o místo, kde je povolena rychlost 90 km/h, jistě by mohlo dojít k přehlédnutí poutače a potenciál této reklamy by nebyl naplněn.



Obrázek 11 Potenciální místo pro poutač (www.mapy.cz)

Navrhovaným místem číslo dva (Obrázek 12) je pomezí Mariánského náměstí a ulice Přemysla Otakara II. Jedná se místo, kde se velmi často projíždějí autobusy směrem na obce Prakšice a Pašovice, vede zde také cesta k základní škole Na Výsluní v Uherském Brodě. Poblíž daného místa se také nachází základní škola na Mariánském náměstí, dále i restaurace KD Pub a Amos, kam se lidé v obědovém čase chodí stravovat a ve večerním čase posedět s přáteli. V lokalitě se nachází i jiné obchody, do kterých lidé míří za účelem nákupu a mohou tak poutač zaregistrovat. Z každé strany náměstí je jedna autobusová zastávka, kde lidé při čekání na svůj spoj mají dostatek času poutač objevit a informace zpracovat. Umístění poutače je navrhováno na reklamní plochu, která se nachází před informačním centrem. Reklamy na obrázku se již na místě nenachází a plochy jsou volně k pronájmu.



Obrázek 12 Potenciální místo pro poutač (www.mapy.cz)

13.2.3 Akční plán číslo 3 – Podpora prodeje (soutěže)

Plán pracující s podporou prodeje je založen na soutěžích, které by probíhaly mezi třetinami hokejového utkání mužské kategorie klubu. Jak vyplývá z interview, vybraný hokejový klub má zájem, aby se soutěže připravovaly jen na vybraná utkání v průběhu sezóny, na kterých bývá zvýšená návštěva, jelikož se jedná o utkání s divácky více atraktivními soupeři. Soutěže by měly být orientovány jak na dospělé jedince, tak i na děti, které by mohly soutěžit společně s maskotem, jenž je navržen a zmíněn v akčním plánu číslo 1. Využití maskota by mohlo znamenat zvýšený zájem ze strany dětských diváků o účast v soutěži, což by se pravděpodobně projevilo i na samotné návštěvnosti utkání.

Ceny do soutěže by nemusely být drahé, ale spíše by se mohlo jednat o propagační předměty sponzorů anebo také drobné dary. Partneři vybraného hokejového klubu by mohli do soutěže přispět například poukazem na odběr zboží, anebo využití služby zdarma, či malým propagačním předmětem s jejich logem. Klub by v rámci snížení nákladů nemusel ceny nakupovat, ale mohl by jako ceny využít již zmiňované klubové propagační předměty nebo také profitovat se spolupráce s místním barem na zimním stadionu, kde by jako jedna z cen mohl být poukaz na občerstvení zadarmo. Tento krok by pomohl, jak klubu získat cenu do soutěže, tak i baru k dalším zákazníkům a vyústit ve zvýšení prodeje.

Přihláška do soutěže by mohla být dobrovolná, kdy soutěžící by byli vybíráni z řad zájemců o účinkování v soutěži, nebo také na základě losování, kdy každá osoba, která zakoupí vstupenku na utkání bude mít na ústřížku pořadové číslo, které bude slosovatelné a nárok na

účast v soutěži budou mít jen vylosované osoby. V případě, kdy by vylosovaná osoba o soutěž nejevila zájem, soutěž by se doplnila zájemci z řad dobrovolníků. Celý systém výběru účastníků do soutěže je však na výkonném výboru a jeho hlasování. Veškeré informace prezentující akční plán číslo 3 jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 11) níže.

Tabulka 11 Akční plán číslo 3 (Vlastní zpracování)

Název plánu	Podpora prodeje (soutěže)
Cíl	Zvýšení počtu návštěvníků a povědomí o klubovém maskotovi, zvýšení prodeje propagačních předmětů
Podpůrné činnosti	Propagace soutěží na sociálních sítích, oslovení partnerů za účelem darování předmětů do soutěže, navázání spolupráce s barem
Odpovědnost	Výkonný výbor hokejového klubu, správce sociálních sítí
Časová náročnost	7 měsíců (září–březen)
Realizace	1. 9. 2023 – 31. 3. 2024
Kalkulace nákladů	7 000 Kč na lidské zdroje, 1 800 Kč propagační předměty klubu, 600 Kč poukazy na občerstvení do baru, vše včetně DPH

Náklady na akční plán číslo 3 jsou kalkulovány na 9 400 Kč za celou sezónu. U lidských zdrojů bylo počítáno se sumou 1 000 Kč za měsíc osobě, která bude mít soutěže na starost z hlediska propagace, tedy vytvoření příspěvku a události na sociální síti. Jelikož budou soutěže jen na vybraných utkáních, počet vybraných utkáních byl stanoven na šest utkání za sezónu, jedná se zhruba o jedno utkání se soutěží za měsíc. Částka 1 800 Kč je kalkulována následovně, pokud by se klub rozhodl do soutěže věnovat vždy šálu, jako jeden z největších a nejdražších propagačních předmětů v hodnotě 300 Kč. Na konci sezóny se tedy konečná částka po věnování šesti šál vyšplhá na výše zmíněnou cenu. Náklady na poukazy na občerstvení věnované do soutěže jsou vypočteny na 600 Kč, kdy jednotlivý poukaz bude mít hodnotu 100 Kč tak, aby si výherce mohl koupit něco k zakousnutí společně s nápojem, kdy děti by měly v ceně zahrnutý čaj a dospělé osoby v případě zájmu svařené víno.

Celkové trvání akčního plánu je navrženo na sedm měsíců, kdy počátečním měsícem na přípravy a sběr cen od partnerů je měsíc září, ukončení se plánuje na měsíc březen, kde se odehrávají poslední zápasy a hokejová sezóna na amatérské úrovni končí. Úkolem plánu není jen vyvolat chuť soutěžit, ale také pocít věc, o kterou se soutěží vlastnit, jelikož pokud se divákovi nepodaří předmět získat, je zde možnost, že si danou věc zakoupí, nebo svou návštěvu zopakuje a pokusí své štěstí v další soutěži.

13.2.4 Akční plán číslo 4 – Reklama v městském rozhlasu

Následující navržený akční plán číslo 4 je založen na nízkonákladovosti, jelikož uvedení daného plánu do chodu není příliš náročné jak časově, tak i finančně, což je právě v souladu s požadavkem vybraného hokejového klubu, neboť klub by rád udržel náklady na propagaci v minimální výši. Jedná se o využití městského rozhlasu, který vždy v průběhu týdne ve vybraný den hlásí novinky a akce, které se budou pořádat na území města tak, aby občané byli s možnostmi trávení svého volného času obeznámeni, a jelikož hokejové utkání je akce pořádaná klubem pro veřejnost a nejedná se o soukromou reklamu, není tedy nutnost za tento způsob propagace městu Uherský Brod platit. Veškeré informace prezentující akční plán číslo 4 jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 12) níže.

Tabulka 12 Akční plán číslo 4 (Vlastní zpracování)

Název plánu	Reklama v městském rozhlasu
Cíl	Zvýšení počtu návštěvníků v důchodovém věku, celkové zvýšení povědomí o hokejovém utkání
Podpůrné činnosti	Sdělení informací o blížícím se domácím utkání osobě zodpovědné za rozhlasové hlášení města Uherský Brod
Odpovědnost	Výkonný výbor hokejového klubu
Časová náročnost	7 měsíců (září–březen)
Realizace	1. 9. 2023 – 31. 3. 2024
Kalkulace nákladů	3 500 Kč na lidské zdroje včetně DPH

Další výhodou zmiňovaného akčního plánu je jisté zacílení na starší ročníky, které mají více času, neboť již nepracují, nebo nemají spoustu jiných činností na práci, které by je obíraly o čas.

Starší ročníky také nejsou tolik aktivní na sociálních sítích jako je tomu u mladších generací a jsou také mnohem více zvyklí hlášení rozhlasu, které probíhá v dopoledních a odpoledních hodinách vnímat. Tento fakt je také nakloněn cílům klubu, neboť z interview vyplynulo, že starší ročníky opět začínají utkáni navštěvovat a zmiňovaná reklama v městském rozhlasu by mohla být nápomocná k dosažení zmiňovaného cíle.

Kalkulace nákladů není nijak náročná, kdy jedinou položkou v kolonce nákladů jsou lidské zdroje. Celkové náklady na celou sezónu jsou 3 500 Kč včetně DPH, což po vydělení počtem měsíců potřebných na plán dává 500 Kč na měsíc pro osobu, která bude mít tuto činnost na starost. Částka 500 Kč na měsíc se může zdát jako nízká, avšak se jedná o jednoduchý úkon, jenž obsahuje pouze nutnost dodat potřebné informace o utkání osobě, která má na starost místní rozhlas, což se dá například zajistit pouze jedním e-mailem či rychlou SMS zprávou.

13.2.5 Akční plán číslo 5 – Nový design webových stránek

Akční plán pracující s designem webových stránek vybraného hokejového klubu je navrhován především na základě výsledků analýz, kdy zejména v části benchmarkingu, který hodnotil kvalitu zpracování webových stránek vybraného hokejového klubu a konkurence se klub umístil na spodních příčkách, což značí, že v této oblasti by mělo dojít ke zlepšení aktuální situace.

Není účelem předělávat celou webovou stránku, jelikož klubové webové stránky obsahují veškeré potřebné informace, jsou zde přehledně zpracované kategorie a podkategorie. V oblasti informací je tedy webová stránka na odpovídající úrovni, avšak hlavním problémem je zastaralý vzhled, který se již minimálně přes pět let nezměnil a v porovnání s konkurenčními kluby pohybujícími se na stejné výkonnostní úrovni ve Zlínském kraji je nedostačující.

Veškeré informace prezentující akční plán číslo 5 jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 13) níže.

Tabulka 13 Akční plán číslo 5 (Vlastní zpracování)

Název plánu	Nový design webových stránek hokejového klubu
Cíl	Vylepšení aktuálního designu webových stránek klubu, vyrovnání se konkurenci
Podpůrné činnosti	Oslovení grafika, vytvoření návrhu stránek, projednání a schválení nového designu, implementace designu
Odpovědnost	Výkonný výbor hokejového klubu
Časová náročnost	1 měsíc (srpen)
Realizace	1. 8. 2023 – 31. 8. 2023
Kalkulace nákladů	10 000 Kč včetně DPH

Změna designu webových stránek vybraného hokejového klubu je vykalkulována na částku 10 000 Kč včetně DPH, kdy ceny za tvorbu nového webu se pohybují v rozmezí 20 000 až 30 000 Kč, avšak v případě klubu se jedná jen o úpravu designu, jelikož klub fungujícími stránkami s naprogramovanými kategoriemi a podkategoriemi disponuje. Finančně nejnáročnější položkou je zde tedy práce grafika, který bude mít za úkol navrhnout a nastavit nový vzhled webové stránky tak, aby odpovídala moderním trendům.

Celkové trvání implementace akčního plánu číslo 5 by nemělo přesáhnout měsíc, kdy počátek prací je naplánován na měsíc srpen, zejména proto, aby stránky na počátek hokejové sezóny byly připraveny a fanoušci mohli změnu zaregistrovat. Odpovědnost je přiřazena výkonnému výboru, jehož hlavní činností by mělo být udržování klubu na stejné úrovni jako je konkurence.

13.2.6 Akční plán číslo 6 – Sponzorované příspěvky na sociálních sítích

Z interview s předsedou vybraného hokejového klubu vyplynulo, že vedení klubu nemá představu o finanční a časové náročnosti sponzorovaných příspěvků na sociálních sítích, avšak aktuální trendy se k placené propagaci přiklánějí i u malých klubů, či společností,

jelikož nesponzorované příspěvky jsou na sociálních sítích obtížněji dohledatelné, radí se spíše na nižší pozice na hlavních stránkách dané sociální sítě. Podpořením příspěvku reklamou dochází k jeho postupu výše na hlavní stránce a při spuštění dané sociální sítě uživatelem se mu ihned zobrazí a šance na povšimnutí si příspěvku se zvedá. Vybraný hokejový klub využívá k propagačním aktivitám zejména svůj profil na Instagramu a Facebooku, kam nahrává většinu svých příspěvků v podobě pozvánek na utkání, informací pro fanoušky, nebo samotný výsledkový servis. Grafika je vytvářena pomocí grafické platformy Canva, do projektu bude započítána i placená verze této platformy, jelikož umožňuje vytvořit příspěvky vyšší kvality.

Navrhovaný akční plán může mít v krajním případě působnost pouze měsíc. Dlouhodobá investice do reklamy připadá v úvahu jen za podmínek, kdy placená reklama vyvolá zvýšenou návštěvnost a klubu se investované finance vrátí v podobě vybraného vstupného. Pokud by k růstu a návratu finančních zdrojů nedošlo, bylo by zbytečné mít finanční zdroje klubu a mohl by být plán po měsíci pozastaven, byť je trvání naplánováno na šest měsíců. Veškeré informace prezentující akční plán číslo 6 jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 14) níže.

Tabulka 14 Akční plán číslo 6 (Vlastní zpracování)

Název plánu	Sponzorované příspěvky na sociálních sítích
Cíl	Zvýšení povědomí o hokejovém klubu, zvýšená aktivita na sociálních sítích klubu, vyšší návštěvnost domácích utkání
Podpůrné činnosti	Zakoupení placené verze Canvy, investice financí do reklamy na platformě Instagram a Facebook, vyhodnocení úspěšnosti kampaní na základě návštěvnosti
Odpovědnost	Výkonný výbor hokejového klubu, správce sociálních sítí
Časová náročnost	6 měsíců (září–únor)
Realizace	1. 9. 2023 – 29. 2. 2024
Kalkulace nákladů	2 520 Kč Instagram a 2 100 Kč Facebook, 659 Kč Canva, celkem 5 279, včetně DPH

Celkové náklady na nepozměněné období propagace příspěvků jsou nastaveny na 5 279 Kč včetně DPH. Počítáno bylo na základě informací z rozpisu zápasů, kde lze zjistit, že hokejový klub odehraje v průměru *dvě* domácí utkání za měsíc. Grafikou pozvánek již klub disponuje, tudíž není potřeba další investice do grafiky, minimální denní vklad do reklamy na platformě Instagram je 30 Kč na den, Facebook povoluje ještě nižší částku a to 25 Kč na den. Není tedy logické platit reklamu po celou dobu měsíce. Ideální se jeví vždy vytvoření kampaně týden před plánovaným domácím utkáním. Náklady na jednu týdenní kampaň při využití nejnižší možných vkladů jsou tedy 210 Kč u Instagramu a 175 Kč u Facebooku. Za měsíc tvoří částka tedy 420 Kč za Instagram a 350 Kč za facebookovou reklamu (*na měsíc připadají v průměru dvě domácí utkání*), při vynásobení nákladů na měsíc celkovou délkou projektu (*šest měsíců*) vychází částka nákladů 2 520 Kč a 2 100 Kč, které jsou prezentovány v tabulce (Tabulka 14) výše. Při zakoupení týmového balíčku od společnosti Canva, ve kterém může být až pět členů je částka na jednoho člena odhadována na hodnotu 659 Kč za celý rok.

Trvání projektu je naplánováno na měsíce září 2023 až únor 2024, avšak v případě neúspěšnosti, je možnost v daném plánu nepokračovat a již dále neutráct finance klubu. Předpokladem pro pokračování je ovšem zvýšená návštěvnost utkání. V důsledku zvýšení dojde k návratu investic do reklamy a popřípadě i zisku ze vstupného navíc. Pokud bychom chtěli zjistit, o kolik by se průměrná návštěva musela zvýšit, aby došlo k pokrytí nákladů na reklamu, využijeme následný výpočet $(210 + 175) / (40) = 9,6$ diváka. První závorka znázorňuje náklady na propagaci jednoho příspěvku, která počítá s náklady na propagaci na sociálních sítích, závorka druhá udává hodnotu vstupného. Pokud by klub chtěl dosáhnout, byť i minimálního zisku, musela by se návštěvnost zvýšit v průměru o 11 mužských diváků, neboť 10 diváků pouze pokryje finanční zdroje vložené do propagace. Pro výpočet byla použita částka vstupného placená mužskými návštěvníky (40 Kč).

13.2.7 Akční plán číslo 7 – Náborové plakáty do základních a mateřských škol

I když z interview vyplynulo, že v aktuálním období má vybraný hokejový klub na své poměry dostatek členů a podařilo se mu naplnit všechny mládežnické kategorie. Analýzy ukazují, že v budoucnu dojde k poklesu počtu dětí, které budou rokem narození řazeny do nejmladších kategorií, jelikož Zlínský kraj a celkově Českou republiku trápí nízká porodnost, což by se mohlo odrazit ve sníženém počtu členů nebo zájmu o sport.

Akční plán číslo 7 pracuje s myšlenkou vytvoření náborových plakátů do školky bruslení, anebo do nejmladší klubové kategorie a jeho následné vylepení do místních mateřských a základních škol. I když aktuální situace je přívětivá, stále je potřeba pracovat na udržení stálého počtu členů, jelikož z každého člena klubu má klub jistý finanční obnos, jak z členských příspěvků, tak i od svazu, který vyplácí klubům finance na počet členů.

Pro úspěšné implementování plánu je zejména potřebné oslovit ředitele a ředitelky místních škol a školek, které jsou cílovými subjekty, zejména protože již v sekci segmentace klub definuje předškolní děti jako jednu ze svých cílových skupin. Děti často bývají z družin, nebo školek vyzvedávány svými rodiči, kteří si také daného plakátu mohou všimnout, a tudíž dochází i k oslovení další cílové skupiny definované v sekci segmentace. Veškeré informace prezentující akční plán číslo 7 jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 15) níže.

Tabulka 15 Akční plán číslo 7 (Vlastní zpracování)

Název plánu	Náborové plakáty do základních a mateřských škol
Cíl	Zvýšení povědomí o hokejovém klubu, růst zájmu o lední hokej, zvýšená návštěvnost webových stránek, nábor nových členů
Podpůrné činnosti	Grafický návrh plakátu, oslovení ředitelů a ředitelky škol, či školek, vylepení plakátů v prostorách všech škol
Odpovědnost	Výkonný výbor hokejového klubu
Časová náročnost	1 měsíc (září)
Realizace	1. 9. 2023 – 30. 9. 2023
Kalkulace nákladů	500 Kč návrh plakátu, 1 425 Kč výroba plakátů, 200 Kč lidské zdroje

Náklady na akční plán číslo 7 jsou v celkové výši 2 125 Kč včetně DPH, kdy opět je na počátku plánu potřeba vytvoření grafického návrhu, který bude dále distribuován do tisku. Vytvoření návrhu je práce na hodinu a hodinové ohodnocení grafika je v průměru 500 Kč. Samotná výroba plakátů vyjde vybraný hokejový klub na 1 425, kdy klub vyrobí patnáct kusů plakátů, jelikož v Uherském Brodě a přilehlých vesnicích se nachází šest základních

škol a devět škol mateřských. Plánovaná velikost plakátu je rozměr A1, který je standardně využíván na plakáty daného účelu. Poslední nákladovou položkou je lidský zdroj, tedy osoba, která bude odměněna za dané e-mailové oslovení ředitelů a ředitelek mateřských a základních škol na území města a vesnic.

Zasazení akčního plánu dle časové náročnosti je následovné. Projekt je orientován na počátek hokejové sezóny a také školního roku, který začíná v měsíci září, kdy děti nastupují do škol a také činnost hokejového klubu se rozbíhá. Proces vytvoření plakátu a jeho samotné vytištění není časově náročné, z toho důvodu je na celý plán počínaje vytvořením návrhu a konče distribucí plakátů do škol vyčleněn pouze měsíc.

13.2.8 Akční plán číslo 8 – Nabídka volných reklamních ploch v prostorách ZS

Ze SWOT-analýzy klubu vyplývá zjištění, že se v okolních oblastech a na území města rozvíjí průmysl, což značí jistou příležitost na získání nových partnerů pro hokejový klub. Partnerství může být založeno jak na finanční podpoře, tak i na podpoře materiální. V sekci příležitosti ve SWOT-analýze se také nachází bod, jenž poukazuje na volná reklamní místa v prostorách zimního stadionu, která nejsou využita a mohla by být nabídnuta právě vznikajícím, nebo rozvíjejícím se firmám, jelikož i ty se budou chtít dostat do podvědomí obyvatel města. Umístění reklamy by se odvíjelo od výše darovaného finančního obnosu a požadavků potenciálního sponzora. Obvykle využívaným místem k umístění reklamy sponzora na amatérské úrovni jsou mantinely, prostory pod střechou zimního stadionu, ledová plocha, nebo také dresy. U profesionálních klubů je také často využíváno oblečení sportovců, kdy například v průběhu tiskové konference může veřejnost zahlédnout logo sponzora na části oblečení sportovce.

Akční plán číslo 8 pracuje zejména s myšlenkou brožury, která by potenciálním sponzorům osvětlila situaci klubu, tedy kolik má klub aktivních členů, v jakých ligách působí a také krátké úvodní slovo k potenciálnímu sponzorovi, co klub požaduje od sponzora a co za to nabízí. K vytvoření brožury je samozřejmě potřeba práce grafika a fotografa. Je potřebné dané reklamní prostory nafotit a udat rozměry reklam, které by se na dané místo daly umístit, zejména proto, aby i potenciální sponzor viděl, že se jedná o seriózní nabídku s kvalitními fotografiemi, popisem a také patričným grafickým zpracováním. Veškeré informace prezentující akční plán číslo 8 jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 16) níže.

Tabulka 16 Akční plán číslo 8 (Vlastní zpracování)

Název plánu	Nabídka volných reklamních ploch v prostorách ZS
Cíl	Zvýšení povědomí o vybraném hokejovém klubu, rozvoj spolupráce s partnery, nalezení nových sponzorů, navýšení rozpočtu klubu
Podpůrné činnosti	Analýza společností na území města, oslovení místních podniků, ukázka volných reklamních ploch
Odpovědnost	Předseda hokejového klubu
Časová náročnost	1 měsíc (září)
Realizace	1. 9. 2023 – 30. 9. 2023
Kalkulace nákladů	2 000 Kč brožura, 500 Kč práce fotografa

Akční plán číslo 8 se řadí mezi méně finančně náročné, kdy celkové náklady na vytvoření brožury jsou vykalkulovány na 2 500 Kč. Vytvoření brožury pokrývá náklady na grafika a návrh brožury, není dále počítáno s náklady na tisk, jelikož žijeme v digitálním světě a není potřeba dané brožury tisknout, jelikož mohou být pohodlně doručeny potenciálním sponzorům skrze e-mailovou adresu, nebo pomocí jiné moderní aplikace. Náklady zahrnují i 500 Kč na práci fotografa, který dané prostory vyfotografuje, jelikož umístit do brožury fotografie pořízené na mobilní zařízení s nižší kvalitou a zpracováním by nemuselo ve výsledné podobě být považováno za dobrý tah. Kdy snížená kvalita zpracování může spíše potenciálního sponzora odradit.

Časová náročnost na implementaci akčního plánu číslo 8 je odhadována na jeden měsíc, kdy zejména počáteční měsíc září slouží k oslovení nových sponzorů a zisku dodatečných finančních zdrojů potřebných k zajištění chodu klubu, jelikož právě většina aktivit klubu se orientuje na září, kdy končí prázdniny a čas dovolených. Členové výboru mají čas zastávat svou funkci. Odpovědnost v tomto případě je přiřazena předsedovi hokejového klubu, jelikož se jedná o nejvyšší post. Neboť právě předseda by měl jménem svým i jménem klubu dokázat potenciálního sponzora oslovit a přesvědčit ke spolupráci.

13.2.9 Magnetické reklamy na auto s logem hokejového klubu

Závěrečný akční plán číslo 9 navrhuje vytvoření a výrobu magnetické reklamy na automobil s logem klubu, kdy se jedná o šetrnější reklamu, než jsou například polepy automobilů v barvách klubu, jelikož danou magnetickou reklamu lze snadno instalovat a následně ji i sundat bez jakéhokoliv poškození laku automobilu. Hlavní myšlenkou tohoto plánu je zapojení členů do reklamy a propagace vybraného hokejového klubu, respektive jejich rodinných příslušníků, jelikož mladiství členové ještě řidičské oprávnění a automobil nevládní. Další skupinou, která by se o rozšíření reklamy mohla zasloužit jsou hráči mužské kategorie, kteří by tak klubu na oplátku pomohli, neboť i klub se o ně stará po stránce poskytování vybavení a zázemí potřebného k tréninku.

Klub dané magnetické reklamy zakoupí a následně zájemcům ochotným reklamu umístit na svůj automobil dá k dispozici. Ti, díky svým cestám po okolí rozšíří povědomí o vybraném hokejovém klubu a také uspoří finanční zdroje klubu, neboť se bude jednat o reklamu, za kterou nebude muset klub dále platit, jelikož se jedná o dobrovolnou činnost.

V návrhu akčního plánu číslo 9 je zakoupení pěti sad magnetické reklamy na automobil, každé balení obsahuje dvě reklamy na levou a pravou část automobilu. Standardní rozměry dle výrobce jsou stanoveny na 30x20 centimetrů. Veškeré informace prezentující akční plán číslo 9 jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 17) níže.

Tabulka 17 Akční plán číslo 9 (Vlastní zpracování)

Název plánu	Magnetické reklamy na auto s logem hokejového klubu
Cíl	Zvýšení povědomí o vybraném hokejovém klubu i za hranicemi města Uherský Brod, zapojení členů klubu do reklamy
Podpůrné činnosti	Grafický návrh magnetu, oslovení členů, umístění reklamy na vozidla
Odpovědnost	Výkonný výbor hokejového klubu
Časová náročnost	7 měsíců (září–březen)
Realizace	1. 9. 2023 – 31. 3. 2024
Kalkulace nákladů	5 balení magnetů na obě strany automobilu, 3 547 Kč včetně DPH

Celkové náklady na poslední akční plán jsou stanoveny na 3 547 Kč, cena se odvíjí od počtu reklamních magnetů, kdy do konfigurátoru bylo zadáno, že vybraný hokejový klub požaduje reklamu na obě strany vozu, v základní velikosti i zaoblení, bez jakýchkoliv příplatkových úprav. Pro začátek reklamní kampaně byl zvolen počet pěti základních balení, které obsahují již dříve zmíněné magnety na obě strany vozu. V případě úspěchu lze jistě další magnetickou reklamu dokoupit, avšak požadavky klubu byly definovány tak, aby se finanční zdroje míjené na reklamu držely na minimu.

V nákladech není zahrnuta cena lidského zdroje, jako je tomu u jiných akčních plánů, kdy vybraný hokejový klub počítá s dobrovolnou pomocí svých členů, jelikož se nejedná o činnost, nad kterou by museli trávit svůj volný čas, nebo dokonce zvyšovala jejich náklady v osobním životě. Veškeré náklady spojené s výrobou zafinancuje hokejový klub. Trvání akčního plánu je zasazeno po dobu celé hokejové sezóny, tedy od měsíce srpna až po konec března. V případě, kdy by dobrovolníkům nevadilo reklamu na automobilu ponechat i mimo hokejovou sezónu, jeví se jako rozumné reklamu z automobilu nesundávat a trvání plánu prodloužit, avšak jako standardní doba se jeví již zmiňovaných sedm měsíců.

14 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V kapitole číslo 14 bude projekt na zlepšení současného stavu marketingové komunikace hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod podroben časové analýze. Trvání projektu a činností potřebných k úspěšnému naplnění je vyhrazena celá hokejová sezóna 2023/2024. Pro projekt by nemělo být využito všech dvanáct měsíců, jako tomu bývá u standardních projektů, jelikož hokejová sezóna neprobíhá po celý rok.

Tabulka (Tabulka 18) prezentována níže obsahuje čtyři sloupce, první sloupec udává označení činnosti pomocí písmena abecedy, druhý sloupec obsahuje název činnosti potřebné k úspěšnému naplnění projektu, třetí sloupec udává časovou náročnost projektu a poslední sloupec značí předchozí činnost, jež je nutností absolvovat před započítáním další aktivity.

Tabulka 18 Podklad pro časovou analýzu (Vlastní zpracování)

Označení činnosti	Název činnosti	Časová náročnost (dny)	Předchozí činnost
A	Analýza současné marketingové komunikace	7	–
B	Seznámení výkonného výboru s projektem, počátek implementace projektu a monitorování	1	A
C	Inovace webových stránek	31	B
D	Návrh a vytvoření kostýmu maskota	61	B
E	Oslovení firem s nabídkou reklamních ploch	30	B
F	Výroba a umístění poutačů po dobu sezóny	213	B
G	Organizace diváckých soutěží (podpora prodeje)	213	C, D
H	Reklama v rozhlase po dobu sezóny	213	B
CH	Umístění plakátů ve školách a školkách (kampaň)	30	B
I	Výroba a uchycení magnetických reklam na vybrané vozy po dobu sezóny	213	B
J	Placené příspěvky na sociálních sítích a webové stránce klubu	182	C, D
K	Kontrola úspěšnosti implementace navrhovaných akčních plánů	244	B
L	Ukončení projektu a vyhodnocení přínosu pro klub a rozpočet	30	K

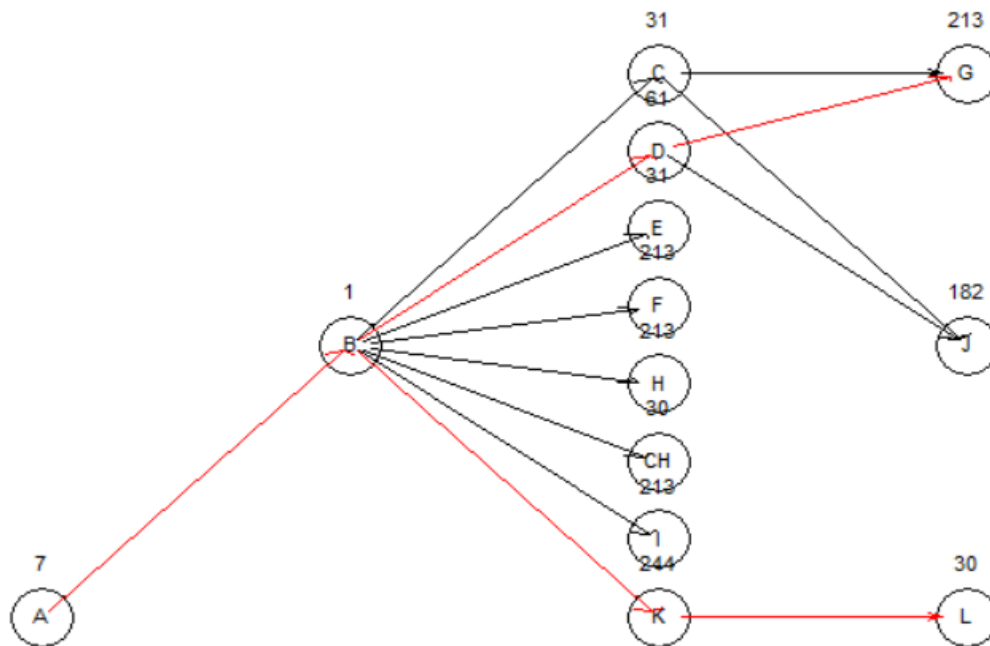
Vyhodnocení časové analýzy projektu bylo provedeno pomocí programu QM for Windows V4, jenž pracuje na bázi matematické analýzy a kvantitativních metod. Program disponuje schopností určit (CPM) projektu, tedy kritickou cestu, která je klíčová pro stanovení doby trvání projektu. Kritické činnosti jsou činnosti takové, u kterých při jejich zpoždění dojde i k průtahům projektu, což se odrazí na jeho délce trvání. Vyhodnocení projektu dále uvedeno v tabulce (Tabulka 19).

Tabulka 19 Vyhodnocení projektu (QM for Windows V4)

(untitled) Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	282					
A	7	0	7	0	7	0
B	1	7	8	7	8	0
C	31	8	39	38	69	30
D	61	8	69	8	69	0
E	31	8	39	251	282	243
F	213	8	221	69	282	61
G	213	69	282	69	282	0
H	213	8	221	69	282	61
CH	30	8	38	252	282	244
I	213	8	221	69	282	61
J	182	69	251	100	282	31
K	244	8	252	8	252	0
L	30	252	282	252	282	0

Tabulka (Tabulka 19) výše vyhodnocuje projekt na základě předem určených kritérií, jako jsou dny potřebné k naplnění akčního plánu a také určení činností a jejich vzájemnému předcházení. Jako činnosti, které by neměly být zpožděny, jelikož zpoždění v průběhu dané činnosti by se odrazilo na celkové délce projektu jsou činnosti označeny červenou nulou ve sloupci "slack", jedná se o činnosti **A, B, D, G, K, L**. Celkové trvání projektu je programem vypočteno na **282** dní.

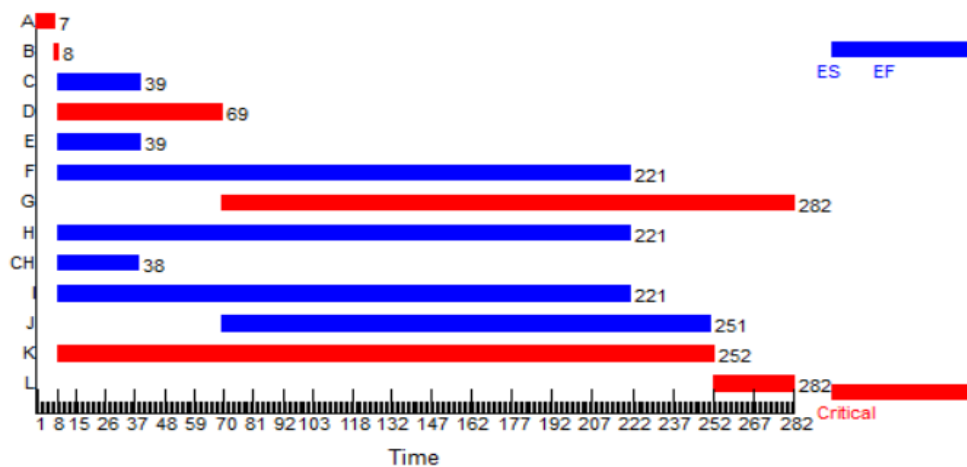
Kritická cesta projektu zaměřeného na zlepšení současného stavu marketingové komunikace hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod je graficky interpretována na obrázku (Obrázek 13).



Obrázek 13 Precedence graph (QM for Windows V4)

Precedence graph (Obrázek 13) znázorňuje Critical path neboli kritickou cestu, která je pro plynulé naplnění projektu nejdůležitější. Pro znázornění kritické cesty je využita červená barva, ostatní činnosti jsou značeny barvou černou. Critical path dle precedence graphu vede tedy skrze činnosti:

- kritická cesta č. 1: **A–B–D–G.**
- kritická cesta č. 2: **A–B–K–L.**



Obrázek 14 Gantt chart (QM for Windows V4)

Ganttův chart (Obrázek 14) ještě shrnuje celou kritickou cestu, kde lze vidět, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují, pokud vždy vybereme jednu kritickou cestu a tou se vydáme. Obě dvě kritické cesty na konci udávají číslo 282, což je počet dní, za které by klub měl být daný projekt schopen realizovat. Pro potvrzení správnosti obou kritických cest lze využít součty časů jednotlivých činností a to následovně:

- kritická cesta č. 1 = $7 + 1 + 61 + 213 = 282$ dní.
- kritická cesta č. 2 = $7 + 1 + 244 + 30 = 282$ dní.

V případě sečtení časových náročností vybraných činností dochází k potvrzení správnosti kritických cest, kdy obě kritické cesty po sečtení hodnot vykazují stejnou hodnotu, tedy celkem **282 dní**.

15 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Tato kapitola pracuje s nákladovou částí projektu zaměřeného na zlepšení aktuálního stavu marketingové komunikace hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod. Dle informací získaných z interview s předsedou hokejového klubu jsou náklady na projekt omezené na částku celkem 100 000 Kč, kdy následující částku je klub ochoten uvolnit, avšak čím méně bude jednotlivý akční plán finančně náročný, tím lépe pro pokladnu klubu.

Všechny plány společně s náklady jsou orientovány na hokejovou sezónu, která standardně na výkonnostní úrovni ledního hokeje začíná v měsíci srpnu 2023 a končí na posledním dnem měsíce března 2024.

Celkový projekt tak počítá s implementací devíti akčních plánů, které jsou sestaveny tak, aby se do požadovaného rozpočtu vlezly, avšak některé z navrhovaných akčních plánů se řadí do kategorie dražších, naopak zbylé již nejsou tak finančně náročné. Celkové náklady na projekt jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 20).

Tabulka 20 Celkové náklady na projekt (Vlastní zpracování)

Název akčního plánu	Náklady na akční plán (v Kč)
Vytvoření maskota klubu	35 000 Kč
Poutače u cesty	24 000 Kč
Podpora prodeje	9 400 Kč
Městský rozhlas	3 500 Kč
Webové stránky	10 000 Kč
Placená propagace	5 279 Kč
Plakáty do škol a školek	2 125 Kč
Nabídka volných ploch	2 500 Kč
Magnetické reklamy	3 547 Kč
CELKEM	95 351 Kč

Již z tabulky (Tabulka 20) výše lze vypočítat, že hlavní cíl neboli finanční omezení nebylo překročeno, a to o 4 649 Kč. Celkové náklady na celý projekt vedoucí ke zlepšení aktuální marketingové situace v klubu HC SPARTAK Uherský Brod jsou vykalkulovány na částku celkem 95 351 Kč.

Úspora dalších financí a snížení nákladů je také možná, zejména tedy u plánů číslo 2, 3, 5, 6 a 9 lze náklady na propagaci či daný plán nevíce pozměnit, a to následovně:

- *úspora u plánu číslo 2* – snížení nákladů lze provést pomocí změny lokality, kde bude poutač umístěn, jelikož aktuální situace počítá s pronájmem 1 000 Kč za měsíc. Pokud by se klubu povedlo najít jiné místo s nižším měsíčním pronájmem, lze tedy alespoň o malou část náklady na akční plán číslo 2 snížit. Pronájmem levnější plochy ale riskuje klub hrozbu, že se bude jednat o méně frekventované místo, čímž dojde k poklesu možnosti daný poutač zaregistrovat.
- *úspora u plánu číslo 3* – počítá s věnováním šály do soutěže, která bude probíhat mezi třetinami. V případě, kdy by se klub rozhodl do soutěže věnovat méně finančně náročné předměty, tím více by ušetřil, avšak riskuje sníženou atraktivitu soutěže, kdy divák nebude mít o dané předměty zájem.
- *úspora u plánu číslo 5* – design webových stránek se pohybuje mezi 5 000 až 15 000 Kč, kdy dle dostupných informací od zdroje je možné změnu designu udělat za 10 000 Kč se kterými počítá akční plán. Je zde ovšem možnost nalézt i levnějšího grafika, jehož finální cena by byla nižší, ovšem opět zde vstupuje faktor kvality, jelikož nižší cena může znamenat sníženou kvalitu, avšak nemusí to být pravidlem.
- *úspora u plánu číslo 6* – akční plán číslo šest pracuje s placenou reklamou na sociálních sítích klubu, kdy především období týdne před domácím zápasem se jeví jako nejdůležitější, plán obsahuje také výpočet, který udává o kolik diváků by se v průměru měla zvýšit návštěvnost na domácí utkání tak, aby byla reklama považována za úspěšnou. Pokud k danému navýšení nedojde, je doporučováno akční plán pozastavit, aby nedocházelo k neuváženému plýtvání finančními zdroji hokejového klubu.
- *úspora u plánu číslo 9* – akční plán číslo 9 počítá s nákupem pěti sad magnetů na automobily, v případě potřeby a požadavku klubu na vyšší úsporu financí lze nákup snížit na balení tři, avšak z hlediska výhodnosti ceny za kus se jeví pět balení jako nejvýhodnější. Nákup magnetů se také může odvíjet od potenciálního zájmu členů s pomocí v dané oblasti propagace, jelikož, v případě, kdy nebudou mít členové zájem reklamu na své vozidlo umístit, nebo bude zájemců jen nízký počet, i z tohoto důvodu může klub snížit počet nakoupených reklamních sad.

Přesné ceny úspor nejsou uvedeny, neboť se jedná o návrhy, kde se dají peníze uspořit a je jen na klubu, zda se rozhodne pracovat s navrženými náklady, nebo dokáže najít levnější variantu zpracování či provedení.

Měsíční náklady na projekt zaměřený na zlepšení aktuálního stavu marketingové komunikace hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod jsou součástí tabulky (Tabulka 21).

Tabulka 21 Měsíční náklady na projekt (Vlastní zpracování)

Plán/měsíc	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen
Plán č. 1	17 500,00	17 500,00						
Plán č. 2		3 428,57	3 428,57	3 428,57	3 428,57	3 428,57	3 428,57	3 428,57
Plán č. 3		1 342,86	1 342,86	1 342,86	1 342,86	1 342,86	1 342,86	1 342,86
Plán č. 4		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Plán č. 5	10 000,00							
Plán č. 6		879,83	879,83	879,83	879,83	879,83	879,83	
Plán č. 7		2 125,00						
Plán č. 8		2 500,00						
Plán č. 9		506,71	506,71	506,71	506,71	506,71	506,71	506,71
Celkem	27 500,00	28 782,97	6 657,97	6 657,97	6 657,97	6 657,97	6 657,97	5 778,14

Tabulka (Tabulka 21) výše shrnuje náklady na projekt rozpočítané do jednotlivých měsíců hokejové sezóny. Klíč pro určení nákladů na jednotlivý měsíc byl definován následovně. Celkové náklady na akční plán byly vyděleny počtem měsíců, po které by měl být plán implementován, následně byla měsíční částka zapsána do tabulky v rozmezí, které definuje kolonka časové náročnosti u každého akčního plánu.

Nejvíce náročný měsíc z pohledu nákladů se jeví měsíc září, kde celkové náklady na propagaci jsou vykalkulovány na 28 782,97 Kč. Druhý nejvíce náročný měsíc je měsíc srpen, a to zejména kvůli nákladům na akční plán číslo 1 a 5, kdy celková částka je 27 500 Kč. Měsíce říjen až únor mají všechny shodně náklady na propagaci vykalkulovány na 6 657,97 Kč. Poslední měsíc sezóny březen má již nižší náklady, jelikož v tomto měsíci již nepokračuje placená propagace na sociálních sítích a náklady klesly na 5 778,14 Kč.

Pro potvrzení správnosti klíče, který náklady rozdělil do jednotlivých měsíců po sečtení jednotlivých měsíců se finální náklady za celou sezónu kalkulují na **95 350,96 Kč**, což je po zaokrouhlení částka **95 351 Kč**, která se také objevuje v tabulce (Tabulka 20) celkových nákladů na projekt.

16 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Každá implementace projektu nese i jistá rizika, kterým se v některých případech nedá vyhnout, jelikož jejich vývoj vybraný hokejový klub neovlivní, avšak je v silách klubu daná rizika monitorovat a být na ně připraven, nebo mít alespoň vytvořený plán, jak se v případě vzniku daného rizika chovat, či snížit závažnost dopadů na fungování klubu. V případě, kdy klub dané riziko neodhalí a nepřipraví se na možnost jeho vzniku, může dané riziko vyvolat řetězovou reakci a celý plán pozastavit.

Ne všechna rizika se dají odhalit ihned, avšak níže se nachází především rizika, která se jeví jako nejvíce reálná, co se týká rizika vzniku v nejbližší době, dle aktuální situace v oblasti sportu na území České republiky. Nejvíce pravděpodobná rizika:

- navýšení nákladů na akční plány v důsledku rostoucích cen materiálů a lidské práce **(A)**.
- nízká kompetentnost členů výkonného výboru, problémy při implementaci navržených akčních plánů **(B)**.
- průtahy projektu, neprovázanost činností **(C)**.
- neuvážené pokusy o snížení nákladů, promítající se ve snížené kvalitě zpracování **(D)**.
- odliv partnerů vybraného hokejového klubu či snížení darovaného finančního obnosu **(E)**.
- chybné odhadnutí komunikačních kanálů k oslovení vybrané cílové skupiny **(F)**.
- zvýšená šetrivost veřejnosti promítající se v omezení návštěv sportovních akcí **(G)**.
- vyčlenění nižšího rozpočtu na propagaci klubu, než bylo očekáváno **(H)**.
- nenaplnění cílů a očekávání vedení hokejového klubu **(CH)**.
- změna ve vedení vybraného hokejového klubu **(I)**.

Tabulka (Tabulka 22) níže rozkrývá celkovou rizikovost samotných vyjmenovaných rizik, kdy zkoumá především pravděpodobnost vzniku a stupeň rizika na škále od 0,00 – 1,00. Čím vyšší hodnota, tím se také potenciální naplnění rizika zvyšuje. Následně jsou rizika rozdělena do tří kategorií, a to na rizika značící nízkou hrozbu, střední a také vysokou,

především na kategorii vysoké rizikivosti by se měl vybraný hokejový klub zaměřit a vypracovat plán na jeho snížení.

Tabulka 22 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,15	0,35	0,50	0,15	0,35	0,50	
A			X			X	0,2500
B	X				X		0,0525
C	X				X		0,0525
D		X			X		0,1225
E	X					X	0,0750
F		X			X		0,1225
G	X			X			0,0225
H		X				X	0,1750
CH	X					X	0,0750
I	X			X			0,0225

- nízká rizika: 0,0000 – 0,0225 (**G, I**).
- střední rizika: 0,0226 – 0,1740 (**B, C, D, E, F, CH**).
- vysoká rizika: 0,1750 – 0,2500 (**A, H**).

Nízká rizika (**G, I**):

- *Zvýšená šetrivost veřejnosti promítající se v omezení návštěv sportovních akcí (G)*

V tomto případě již nelze nijak enormně ovlivnit šetrivost veřejnosti a následné omezení návštěv sportovních akcí, neboť jak již bylo zmíněno dříve v praktické části práce, hokejový klub se i přes rostoucí ceny vstupů a najmutí bezpečnostní agentury, která se stará o bezpečnost diváků nepřistoupil na zvýšení ceny vstupného na domácí zápasy klubu. Potenciální riziko nelze dále řešit, jelikož vyšší příjmů občana, náklady na energie, vyšší inflace a reálné mzdy občana vybraný hokejový klub neovlivní.

- *Změna ve vedení vybraného hokejového klubu (I)*

Riziko změny ve vedení je zařazeno do nízkých rizik zejména z důvodu kvalitní práce, kterou odvádí aktuální vedení hokejového klubu, neboť se v posledních letech zasloužilo o zlepšení situace v klubu, především v oblasti rozvoje členské základny a vybavení

potřebného k tréninku a rozvoji mladistvých členů. Výše zmíněné faktory snižují riziko změny ve vedení klubu a nahrávají setrvání aktuálního výkonného výboru i po valné hromadě, která proběhne na konci sezóny.

Střední rizika (B, C, D, E, F, CH):

- *Nízká kompetentnost členů výkonného výboru, problémy při implementaci navržených akčních plánů (B)*

Snížení rizika lze zajistit především zapojením celého výkonného výboru do všech činností spojených s implementací akčních plánů, kdy přidělení akčního plánu jednotlivci by mohlo být rizikové, jelikož při vzniku problému by zde nebyla osoba zodpovědná za kontrolu, která by si dané nepřesnosti všimla, ta by se dále mohla promítnout do celého akčního plánu.

- *Průtahy projektu, neprovázanost činností (C)*

Určení osoby zodpovědné za kontrolu již provedené činnosti tak, aby veškerá pochybení mohla být v čas napravena a tím nedocházelo k prodlení, které by dále vyústilo v narušení harmonogramu. Pokud by nebyla k dispozici osoba, která by měla zájem kontrolní činnost provádět, měla by být alespoň jedenkrát za měsíc svolána schůze určená ke kontrolní činnosti.

- *Neuvážené pokusy o snížení nákladů, promítající se ve snížené kvalitě zpracování (D)*

Pokud by vedení klubu chtělo sáhnout k úsporám na daném akčním plánu, mělo by být riziko snížené kvality především analyzováno na základě průzkumu, kde dochází ke zjištění, zda osoba, či společnost, která nabízí práce pro klub levněji, než bylo kalkulováno má skutečně dostačující kvality k splnění požadavků dle popisu daného akčního plánu. Pokud ne, může tak dojít k zhoršení vnímání klubu veřejností.

- *Odliv partnerů vybraného hokejového klubu, či snížení darovaného finančního obnosu (E)*

Péče o stále partnery by měla být pro klub prioritou zejména tedy z důvodu potřeby naplnění rozpočtu na další sezóny. Ke snížení rizika odchodu sponzorů byl měl klub se sponzory komunikovat a v případě uvolnění výhodnější reklamní plochy stávajícího sponzora oslovit tak, aby vyvolal pocit, že má o své sponzory zájem a myslí na ně. Výše darovaného obnosu se odvíjí od možností a zisku společnosti, tudíž má-li společnost nižší příjmy než v roce předešlém, dá se očekávat snížení darované částky, kterou bohužel vybraný hokejový klub neovlivní.

- *Chybné odhadnutí komunikačních kanálů k oslovení vybrané cílové skupiny (F)*

Určení správného komunikačního kanálu je klíčové již před zahájením samotné komunikace, kdy ke snížení rizika nesprávného zacílení lze využít analýzu sledujících na vybraných komunikačních kanálech, čímž klub dostane přesná data o věku svých sledujících a následně může čas zveřejnění a obsah příspěvků zasadit do správného rámce.

- *Nenaplnění cílů a očekávání vedení hokejového klubu (CH)*

Ke snížení rizika nenaplnění cílů je hlavním krokem pravidelná kontrola průběhu akčních plánů, které jsou navrženy tak, že se dají dále modifikovat, zejména v případě, kdy by se akční plán jevil jako neúčinný, je možné jej ukončit. Pokud by se plán jevil úspěšně, například v oblasti placené propagace, je možné využít finance z předčasně ukončeného plánu na financování plánu, jehož účinnost bude mnohem vyšší.

Vysoká rizika (A, H):

- *Navýšení nákladů na akční plány v důsledku rostoucích cen materiálů a lidské práce (A)*

Kategorie vysokých rizik by měla znamenat zvýšený zájem dané riziko monitorovat, zejména tedy růst nákladů, který je aktuálně ožehavým tématem, kdy především náklady na materiál rostou a pokud by růst cen přesáhl rozpočet vyčleněný na vybraný akční plán a následně celý projekt. V tomto případě by měl vybraný hokejový klub také sledovat ceny alternativních možností, které by daný materiál mohly nahradit, aby výsledný produkt zapadl do nákladového rámce. Pokud klub bude mít vytvořeny alternativy, sníží tím riziko, že v případě nepříznivé situace bude muset plán pozastavit, nebo si nebude vědět rady s realizací.

- *Vyčlenění nižšího rozpočtu na propagaci klubu (projekt), než bylo očekáváno (H)*

K regulaci rizika vyčlenění nižšího rozpočtu je v kapitole nákladové analýzy projektu navrženo hned několik úspor, které mohou klubu pomoci určitou část finančních zdrojů potřebných k realizaci projektu oželeť tak, aby mohl být projekt implementován i v případě snížení rozpočtu. Úspora u vybraného plánu poukazuje na oblast a číslo akčního plánu, ve kterém je možné provést snížení nákladů, avšak také dodává, jaká jiná rizika mohou vzniknout, ty ovšem nejsou tak závažná, jako by tomu bylo při nenaplnění rozpočtu potřebného k realizaci vytvořeného projektu na zlepšení aktuální situace marketingové komunikace hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod.

ZÁVĚR

Jak již vyplývá z kontextu dnešní digitální doby, propagace a marketingová komunikace se stává velmi důležitým faktorem, a to ve všech odvětvích, dokonce i v tom sportovním. Propagace i marketingová komunikace jsou ovšem založeny na finančních zdrojích, které jsou potřebné k rozpořívání kampaně nebo také projektu, jenž je součástí této diplomové práce. Bez potřebných financí jsou možnosti sportovních klubů omezené, avšak i s nízkým rozpočtem se stále dá propagace i marketingová komunikace rozběhnout, neboť i v této diplomové práci jsou navrženy akční plány, které nejsou příliš náročné na finanční a lidské zdroje, avšak součástí práce jsou i akční plány založené na větší finanční náročnosti.

V první části této diplomové práce dochází k představení teoretických poznatků potřebných k následnému zpracování části praktické a také již zmiňovaného projektu směřujícímu ke zlepšení aktuální situace ve vybraném hokejovém klubu. Teoretická část obsahuje pět kapitol, které na sebe postupně navazují a poskytují informace o marketingovém mixu, marketingové komunikaci, komunikačním mixu nebo také o sportovním marketingu, který má svá jistá specifika, avšak funguje na stejných základech. Poslední kapitolou teoretické části jsou vybrané situační analýzy pro výzkum mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí vybraného subjektu.

Na úvod praktické části proběhlo představení vybraného hokejového klubu, činností a popis úrovně, na jaké vybraný hokejový klub působí. Následující kapitoly měly za úkol analyzovat vybraný hokejový klub z pohledu mikroprostředí za využití modelu McKinsey 7S a STP analýzy. Mezoprostředí bylo analyzováno pomocí benchmarkingu a analýzy pěti sil dle Portera. K analýze makroprostředí byl využit především model PESTE. Na sekci analýz navazovaly kapitoly věnující se rozboru marketingového mixu za využití 7P a aktuálního komunikačního mixu vybraného hokejového klubu, nebo také kapitola věnující se odpovědím na výzkumné otázky a souhrnné SWOT-analýze.

Diplomová práce také obsahuje interview s předsedou vybraného hokejového klubu, ze kterého vyplývají potřebné informace vedoucí ke zpracování devíti akčních plánů, které se nachází v projektové sekci této práce.

Poslední část diplomové práce obsahuje projekt zlepšení současného stavu marketingové komunikace. Zde se nachází obecné informace o projektu a jeho cíle, finanční omezení, zacílení a také potenciálně oslovené skupiny. Na výše zmíněné vstupní informace navazují akční plány vytvořené dle informací získaných z kvalitativního výzkumu tak, aby splňovaly

požadavky a omezení jak ta finanční, tak i ta v oblasti lidských zdrojů klubu. Každý akční plán obsahuje popis podpůrných činností, časovou náročnost, kalkulaci nákladů a také osobu, či osoby, které by měly nést zodpovědnost za provedení akčního plánu.

V závěru diplomové práce se nachází časová, nákladová a riziková analýza. Časová analýza obsahuje přehled činností potřebných k naplnění projektu, vyhodnocení projektu a jeho délky nebo také síťový graf projektu zaměřeného na zlepšení současného stavu marketingové komunikace hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod. Nákladová analýza projektu poskytuje přesné údaje o financích potřebných k realizaci plánu nebo také tabulku, jež udává finanční náročnost jednotlivých měsíců celé sezóny. Riziková analýza představuje možná rizika, která mohou implementaci projektu ohrozit. Rizika jsou rozdělena do kategorií, podle toho, jakou představují hrozbu a také následný popis, jak dané riziko snížit, nebo se na něj alespoň připravit.

Závěrem bych rád popřál vybranému hokejovému klubu spoustu úspěšných let a mnoho spokojených diváků v ochozech zimního stadionu. Pevně věřím, že navržené akční plány splňují veškerá očekávání vybraného hokejového klubu a v budoucnu poslouží k jeho úspěšnému rozvoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER, Valerie TRIFTS a Lilly Anne BUCHWITZ, 2016. *Marketing: An Introduction*. 6th Canadian Ed. Pearson Canada, 737 s. ISBN 978-0-13-409580-6.

CLOW, Kenneth a Donald BAACK, 2021. *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communication*. 9th ed. Pearson, 471 s. ISBN 978-1-292-41121-7.

CLOW, Kenneth E. a Donald BAACK, 2018. *Integrated advertising, promotion, and marketing communications*. Eight ed. Harlow: Pearson, 508 s. Global edition. ISBN 978-1-292-222691.

COOMBS, W. Timothy a Jennifer L. HARKER, 2021. *Strategic Sport Communication: Traditional and Transmedia Strategies for a Global Sports Market*. London: Routledge, 187 s. ISBN 978-0-367-89872-4.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2009. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

EGER, Ludvík a Jan TLUČHOŘ, 2009. *Management a marketing sportu a cestovního ruchu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-7043-801-5.

FORET, Miroslav a Dávid MELAS. 2020. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

GODIN, Seth a Martin MACHEK, 2019. *Tohle je marketing!: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. 5. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-271-2567-8.

HALADA, Jan, 2015. *Marketingová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru*. Karolinum, 1 online zdroj, 120 s. ISBN 978-80-246-3124-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JESENSKÝ, Daniel a kol. 2020. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 512 s. ISBN 978-80-271-1724-6.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací: strategie a trendy*. 2., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

- KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, Lloyd C. HARRIS a Hongwei HE, 2020. *Principles of Marketing*. 8th European Ed. Pearson Education, 719 s. ISBN 978-1-292-26956-6.
- KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN, 2021. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, 221 s. ISBN 978-11-196-68510.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson India Education Services, 1535 s. ISBN 978-93-325-5718.
- KUNZ, Vilém, 2020. *Společenská odpovědnost ve sportu: CSR a sponzoring*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-271-1209-8.
- KUNZ, Vilém, 2018. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 170 s. ISBN 978-80-271-0560-1.
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing: co obchodníci nevědí*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MULLIN, Bernard J., Stephen HARDY a William A. SUTTON, 2014. *Sport Marketing*. 4th ed. Human Kinetics, 504 s. ISBN 9781450424981.
- NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 283 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
- PERREAULT, William D., Joseph P. CANNON a E. Jerome MCCARTHY, 2010. *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 691 s. ISBN 9780073404813.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace: strategie a trendy*. 2., zcela přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- SEGUIN, Benoit a Norm O'Reilly, 2009. *Sport Marketing: A Canadian Perspective*. 1st ed. Toronto: Nelson Education. ISBN 0-17-610458-5.

SHANK, Matthew D. a Mark R. LYBERGER, 2014. *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. 5th ed. London: Routledge, 704 s. ISBN 9781315794082.

SMITH, Paul Russell a Ze ZOOK, 2016. *Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics*. 6th ed. Kogan Page, 578 s. ISBN 0749473401

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠÍMA, Jan a Martin MACHEK, 2013. *Sportovní marketing: (vybrané kapitoly)*. 5. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 154 s. ISBN 978-80-86730-98-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Elektronické články a periodika:

ALSHAHER, Ali Abdul-Fattah, 2013. The McKinsey 7S model framework for e-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6.5: 1948.

KHAN, Muhammad Tariq. The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements (A Conceptual Review Paper), 2014. *International Journal of Information, Business and Management*, [online], (Vol. 6, No.2), 95-107 [cit. 2022-08-26]. ISSN 2076-9202. Dostupné z: <https://www.proquest.com/openview/cfaa3f3a850e176b88e8a8f6988ab60b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032142>

TODOROVA, Gergana, 2015. Marketing communication mix. *Trakia Journal of Science* [online], 13 (Suppl.1), 368-374 [cit. 2022-08-26]. Dostupné z: doi:10.15547/tjs.2015.s.01.063

Internetové zdroje:

Atletický oddíl ŠSK Výsluní Uh. Brod. *Atletikaprodeti.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.atletikaprodeti.cz/databaze-pripravek/atleticky-oddil-ssk-vysluni-uh-brod/>

Basketbalový klub BK TJ Spartak Uherský Brod. *Basket.ub.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <http://basket.ub.cz/>

ČSK Uherský Brod. *Cskub.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.cskub.cz/>

FbC Orel Uherský Brod. *Fbcorelub.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <http://www.fbcorelub.cz/muzi-A/>

HC SPARTAK Uherský Brod. *Hokejub.mzf.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <http://hokejub.mzf.cz/>

HC SPARTAK Uherský Brod, z.s. *Justice.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=779035&typ=PLATNY>

HC Uherské Hradiště. *Hcuh.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.hcuh.cz/>

HOKEJ Uherský Ostroh. *Hokejostroh.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.hokejostroh.cz/>

How to Use the McKinsey 7-S Model for Strategic Planning. *Investopedia.com* [online], © 2022. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/mckinsey-7s-model.asp>

Město Uherský Brod – Dotační program města Uherský Brod. *Ub.cz* [online], ©2021. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.ub.cz/>

Plavecký oddíl TJ Spartak Uherský Brod. *Plavani.ub.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <http://plavani.ub.cz/>

Počet obyvatelstva ve Zlínském kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2022 poklesl o 675 osob na 571 757 obyvatel. *Kurzy.cz* [online], © 2023. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/686558-pocet-obyvatelstva-ve-zlinskem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2022-poklesl-o-675-osob-na-571-757/>

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 1. 2023. *Czso.cz* [online], ©2023. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 3. čtvrtletí 2022 vzrostla o 2 068 Kč na 35 935 Kč. *Kurzy.cz* [online], ©2022 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/685114-prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2022-vzrostla-o-2-068-kc-na-35-935-kc/>

Recese, deprese – Metodika. *Czso.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/recese_deprese

Rekonstrukce a výstavba nových stadionů. *Českyhokej.cz* [online], ©2022. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.ceskyhokej.cz/rekonstrukce-a-vystavba-novych-stadionu>

Tenisový oddíl T.J. Sokol Uherský Brod. *Tenisub.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.tenisub.cz/>

TJ Spartak Uherský Brod. *Spartak.ub.cz* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <http://spartak.ub.cz/o-nas/volejbal/>

Vláda schválila zastropování cen energií. Pomůže jak domácnostem, tak firmám. *Mpo.cz* [online], ©2023. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-zastropovani-cen-energi--pomuze-jak-domacnostem--tak-firmam--270228/>

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. *Zakonyprolidi.cz* [online], ©2023. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 115/2001 Sb. Zákon o podpoře sportu. *Zakonyprolidi.cz* [online], ©2022. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115>

Zrušení elektronické evidence tržeb od 1. 1. 2023. *Financnisprava.cz* [online], ©2023 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/tiskove-zpravy-gfr/tiskove-zpravy-2022/zruseni-elektronicke-evidence-trzeb-od>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
BK	Basketbalový klub
CSR	Corporate Social Responsibility
ČSK	Český sportovní klub
ČSLH	Český svaz ledního hokeje
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
EET	Elektronická evidence tržeb
FBC	Florbalový klub
FEDMA	Federation of European Data and Marketing
HC	Hockey club
HDP	Hrubý domácí produkt
HK	Hokejový klub
IMC	Integrovaná marketingová komunikace
ISMC	Integrovaná sportovní marketingová komunikace
KČ	Koruna česká
KHL	Kontinentální hokejová liga
KM/H	Kilometrů za hodinu
MAP	Monitor, Analyse, Predict
NHL	National Hockey League
NSA	Národní sportovní agentura
PESTE	Politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické vlivy

POP	Point of Presence
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
QM	Quantitative methods
SMS	Short Message Service
STP	Segmentace, Targeting, Positioning
SWOT	Silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby
TJ	Tělovýchovná jednota
USA	United States of America
WOM	Word-of-mouth
ZS	Zimní stadion
Z.S.	Zapsaný spolek
4A	Acceptability, Affordability, Accessibility, Awareness
4C	Cost, Consumer, Convenience, Communication
4P	Price, Place, Promotion, Product
5C	Climate, Customer, Company, Collaborators, Competition
5M	Mission, Money, Measure, Message, Media
5W	What, Who, Why, When, Where
7P	Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical evidence
7S	Structure, Strategy, Systems, Style, Staff, Skills, Shared Values

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Marketingový mix (Armstrong et. al., 2016)	16
Obrázek 2 Základní fáze marketingového plánování (Karlíček, 2016).....	23
Obrázek 3 Základní fáze komunikačního plánování (Karlíček, 2016).....	23
Obrázek 4 Komunikační proces (Přikrylová, 2019)	25
Obrázek 5 Marketingový proces (Kotler et. al., 2020)	26
Obrázek 6 Navazující podkategorie IMC (Clow a Baack, 2018).....	27
Obrázek 7 Komunikační mix (Todorova, 2015).....	28
Obrázek 8 Podstata event marketingu (Karlíček, 2016).....	34
Obrázek 9 Logo klubu (hokejub.mzf.cz, 2023)	53
Obrázek 10 Návrh maskota klubu (Vlastní zpracování).....	102
Obrázek 11 Potenciální místo pro poutač (www.mapy.cz)	104
Obrázek 12 Potenciální místo pro poutač (www.mapy.cz)	105
Obrázek 13 Precedence graph (QM for Windows V4).....	119
Obrázek 14 Gantt chart (QM for Windows V4).....	119

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Model Sportscape (Nová et. al., 2016)	41
Tabulka 2 Definice metody 7S McKinsey (Alshafer, 2013).....	44
Tabulka 3 Průměrné domácí návštěvy (Vlastní zpracování)	70
Tabulka 4 Vstupní údaje pro benchmarking (Vlastní zpracování)	72
Tabulka 5 Vyhodnocení benchmarkingu (Vlastní zpracování)	74
Tabulka 6 Nárůst sledujících na Instagramu (Vlastní zpracování).....	90
Tabulka 7 Nárůst sledujících na Facebooku (Vlastní zpracování)	90
Tabulka 8 SWOT-analýza vybraného hokejového klubu (Vlastní zpracování).....	92
Tabulka 9 Akční plán číslo 1 (Vlastní zpracování)	101
Tabulka 10 Akční plán číslo 2 (Vlastní zpracování)	103
Tabulka 11 Akční plán číslo 3 (Vlastní zpracování)	106
Tabulka 12 Akční plán číslo 4 (Vlastní zpracování)	107
Tabulka 13 Akční plán číslo 5 (Vlastní zpracování)	109
Tabulka 14 Akční plán číslo 6 (Vlastní zpracování)	110
Tabulka 15 Akční plán číslo 7 (Vlastní zpracování)	112
Tabulka 16 Akční plán číslo 8 (Vlastní zpracování)	114
Tabulka 17 Akční plán číslo 9 (Vlastní zpracování)	115
Tabulka 18 Podklad pro časovou analýzu (Vlastní zpracování).....	117
Tabulka 19 Vyhodnocení projektu (QM for Windows V4)	118
Tabulka 20 Celkové náklady na projekt (Vlastní zpracování)	121
Tabulka 21 Měsíční náklady na projekt (Vlastní zpracování).....	123
Tabulka 22 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování).....	125

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Interview s předsedou hokejového klubu HC SPARTAK Uherský Brod.

PŘÍLOHA P I: INTERVIEW S PŘEDSEDOU HOKEJOVÉHO KLUBU HC SPARTAK UHERSKÝ BROD

Datum uskutečnění: 20.2.2023

Forma rozhovoru: písemné interview

Dobrý den, pane předsedo, předem děkuji za Váš čas a odpovědi. Prvním dotaz se týká aktuální komunikace klubu a nového designu, dochází podle Vás ke zlepšení?

Upřímně si myslím, že ano. Od letošní sezóny máme nový design pozvánek, které jsou umístěny jak na Facebooku, tak i Instagramu klubu. Aktivita na daných stránkách se také pomalu zlepšuje. Od svého okolí, zejména lidí, kteří na hokeje v Uherském Brodě chodí již další dobu jsem na daný vzhled pozvánek slyšel chválu, tudíž jsem rád, že jsme na daný krok přistoupili.

Nepřemýšlíte o možnosti využití placených forem již zmiňovaných sociálních sítí? Nebo by se jednalo o finančně náročný krok?

Nad investováním financí do placených forem sociálních sítí jsme nepřemýšleli, já sám pořádně netuším, jaké nástroje by byly potřeba a kolik financí by klub musel na celou sezónu vyčlenit. Naším cílem je spíše oslovovat veřejnost, která má o hokej zájem. Byli bychom rádi, kdyby na hokej nechodili jen dospělí, ale také děti, či celé rodiny.

Webové stránky klubu sice obsahují potřebné informace pro veřejnost, ale jejich design také není na vysoké úrovni, není na čase se také pokusit posunout kvalitu stránek?

Primárně se klub snaží komunikovat přes Facebook a Instagram, kde se odehrává největší aktivita a shlukuje nejvíce lidí. Webové stránky slouží spíše pro veřejnost, která má sice přístup k internetovému připojení, ale není aktivní na sociálních sítích. V budoucnu však bude inovace stránek nutná, jen to zatím pro nás nebyla priorita.

Jakožto bývalý hráč klubu si pamatuji, že mezi třetinami dříve býval program, kde probíhaly různé soutěže o ceny, nestál by tento druh zábavy za obnovení? Nemuselo by se soutěžit o hodnotné ceny, hlavním cílem by bylo pobavit diváka.

Je pravdou, že dříve zde soutěže byly, nyní však bohužel není nikdo, kdo by dané soutěže pořádal, jelikož tato aktivita byla řízena bývalým členem vedení klubu, který již ukončil svou

činnost v klubu. Znovu zavedení se nejvíce jako nereálné, ale spíše bych se přikláněl jen pořádání soutěží v průběhu utkání s atraktivními soupeři, na které bývá větší návštěva.

Rád bych se také zeptal na situaci ohledně zpravodajů k utkáním, jelikož na některé zápasy jsou a na některé bohužel ne, čím to tedy je?

Tvorba zpravodajů je také v režii nejmenovaného člena výboru, který je má na starost, avšak nutno říci, že také má své zaměstnání a zpravodajům se věnuje ve svém volném čase, pokud mu to okolnosti dovolí. Proto je situace taková, jaká je. Většina činností je vykonávána z dobré vůle dané osoby, samozřejmě za odměnu, ale částky nejsou nijak vysoké.

Na území města má klub umístěné poutače, které vždy obsahují informace o nejbližším utkání. Bohužel, jsou pouze dva na celé město, není to málo a nechtělo by to i nový vzhled, když i sociální sítě pracují s novou grafikou?

Aktuální dva poutače jsou umístěny na frekventovaných místech, kde si jich může veřejnost lehce všimnout. Stálo by jistě za rozbor, zda se takových míst na území města nenachází více, pokud by k rozšíření došlo, bylo by to maximálně o dva další poutače a nový design by byl použit na nově vytvořené poutače, kdy již funkční poutače by zůstaly beze změn. Vše je ovšem otázkou ceny pronájmu prostoru, kde bude poutač umístěn a také ceny samotného poutače.

Klub dříve organizoval hokejové plesy, je podle Vás obnovení plesů reálné, nebo by již o ples nebyl zájem?

Ples jsme nepořádali již dlouho a abych řekl pravdu, už jen málo lidí oroduje za znovu zavedení této akce. Navíc, dříve klub těžil z výhodné ceny pronájmu prostor, kdy nyní jsou již náklady mnohem vyšší, a to nejen ty na pronájem. Zvýšené náklady by vedly i k zvýšení ceny vstupného a pokud by se neprodal dostatek lístků, klub by prodělal. Není cílem klubu vydělat na akci, ale alespoň pokrýt náklady, aby klub neutrácel finanční zdroje, které by následně na konci sezóny mohly chybět.

Další dotaz směřuje na mládež, jste spokojeni s počtem členů a obsazením mládežnických kategorií?

Podarilo se nám naplnit všechny mládežnické kategorie od přípravky až po dorosteneckou kategorii, což považujeme za úspěch, jelikož naše město nepatří mezi nejlidnatější. Jedinou kategorií, kterou se nám nepodařilo registrovat je družstvo juniorů, avšak nikdo z aktuálních členů do dané kategorie nespadá. Zájem o školu bruslení je také, za co jsme rádi.

Má klub dostatek trenérů, nebo klub musí řešit nedostatek a před sezónou hledat nové trenéry?

Trenérské obsazení se příliš nemění, jsou zde trenéři, kteří trénují již řadu let, a naopak jsou zde i mladí trenéři z řad aktivních nebo bývalých hráčů, kteří vypomáhají u vybraných kategoriích. Jelikož jsme amatérský klub, snažíme se do procesu zapojit naše odchovance a také osoby, které mají ke klubu určitý vztah, či vazbu a jsou ochotni nám vypomoci a předat klukům další potřebné informace k jejich rozvoji.

Jak byste zhodnotil aktuální počty návštěvníků na utkání mužské kategorie, pokud počty porovnáte s minulou sezónou?

Z mého pohledu se návštěvnost zvedá, ale stále jsou zde zápasy, kde je návštěva slabá, ale to je zejména soupeři, kteří k nám zajíždí z Brna a okolí a veřejnost příliš netáhnou, naopak soupeři z okolí jsou pro veřejnost větším lákadlem. Minulá sezóna byla i poznamenána pandemií, kdy staří lidé se ještě trošku báli nákazy a možná proto na utkání nechodili v takovém počtu, a to se promítlo na průměrné návštěvě, ale to jsou jen mé poznatky. Samozřejmě, také zvýšená aktivita na sociálních sítích a grafické pozvánky zvýšené počty podporují.

Když se dívám na ceny vstupného, stále jsou na úrovni 40 Kč za muže a 20 Kč za ženu, není to málo? V dnešní době vše zdražuje, nemělo by se to promítnout i na vstupném?

Snažíme se držet ceny stále stejné, jedná se o krajskou soutěž a požadovat po lidech více jak 50 Kč by bylo nesmyslné. Pokud by se příští sezónu zvedly náklady na utkání, mírné zdražení by bylo asi nutné, ale v aktuální situaci plné zdražování chceme alespoň my držet ceny neměnné.

Poslední otázka se týká propagačních předmětů, je o ně zájem, co Vás k vytvoření vedlo a jsou ceny ideální?

Dříve propagační předměty kluku skoro nebyly, až na nějaké čepice či trička. Chceme se vyrovnat okolním klubům a také udělat něco po fanoušky, kteří si daný předmět mohou koupit a jeho nošením i pomohou zvýšit povědomí veřejnosti o klubu. Velký úspěch měly kulichy, nyní jsme již nechali vytvořit další sérii i s novým designem tak, aby se odlišily nové kulichy od těch starších. Ceny se snažíme držet tak, aby kulich byl k mání za částku do 500 Kč. Slavnější kluby mají své produkty dražší, avšak náš klub není tak známý a nepůsobí v profesionální soutěži, tudíž propagační předměty jsou za lidové ceny.

Doplňková otázka: Kolik financí by byl klub ochoten uvolnit v aktuální době na zvýšení povědomí a aby přilákal více diváků na utkání, popřípadě zvýšil počty členů?

Aktuální době, kdy spousta sponzorů šetří a částky, které se klubu dostávají jsou nižší bychom byly rádi za co nejlevnější způsoby, tak aby byly i adekvátně účinné, avšak stopem je cena do 100 000 Kč. Pokud by šlo snížit náklady ještě více, bude to pro nás pozitivum.