



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ HOKEJOVÉHO KLUBU A NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS OF HOCKEY CLUB AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MGR. GABRIELA HANÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. DAVID SCHÜLLER, PH.D

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hanáková Gabriela, Mgr.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zákazníků hokejového klubu a návrhy na zvýšení její úrovně

v anglickém jazyce:

Customer Satisfaction Analysis of Hockey Club and Proposals for Its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FORET, M. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. Profesionál. ISBN 80-247-0385-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Profesionál. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. Marketing management. Praha: ČVUT. 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7, str. 80
- VYSEKALOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: Fortuna. 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.
- ZBOŘIL, K. Marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 106 s. ISBN 80-7079-389-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. David Schüller, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.01.2014

Abstrakt

Diplomová práce zkoumá spokojenost zákazníka HC Kometa Brno. Cílem diplomové práce je navrhnout řešení provedením analýz a vlastního marketingového průzkumu. V teoretické části jsou uvedeny metody marketingového průzkumu a analýzy spokojenosti zákazníka. Praktická část se zabývá analýzou prostředí klubu HC Kometa Brno a okolí Klubu, informace byly sbírány pomocí dotazníkového šetření pro zpracování výsledků marketingového průzkumu. Závěrem diplomové práce jsou návrhy opatření na zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků.

Klíčová slova

Zákazník, analýza, spokojenost, marketingový výzkum, dotazník.

Abstract

The diploma thesis examines HC Kometa Brno customer's contentment. The aim of the thesis is to suggest a solution by means of realization of my personal research and a marketing research. The practical part deals with the analysis of the HC Kometa Brno club's environment and surroundings. The data were obtained through a questionnaire marketing research. The conclusion of the thesis consists of suggestions for the improvement of the customer's contentment standard.

Key words

Customer, analysis, satisfaction, marketing research, questionnaire.

Bibliografická citace

Hanáková, G. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně*. Brno. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu, 2014. 128 stran. Vedoucí diplomové práce Ing. David Schüller, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. ledna 2014

.....

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za ochotu, odborné vedení a cenné rady po dobu přípravy a dokončení této práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat klubu HC Kometa Brno a některým jejich pracovníkům za vstřícnost při poskytování informací, konzultací a zprostředkování dotazníkového šetření, důležitých pro vyhotovení diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	12
Cíl práce	13
1 Teoretická východiska práce	14
1.1 Definice marketingu	14
1.2 Marketing služeb	14
1.3 Marketingový mix	15
1.3.1 Produkt – product.....	16
1.3.2 Cena – price.....	17
1.3.3 Distribuce	18
1.3.4 Propagace – marketingová komunikace.....	19
1.4 Metoda 4C	19
1.5 Marketingové řízení.....	20
1.6 Vize firmy.....	20
1.7 Poslání firmy	21
1.8 Cíle firmy.....	21
1.9 Marketingové prostředí	21
1.10 Marketing ve sportu	22
1.11 Marketingové řízení ve sportu	22
1.12 Projektový management – magický trojúhelník	23
1.13 Analýza odvětví – hokej	24
1.14 Marketingový výzkum	24
1.14.1 Druhy marketingového výzkumu.....	25
1.14.2 Plán marketingového výzkumu.....	27
1.14.3 Techniky marketingového výzkumu	28
1.14.4 Techniky dotazování	29

1.14.5	Dotazníkové šetření.....	30
1.15	Analýza spokojenosti zákazníka.....	32
1.15.1	Zákazník.....	32
1.15.2	Členění zákazníků.....	32
1.15.3	Uspokojování zákazníka.....	33
1.15.4	Zákaznická hodnota.....	33
1.15.5	Očekávání zákazníka.....	34
1.15.6	Spokojenost zákazníka.....	34
1.16	Metody měření spokojenosti zákazníka.....	34
1.16.1	Měření spokojenosti zákazníka.....	34
1.16.2	Statistické metody marketingového průzkumu.....	35
1.16.3	SWOT analýza.....	39
1.16.4	Analýza PEST.....	40
1.16.5	Porterova analýza (analýza 5F – Five Forces).....	41
2	Analýza současné situace.....	42
2.1	Představení klubu HC Kometa Brno.....	42
2.1.1	Základní údaje.....	43
2.1.2	Organizační struktura Kometa Group a.s.....	43
2.2	Marketingový mix.....	47
2.2.1	Produkt.....	47
2.2.2	Cena.....	49
2.2.3	Distribuce.....	52
2.2.4	Propagace, marketingová komunikace.....	54
2.3	PEST analýza.....	68
2.3.1	Politické prostředí a legislativní prostředí.....	68
2.3.2	Ekonomické prostředí.....	69

2.3.3	Sociální prostředí	70
2.3.4	Technologické prostředí.....	71
2.4	Pětifaktorový model konkurenčního prostředí	71
2.4.1	Zákazníci	71
2.4.2	Dodavatelé.....	73
2.4.3	Konkurence	74
2.4.4	Substituty.....	75
2.4.5	Bariéry vstupu	75
2.5	SWOT analýza.....	76
2.5.1	Silné stránky.....	76
2.5.2	Slabé stránky	77
2.5.3	Příležitosti	78
2.5.4	Hrozby.....	80
3	Průzkum spokojenosti zákazníka	81
3.1	Cíl průzkumu	81
3.2	Přípravná část	81
3.2.1	Časový harmonogram a sběr dat	81
3.2.2	Metodologie dotazníkového průzkumu.....	83
3.2.3	Struktura a sestavení dotazníku.....	83
3.3	Dotazník	83
3.3.1	Distribuce a sběr dat.....	85
3.3.2	Zpracování dat.....	85
3.4	Analýza výsledků	87
4	Vlastní návrhy řešení.....	98
4.1	Shrnutí návrhů řešení.....	112
	Závěr	115

Seznam použité literatury	118
Seznam obrázků	123
Seznam tabulek	123
Seznam grafů	124
Přílohy.....	124

Úvod

Hlavním cílem diplomové práce je návrh řešení, které napomůže zvýšit spokojenost zákazníků klubu HC Kometa Brno (dále Klub, Kometa Brno). Součástí jsou analýzy, které se zaměřují na nynější postavení Klubu na trhu, u zákazníků, u konkurence, prostředí, které obklopuje Klub a také tvorba marketingového mixu. Výsledky, na základě kterých jsou postaveny návrhy řešení, byly získány převážně prostřednictvím dotazníkového šetření.

Spokojenost zákazníka je v dnešní době zcela aktuální téma. Každý zákazník tvoří trh. V takovém případě marketingový průzkum zaměřený na zákaznickou spokojenost může být pro každou firmu zcela důležitou složkou pro její další vývoj. Výsledky marketingového průzkumu poukážou každé firmě na její slabší a silnější stránky, a také na potřeby a přání zákazníků.

Konkurence v boji o zákazníka není jen mezi obchodními a výrobními firmami, ale také ve sportu a sportovním odvětví. Sportovní kluby se snaží zaujmout své zákazníky, fanoušky, tak, aby jim byli náklonní a vyjadřovali jim podporu a věrnost. K tomu, aby fanoušek byl udržen, používají sportovní kluby nejrůznější metody. Díky tomu pozná každý sportovní klub přání a potřeby svých zákazníků, co je třeba zlepšit, na co se mají sportovní kluby zaměřit a čemu se naopak vyhnout v jejich neprospěch.

Toto téma jsem si vybrala proto, že mi je sport a k němu patří i hokej poměrně blízký. Můj otec hrával dorosteneckou ligu hokeje, než přešel k vrcholové atletice. Já se obecně sportu věnuji od samotného dětství a v podobném výkonnostním rozsahu jako můj otec. Nedávno jsem získala možnost nabídky práce v oblasti marketingu. Následně se mi naskytla možnost poznání vedení a fungování klubu HC Kometa Brno z jiné stránky, než z té fanouškovské a začala jsem se zajímat o jejich marketing. Díky této kombinaci a získání vlastního zjištění, jak jsou vlastně s prací a fungováním Klubu spokojeni zákazníci – přesněji fanoušci, vzniklo toto téma diplomové práce a následně i značná podpora ze strany klubu HC Kometa Brno. Veškeré informace, které jsem požadovala, mi byly poskytnuty. Vyplňováním dotazníků a konečné výstupy jsou podklady pro analýzu spokojenosti. Tento proces byl zajištěn také ze strany Komety Brno tak, aby byly výsledky adekvátní k vlastnímu zjištění.

Cíl práce

Na základě provedení analýz marketingového prostředí a vlastního marketingového průzkumu spokojenosti zákazníků HC Kometa Brno, je cílem navrhnout soubor opatření, který povede ke zlepšení spokojenosti fanoušků klubu HC Kometa Brno.

Teoretická část zahrnuje dostupné informace, které nabízí literatura a elektronické zdroje zabývající se problematikou diplomové práce. Tyto zdroje se stávají podkladem pro tvoření hlavního cíle diplomové práce a interpretace výsledků. Pomocí získaných poznatků jsou provedeny analýzy hokejového klubu a následně analýza spokojenosti zákazníků.

Praktická část se zaměřuje na hodnocení hokejového klubu a jeho okolí. Hodnocení je získáno pomocí PEST analýzy, SWOT analýzy – analýza silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Dále pomocí analýzy 4P – marketingový mix hokejového klubu a Pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

V rámci vlastního průzkumu, který je zaměřený na spokojenost zákazníků, byla použita technika dotazování. Dotazníkové šetření bylo anonymní a bylo realizováno fyzicky na vybraném utkání. Následně byla provedena analýza získaných dat a vyhodnocení výsledků. K určení důležitosti jednotlivých faktorů pro spokojenost byl použit Pearsonův korelační koeficient. Následně byla sestavena matice spokojenost/důležitost, pomocí které byly zjištěny hodnoty s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností.

Výsledky z provedených analýz byly podkladem pro vypracování souboru opatření vedoucích ke zlepšení spokojenosti. Tyto návrhy a opatření byly předloženy managementu klubu pro následnou realizaci v praxi. Aplikace změn povede ke zvýšení spokojenosti.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Definice marketingu

Kotler definuje marketing jako „sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“¹

Americká marketingová asociace (American Marketing Association – AMA) definuje marketing jako určitou aktivitu, soubor plánů a procesů pro vytváření, kombinaci distribuce a vytváření nabídek a požadavků, které mají uspokojovat zákazníky, klienty a partnery.²

Podle Foreta je marketing souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěšného dosažení svých cílů na trhu. Také ho označuje jako komunikaci se zákazníkem, která z nabídky a spotřeby produktu udělá mimořádný nezapomenutelný zážitek.³

Marketing můžeme chápat z několika úhlů pohledu, zahrnuje nejrůznější směry. Marketingem jsou cíle, proces a poslání podnikatelského subjektu, což v podstatné části zahrnuje současně i management. Další součástí marketingu je vhodné určení designu produktu tak, aby byl pro zákazníka atraktivní. Zahrnuje vhodné stanovení ceny (uspokojení pro zákazníka i pro firmu), styl prodeje, styl obalu produktu, distribuční cesty k zákazníkovi. Nedílnou součástí marketingu a souběžně i marketingového průzkumu je segmentace trhu. Zde probíhá zamření se na cílový segment.

1.2 Marketing služeb

Podle Vašítkové jsou služby „*samostatné identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.*“⁴

¹ KOTLER, P. *Marketing management*, 2007.

² American Marketing Association: Definitoin of Marketing <<http://www.marketingpower.com>>

³ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005.

⁴ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, 2008. Str. 20.

Podle Kotlera a Armstronga „Služba je jakákoli činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služeb může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“⁵

Základní charakteristikou služby je:

- Nehmotnost - nákup služby je nehmotatelný – nelze ji otestovat, ohmatat, ochutnat.
- Neoddělitelnost – není možnost oddělit místo poskytování služby, nelze ji vzít z daného místa.
- Heterogenita – nebo také variabilita, nestabilní kvalita služby a očekávání zákazníka.
- Zničitelnost – služby nelze skladovat, uchovávat a znovu prodávat. Pro daný okamžik se stávají zničitelné a zničené.
- Vlastnictví – nelze službu uchovávat ve skladu a rezervovat.⁶

1.3 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“⁷

Každý podnik chce mít po svém produktu tu nejvyšší poptávku, a proto se snaží o konkretizaci všech dílčích kroků, které mají vzbudit poptávku po produktu. Marketingový mix můžeme mnohdy slyšet pod pojmem 4P, jsou to v podstatě ty proměnné, které tvoří právě ty dílčí kroky. 4P je označováno z hlediska organizace, z hlediska zákazníka se marketingový mix označuje 4C.

⁵ KOTLER, P. Marketing: efektivně a moderně, 2004. Str.18.

⁶ VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně, 2008. Str. 20-25.

⁷ KOTLER, P., Marketing, 2004. Str. 105



Obr. 1 Marketingový mix

Zdroj: < <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor>>, vlastní práce.

1.3.1 Produkt – product

Americká marketingová asociace definuje produkt jako určité seskupení vlastností, které daný produkt má (vlastnosti, funkce, výhody a využití). Tyto vlastnosti mohou mít hmotnou nebo nehmotnou formu. Produkt, který je nabízen a má uspokojit přání a potřeby, nutnosti zákazníka.⁸

Produkt se skládá z jádra produktu – kde ukrývá jeho užitek, dále reálný (vlastní produkt) – který zahrnuje vlastnosti produktu. Hlavním nástrojem produktu a jeho stabilnější místo na trhu, respektive pozice je jeho kvalita. Je velice důležitá. Pod pojmem kvalita se v oblasti marketingového mixu ukrývá životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost, ovladatelnost produktu. Nedílnou součástí produktu je jeho design. Design pro produkt vylepšuje estetický dojem pro zákazníka, jeho užitnou hodnotu – vlastnosti a také jeho funkčnost.⁹

⁸ < <http://www.marketingpower.com>>

⁹ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005.

Prostřednictvím designu lze například:

- přilákat pozornost veřejnosti a zákazníků,
- zlepšit výkonnost produktu,
- snížit výrobní náklady,
- dosáhnout velké konkurenční výhody na trhu.¹⁰

Životní cyklus produktu

- životní cyklus produktu je nezbytný pro zpracování plánů a strategií pro podnik. Fáze:

1. zavádění – uvedení nového produktu na trh, zde je velice důležitá cena, distribuce a podpora prodeje. Výrobek v této fázi nedosahuje zisku, zato má vysoké náklady na reklamu, úpravu samotného výrobku.
2. Růst – tato fáze přináší podniku už zisky, zájem zákazníků o produkt a tržby z prodeje značně rostou. Tato fáze přináší i reakci konkurence, kdy se na trhu začínají objevovat nové, obdobné výrobky.
3. Zralost – tato fáze je pro produkt zlomová, především jde o stabilní pozici produktu na trhu a jeho akceptaci trhem. V této fázi již produkt dosahuje zisk a tempo růstu je ve stálé. Zde by podnik měl užívat reklamu, která zákazníkům oživí paměť, že takový produkt je stále na trhu.¹¹
4. Zánik – v této fázi klesá odbyt výrobku a na trhu existují jiné výrobky podobného, či stejného typu, které jsou kvalitnější, nebo atraktivnější pro zákazníka. Investice do propagování produktu nemají smysl.

1.3.2 Cena – price

Poměr množství peněz, zboží nebo služby potřebné k získání určitého množství peněz, zboží nebo služby.¹²

Důležité pro firmu a samotný produkt při stanovení ceny je, aby firma zjistila situaci na trhu a kladla si tyto otázky:

- Jakou cenu potřebuje pro pokrytí nákladů?
- Jaká cena je reálná pro realizaci obchodních transakcí?
- Jaká cena je potřebná pro dosažení podnikových, konkurenčních cílů?¹³

¹⁰ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005.

¹¹ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005.

¹² < <http://www.marketingpower.com>>

¹³ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005. Str. 101.

Cena je stěžejní způsob pro stabilizaci a upevnění si pozice produktu na trhu. Ovlivňuje budoucnost tržního podílu, obratu, zisku, image a goodwill a také rozhodování zákazníka a reakci konkurence.¹⁴

Nedílnou součástí při stanovení ceny a jejího sledování při životnosti produktu je, aby podnik sledoval cenu a vývoj situace na trhu a v externích podmínkách firmy.

Cena má různé druhy její stanovení

- 1) založená na nákladech – kalkulace a vyčíslení nákladů na daný výrobek,
- 2) založená na základě poptávky – vysoké ceny při vysoké poptávce, nízké ceny při nízké poptávce,
- 3) založená na základě cen konkurence – produkty, které jsou srovnatelné s konkurenčními, mají srovnatelné ceny.
- 4) na základě marketingových cílů firmy – tvorba ceny je závislá na způsobu a závislosti na stanovení cílů podniku. Čím jasnější je cíl zadán, tím zřetelnější je možnost stanovení ceny.
- 5) na základě vnímané hodnoty – způsob stanovení ceny je závislý na pocitu a vnímání produktu zákazníkem, jeho hodnota.¹⁵

1.3.3 Distribuce

Distribuce je přepravení produktu k zákazníkovi, který daný produkt poptává. Tedy z místa vzniku do místa užití nebo konečné spotřeby.

Distribuční cesta je tvořena:

- a) výrobci - prvovýrobci, zpracovatelé,
- b) distributoři – velkoobchod, maloobchod, agenti,
- c) podpůrné organizace – agentury pro marketingový výzkum trhu, reklamní agentury, pojišťovny, banky, advokátní kanceláře apod.¹⁶

¹⁴ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005. Str. 101.

¹⁵ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005. Str. 103 – 105.

¹⁶ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005. Str. 109 – 110.

K distribuci jsou pro podnik k dispozici následující přepravní prostředky:

- a) železniční doprava,
- b) automobilová doprava,
- c) lodní doprava,
- d) letecká doprava,
- e) potrubní přeprava,
- f) elektronická komunikace.¹⁷

1.3.4 Propagace – marketingová komunikace

Proces, který nese marketingová komunikace je následující:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- osobní prodej,
- přímý marketing,
- výstavy a veletrhy,
- a další.

Cíl veškerých typů marketingové komunikace je předání informací, která následně se dostane k zákazníkovi a to ovlivní nákupní chování. V dnešní době je marketingová komunikace zaměřena na integraci nástrojů.

- 1) volba cílového segmentu trhu,
- 2) stanovení požadovaného feedbacku,
- 3) volba typu sdělení,
- 4) volba komunikačního kanálu,
- 5) zpětná vazba – feedback.¹⁸

1.4 Metoda 4C

Metoda 4C můžeme použít k analýze trendů globalizace, ale i lokálních podmínek. Vývoj a růst podniku na domácím trhu bývá mnohdy pro podnik malý. Moderním trendem je odstraňování překážek mezinárodního obchodu, tedy i větší možnosti jiných trhů.¹⁹

¹⁷ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005. Str. 110 – 113.

¹⁸ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005. Str. 118.

¹⁹ SEDLÁČKOVÁ, H., VYKYPĚL, O. *Strategická analýza: teorie pro praxi*, 2000. Str. 17.

Oblasti 4C:

- customers (zákazníci),
- country (národní specifika).
- customer cost (náklady vznikající zákazníkům),
- competitors (konkurence).

Customers (zákazníci) – zákazníci a jejich požadavky určují marketingovou strategii.

Country (národní specifika) – projevují se v celních bariérách, ochranářské politice, rozdílných standardech, odlišných kulturních normách.

Customer costs (náklady) – na výrobu a marketing vytváří tlak na výkony a standardizaci. Směnné kurzy nebo rozdíly v ceně pracovní síly pak přinášejí úspory při působení v některých zemích.

Competitors (konkurence) – stává se globálnější a také potlačuje regionální společnosti a těží z provázanosti činností.²⁰

1.5 Marketingové řízení

Je to určitý postup zahrnující analýzu, plánování, implementaci, realizaci a kontrolu v marketingu.

Každý podnik pomocí vrcholového managementu si vytváří strategický plán, který je pro něj značnou důležitostí. Podnik využívá tento plán pro dosažení svého poslání, vize a cílů firmy. Obecně strategický plán je pro podnik obrovsky nákladný, pakliže jsou nezbytně nutné změny na základě životního cyklu trhu. Tato zásadní změna mnohdy nelze provést ihned. Záleží, jak moc jsou rychlé reakce na změny, flexibilita a o jaký typ podniku se jedná.²¹

1.6 Vize firmy

Vize firmy se dá označit jako „vytváření budoucnosti“. Vize je označována za stupeň před určením poslání firmy. Tedy je nezbytné, aby se nepovažoval pojem poslání firmy za vizi firmy. Vize v podstatné části je skutečnost, která ovlivňuje firmu a její chování v budoucnosti. Poslání je současnost, ve které se firma nachází.²²

²⁰ KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování realizace*, 2002. Str. 39.

²¹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 2007

²² CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, 2006.

1.7 Poslání firmy

Poslání může být nahrazeno synonymem – mise. Každá firma si stanoví své poslání a to z důvodu, z jakého firma vůbec působí na trhu. Poslání firmy vystihuje původní záměr firmy a definuje se heslovitě – pomocí sloganu, krátkých výstižných vět, odrážek.²³

1.8 Cíle firmy

Jde o faktickou a jasnou představu jakým způsobem a čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout.

Cíle podle Kotlera a Armstronga je rozvoj, růst i zisk²⁴ a podle Synka je cílem firmy maximalizace zisku a tržní ceny akcií.²⁵

1.9 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí můžeme rozdělit na dvě části:

a) Mikroprostředí

Mikroprostředí podniku je takové prostředí, které podnik může sám aktivně přizpůsobovat. Podnik je na těchto elementech v podstatné části závislý. Jedná se o tyto elementy:

- zaměstnanci a celý podnik,
- partnerské firmy – pod tuto položku náleží zprostředkovatelé, dodavatelé, distributoři, finanční instituce.,
- zákazníci,
- konkurenti,
- reklamní agentury,
- veřejnost – je to určitá komunita v blízkosti sídla firmy, která ji může ovlivňovat (propagace, sdělovací prostředky)

b) Makroprostředí

Makroprostředí zahrnují faktory, které firma nemůže ovlivnit a nemůže je také kontrolovat. Jedná se o faktory, které firmu ovlivňují zvnějšku.

²³ CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi, 2006.

²⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, 2004. Str. 92.

²⁵ SYNEK a kol., *Manažerská ekonomika*, 2007. Str. 168.

Mezi faktory makroprostředí patří:

- Demografické prostředí – velikost populace (její růst, migrace, vývoj porodnosti, stárnutí, úmrtnost, úroveň vzdělanosti), zkoumání potencionálních zákazníků.
- Ekonomické prostředí – závisí na světové ekonomice a patří sem jevy, jako je míra inflace, nezaměstnanost, úroveň ekonomiky, směnné kursy.
- Přírodní prostředí – ekologické problémy (devastace životního prostředí je globální problém soudobé společnosti), znečištění vodních toků a ovzduší, klima, nerostné bohatství. Každá firma využívá zásob přírodních zdrojů pro své fungování.
- Technologické prostředí – v dnešní době je technologie v silném rozvoji, tedy každá změna v technologii má určitý vliv na další rozvoj v průmyslu.
- Politické prostředí – legislativní rámec podnikání. Úprava vztahů mezi podniky má také za úkol chránit před nekalou soutěží.
- Kulturní prostředí – v prostředí se objevují faktory, které jsou tradiční – tedy mají určitou tradici a zvyklost, navazují na ně různé přístupy a preference obyvatel a státu. Na základě chování těchto faktorů se chovají i firmy mezi sebou.²⁶
- Analýza, která zkoumá souběžně mikroprostředí a makroprostředí se nazývá SWOT – neboli analýza marketingového prostředí.²⁷

1.10 Marketing ve sportu

Pro sport je marketing, jako pro ostatní podniky, nesmírně důležitý. Představuje značnou část finančního zisku pro provozování sportovních aktivit. Náročnost marketingu ve sportu je obrovská, neboť je nutné dostatečně informovat zákazníky.²⁸

1.11 Marketingové řízení ve sportu

Oblast sportu se v marketingu s lehkostí dá přirovnat k podniku. Je to také podnik, který nemusí být založen za účelem dosažení zisku.

²⁶ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005.

²⁷ FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*, 2005. Str. 109 – 110.

²⁸ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*, 2009.

Marketingové řízení v oblasti sportu se především zabývá:

- marketingovými cíli – jejich realizací, principy, posloupaností.
- vlastní strategií – je na ni kladena značná důležitost z důvodu, aby byla jasně a zřejmě stanovena. Pomocí strategie jsou dosaženy vytyčené cíle.

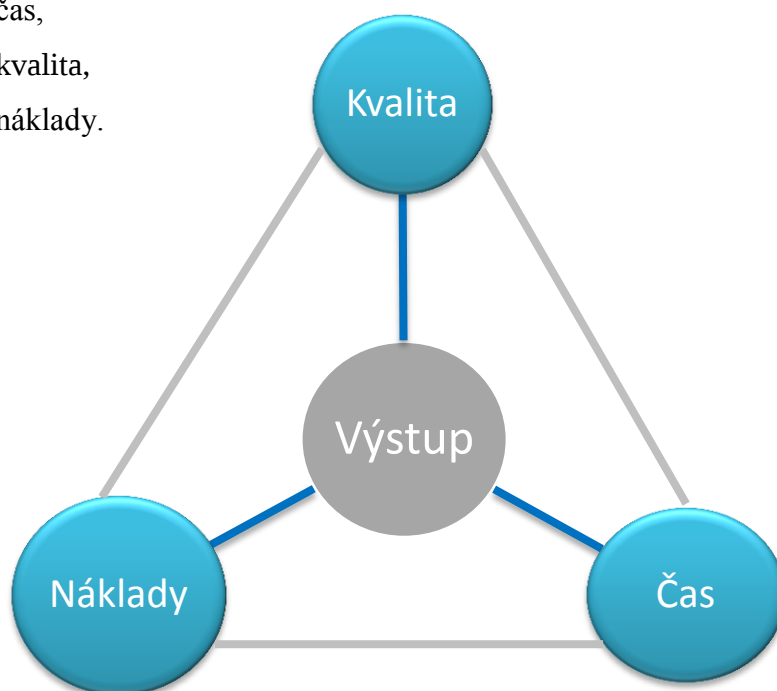
Jedná se především o:

- strategii uplatnění produktu na trhu – výrobky, zboží, služby, sportovní výkon,
- konkurenční strategie,
- strategie vybudování postavení a profilování sportovního klubu,
- strategie orientovaná na zákazníky – sportovci, diváci, širší zájmová veřejnost.
- marketingový mix – zahrnující nástroje, kterými umožňuje prolínat strategii.²⁹

1.12 Projektový management – magický trojúhelník

V projektovém řízení je postavení magického trojúhelníku na třech faktorech:

- čas,
- kvalita,
- náklady.



Obr. 2 Magický trojúhelník

Zdroj: <www.niton.sk/dokumenty/41-197-1054-pm_cz.pdf>, vlastní práce.

Magický trojúhelník, podle Harolda Kerznera, tvoří podstatu projektu. Trojúhelník tvoří svázanost projektu CO, KDY a ZA KOLIK? Projekt musí mít jasně stanovený výstup (kvalita), také termín, ve kterém bude realizován a do jaké doby bude

²⁹ ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu, 2009.

realizován (čas) a také kolik finančních prostředků bude na tento projekt potřeba (náklady).³⁰

1.13 Analýza odvětví – hokej

Lední hokej se hraje na ledě, je to nejrychlejší týmový sport světa. Hráči bruslí na bruslích a prostřednictvím hokejek a puku střílí branky.

Prvopočátky hokeje jsou datovány od konce 19. století, v Kanadě. První hokejový zápas se odehrál v Montrealu 3. března 1875 na Victoria Skating Rink.³¹

Samostatná hra se odehrává na ledové ploše hokejového hřiště, které je ohrazeno mantinely. Hraje se 3 krát 20 minut, to znamená dohromady 60 minut čistého času. Hráči ke hře používají hokejky, brusle a puk. Hráčů je na ledové hrací ploše 6 z každého týmu. Střídání hráčů je možné kdykoliv. Součástí hry je i rozhodčí – bývají čtyři (dva hlavní, dva čároví).³²

Hokej v České republice

- Česká hokejová extraliga – nejvyšší profesionální soutěž,
- 1. národní hokejová liga,
- 2. národní hokejová liga,
- Krajské hokejové přebory,
- Okresní hokejové přebory.

1.14 Marketingový výzkum

Podle Zbořila spočívá marketingový výzkum ve specifikaci, shromažďování, analýze interpretaci informací, které umožňují porozumět trhu, na kterém firma hospodaří, nebo na kterém chce v budoucnu hospodařit. Marketingový výzkum napomáhá identifikovat problémy spojené s podnikáním na tomto trhu, a identifikovat příležitosti, které se na něm pro podnikání vyskytují nebo mohou vyskytnout, formulovat směry marketingové činnosti a hodnotit její výsledky.³³

Podle Vysekalové můžeme marketingový výzkum definovat jako souhrn všech aktivit, které zkoumají jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně. Hlavně jde o výzkum trhu, produktů, distribučních cest, cen, chování zákazníka

³⁰ <<http://rizeni-projektu.cz>>, <<http://www.niton.sk>>.

³¹ GUT, K., PACINA, V. Malá encyklopedie ledního hokeje, 1986

³² <<http://www.cslh.cz/text/119-pravidla-ledniho-hokeje.html>>

³³ ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*, 1999. Str. 7

a marketingových komunikací. Moderní marketingový výzkum je zaměřen na pochopení zákazníka, porozumění jeho potřebám a chování na trhu.³⁴

Marketingový výzkum podle Americké asociace marketingu je systematické shromažďování, zaznamenávání a analýza dat při uvádění výrobků a služeb na trh.³⁵

Marketingový výzkum se uplatňuje v řadě funkčních aplikací. K nejčastějším formám aplikace marketingového výzkumu patří:

- výzkum trhu, který se zabývá zkoumáním rozsahu, umístění a charakteristik trhu, analýzou trhu a prognózováním vývoje trhu, specificky pak také identifikaci hlavních konkurentů a charakteristik, které umožňují specifikovat jejich relativní postavení na trhu, jejich chování a popřípadě i jejich záměry,
- výrobový výzkum, zaměřený na otázky spotřebitelské akceptace existujících nebo nových výrobků, na specifikaci charakteristik výrobků, kterými by se měly vyznačovat z hlediska potřeb a požadavků spotřebitelů, popř. na hodnocení konkurenčních výrobků,
- výzkum propagace, který se zaměřuje jednak na výběr nejvhodnějších propagačních médií a zvláště pak na hodnocení a měření účinnosti propagace.³⁶

1.14.1 Druhy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je rozdělen dle různých kritérií. Nejběžněji používaný je marketingový výzkum zaměřený na cíl, dále dle použitých podkladových materiálů a metod. Ty jsou nezbytné ke sběru a následné analýze získaných dat.

Jednotlivé výzkumy mohou být od sebe odlišné, a to:

- charakterem otázek, které jsou kladeny,
- délkou sledování subjektů,
- horizontem cíle výzkumu (operativní nebo prognostický),
- komoditou (podmiňuje nasazený metodický aparát),
- cílovou skupinou,
- charakterem zkoumaného problému (kvantitativní, kvalitativní),
- dostupnost podkladových údajů.

³⁴ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2006. Str. 70.

³⁵ < <http://www.marketingpower.com> >

³⁶ ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*, 1999. Str. 7

Každý z těchto jednotlivých výzkumů se v praxi kombinují a vzájemně se prolínají, tento postup musí být vhodně zvolen.³⁷

Marketingový výzkum můžeme rozlišovat z nejrůznějších hledisek. Základní rozlišení marketingového výzkumu podle:

1) Společenské reality

Primární – jedná se o sběr informací v terénu, kdy si každý tazatel provádí výzkum pomocí vlastních sil.

Sekundární – obvykle následuje po primárním marketingovém výzkumu, jedná se o statistické zpracování dat. V této fázi je podstatné, zda máme data agregovaná (sumarizace celého souboru), či neagregovaná (původní podoba hodnot zjištěných za každou jednotku), případně statistické hodnoty (procenta, průměry, rozptyly a koeficienty).

Základní – badatelský – teoretické řešení daného problému.

Aplikovaný – cíl tohoto způsobu výzkumu je seskupení údajů, které dopomůžou vyjasnit zkoumaný problém, především se jedná o vytvoření nových konceptů hypotéz.

2) Hlediska obecné metodologie

Deskriptivní – popisuje dané jevy.

Diagnostický – kauzální – popisuje problém a formuluje hypotézy, snaží se nalézt příčiny jednotlivých jevů, souvislosti, pravidelnosti. Výsledek je popisný výzkum.

Prognostický – udává vývoj našeho problému, snaží se zastihnout vývoj trendů.³⁸

Kvantitativní – jde o výzkum, který zkoumá existující prvky tržního chování, které jsou jasně a přesně definované. Kvantitativní výzkum trhu lze provádět opakovaně a na základě opakovaných průzkumů lze porovnávat zjištěné informace, z hlediska časového období.³⁹ Základní techniky kvantitativního výzkumu jsou – osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování.⁴⁰

Kvalitativní – umožňuje hluboký poznání jevů, odhaluje souvislost a charakter postojů, názorů. Zabývá se motivy, které se vyskytují ve vědomí spotřebitele a vysvětlují jeho chování za určitých podmínek. Snahou je, aby respondenti vyjádřili

³⁷ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2006. Str. 73.

³⁸ FORET, M., STÁVKOVÁ J. a VAŇOVÁ A. *Marketingový výzkum: distanční studijní opora*. 2006. Str. 11 – 13.

³⁹ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2006. Str. 73 – 74.

⁴⁰ FORET, M., STÁVKOVÁ J. a VAŇOVÁ A. *Marketingový výzkum: distanční studijní opora*. 2006. Str. 13.

své myšlenky, pocity, názory. A to za situace, kdy respondenti nejsou ovlivňováni tazatelem.⁴¹

Za základní rozdíl těchto dvou typů výzkumu můžeme považovat to, že kvantitativní výzkum zjišťuje především faktické, kvantitativně zjistitelné údaje, u nichž v další fázi zkoumá závislosti a vztahy mezi příčinami a následky. Podstatou kvalitativního psychologického výzkumu je analýza vtaů, závislostí a příčin přímo u zkoumané jednotky a jejich zobecnění.⁴²

1.14.2 Plán marketingového výzkumu

Plán marketingového výzkumu představuje postup získání potřebných informací a následující postup při provádění výzkumu. V neposlední řadě je určen pro kontrolu při průběhu výzkumu.

Plán výzkumu by měl obsahovat:

- formulaci zkoumaného problému, základní hypotézu řešení a určení výzkumného cíle a jeho zdůvodnění,
- předběžné představy o tom, co lze od výzkumu očekávat na rozdíl od dosavadních znalostí,
- stanovení informačních potřeb, jejich struktury a jejich zdrojů,
- navržení výběrového souboru, zdůvodnění jeho velikosti a složení, navržení místa a času realizace výzkumu,
- stanovení techniky výzkumu a nástrojů vhodných pro výzkum
- určení způsobu kontaktování respondentů,
- předvýzkum, zpřesňující předcházející body na základě praktického ověření sběru informací v terénu na malém vzorku,
- vlastní výzkum,
- statistické zpracování výsledků,
- interpretace a prezentace výsledků,
- časový rozvrh jednotlivých etap s uvedením odpovědného pracovníka,
- rozpočet nákladů na výzkum.⁴³

Z prvpočátku je nutností si zajistit shromáždění co nejvíce informací – toto shromažďování se nazývá předběžný výzkum – pretest.

⁴¹ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2006. Str. 73.

⁴² VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2006. Str. 73.

⁴³ FORET, Miroslav. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*, 2003. Str. 24 – 25.

1.14.3 Techniky marketingového výzkumu

Mezi základní techniky marketingového výzkumu patří dotazování, pozorování, experiment. Těmito technikami dochází k získávání a sběru primárních dat.

1) Dotazování

Dotazování je jednou z nejvíce rozšířených metod výzkumu trhu. Dotazování se uskutečňuje pomocí nástrojů – dotazníků a záznamových archů. Základním rysem dotazování je kladení otázek respondentům za účelem získání potřebných údajů k řešení zkoumaného problému. Provádí se různými technikami, dotazovány jsou různé osoby, získaná data se různě zpracovávají a analyzují.

Jednotlivé techniky dotazování, jejich výhody a nevýhody, spolu s popisem významu dotazníku a metodami jeho tvorby jsou popsány v následujícím textu.

2) Pozorování

Důležitým znakem této metody je, že skutečnost poznáváme na základě smyslového vnímání, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností zasahoval. Jde o pozorování subjektu v určitých situacích. Metoda není závislá na připravenosti respondentů poskytovat informace – tedy není jeho aktivní účast na výzkumu. Z hlediska náročnosti na pozorovatele se nejedná o levnou metodu – provádí ji vyškolení pracovníci, kteří musí být koncentrovaní.

Podle prostředí, v němž se pozorování uskutečňuje, rozlišujeme pozorování v přirozených podmínkách (terénní – jde o snahu předejít změně chování pozorovaného) a laboratorní pozorování (kdy je zkoumaná situace vytvořena uměle).

Podle stupně standardizace rozlišujeme pozorování nestandardizované, kde je určen pouze cíl pozorování, jinak má pozorovatel volnost rozhodovat o průběhu pozorování i o jeho hlediscích, a pozorování standardizované, kdy je plánem přesně určeno, co a jak má pozorovatel sledovat.⁴⁴

Podle pozice pozorovatele dělíme pozorování na skryté a zjevné. Skryté se používá v případě, kdy by přítomnost pozorovatele narušovala průběh zkoumané skutečnosti.⁴⁵

Podle role pozorovatele rozeznáváme pozorování zúčastněné, kdy se pozorovatel zúčastňuje průběhu sledovaného děje s ostatními pozorovanými, a nezúčastněné, v praxi častěji používané, které probíhá pomocí využití technických prostředků.⁴⁶

44 ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*, 1999

45 ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*, 1999.

3) Experiment

Experiment je speciální metoda založená na vytvoření situace s určitými měřitelnými parametry, které jsou důležité pro projekt výzkumu.⁴⁷

Předmětem experimentu je působení marketingových proměnných (např. cena, balení, reklama apod.) a vliv jejich změn na chování objektů experimentu.⁴⁸

Experiment vyžaduje vyšší a časovou finanční náročnost a také je náročný na přípravu a provedení. Mnohdy se vyskytne omezení v získání zkoumaných jevů a také aplikace do praxe. Výhodou však je, že průběh experimentu má jasně stanovené podmínky a umožňuje přípravu a kontrolu.⁴⁹

1.14.4 Techniky dotazování

Vhodná technika dotazování se odvíjí od charakteru informací, které jsou nutné pro výzkum. Dále je závislá na lidech provádějící výzkum, na rozsahu charakteru respondentů, finančních prostředcích, čase atp.

1) Ústní – face to face

Tento způsob vyžaduje přítomnost tazatele (resp. sít tazatelů), který klade (předčítá) otázky a zaznamenává odpovědi do tištěného dotazníku, do počítače, nebo ve výjimečných případech na audio záznam. Jde o techniku, která nese relativně vysoké náklady a vyžaduje systematickou kontrolu tazatelů. V tomto případě tedy jde o přímý, osobní kontakt, kde může tazatel vytvořit různou atmosféru a tím ovlivnit respondenta v jeho odpovědích.⁵⁰

Kladem ústní techniky je vysoká návratnost vyplněných dotazníků, možné zainteresování složitějších otázek (tím může tazatel otázky vysvětlovat a improvizovat při jejich používání, ale zároveň se může respondent ostýchat při odpovídání na otázky).⁵¹

2) Písemné

Metoda dotazování, kdy je respondentům rozeslán dotazník (poštou, osobní doručení) a respondent sám uzná za vhodné, zdali tento dotazník vyplní, či nikoli. Je to poměrně levná metoda a v podstatě záleží na respondentovi, zda dotazník vyplní. Tedy dotazník by měl mít motivační charakter pro respondenta. Jeden

46 VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2006.

47 VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2006. Str. 87.

48 TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing management*, 1999. Str. 80.

49 VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2006. Str. 88.

⁵⁰ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2006.

⁵¹ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2003. ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*, 1999.

ze záporných ukazatelů této metody je možná nízká návratnost dotazníků. Při této metodě je důležitá správná a stručná formulace otázek a odpovědí a celková koncepce dotazníku.⁵²

3) Telefonické

Telefonické dotazování je zajištěno prostřednictvím telefonu. Zde je potřebný správný výběr a trénink tazatelů. Tato metoda je identická metodě ústní, přičemž se liší v chybějícím osobním kontaktu a nižších provozních nákladech. V dnešní době se používá spojení telefonu s počítačem pomocí programu. Tento program se nazývá CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Pomocí CATI dochází k rychlému a náhodnému vybrání respondentů. Také pomocí telefonického dotazování se můžeme s dotazovanými domluvit na době hovoru. Jediná nejnákladnější položka této metody je, že je potřebná odpovídající infrastruktura.⁵³

4) Online

Dotazování je prováděno prostřednictvím internetu. V současné době je tento způsob v dynamické fázi růstu. Online dotazování je rychlé, levné, snadné zpracování. Nevýhodou tohoto způsobu dotazování je, že nedojde k přímému kontaktu a také nemusí být někteří respondenti důvěřiví k těmto moderním postupům.⁵⁴

5) Kombinované

Jedná se o kombinaci všech výše uvedených technik. Kombinovaná metoda vznikne většinou pro potřebu podstaty výzkumu (např. telefonické + písemné, ústní + písemné).

1.14.5 Dotazníkové šetření

Dotazník je formulář, který umožňuje zjišťování potřebných informací. Výsledné informace jsou závislé na sestavení otázek v dotazníku a celkové formě dotazníku.

6) Tvorba dotazníku

Při tvorbě dotazníku je nezbytné si rozčlenit:

- koho se chceme ptát,
- na co se chceme ptát (cíl výzkumu).

⁵² VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*, 2006.

⁵³ BARTA, V., BARTOVÁ, H. *Marketingový výzkum trhu*, 1991.

⁵⁴ BARTA, V., BARTOVÁ, H. *Marketingový výzkum trhu*, 1991.

7) Zásady tvorby dotazníků

Zásady respektované při tvorbě dotazníku:

- srozumitelnost stručnost, jasnost a jednoznačnost otázek,
- jednotný způsob zaznamenávání odpovědí,
- otázky systematicky rozložené – kontaktní, k věci, kontrolní a k dotazované osobě,
- snadné otázky předcházejí složitějším,
- obecné předcházejí konkrétnějším,
- dostatečný prostor pro vyplňování odpovědí u volných otázek.⁵⁵

8) Příprava dotazníku

- a) vymezení a definování cílů a problému výzkumu,
- b) vymezení cílové skupiny,
- c) volba vhodné výběrové metody,
- d) jakým způsobem budou data sbírána,
- e) samotný návrh dotazníku.

9) Struktura dotazníku

Nutné logické seřazení. Zprvu začínat jednoduššími otázkami a pozvolna přecházet ke spleťtějším otázkám. Podstatné je, že dotazník by měl respondenta hned při prvním oslovení zaujmout, aby pokračoval v odpovídání a nezkreslil výsledky.⁵⁶

Posloupnost struktury dotazníku:

- 1) úvodní otázky – snadné a zajímavé otázky,
- 2) filtrační otázky – zajímavé otázky a zaujetí respondenta,
- 3) zahřívací otázky,
- 4) specifické otázky – zjišťování informací pro výzkum,
- 5) identifikační otázky – pro zjištění informací a objasnění zkoumaného jevu.⁵⁷

Druhy otázek

- 1) Otevřené – otázky zaznamenávají vše, co respondent zodpoví, odpověď může být rozsáhlá. Respondent odpovídá dle vlastního uvážení, je možnost, aby respondent vyjádřil svůj názor. Naopak odpověď nemusí být adekvátní k požadavku. Tento typ otázek je náročné pro zpracování.

⁵⁵ TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. *Marketing management*, 1999. Str. 81

⁵⁶ *Návrh marketingové strategie firmy Mizuno*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

⁵⁷ ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*, 1999. Str. 35.

2) Uzavřené – zde má respondent na výběr z odpovědí. Jednodušší na zpracování, ale složitější a náročnější na formulaci otázek a odpovědí.⁵⁸

3) Doporučení

- vhodné používání eufemismů,
- projektivní otázky,
- nepoužívat sugestivní otázky,
- vyvarování se zprvopočátku slova „proč“.⁵⁹

1.15 Analýza spokojenosti zákazníka

Analýza spokojenosti zákazníka říká, jak jsou zákazníci spokojeni s nabízenými produkty a poskytovanými službami. Je to určité měření spokojenosti, které nám umožní získat informaci o tom, proč je zákazník nespokojen a jak moc je spokojen se současným očekáváním.

1.15.1 Zákazník

Zákazníkem je z obecného hlediska ten, kdo získává pomocí transakce hodnotu a zároveň ji přináší. V podstatě má zájem o nabídku produktů a služeb (ať si jej zakoupí, vyhlíží – fyzicky či virtuálně).⁶⁰

Zákazník je organizace, osoba, domácnost, která nakupuje zboží nebo služby za získáním potřebného a očekávaného užitku. Pro firmu je zákazník důležitý subjekt, neboť zákazníci přináší firmě obrat, zisky a konečnou výkonnost firmy.⁶¹

1.15.2 Členění zákazníků

Zákazníci se člení do několika skupin podle různých kritérií a hledisek.

1) Čtyři základní typy zákazníků

- a) Milovník reklamy – snadno ovlivnitelný reklamou, i přes to, že si je vědom nadhodnocení reklam.
- b) Racionální hospodyně – sledování nabídek a kalkulace ceny a také kvality zboží.
- c) Spořivý senior – zákazník, který upřednostňuje cenu nad kvalitou zboží a reklamou. Pečlivý výběrce zboží či služby, nakupuje s rozvahou a hodně

⁵⁸ ZBORIL, K. *Marketingový výzkum*, 1999.

⁵⁹ *Návrh marketingové strategie firmy Mizuno*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

⁶⁰ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing: [strategie a trend]*, 2010. Str. 67.

⁶¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*, 2008. Str. 40

uvažuje, kolik finančních prostředků je schopen vynaložit na chtěný užitek sloužící k uspokojení.

- d) Solventní aristokrat – dává přednost dražšímu a kvalitnímu zboží. Nelpí na ceně.⁶²

2) Segmentace zákazníků podle STEM/MARK

- a) Zralí – zodpovědní, spolehliví, spokojení lidé, kteří mají dobrou práci a vyšší příjmy. Mají zájem o funkční a trvanlivé výrobky, které mají pro ně hodnotu.
- b) Věřící – upřednostňují tradiční a vyzkoušené produkty.
- c) Úspěšní – upřednostňují produkty, které dají najevo úspěch a jejich postavení.
- d) Dříči – pořízují si imitace drahého a luxusního zboží, myslí na budoucnost a jsou spořiví.
- e) Hledající – inovativní lidé, kteří vyhledávají novinky a změny.
- f) Praktici – soběstační lidé, rodinné typy a nelpí na materiálních statcích.⁶³

1.15.3 Uspokojování zákazníka

V dnešní době konkurenčních bojů na trhu, kde se střetávají firmy, které chtějí být lepší, než jejich konkurenční firma, by se měly zaměřit na uspokojování a potřeby zákazníků. Zákazník firem by měl být jejich pánem. Firmy by se měly orientovat na zákazníky. Organizace by si měly uvědomit, že zákazník si volí právě tu nabídku, které mu přinese užitek a také poskytne nejvyšší hodnotu.⁶⁴

1.15.4 Zákaznická hodnota

Zákaznická hodnota může být chápána ze dvou pohledů:

1) Zákazníkem poskytovaná hodnota firmě

Tedy hodnota zákaznických aktiv – jde o příjem firmy snížený o náklady na udržení vztahu se zákazníkem.⁶⁵

2) Firmou poskytovaná hodnota zákazníkovi

Tedy zákazníkem získaná hodnota – zákazníkovo vnímání toho, co od firmy získal v porovnání s náklady na získání (peněžními i nepeněžními).⁶⁶

⁶² Přednáška doc. Chalupský. 2011.

⁶³ Přednáška doc. Chalupský. 2011.

⁶⁴ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*, 2007.

⁶⁵ Přednáška doc. Chalupský. 2011.

⁶⁶ Přednáška doc. Chalupský. 2011.

Podle Kotlera je pro zákazníka vnímaná hodnota založena na rozdílu mezi tím, co zákazník dostane a co by dal za různé jiné volby. Co nejnižší náklady za co nevyšší užitek a celkovou hodnotu.⁶⁷

1.15.5 Očekávání zákazníka

Každý zákazník, než jde něco nakoupit, má určité očekávání od dané věci, kterou si chce pořídit. Toto očekávání je závislé od předchozí zkušenosti s nákupem. Záleží také, jak firma zapůsobila na zákazníka. Pakliže splnila zákazníkovi příliš velká očekávání, může nastat na zákaznickově straně fáze zklamání. Může to mít i opačný efekt, čímž nemusí přilákat firma dostatečné množství zákazníků.⁶⁸

1.15.6 Spokojenost zákazníka

Spokojenost je určitý pocit a naplnění očekávání zákazníka. Každý zákazník má svůj pocit a pocit naplnění jiný a jinak ohodnocený.

Spokojenost je určitý pocit vnitřní radosti nebo zklamání zákazníka (nespokojenost), která je splněna na základě vnímaných výkonů a očekávání. V případě opačného efektu vzniká u zákazníka nespokojenost – zklamání, při nenaplnění očekávání.⁶⁹

1.16 Metody měření spokojenosti zákazníka

1.16.1 Měření spokojenosti zákazníka

1) index spokojenosti zákazníka (ACSI, ECSI) – má následující proměnné:

- Image – vztahuje se k produktu, službě, značce – patří mezi zahajovací bod analýzy.
- Očekávání zákazníka – očekávání produktu, služby individuálním zákazníkem.
- Vnímání kvality – vnímání samotného produktu, služeb a jeho kvalitou, která je očekávána.
- Stížnosti zákazníka – porovnání výkonu a očekávání.
- Loajalita (věrnost) zákazníka – v případě pozitivní neshody (opakovaný nákup).

Index spokojenosti:

$$\varepsilon_{ij} = \sum_{j=1}^n \frac{x_{ij} * v_{ij}}{\frac{\sum_{j=1}^n v_{ij}}{10}}$$

⁶⁷ KOTLER, P. *Marketing management*, 2007.

⁶⁸ KOTLER, P. *Marketing management*, 2007.

⁶⁹ KOTLER, P. *Marketing management*, 2007.

ε_{ij} – index spokojenosti zákazníka j ,

v_{ij} – váha i -té měřitelné proměnné pro j -tou hodnotu,

x_{ij} – hodnota měřitelné proměnné,

číslo 10 se vztahuje k použité škále (1-10),

n – počet měřitelných proměnných

- v_{ij} se stanoví jako kovariance mezi hodnotou x_{ij} a y_j u každého zákazníka, kde y_j je součet všech měřitelných proměnných pro j -tého zákazníka.⁷⁰

2) Metoda satisfakčních pyramid – je založena na principu spokojenost a významnost jednotlivých faktorů. První krok se stanovuje významnost a následně se jedná o deklarovanou významnost. Ve druhém kroku se vytyčí významnost ve vztahu k celkové spokojenosti. Pomocí Pearsonova korelačního koeficientu se měří intenzita vztahu mezi faktory.

Při použití druhého kroku je výsledkem satisfakční pyramida. Vrchol pyramidy označuje celkovou spokojenost a pomocí dílčích faktorů je tvořena spojnice tohoto vrcholu a jednotlivých úrovní hodnot (faktorů). [papír – najít z jakého zdroje]

3) Diferenční analýza – je závislá na skóre důležitosti a skóre spokojenosti. Je to náhradní jednotkou za zákaznickovo očekávání toho, jak by si měla společnost u každé vlastnosti vést. Vlastnosti lze chápat, co je třeba zlepšit. U diferenční analýzy je důležité stanovení priorit těchto vlastností (na základě seřazení důležitosti). Neboť pro každého zákazníka je vlastnost jinak důležitá, má jinou hodnotu[]

4) Model D-S (důležitost spokojenost) – zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností a také zkoumá vlastnosti, které zákazníci považují za důležité. Ke znázornění těchto výsledků slouží kvadrantová mapa.

1.16.2 Statistické metody marketingového průzkumu

1) Pearsonův korelační koeficient

Pearsonův korelační koeficient odvodil anglický psycholog a antropolog Francis Galton.

⁷⁰ FORET, M. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky, 2003. Str. 107 – 109.

Vytyčuje sílu lineární závislosti mezi dvěma veličinami. Koeficient r nabývá hodnot intervalu $\langle -1, 1 \rangle$. Čím blíže jedné je absolutní hodnota, je lineární závislost mezi proměnnými silnější. Nulový korelační koeficient značí nezávislost proměnných X a Y . Korelační koeficient je roven jedné, pakliže mezi veličinami X a Y je přímá úměra (tedy čím je hodnota jedné veličiny vyšší, tím vyšší je i hodnota veličiny druhé). Mínus jedna znamená, že je mezi veličinami nepřímá úměra.⁷¹

$$\rho_{XY} = \frac{E(X, Y) - E(X)E(Y)}{\sqrt{E(X^2) - E^2(X)} \sqrt{E(Y^2) - E^2(Y)}}$$

X, Y – proměnné

2) Metoda aritmetického průměru

Aritmetický průměr je statistická veličina, která v jistém smyslu vyjadřuje typickou hodnotu popisující soubor mnoha hodnot. Označení aritmetického průměru je buď řeckým písmenem μ , nebo vodorovným pruhem nad názvem proměnné.⁷²

$$\bar{x} = \frac{1}{n} (x_1 + x_2 + \dots + x_n) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

x – proměnné, n – počet proměnných

3) Poziční mapa

Postavení konkurenčních značek tak, jak je vnímají spotřebitelé. Přinášejí informace o:

- konkurenčních vztazích mezi značkami z pohledu spotřebitele,
- tzv. bílých místech na trhu – neobsazená místa nabídkou,
- při opakovaném mapování ukazují změny pozice jednotlivých značek na trhu,
- jsou východiskem pro řízení značky,
- jsou základem pro strategické změny pozice na trhu.

Poziční mapa se může analogicky využít také pro matici spokojenosti a důležitosti při zjišťování spokojenosti zákazníků.

Základním metodickým postupem sestavení poziční mapy je:

⁷¹ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2011.

⁷² KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2011.

- a) stanovení parametrů, které jsou důležité pro rozhodování zákazníků (umístění na osy mapy – získání průzkumem),
- b) identifikace všech značek,
- c) příprava vhodné škály pro průzkum vnímání,
- d) určit pozice souřadnic každého produktu na mapě (srovnání daného souboru faktorů dle daných kritérií).⁷³

⁷³ KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 2011.

4) Škála dle Likrta

V roce 1932 vytvořil Rensis Likert pětibodovou škálu, která se stala od té doby nejužívanější a nejspolehlivější technikou měření vztahů v dotazníkových šetřeních. Jedná se především o pětibodovou škálu, pomocí které může respondent vyjádřit svůj postoj vůči zkoumanému jevu.⁷⁴

Škála spokojenosti dle Likerta:

- velmi spokojen - 1,
- spokojen - 2,
- nevím - 3,
- nespokojen - 4,
- velmi nespokojen - 5.⁷⁵

⁷⁴ HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha. 1998.

⁷⁵ KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L. a SVOBODOVÁ H.. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011.

1.16.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží ke zjištění svého prostředí – vnitřního a vnějšího. Analýza zjišťuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti. Přínos pro firmu je odhalení příležitostí, ale také slabých stránek, neboť slabé stránky se mohou pro firmu stát výzvou.

Dle Kotlera existují tři hlavní zdroje tržních příležitostí:

- 1) dodávat něco, čeho je nedostatek,
- 2) dodávat existující výrobek novým/lepším způsobem,
- 3) dodávat nový výrobek.⁷⁶



Obr. 3 SWOT analýza

Zdroj: KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*, 2007. Vlastní práce.

⁷⁶ Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management*, 2007.

1.16.4 Analýza PEST

Tato analýza zahrnuje vnější prostředí firmy, to, které firma není téměř schopna ovlivnit.

Politické prostředí (P)

zahrnuje vládní instituce a zájmové skupiny (tzv. lobby) – politické prostředí ovlivňuje firmu z několika významných faktorů (např. vyšší daňové zatížení, zahraniční obchod).

Ekonomické a legislativní prostředí (E)

- Sledování ukazatelů HDP, inflace, nezaměstnanosti – na základě těchto a ostatních ukazatelů se může firma různě zachovat, a to právě tak, jaký je jejich vývoj.
- Legislativní prostředí – zahrnuje soubor právních předpisů, které chrání firmy i spotřebitele před nekalou konkurencí.

Sociální prostředí (S)

- Znalost obyvatelstva, věková skladba obyvatelstva, dosažená úroveň vzdělání, věková struktura, náboženské vyznání atd.

Technologické prostředí

- Firma je závislá na technologickém pokroku, který znamená inovaci a tím pádem pro společnost nové příležitosti.

1.16.5 Porterova analýza (analýza 5F – Five Forces)

Je založena na základě předpovědi vývoje konkurenční situace na daném trhu. Každá firma by měla zkoumat vývoj, reakce a chování konkurence. Také by měla zkoumat spotřebitele a jejich chování. Porterova analýza je analýzou odvětví a rizik.

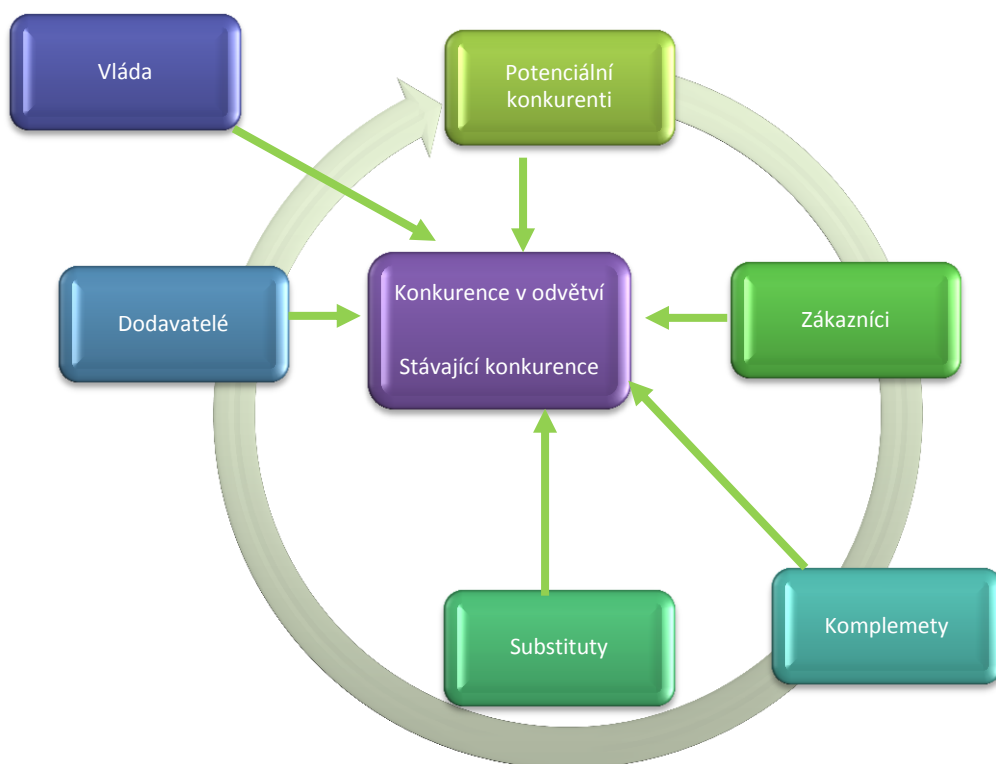
Stávající konkurenti – ovlivňují cenu a množství nabízeného produktu (výrobku, služby).

Potenciální konkurenti – hrozba, že vstoupí na trh a tím pádem ovlivní nabídku a cenu stávajícího produktu (výrobku, služby).

Dodavatelé – možnost ovlivnit cenu a nabízené množství produktu (výrobku, služby).

Kupující – možnost ovlivnit cenu a nabízené množství produktu (výrobku, služby).

Substituty – nahrazení daného produktu (výrobku, služby) a jeho nahrazení z hlediska ceny a nabízeného množství.



Obr. 4 Model pěti sil dle Portera

Zdroj: vlastní práce, < www.managementmania.cz >.

2 Analýza současné situace

2.1 Představení klubu HC Kometa Brno

HC Kometa Brno působí v České republice již 61 let. Za toto období získala 11 mistrovských titulů, o které se zasloužili slavné legendy. Vždy a dodnes stále má HC Kometa Brno výjimečně fanoušky, kteří patří mezi ty nejlepší v České republice, chodí na zápasy v hojném počtu a také neuvěřitelně jsou schopni povzbuzovat svůj vlastní tým.

Historie HC Kometa Brno se traduje od roku 1953, kdy nesla název Rudá Hvězda Brno. První utkání se hrálo 27. listopadu 1953 – Rudá Hvězda Brno vs. Spartak Plzeň. Po roce 1954 ji samotní fanoušci překřtili na dnešní název, neboť pro ně označení Rudá hvězda bylo těžko zvládnutelným pojmem tehdejší doby. V období do počátku šedesátých let zažívala Kometa euforii a byla nejúspěšnějším klubem tehdejších let. V šedesátých letech nastal zlom, kdy se Kometa nevěnovala své budoucnosti, nebudovala svůj tým a nevychovala své talentované hráče. V roce 2005 si celou HC Kometu Brno (KOMETA GOURP, a.s. – společnost provozující hokejový klub) vzal pod svá křídla Libor Zábranský. Libor Zábranský, který v tomto klubu působil jako hráč v letech 1991 – 1993. Další etapy jeho hokejové kariéry se dostaly až do NHL, kde působil za Saint Louis Blues (1996 – 1998) V NHL měl bilanci 94 zápasů, z důvodů zranění se musel navrátit do České republiky, kde působil jako aktivní hráč až do roku 2004, kdy opět skrz zdravotní problémy byl nucen ukončit hráčskou kariéru. Od tohoto roku se začal zajímat o Kometu Brno. V roce 2005 se stal většinovým vlastníkem Komety. Čímž pro HC Kometa Brno a město Brno a okolí začala nová etapa hokejového dění. Pravou a zásadní rukou pro fungování Komety je ekonomický náměstek BVV – Egbert Zündorf, který je předsedou představenstva. I přes útok menšinových akcionářů a tím i poškození jména Komety se podařilo těmto dvěma styčným důstojníkům dotáhnout Kometu až do samotné nevyšší soutěže – EHL. V roce 2009 Kometa zakoupila extraligovou licenci od Znojma, kde ji tenkrát prodával pan J. Vlasák. I přes to, že plán byl se dostat do EHL pouze svými vlastními hráčskými schopnostmi a dovednostmi, je v současné době vysoce oceňován i tento tehdejší krok.

HC Kometa Brno nemá jen úspěch v soutěži dospělých. Junioři si v loňském předloňském soutěžním ročníku – 2011/2012 také zahráli o titul a byli blízko

mládežnické trofeje České republiky. Za zmínku stojí také soutěže hráčů osmých tříd, které vyhrály stříbrné medaile, dále pak šesté třídy zlaté medaile v neoficiálním mistrovství České republiky.

2.1.1 Základní údaje

HC Kometa Brno je provozována Kometa Group, a.s. a Kometa Group o.s. (mládež)

Název společnosti: KOMETA GROUP, a.s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Křídlovická 911/34, Brno – Střed

Datum zápisu do OR: 3. 9. 2001

Základní kapitál: 8 000 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

2.1.2 Organizační struktura Kometa Group a.s.

Představenstvo

Předseda představenstva a prezident společnosti	Egbert F. Zündorf
Místopředseda představenstva a majitel klubu, předseda výkonného výboru o.s. KOMETA GROUP (mládež)	Libor Zábranský
Místopředseda výkonného výboru o.s. KOMETA GROUP (mládež) a člen představenstva KOMETA GROUP, a.s.	Lubomír Strnad
Člen představenstva a primátor města Brna MBA	Bc. Roman Onderka,
Člen představenstva a člen Komise Rady m. Brno pro tělovýchovu a sport	Bc. Aleš Jakubec

Dozorčí rada

Předseda dozorčí rady Leimberger	JUDr. Jaromír
Člen dozorčí rady	Václav Bartoněk, MBA
Člen dozorčí rady	Jaroslav Medlík
Člen dozorčí rady	Ing. Jiří Horálek

Člen dozorčí rady

Petr Polický

Člen dozorčí rady

Václav Harašta

Člen dozorčí rady

Ing. Jan Smola

Člen dozorčí rady

Ing. Pavel Slavík

Člen dozorčí rady

Přemysl Veselý

Sportovní úsek

Vedoucí sportovního úseku

Jaroslav Medlík

Sportovní manažer „A“ mužstva

Pavel Zubíček

Sekretariát klubu

Asistentka, vstupenky/permanentky

Romana Čechová

Mládež

Sekretář

Jiří Horáček

Obchodní oddělení

Obchodní manažerka

Hana Novotná

Marketingové oddělení

Marketingový konzultant

Boris Malý

Marketingová referentka

Veronika Mičková

Marketingový referent

Lukáš Bajer

Kronikář

Jiří Klíma

Média

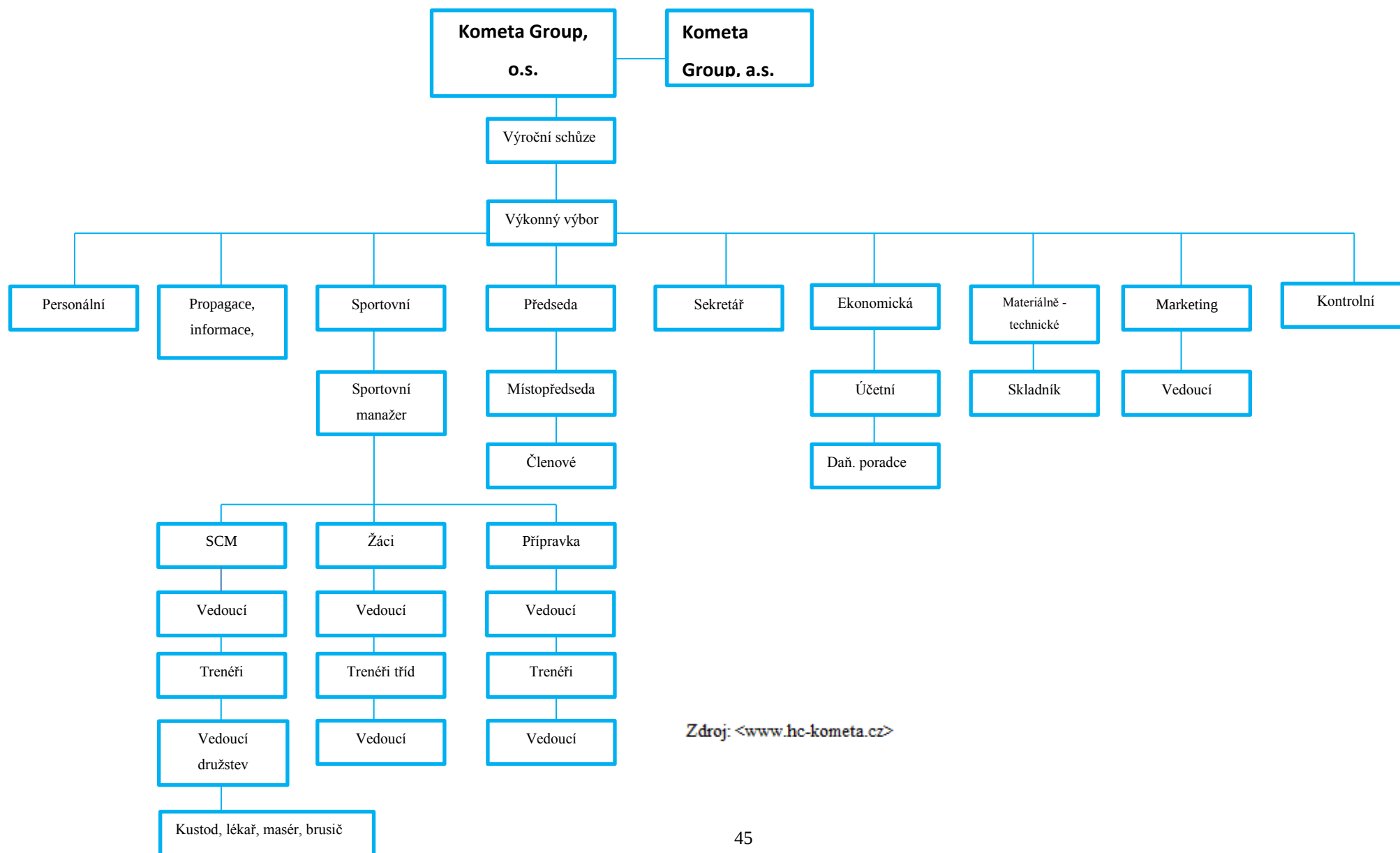
Tiskový mluvčí

Jiří Pošváb

Šéfredaktor

Tomáš Čekal

Obr. 5 Organizační struktura Kometa Group, o.s.



Zdroj: <www.hc-kometa.cz>

Kometa Group, o.s.

Kometa Group, o.s. je zaměřena na mládež. Kometa Group, o.s. má poslání:

- organizování sportovní činnosti,
- vytváření ekonomické základny pro plnění svých cílů, vykonávání obchodních a zprostředkovatelských činností,
- výchovné, tj. vedení svých členů k dodržování etických a morálních zásad,
- hájení zájmů svých členů, spolupráce s orgány ČSLH a města,
- provádění organizační a osvětové činnosti pro veřejnost.⁷⁷

Cílem práce klubu:

- příprava hráčů od prvopočátků až po kategorii mužů (pro vrcholové soutěže až reprezentaci),
- všeobecná morální a etická úroveň, vztah k okolí a kolektivu a k sobě samému, sebezdokonalování, sebevzdělávání,
- rozvoj dalších zájmů a schopností, příprava pro praktický život,
- prevence nežádoucích jevů.⁷⁸

Sportovní oblast klubu mládeže

1) Sportovní centra mládeže (SCM), Akademie ČSLH

- vychovávání hráčů až po juniory,
- provádění skautingu a zisk nejtalentovanějších jedinců Jihomoravského kraje,
- stabilizace hráčské základny – odchovanci a kmenoví hráči,
- kvalitní trenérská práce.

2) Žákovské kategorie (5. – 8. třída)

- hokejové třídy na ZŠ Labská dle smluv mezi HC Kometa Brno a Českým svazem ledního hokeje (ČSLH) a také dle smlouvy mezi hokejovým klubem a ZŠ,
- kvalitní sportovní příprava a zajištění dostatečného množství hráčů s perspektivou přechodu do SCM.

⁷⁷ Koncepce klubu Kometa Group, o.s.

⁷⁸ Koncepce klubu Kometa Group, o.s.

3) Přípravka (MŠ – 4. třída)

- náborová a výběrová činnost,
- orientace na Brno a okolí,
- umožnění prostoru hrát co nejvíce hráčům.

4) Sportovní spolupráce

- spolupráce s kluby Kometa Úvoz, HC Břeclav, HC Boskovice a s dalšími tak, aby byla pro oba kluby práce výhodná,
- umožnění nejtalentovanějším hráčům starty ve družstvech nevyšších soutěží ČR.

5) Metodická práce

- zpracování metodiky rozvoje hráče a družstva v jednotlivých věkových kategoriích,
- spolupráce s lékařem a rehabilitačními pracovníky.⁷⁹

Ekonomická oblast

Chod klubu a využití k jeho zabezpečení z těchto zdrojů:

- zajištění generálního sponzora mládeže,
- další sponzory z podnikatelských řad – sponzorské dary nebo reklamní činnost,
- využívání dotací z Magistrátu města Brna, Krajského úřadu Jihomoravského kraje, Českého svazu ledního hokeje, MŠMT a SCM,
- získání finančních prostředků z grantů, nadací,
- realizace smlouvy mezi a.s. a o.s. Kometa Group,
- příspěvky rodičů – členské příspěvky.⁸⁰

2.2 Marketingový mix

2.2.1 Produkt

Za produkt Komety je označeno utkání a s tím spojené služby, které doplňují utkání a činnost Klubu. HC Kometa Brno jako produkt v rámci marketingového mixu pořádá před svými fanoušky 26 domácích hokejových utkání základní části. Utkání jsou dána Herním řádem, kde se každé mužstvo utká s každým čtyřkolově. Dále pak dochází k rozdělení na play off a play out. V nadstavbě současné sezóny HC Kometa Brno hraje utkání play out, kde se utká dvoukolově s každým

⁷⁹ Koncepce klubu Kometa Group, o.s.

⁸⁰ Koncepce klubu Kometa Group, o.s.

družstvem, které se umístilo na 11. až 14. místě. V předloňské sezóně 2011/2012 se po základní části se Kometa účastnila nadstavbové části play off, kde se dostala až do samotného finále a vybojovala stříbrné místo celkové Tipsport extraligy. Klub HC Kometa Brno se účastnil European Trophy 2012/2013, kde sehrál osm zápasů. European Trophy je předsezónní hokejový turnaj, ve kterém se utkají elitní hokejové kluby. Klub HC Kometa Brno je účastníkem od roku 2011.

Oblast zahrnující rozšířenou součást produktu tvoří stabilita a ekonomika klubu, která se stala silnou stránkou počátkem roku 2005. Za doplňkové služby, které jsou součástí produktu, považujeme: marketingové akce zaštiťující Klubem, soutěže prostřednictvím internetu, na hrací ploše během přestávek utkání, prodej reklamních předmětů, nabídky občerstvení atp.

Největší úspěchy klubu, kdy byl v nejvyšší fázi celkového procesu za působení klubu je předloňská sezona 2011/2012. V této sezóně klub HC Kometa Brno obsadil v EHL 2. místo. Tato sezóna byla pro Klub a produkt období rozmachu vzestupu.

Složky, které vytvářejí produkt (utkání), jsou hráči. Mezi tři nejproduktivnější hráče patří Svoboda Jakub, Hruška Jan, Čermák Lev.

Struktura oddílu HC Kometa Brno

Tab. 1 Struktura oddílu HC Kometa Brno

Týmy	Soutěž
"A" tým	EHL
Junioři	NOEN extraliga juniorů
Starší dorost	Extraliga staršího dorostu
Mladší dorost	ELIOT extraliga mladšího dorostu
8. třída	Liga starších žáků 1999
7. třída	Liga starších žáků 2000 - 1999
6. třída	Liga mladších žáků 2001
5. třída	Liga mladších žáků 2002 - 2001
4. třída	Krajská liga přípravek 2003 jižní Moravy
3. třída	Minihokej 2004 jižní Moravy
2. třída	Minihokej 2005 jižní Moravy

Zdroj: Ročenka 2012/2013 HC Kometa Brno

2.2.2 Cena

Cena vstupného a jeho tvorba je pro každý klub v Tipsport extralize individuální. Je nutné přizpůsobení se zákazníkovi, potřeb a očekávání klubu. Zákazník, fanoušek, by požadoval co nejnižší nabízenou cenu vstupného. Cena vstupného na EHL se pohybuje v rozmezí od 160 Kč (stání) do 270 Kč (sezení skupina A 24 – 10 řada včetně). Pro děti do 6 let včetně je vstup zdarma.

Vstupenky je možné zakoupit dva pracovní dny před daným zápasem na hlavní pokladně KAJOT ARENY a také v den utkání od 13 hodin. Při nákupu vstupenek je omezen počet prodeje. Jedna osoba si může zakoupit pouze 4 vstupenky na utkání. A zároveň na jeden nákup lze zakoupit pouze vstupenky na 3 utkání. Vstupenky je také možno zakoupit prostřednictvím Ticketportal.

Permanentky a klubové karty

Podobně jako vstupenky jsou permanentky a klubové karty rozděleny do čtyř základních skupin. Měřítka je podle řad sezení v aréně a stání.

Klubová karta – je karta, která je nabitá na všechny vstupy na EHL, European Trophy a všechna domácí utkání základní části i nadstavbové části.

Výhody klubové karty

- vstup na celou sezónu,
- volný vstup na všechna domácí utkání přípravy, včetně European Trophy,
- volný vstup na všechna domácí utkání základní části,
- volný vstup na všechna domácí utkání nadstavbové části,
- předkupní právo na klubovou kartu nebo permanentku pro ročník 2014/2015.⁸¹

Permanentní vstupenka – je karta, prostřednictvím které lze navštěvovat všechna domácí utkání základní části Tipsport extraligy.

Výhody permanentní vstupenky:

- sleva na všechna domácí přátelská utkání,
- předkupní právo na místo permanentky na všechna domácí utkání přípravy i nadstavbové části,
- volný vstup na všechna domácí utkání základní části Tipsport extraligy,

⁸¹ <www.hc-kometa.cz>

- předkupní právo na klubovou kartu nebo permanentní vstupenku pro následující ročník.⁸²

Klubové karty a permanentní vstupenky zahrnují zvýhodněné vstupy. Tedy v průměru o 20 Kč je pro předplatitele levnější vstup, než kdyby kupoval vstupenku zvlášť na každý zápas. Další výhodou při koupi permanentní vstupenky je obdržení slevové karty do sítě obchodů Kappa a také na určité pobočky restaurací McDonald's.

Nabídka pro firmy spočívá ve vlastním sjednání podmínek. Klub s každým potenciálním partnerem se dohodne individuálně a poskytne mu cenu na míru.

Speciální ceny vstupenek a permanentek jsou pro držitele průkazů ZTP/P. Vstupenky držitele ZTP/P (lidé s těžkým handicapem) je vstupenka i permanentka za 0 Kč. Jeho doprovod si může zakoupit permanentku i vstupenku se slevou. Podmínkou je, že si musí permanentku i vstupenku zakoupit současně. Permanentky a vstupenky ZTP/P bez těžkého handicapu, kteří nejsou na vozíčku, mají 50% slevu ze vstupenky/permanentky z příslušného sektoru KAJOT ARENY. V jednotlivých sektorech jsou vyčleněna místa k sezení pouze pro majitele průkazu ZTP/P (bez těžkého handicapu).⁸³

Tab. 2 Ceny permanentek a vstupenek na sezonu 2013/2014

Skupina	Umístění v KAJOT ARENĚ	Cena		
		permanentní vstupenky - zákl. část (Kč)	klubové karty - celosezónní (Kč)	vstupenky (Kč)
A	24 - 10 řada vč.	6 000	10 000	270
B	9 - 8 řada vč.	5 040	9 000	230
C	7 - 1 řada vč.	4 560	8 500	210
D	stání	3 360	6 000	160

Zdroj: <www.hc-kometa.cz>

Zakoupení permanentní vstupenky nebo klubové karty probíhá prostřednictvím registrace do systému TICEKTPORTAL, kde je třeba uvést jméno a příjmení, datum narození, telefonní číslo a emailovou adresu. V této kartě je zabudován čip, pomocí kterého je možné dobít kartu na novou sezónu. Prostřednictvím možnosti

⁸² <www.hc-kometa.cz>

⁸³ <www.hc-kometa.cz>

dobíjení si karty mohou držitelé permanentní vstupenky dobít kartu na libovolné množství přátelských zápasů.⁸⁴

Vstupenky na play out

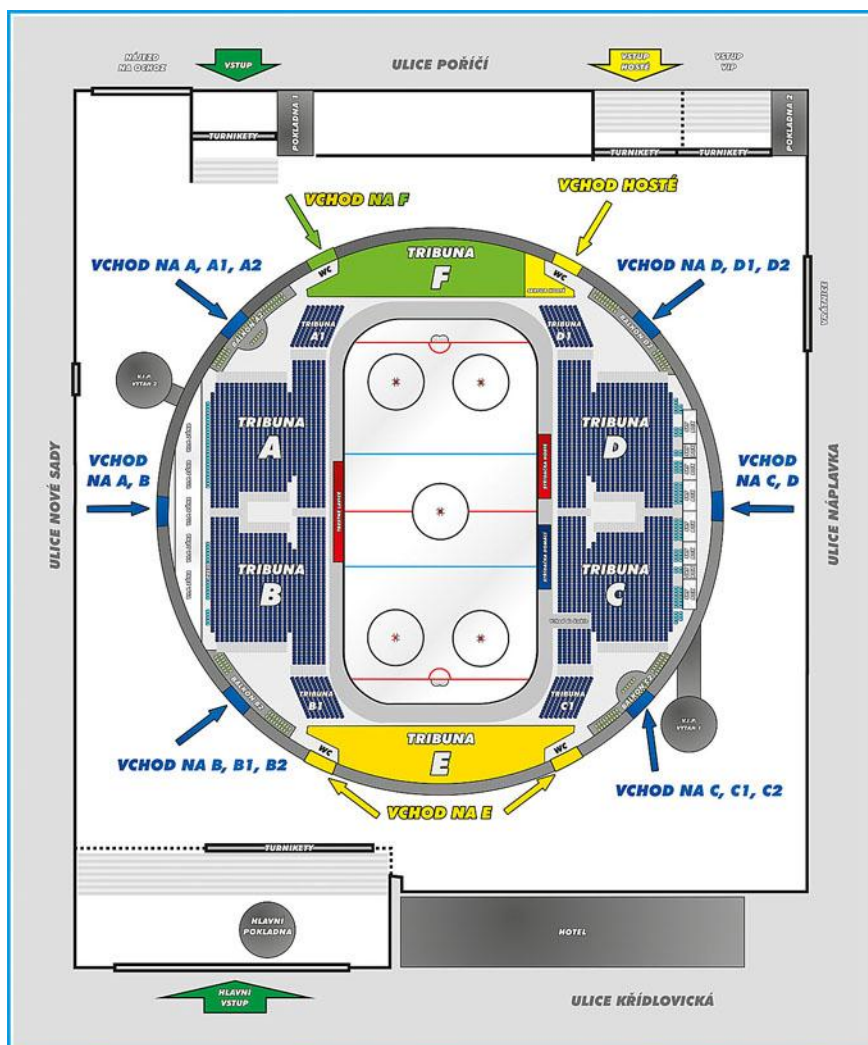
Vstupenky na odehrané zápasy play out v loňské sezóně 2012/2013 se prodávaly v rozmezí od 50 Kč do 90 Kč. Držitelé permanentek měli vstup zdarma. Na poslední zápas, který HC Kometa Brno hrála v domácím prostředí, bylo nutné si aktivovat permanentku na vstup na tento zápas. Tento postup vznikl na základě nevyužití všech permanentek na úkor uspokojení co nejvyšší poptávky po vstupenkách. V případě neaktivování permanentky do daného termínu, byla místa majitelů permanentky uvolněna do volného prodeje.

Tab. 3 Ceny vstupenek na play out

Skupina	Umístění v KAJOT ARENĚ	Cena	
		permanentní vstupenky - zákl. část (Kč)	klubové karty - celosezónní (Kč)
A	24 - 10 řada vč.	0	90
B	9 - 8 řada vč.	0	80
C	7 - 1 řada vč.	0	70
D	stání	0	50

Zdroj: <www.hc-kometa.cz>

⁸⁴ <www.hc-kometa.cz>



Obr. 6 Plánek KAJOT ARENY

Zdroj: <www.hc-kometa.cz>

2.2.3 Distribuce

Distribuce je v tomto pojetí myšlena jako distribuční mix hokejového utkání. Hlavní cíl distribučního mixu sportovního klubu je doprava spotřebitele – fanouška, ve správný čas na určené místo. Tedy poloha hokejové arény a její dostupnost pro fanoušky.

Klub HC Kometa Brno, KAJOT ARENA má výbornou strategickou polohu přímo ve středu města Brna. KAJOT ARENA se nachází na Křídlovické ulici s kapacitou diváků 7200, z nich 4200 diváků má místo k sezení.

KAJOT ARENA se do roku 2011 jmenovala Hala Rondo, od této doby nese název firmy Kajot. Od roku 2010, kdy KAJOT ARENA prošla rozsáhlou rekonstrukcí, splňuje funkce moderní víceúčelové haly. Probíhají zde mimo

samostatných zápasů HC Kometa Brno také školící semináře, sportovní soutěže, vystoupení tanečních a baletních souborů na ledě, koncertů atp.

V zázemí KAJOT ARENY se nachází veškerá správa a vedení HC Komety Brno – zde mají tyto subjekty své kanceláře. Dále v zázemí KAJOT ARENY nalezneme mimo samostatnou halu s ledovou plochou a tribunami, tělocvičnu, posilovnu, šatny, regenerační část, společenskou místnost.

Doprava na domácí utkání HC Kometa Brno je mnohdy zcela obtížná, a to v případě, kdy zákazník použije osobní automobil. V blízkosti KAJOT ARENY se nově nachází parkoviště v ulici Vojtova. Parkoviště má kapacitu až 400 míst. Jednodušší a snadnější využití je Městské hromadné dopravy. V bezprostřední blízkosti se nachází autobusové a vlakové nádraží. Obě nádraží směrem ke KAJOT ARENĚ spojují přímé spoje a cesta netrvá déle, než 5 minut.



Obr. 7 Fotografie KAJOT ARENY

Zdroj: <www.kajotarena.cz>



Obr. 8 Poloha KAJOT ARENY

Zdroj: <maps.google.com>

2.2.4 Propagace, marketingová komunikace

Klub má jednu z nejpropracovanější a nejnápaditější marketingových komunikací směrem k fanouškům klubu v rámci České republiky. Je ovlivněna komunikací s fanoušky, médii, hráči a celkovým zaujetím širokého okolí.

HC Kometa Brno zastupuje poměrně velký počet partnerů. Tito partneři jsou například:

- generální partner – Starobrnno,
- hlavní partneři – Statutární město Brno, KAJOTbet, OHL ŽS, a.s., ESOX s.r.o. atd.,
- business partneři – Bauhaus, TISK CENTRUM s.r.o., Porr a.s., atd.,
- hrdí partneři – Autocentro, AZ Cert EU s.r.o., Jiří Fazour atd.,
- mediální partneři – Deník Rovnost, Hitrádio Magic Brno, Rádio Kiss Hády, atd.,
- partneři mládeže – Statutární město Brno, Bohemian servis, s.r.o., Kooperativa pojišťovna, a.s. atd.

K hlavním symbolům klubu patří logo a barvy klubu, které jsou modrá a bílá. HC Kometa Brno má i díky svým fanouškům a skupině Alkehol svoji vlastní klubovou hymnu – Vzhůru Brno. V klubových barvách, s logem HC Kometa Brno si mohou fanoušci zakoupit nejrůznější reklamní předměty a propagační materiály.



Obr. 9 Logo HC Kometa Brno

Zdroj: <www.hc-kometa.cz>.

Propagační materiály a reklamní předměty lze zakoupit v Kometa marketu. Kometa market se nachází u hlavní pokladny KAJOT ARENY, na Křídlovické ulici. Fan shop Komety má své sídlo na ulici Střední v Hokejových halách dětí a mládeže a také internetový fanshop. Poslední možnost nákupu klubových materiálů je Internet – hračkárna.cz.

Tab. 4 Nabídka reklamních předmětů v E-shopu

Produkt	Cena
Hráčské kartičky (jednotlivé karty) 2012/2013	15 Kč
Propiska modrá s novým logem	20 Kč
Zapalovač Kometa s novým logem	25 Kč
Samolepka nové logo	30 Kč
Nálepka 13/8 cm	30 Kč
Fan štamprle	35 Kč
Otvírák Kometa	40 Kč
Přívěšek žeton	45 Kč
Štamprle s uchem	45 Kč
Otvírák Kometa s novým logem	49 Kč
Plakát 2012/2013	50 Kč
Samolepka na sklo zevnitř	50 Kč
Nafukovací polštář, podsedák	59 Kč
Penál nový	60 Kč
Přívěšek na klíče ovál	60 Kč
Hráčské kartičky extraliga balíček	65 Kč
Fan puk 60 sezóna	79 Kč
Puk vzhůru Brno	79 Kč
Puk retro Kometa	79 Kč
Fan puk nové logo	79 Kč
Samolepky Kometa	79 Kč
Ročenka 2012/2013	80 Kč
Svítilna LED dioda, přívěšek s novým logem	80 Kč
Fan propiska s gumovou koncovkou	90 Kč
Klíčenka	90 Kč
Podložka SPZ	90 Kč
Minidres 2012/2013	99 Kč
Minidres retro	99 Kč
Minidres retro N.Y.	99 Kč
Podložka pod myš	99 Kč

Nový hrnek	100 Kč
Odznak hokejky	100 Kč
Odznak vlajka	100 Kč
Odznak retro dres	100 Kč
Náramek HC Kometa	100 Kč
Peněženka - modrá s novým logem	120 Kč
Skleněný hrnek na kafe	120 Kč
řetízek s plackou nové logo	129 Kč
Obojek pro psy s novým logem	130 Kč
Osvěžovač minidres	130 Kč
Přívěšek golman	130 Kč
Přívěšek hráč	130 Kč
Třetinka Kometa 0,3 l	130 Kč
Zapalovač benzínový - nové logo	140 Kč
Samolepka nové logo 3D	149 Kč
Klíčenka Kometa vs. Rytíři	150 Kč
Mini šála Kometa 12/13 nové logo	150 Kč
Fan pleskačka 0,1	150 Kč
Skleněný popelník	150 Kč
Nový hrnek	159 Kč
Čepice modrá	160 Kč
Fan půlitr hráč	160 Kč
Čepice růžová s novým logem	160 Kč
Malá Sada	170 Kč
Přívěšek brusle Kometa	170 Kč
Fan pleskačka 0,2 nové logo	180 Kč
Fan puk in-line	180 Kč
Nový hrnek	189 Kč
Pullitr - buclák s novým logem	190 Kč
Minihokejka Kometa	190 Kč
Kalendář	195 Kč
Kulich autentic plesy	199 Kč

Kulich Basic Pastman	199 Kč
Kulich Basic Pastman - bílý	199 Kč
Kulich basic pastman - černý	199 Kč
Myš Genius	199 Kč
Minihokejka golman	200 Kč
Dětská kšiltovka	240 Kč
Boxery Kappa	250 Kč
Podsedač oválný s novým logem	250 Kč
Tuplák s novým logem	250 Kč
Fan triko nové logo dětské	260 Kč
Fan autovlajka nové logo	270 Kč
Čepice Mentra	290 Kč
Nové triko chceme pohár	290 Kč
Šála 2012/2013	290 Kč
Šála Extraliga s novým logem	290 Kč
Šála mřížkovaná s novým logem	290 Kč
Šála MY JSME VŠUDE DOMA nové	290 Kč
Šála pohárová s novým logem	290 Kč
Šála Vzhůru Brno s novým logem	290 Kč
Deštník Kometa průměr 100 automatic	290 Kč
Triko polo IIHF Czech	299 Kč
Klobouček Tony	299 Kč
Kulich Reusch	299 Kč
Osuška (50x100cm) nové logo	299 Kč
Triko Basic Cadwal	339 Kč
Butylka s nálevkou	350 Kč
Čepice Kappa Soccer	350 Kč
Fan čepice dětská Robas - bílá	350 Kč
Fan čepice dětská Robas - černá	350 Kč
Polokošile Dětská	350 Kč
Čepice Dardar ČR bílá	350 Kč
Čepice Kappa 4Soccer	350 Kč

Termoobal na láhve Kometa	350 Kč
Vlajka Kometa 60x90 cm s novým logem	360 Kč
Čepice Kappa nové logo - bílá	390 Kč
Čepice Kappa nové logo - černá	390 Kč
Čepice Kappa nové logo - modrá	390 Kč
Fan triko Rhieg	390 Kč
Kulich Popon růžový s novým logem	390 Kč
Čepice Bauer Síťka dětská New Era	390 Kč
Deštník Kometa průměr 120	390 Kč
Klobouk nové logo	399 Kč
Nová čepice Kometa	399 Kč
Nové triko 1953 Kappa tmavě modré	399 Kč
Nové triko Brno hockey Kappa	399 Kč
Viking nové logo	399 Kč
Triko Kometa vs Rytíři	399 Kč
Triko We Believe Play-off	399 Kč
Triko Bičánek	399 Kč
Triko dívčí Kappa růžové	399 Kč
Klobouk s novým logem	399 Kč
Viking s novým logem	399 Kč
Flashdisk USB Dres 8 GB	449 Kč
Flashdisk USB logo 8 GB	449 Kč
Tepláky dětská světle modré	499 Kč
Cínová figurka Petr Hubáček	499 Kč
Tepláky Kappa Autentic	549 Kč
Stolní hokej z limitované edice	590 Kč
Tepláky světle modré	599 Kč
Pyžamo dětské - triko + kalhoty	599 Kč
Triko charitativní akce	699 Kč
Bunda IIHF NBH Czech	699 Kč
Triko Casper	749 Kč
Tréninkový dres nové logo - bílý	750 Kč

Tréninkový dres nové logo - modrý	750 Kč
Dres tréninkový - černý	750 Kč
Dres tréninkový - bílý	750 Kč
Dres tréninkový - modrý	750 Kč
Tréninkový dres dětský - bílý	750 Kč
Tréninkový dres dětský - modrý	750 Kč
Tréninkový dres - nové logo - modrý	750 Kč
Tréninkový dres - nové logo - bílý	750 Kč
Fan ušanka New Era	799 Kč
Fotbalový dres + šortky	799 Kč
Tepláky Kappa Basic +	849 Kč
Nový dres sezona 2012/2013	990 Kč
Nová bunda Pidim	999 Kč
Nová mikina 222 dětská	999 Kč
Dres retro	1 190 Kč
Dres replika NY Rangers	1 190 Kč
Fan triko eroi sv. modré	1 199 Kč
Triko Eroi	1 199 Kč
Nové triko polo Kappa	1 399 Kč
Fan triko eroi polo	1 599 Kč
Fan triko eroi polo	1 599 Kč
Mikina eroi sezona 12/13 Bílá	2 290 Kč
Mikina eroi sezona 12/13 Tmavě modrá	2 290 Kč
Mikina eroi sezona 2012/2013 - tmavě modrá	2 290 Kč
Mikina JKT Eroi	2 290 Kč
Sedací pytel Wegett s logem	3 990 Kč
Sedací pytel Wegett s logem, jménem	4 290 Kč

Zdroj: <www.hc-kometa.cz>, vlastní zpracování.

Klub HC Kometa Brno spravuje také webové stránky: www.hc-kometa.cz. Zde se nachází nejrůznější informace o klubu, historie klubu, správa klubu, vedení klubu, KAJOT ARENA, vstupenky, A-tým, zápasy, mládež, partneři, nejrůznější akce a oblasti podpory, fanzóna a aktuální informace.

Klub HC Kometa Brno má velice rozšířené PR akce. Jak v minulosti, tak i v současnosti se zabývá nejrůznějšími okruhy PR akcí v rámci Brněnské aglomerace a širokého okolí.

PR akce

Království Komety

Sestavení tohoto projektu vedlo Kometu k tomu, aby určitým způsobem dokázala ocenit a poděkovat za věrnost a podporu fanouškům i z jiných částí Jihomoravského kraje, než je město Brno. Proto vytvořila tento projekt. Jde také o snazší propojení se s klubem a jednotlivých obcí. Vzájemná podpora spočívá v tom, že jednotlivé obce informují o jejich kulturním programu a aktuálním dění v obci a Kometa opět podává informace o svém fungování.

Výhody plynoucí z této konektivity: možnost využití rezervace vstupenek na domácí zápasy, zakoupení limitované edice zboží s názvem jejich měst/obcí, možná účast na akcích HC Kometa (Dortíada s Kometou, Tour de Morava aneb Cestou necestou po Království Moravy). Kometa si dovolila pojmenovat jižní Morava – „království“ Komety a to z jediného důvodu – že je jediným extraligovým týmem na jižní Moravě.⁸⁵

Jsme jedna rodina

- Od roku 2008 podpora sociálně znevýhodněných dětí různých věkových kategorií a jejich setkávání se s hokejisty HC Kometa Brno.
- Pozvání na tréninky hráčů HC Kometa Brno nejlepších a úspěšných žáků z různých školních soutěží, pro třídy i družstva, která byla zapojena do školních i mimoškolních projektů (sběr papírů, sportovní soutěže reprezentující svoji školu).
- Podpora přes 1000 dětí zdravých i nemocných z dětských domovů.⁸⁶

Lesování s Kometou

- Pro děti z dětských domovů,
- putování po trase a plnění úkolů, po splnění daných úkolů se odhalí tajné slovo, které se stává indicií k pokladu.⁸⁷

Kometa a Petr Koukal

- Podpora filmu Cesta snu Petra Koukala, který znázorňuje příběh reprezentanta v badmintonu a má sloužit jako prevence a včasná diagnostika rakoviny varlat.

⁸⁵ <www.hc-kometa.cz >

⁸⁶ <www.hc-kometa.cz >

⁸⁷ <www.hc-kometa.cz >

- Podpora se uskutečnila následujícím způsobem:
- ✓ dražba internetových dresů z prvního domácího utkání sezóny 2012/2013, výtěžek byl věnován na realizaci filmu,
- ✓ aukce olympijské rakety Petra Koukala a hraný dres s podpisem,
- ✓ prodej tričko-dresů, kde z každého nákupu trička poputuje 50 Kč na podporu filmu,
- ✓ hráči Komety a Petr Koukal navštíví v rámci osvěty vybrané střední školy v Brně.

Akce se uskutečnila 20. prosince 2012 v kině Art, kde mohli studenti Gymnázia Ludvíka Daňka shlédnout tento film a následně pokládat otázky přítomnému sportovci. Společně se této akci účastnila primářka kliniky dětské onkologie Fakultní dětské nemocnice Brno MUDr. Viera Bajčiová, CSc., zástupci Komety.⁸⁸

Chlapi ženám

Pomocí nadačního fondu Femina společně s módní návrhářkou Janou Berg byly vytvořeny dresy pro ženy na podporu proti rakovině prsu – pomoc po psychické stránce. Dresy měly na sobě hráči při prvním domácím zápase 2011/2012 a následně šly do aukce. Výtěžek byl předán Nadačnímu fondu Femina. Dále byla věnována 1 Kč ze všech domácích utkání z každé vstupenky a permanentky na tuto akci. To napomohlo tomu, že za každé utkání tak může být zakoupen implantát, který urychlí čekací dobu na re-operaci prsou. Další akcí byl charitativní prodej předmětů jo-jo s logem akce. Prodej se uskutečnil 22. prosince 2011 během utkání. 14. února 2012 mohli muži získat papírové srdíčko a věnovat ho svému protějšku. Použitím papírového srdíčka mohla žena podstoupit bezplatné vyšetření prsní tkáně v nemocnici SurGal Clinic. V únoru v soutěži DORTIÁDE byl na konto nadace připsán výtěžek ze startovného. Mezi poslední podporu tohoto nadačního konta patřil postup do play off, kdy na každý zápas byly zhotoveny originální sady dresů, tyto dresy byly podepsány vlastníky a následně byly vydraženy v internetové aukci.⁸⁹

V sezóně 2011/2012 byla vybrána částka 464 316 Kč. Tyto vybrané finance byly použity na pomoc ženám.⁹⁰

⁸⁸ <www.hc-kometa.cz>

⁸⁹ <www.hc-kometa.cz>

⁹⁰ <www.hc-kometa.cz>

První část výtěžku – zakoupení implantátů do pražské nemocnice Na Bulovce.

Druhá část výtěžku – k zakoupení 20 implantátů a 20 operací do brněnské nemocnice SurGal Clinic a to pouze pro pacientky z Jihomoravského kraje.⁹¹

Červená z modré...pro život!

- Tato akce probíhá již od roku 2008 ve Fakultní nemocnici v Brně Bohunicích.
- Spočívá v hledání dárců krve a dále setrvání stávajících dárců i prvodárců u dárcovství.
- Dárcovství je možné provést třemi způsoby:
 - ✓ jednotlivec (sám za sebe),
 - ✓ za město, či obec
 - ✓ za oblíbený sportovní klub.
- Prvodárci, kteří přijdou minimálně 3x (ženy 2x) získají dres ze speciální edice s logem akce a podpisem vybraného hráče „A týmu“ a mohou být vylosováni a zúčastnit se utkání EHL.
- Opakovaní dárci, kteří půjdou darovat krev minimálně 3x (ženy 2x) získají možnost být vylosován a zúčastnit se utkání EHL.

Sezona 2008/2009 – 200 prvodárců,

Sezona 2009/2010 – 147 prvodárců,

Sezona 2010/2011 – 30 prvodárců,

Sezona 2011/2012 – 35 prvodárců.⁹²

Dortíáda s Kometou

Dortíáda má svoji tradici od roku 2010. Každý rok se mohli přihlásit tvůrčí neoriginálnějších dortů v kategoriích: profesionál, amatér, partnerské město, partner klub. Každá kategorie vyhrává zvlášť. Kategorie profesionál vyhrává reklamu na kostce během utkání, kategorie amatér vyhrává dvě permanentní vstupenky na nadcházející sezonu, partnerské město a partner klubu vyhrává 20 ks vstupenek na každé domácí utkání nadcházející sezóny.⁹³

⁹¹ <www.hc-kometa.cz>

⁹² <www.hc-kometa.cz>

⁹³ <www.hc-kometa.cz>

Drakometiáda

Pouštění draků a zábavné soutěžní odpoledne pro děti. Děti soutěží v pouštění draků, které si buď samy vyrobí, nebo si na místě samy sestaví. Soutěží se o nápaditost a kreativitu při sestrojování draků. Každý účastník je odměněn.⁹⁴

Předvánoční sbírka pro školáky z dětských domovů „Barevné Vánoce“

- Tato sbírka má svoji tradici od roku 2008.
- Sbírají se: pastelky, fixy, voskovky, tempery, vodové barvy, psací potřeby, barevné papíry, barvičky na sklo, omalovánky, pryže na gumování.⁹⁵

Fan Club

- Novoroční sbírka 20. 1. 2013 na utkání s Třincem pro MŠ Úvoz a dětskou léčebnu Křtiny.⁹⁶

Děti dětem – Kometa městu

- Spolupráce s městskými částmi statutárního města Brna, jejíž prostřednictvím získají děti znalosti a mínění o fungování Komety a cíle mládežnických reprezentantů.
- Akce nabízí pro městské části – prezentaci na webu HC Kometa Brno, v hokejové hale, autogramiády pro školy a školky, podpora kroužků pro mládež, pozvání dětí na vybraná utkání zdarma, podpora místních akcí.
- Pro Kometu tato akce znamená možný nábor dětí v místních mateřských školkách, prezentaci a informace v městských novinách, výchova a vštípení si podvědomí nových fanoušků Komety.⁹⁷

⁹⁴ <www.hc-kometa.cz>

⁹⁵ <www.hc-kometa.cz>

⁹⁶ <www.hc-kometa.cz>

⁹⁷ <www.hc-kometa.cz>

Kometa jako adoptivní rodič medvíd'atům brněnské ZOO

Fanoušci Komety Brno měli za úkol vybrat ze 24 návrhů dvě jména, která poputují ke dvěma medvíd'atům ledního medvěda. Návštěvníci webových stránek mohli hlasovat, kde v každém sloupci jsou nejružnější jména, která mají svůj vlastní smysl.

Křest nových jmen medvíd'at – KOMETA a NANUK proběhl 27. dubna 2013 v ZOO Brno.

Další pozornosti pro získávání si fanoušků je SMS Servis – ten nabízí veškeré informace o dění v Kometě, dále informace o průběhu zápasu, informace o konci zápasu, na konci každého kola konečná tabulka umístění týmů EHL, SMS po každé třetině, či po každé brance. Každou službu si je možné objednat zvlášť, tak jak to nejlépe vyhovuje fanouškovi.

Informace prostřednictvím mobilních zařízení

SMS Servis mládež – informace si je možné objednat ze zápasů a aktuality juniorů a staršího dorostu. Je nabízeno – informace z každého domácího i venkovního zápasu, z každé třetiny, po každé brance domácích i venkovních zápasů. Služby je možné si zkombinovat, jak to fanouškům právě líbí a jak chtějí být informováni a důležitost jejich preferencí.⁹⁸

Mobilní aplikace – co poskytují fanouškovi mobilní aplikace:

- nejnovější zprávy a rozhovory ze života klubu,
- reportáže ze zápasů,
- kalendář zápasů s možností zakoupit vstupenky online,
- soupisku hráčů s jejich fotografiemi a podrobnými profily,
- fotogalerii ze zápasů Komety,
- podrobné statistiky hráčů,
- aktuální extraligovou tabulku,
- v průběhu zápasů přímo na hlavní stránce aktuální skóre a odkaz na textový online přenos,
- informace o předprodeji vstupenek a o KAJOT ARENĚ,
- propojení se sociálními sítěmi, na kterých Kometu najdete: Twitter, Facebook, Google+ i Youtube,

⁹⁸ <www.hc-kometa.cz >

- praktické kontakty na klub.⁹⁹

MMS zprávy – nabídka tapet HC Kometa Brno pro mobilní telefony.

Multimediální Kostka pro Vás – zobrazení požadavků fanouška na multimediální kostce během domácího utkání a to v podobě:

- blahopřání k narozeninám,
- přání k narození dítěte,
- blahopřání ke svatbě nebo výročí,
- vzkaz šéfovi nebo učiteli,
- pozvání na rande,
- zamilované vzkazy.

V předloňském soutěžním ročníku 2011/2012, kdy se Kometa dostala do play off, a nebylo k dostání poptávané množství vstupenek na utkání, a také někteří fanoušci se nemohli dostavit na utkání hraná v Pardubicích (finálová utkání), bylo zřízeno plátno na náměstí Svobody. Akce nebyla myšlenkou Komety, ale firmy BM Market, radnice města Brna a Brna – střed.

Označit nejprestižnější marketingovou akci, kterou organizuje Kometa Brno, je v konečné fázi složité. Je nutné se podívat na několik faktorů. Marketingové oddělení Komety označuje za nejvíce prestižní akci začátek sezóny a obdržení samolepek na prvním hokejovém utkání, tedy akce lepení samolepek. Další akcí s velkým ohlasem je Drakometiáda (pozn. není zde účast hokejistů).

Reklamní nosiče

Součástí propagace je také spolupráce s reklamními nosiči. Níže uvedená **Tab. 5** *Reklamní nosiče a jejich* důležitost udává, jaké reklamní nosiče Klub využívá a jakou mají pro něj důležitost.

⁹⁹ <www.hc-kometa.cz>

Tab. 5 Reklamní nosiče a jejich důležitost

Nosič	Důležitost
Baner webu brnensky.denik.cz	1
Brněnský deník	2
Metropolitan	1
MF Dnes	2
Rádio	2
SNIP	2
Tramvaje	2
Obrazovka - Mendlovo náměstí	2
Webové stránky	1
Sociální sítě	1

Zdroj: Na základě rozhovoru s marketingovým oddělením, vlastní zpracování.

2.3 PEST analýza

2.3.1 Politické prostředí a legislativní prostředí

Politické prostředí a jeho faktory jsou jedny z nejdůležitějších, které značně ovlivňují fungování celkového klubu. Jedná se především o podporu ze statutárního města Brna a Jihomoravského kraje. Pro všechny takové subjekty je důležité, kolik a do jaké míry budou podporovány z veřejných zdrojů.

Srovnávání podpory Klubu v předchozích letech byla orpoti současné situaci na velmi nízké úrovni. Před 12 lety mládeži byla připsána částka ve výši 200 až 300 tisíc Kč, současné době je připisována částka cca 5 milionu Kč – což je 16x více.

Poslední dvě volební období došlo ke značnému prohloubení podpory mezi městem Brnem a Klubem. Jedná se o přímou podporu – Klub poskytuje reklamu městu Brnu a město Brno podporuje Klub.

Legislativní faktory, které ovlivňují Klub:

- Soutěžní řád,
- Disciplinární řád,
- Přestupní řád,
- a ostatní vnitřní normy ČSLH.

Další legislativní normy, které jsou nezbytné pro fungování jakéhokoli klubu. Jedná se o normy spojené se smlouvami – smlouvy s hráči, zaměstnanecké smlouvy. Tedy fakta spjatá s Občanským a Obchodním zákoníkem.

Na činnost všech sportovních klubů, včetně profesionálních, má vliv novelizace zákona č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách, novelizován 30. 12. 2011 – 458/2011. Díky této novele dochází k podstatně nižšímu přísunu finančních prostředků přímo do sportu a také na provoz a realizace sportovních akcí a samostatné činnosti klubů.

2.3.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je především ovlivňováno makroekonomickými ukazateli – vývoj HDP, hospodářské cykly, míra inflace, míra nezaměstnanosti, směnné kurzy atp.

Hrubý domácí produkt (HDP), je ukazatel, který značně ovlivňuje i sportovní kluby. Růst HDP má z obecného hlediska dopad na celkové podnikatelské prostředí. Co se týče sportovního prostředí a dopad na sportovní kluby jedná se navýšení tržeb (prodej reklamních předmětů, propagačních materiálů, vstupné). HDP má z početné části dopad na sponzoring. Výše finančních příspěvků od různých firem prostřednictvím sponzoringu ovlivňuje růst HDP a celkový růst ekonomiky. V posledních letech se Česká republika nacházela v ekonomické recesi, ve které se ocitla po dopadu globální krize.

Tab. 6 Vývoj HDP v období 2007 – 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HDP (% , r/r)	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,2
mld. Kč	3662,6	3848,4	3759	3799,5	3841,4	3843,9

Zdroj: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-hdp>>

Míra inflace, je ukazatel, který znehodnocuje hodnotu peněz v čase. Je spojena s objemem množství peněz v ekonomice a celkovým množstvím statků a služeb. Česká republika patří mezi státy, které mají nízkou míru inflace.

Tab. 7 Vývoj míry inflace 2007 - 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra inflace	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3

Zdroj:< http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>

Pozn.: Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru předchozího období.¹⁰⁰

¹⁰⁰< http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>

Do ekonomického prostředí je možné zahrnout také faktor průměrné mzdy. Průměrná hrubá měsíční mzda Jihomoravského kraje za rok 2013 činí 23 593 Kč. Podle dostupných informací vzrostla meziročně průměrná mzda o 2,1 %. ¹⁰¹

2.3.3 Sociální prostředí

V této práci se sociální faktory vztahují na vnímání hokeje a hokejového prostředí a prostředí Klubu fanouškem. Ve statutárním městě Brně žije 380 000 obyvatel.

Posledních několik let město Brno a jeho široké okolí žije působením HC Kometa Brno. Hlubší vstřípení do podvědomí docházelo již v roce 2005, kdy HC Kometa Brno se začala udržovat v předních příčkách 1. ligy a nadále pokračoval její vzestup. Postupně se přibližovala prvním místům v tabulce 1. ligy, kdy v sezóně 2008/2009 obsadila konečnou druhou příčku 1. ligy. Již v tomto období celé město Brno a Jihomoravský kraj žil v modro-bílých barvách. Na utkání HC Kometa Brno chodily v tomto období davy fanoušků, aréna byla častokrát vyprodaná a tento fakt se stal v následujícím období tradicí.

První dvě sezóny v Extralize 2009/2010 a 2010/2011 se HC Kometa Brno umístila na 11. místě celkové konečné tabulky. V předloňské sezóně 2011/2012 došlo asi k prozatímnímu vrcholu brněnského hokeje, kdy HC Kometa Brno se probojovala až do samotného finále Extraligy, ale po šestém zápase podlehl Pardubicím. V tomto období se rozrostl okruh fanoušků i o ty, kteří doposud sledovali hokej a dění HC Kometa Brno pouze zpovzdálí. KAJOT ARENA byla bezmezně vyprodaná a zájem sledování finálových utkání byl opravdu obrovský. A tak město Brno ve spolupráci s BM Market zprostředkovalo fanouškům možnost sledování utkání prostřednictvím plátna, které bylo umístěno na náměstí Svobody.

Předloňská sezóna je minulostí, v letošní sezóně se ocitl klub HC Kometa Brno v opačné roli, kdy se dostal do play-out. Toto období je pro fanouška méně zajímavé, jak období slávy. I přes opačný efekt, než se ve stejném období zažíval v loňském roce, je fanouškovská základna početná. Fanoušci nadále podporují svůj Klub a jsou mu věrni.

¹⁰¹ <<http://brnensky.denik.cz/podnikani/prumerny-plat-je-na-jizni-morave-23-767-korun-20121204.html>>

Co se týče chování hokejových fanoušků, jsou ukázněnější, než fotbaloví fanoušci. Je to zapříčiněno i tím, že v KAJOT ARENĚ je zákaz vnášení a používání jakékoliv pyrotechniky či ohňů.

2.3.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí sportovního klubu se týká především zázemí klubu a jeho možnost působení. Jedná se o klubové zázemí, aréna, ledová plocha a pomocné plochy pro trénování a vývoj mládeže.

HC Kometa Brno sídlí v KAJOT ARENĚ, ve které sehrává veškerá svá domácí utkání. V KAJOT ARENĚ se nachází zázemí pro vedení klubu HC Kometa Group a.s. (kanceláře, zasedací místnosti). V bezprostřední blízkosti KAJOT ARENY je nově postavená budova, ve které má sídlo vedení klubu HC Kometa Group o.s. a zázemí pro vedení mládeže. KAJOT ARENA kromě klubového zázemí kanceláří zahrnuje také ledovou hrací plochu, zázemí pro hráče, funkcionáře, fanoušky, média, VIP hosty. Nad ledovou plochou je upevněna multimediální kostka, kterou nevlastní HC Kometa Brno, ale Starez – Sport, a.s. Kostka byla pořízena za částku 18 milionu Kč v rámci přestavby v roce 2010. Pod samostatnou arénou je vybudována tělocvična, posilovna, zázemí A-týmu, regenerační část, ošetrovna, společenská místnost, sklady pro vše a také vše nezbytné pro úpravu ledové plochy. KAJOT ARENA nabízí kapacitu 7200 (4200 míst k sezení), na koncerty je maximální kapacita 8000 lidí. Tréninkové zázemí pro mládež je určené především v Hokejové hale dětí a mládeže v Brně, která se nachází na Střední ulici v Brně.

KAJOT ARENA byla zrekonstruovaná v roce 2010, od té doby funguje jako víceúčelová moderní hala. Je spravována firmou Starez – Sport, a.s., která se stará o několik ostatních sportovišť města Brna.

2.4 Pětifaktorový model konkurenčního prostředí

2.4.1 Zákazníci

Zákazníkem pro klub jsou fanoušci. Hlavním cílem pro Klub je si získat co největší počet fanoušků a udržet si je. Pro klub jsou fanoušci, zákazníci, to nejdůležitější. Díky fanouškům se dostane klub do podvědomí veřejnosti, zvýší se jeho lukrativnost, návštěvnost, s tím spojené následné sponzorství (jelikož fanoušci mají možnost shlédnout logo daného sponzora v aréně, na dresech atp.). Dalším

nezbytným pozitivem je mít co největší počet fanoušků a obdivovatelů, pro samotné hráče a tedy hru a v neposlední řadě výsledky týmu.

Fanoušci HC Kometa Brno jsou zařazeni na vrchol návštěvních četností během hokejové sezóny. Z níže uvedené tabulky Tab. 8 Návštěvnost Tipsport extraligy ledního hokeje 2009 - 2013 vyplývá, jejich návštěvnost na domácích zápasech. Mnohdy můžeme slyšet, že fanoušci zaplnili i stadiony na utkáních hrané venku. Fanoušci si složili vlastní chorály, nápisy, skladby a tradice, které zápas co zápas ventilují a tím popohání klub k lepším výkonům.

V předloňské hokejové sezóně 2011/2012 byla průměrná návštěvnost Tipsport extraligy na utkání **4824 diváků**, v loňské sezóně byl tento průměr navýšen na **5167 diváků**. K navýšení došlo díky odstávce, která se konala v zámořské NHL. V tomto období zde měli možnost hrát nejznámější hráči a ti právě nalákali fanoušky. Kometa Brno je téměř každý zápas vysoce nad průměrem návštěvnosti. Průměrná návštěvnost na utkání HC Kometa Brno v sezóně 2011/2012 byla **6 960**, tedy nepatrně se snížila oproti sezóně 2010/2011. Zato nadstavbová část – play off byla každý zápas vyprodána (7200 diváků). V loňském ročníku 2012/2013 se opět zvýšila průměrná návštěvnost a z 26 odehraných domácích utkání bylo 25 vyprodáno, průměrný počet diváků na zápas v této sezóně byl **7 196**. V nadstavbové části byla návštěvnost podstatně nižší, než v předešlé sezóně. Celkem navštívilo Kometu za dobu, co je součástí Extraligy **887 540** diváků. A od roku 2005, kdy je pod novým vedením, ji navštívilo celkem **1 467 574** diváků.

Faktory ovlivňující počty diváků v KAJOT ARENĚ:

- atraktivita soupeře,
- televizní vysílání utkání,
- termín – den konání.

Tab. 8 Návštěvnost Tipsport extraligy ledního hokeje 2009 - 2013

Sezona	Počet zápasů	Vyprodáno	Průměrná návštěvnost domácích utkání	Diváků celkem
Nadstavba				
2009/2010	26	18	7 158	186 097
	6	3	7 086	42 520
2010/2011	26	21	7 165	186 285
	6	0	2 787	16 724
2011/2012	26	10	6 960	180 927
	10	10	7 200	72 000
2012/2013	26	25	7 196	187 100
	3	0	5 296	15 887
Celková návštěvnost Extraligy				887 540

Zdroj: <www.hokej.cz >

Spolupráce HC Kometa Brno a fan klubu je velice úzká. Je založen oficiální Fan club HC Kometa Brno. Výhodou členství Fan klubu je neustálý kontakt s HC Kometa Brno, setkávání se s hráči, přednostní práva při nákupech a odběru zboží ve Fan shopech, hromadné výjezdy Fan klubu na utkání hraná venku.

2.4.2 Dodavatelé

Za dodavatele jsou považovány všechny subjekty umožňující chod a provoz veškerých činností, které sportovní klub užívá. Jedná se o výrobce, dodavatele sportovní výstroje, zařízení, energie, služeb, pronájemce prostor a partnery.

HC Kometa Brno si pronajímá KAJOT ARENU. HC Kometa Brno platí nájem správci – Starez – Sport, a.s. Nájem za rok je ve výši 6,7 mil. Kč = 70 % haly, zbylých 30 % tvoří supermarket Billa. Ostatní náklady spojené s údržbou a provozem arény a okolí arény je v režii Klubu. Klub ročně spotřebuje elektřinu ve výši cca 900 000 Kč, vodné stočné 400 000 Kč, teplo 300 000 Kč.

Dodavatelem sportovního oblečení je společnost Kappa. Firma Kappa dodává veškeré sportovní vybavení a společně s firmou Bauer také vybavení a výstroj pro hokejisty, dresy a dále oblečení pro fanoušky (trička, šály, čepice, dresy, kšiltovky, rukavice atp.).

Důležitým dodavatelem je Starobrno – který zprostředkovává na zápasy pivo a nápoje.

Klub – má v režii občerstvovací stánky.

Najímány jsou také bezpečnostní agentury, které mají za úkol postarat se o pořádek a bezpečnost před utkáním, během utkání a také po utkání.

Většina dodavatelů jsou partneři hokejového klubu a v podstatné většině mají smluvní barterový obchod.

2.4.3 Konkurence

Pro klub HC Kometa Brno v okolí Brna a Jihomoravského kraje neexistuje přímá konkurence. HC Kometa Brno je jediným týmem v Jihomoravském kraji, který hraje nevyšší hokejovou soutěž v České republice. První ligu, která by se dala uvažovat za možnou konkurenci, hrají kluby v Třebíči, Jihlavě a Olomouci. Extraligové týmy na Moravě jsou Zlín, Třinec a Vítkovice. Jak vyplývá z **Tab. 9** Vzdálenost nejbližších měst hrajících Tipsport extraligu v sezóně 2012/2013 nejbližším místem hrající Tipsport Extraligu je Zlín vzdálený 97 km a blíže, než další týmy pocházející z Moravy jsou Pardubice, které jsou od Brna vzdáleny 130 km. V Jihomoravském kraji je HC Kometa Brno monopolem.

Tab. 9 Vzdálenost nejbližších měst hrajících Tipsport extraligu v sezóně 2012/2013

Město	Vzdálenost (km)
Zlín	97
Pardubice	130
Vítkovice	168
Třinec	195

Zdroj: <maps.google.com>

Pozn.: Vzdálenosti jsou uvedeny jako nejkratší možné.

Jako konkurenci je možné uvažovat fotbalový klub Zbrojovka Brno. Tyto dva kluby mají určitou dohodu z pohledu začátků domácích utkání. Pakliže nastane okamžik shody, či vzájemného navázání času konce a začátku utkání a nelze to změnit, aby fanoušci se včas dopravili z hokejového prostředí do prostředí fotbalového, dochází k transportu prostřednictvím autobusů. Ani jeden klub nechce přicházet o své fanoušky a tak společně hledají cesty, jak případné komplikace vyřešit.

Také existuje sdružení – Unie sportovních klubů města Brna – jehož účelem je sjednotit brněnský sport i kluby a to ve prospěch veřejnosti. Podstatou celé unie je, aby kluby, které jsou v tomto sdružení, vystupovaly jako celek a chovaly se jako celek – vůči úřadům, médiím, vedení města, kraji, partnerům.

2.4.4 Substituty

Za substitut můžeme považovat fotbalový klub Zbrojovka Brno, který hraje nejvyšší fotbalovou soutěž – Gambrinus ligu. V loňské sezóně se i tomuto klubu zvýšila návštěvnost. V době svého nasazení mohl být považován za substitut i tým brněnských basketbalistek, ale ten v posledních letech poklesl. Další podobně silné substituty ve městě Brně s těžkostí můžeme nalézt.

2.4.5 Bariéry vstupu

Bariérou vstupu do sportu jako je hokej, jsou požadavky různých směrnic a předpisů, které vydává Český svaz ledního hokeje. A také omezený počet licencí pro Extraligu.

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá silnými a slabými stránkami Klubu, dále jaké má Klub příležitosti a jaké ho mohou potkat hrozby.



Obrázek 1 SWOT analýzy Kometa Group a.s.

Zdroj: Dokument SWOT analýza Kometa Group a.s., vlastní práce.

2.5.1 Silné stránky

Jednou z největších předností brněnského klubu je jeho historie. V Brně se hraje již od roku 1953 a hned ve druhém roce působení se Kometa stala mistrem ligy. Kromě sezony 1958/1959, kdy se Brňané umístili třetí, pokaždé vyhráli československou ligu až do roku 1966. V letech 1966 – 1968 se stal brněnský klub vítězem PMEZ. Novodobým největším úspěchem je titul vicemistra ze sezony 2011/2012.

Nedílnou součástí každého podniku je marketing a ne každý jemu věnuje sílu pozornosti. Marketingu klubu Komety Brno je věnována vysoká důležitost.

Marketing Klubu je založen na komunikaci se zákazníkem a okolím. Propagace Klubu, města Brna, Jihomoravského kraje a také spolupráce s organizacemi zprostředkující volnočasé aktivity pro obyvatele města Brna a širokého okolí. V každém období roku jsou realizovány nové a nové akce, nebo obnovovány i staré akce.

Silná značka Komety Brno je podporována radnicí města a podpořena brněnským pivovarem Starobrno (generální partner), podle jehož znaku se změnilo i logo klubu. Kometa je také podporována dalšími předními sponzory, jak už regionálními, tak místními firmami (hlavní partneři – statutární město Brno, KAJOTbet, OHL ŽS, ESOX s.r.o., Přemysl Veselý stavební a inženýrská činnost, s.r.o., STRABAG, a.s., IMOS Brno, a.s., Veletrhy Brno a.s., Holiday Inn Brno, SITA CZ a.s., HT Group, ALPINE BAU CZ, s.r.o, AutoCont, Technologický Park Brno, a.s., AZW, a.s., PS BRNO, s.r.o., METROSTAV a.s., Orgapol, akciová společnost).

Jediný akcionář klubu – tým je zajištěno stabilní vedení a eliminace možných rizik v názorových či obchodních neshodách ve vrcholném managementu Klubu.

I přes nástup nových sportů, jako je florbal, baseball apod., je o hokej na jižní Moravě stále velký zájem. Kometa může čerpat z mládežnické základny přímo z řad dětí z Brna, Blanska či Vyškova, za což může vděčit i samotné poloze Brna, které se nachází ve středu regionu.

2.5.2 Slabé stránky

Vysoké provozní náklady haly – jen samotné nájemné ročně stojí 6,5 mil. Kč, které HC Kometa platí firmě Starez – Sport a.s., která tuto halu spravuje. Další provozní náklady pronajímaných prostor se ročně pohybují kolem 1,6 mil. Kč (voda, energie, teplo).

Malá kapacita haly – tento problém je znám už několik let a je slabinou haly. Kapacita haly je zcela nedostatečná vůči poptávce.

Malý počet VIP míst pro partnery Klubu – nemožnost nasmlouvání dalších partnerů a to díky tomu, že není další prostor pro umístění partnerů. Jak na dresech hokejistů, tak v sektoru pro VIP partnery.

Vysoké náklady na odměny hráčů – každý hráč se soupisky A týmu má smlouvu a Kometa těmto hráčům vynakládá vysoké odměny za jejich výkony a působení v Klubu.

Poloha arény – parkování – KAJOT aréna se nachází v městské části Brno – město. Poloha KAJOT arény je strategicky výhodná pro fanoušky, kteří se dopravují hromadnými prostředky. Fanoušci, kteří používají své osobní automobily, měli donedávna velký problém se zaparkováním v blízkosti KAJOT arény. Od 4. prosince 2012 mohou své automobily zaparkovat na ulici Vojtova, tedy asi cca 400 metrů ke KAJOT aréně. Parkovací prostor pojme až 400 automobilů. Do slabých stránek je tato položka zahrnuta proto, že minimálně polovina kapacity haly (tj. 3600 lidí) může se dopravit na hokejová utkání svým vlastním automobilem a v takovém případě by parkovací kapacita v okolí haly, včetně nového parkoviště, byla zcela nedostatečná.

2.5.3 Příležitosti

Talentovaná mládež – Kometa si vychovává svoji mládež, má své sportovní třídy mládeže na ZŠ Labská, potažmo ZŠ Úvoz. Široká základna mládeže a profesionální práce a výchova svých hráčů vede k obrovské výhodě pro Klub do budoucna.

Komunikace s fanoušky – Klub a jeho komunikace s fanoušky je téměř nepřetržitá. Kometa pro fanoušky neustále provozuje a inovuje akce, kterých se mohou účastnit fanoušci a široká veřejnost. Kometa Brno také organizuje nejružnější zájmové soutěže pro mládež, ale také pro školy a pro tělesně postižené a jiná podobná zařízení. Zprostředkovává nejružnější soutěžní akce (Dortíada, Drakiáda, Jsme jedna rodina, Kometa a Petr Koukal, Chlapi ženám, Červená modrá...pro život, předvánoční sbírka pro školáky z dětských domovů „Barevné Vánoce“, Království Komety atp.). Jedna z posledních významných akcí v režii Komety, společně s fanoušky se stala akce adopce medvíďat. Adoptivními rodiči dvou mlád'at ledních medvědů je Kometa, která se narodila v brněnské ZOO. Společně s fanoušky, prostřednictvím hlasování na jejich webových stránkách, byla vybrána jména pro tato mlád'ata. Návštěvníci webových stránek mohli vybrat ze 24 tipů jmen, každé jméno mělo svůj vlastní význam. Medvíďata byla pojmenována Kometa a Nanuk.

Sportovní úspěchy – největší úspěch za poslední léta, za novodobého vedení Klubu, je umístění na 2. místě v EHL v sezóně 2011/2012. Kdy se klub dostal do play off a následně tak sehrál několik finálových utkání, a výsledek bylo druhé místo v EHL. Sportovní úspěch se také nepochybně odráží na návštěvnosti utkání. Od roku 2005 Kometa Brno sehrála 237 utkání, z nichž bylo 105 vyprodáno. A celkově od roku 2005 navštívilo domácí utkání 1 408 487 diváků.

Marketing – Království Komety – jde o politickou podporu příspěvkových organizací, které jsou zapojené do tohoto projektu.

Význam pro společnost – za poslední léta, především v loňském roce, došlo téměř k modrobílému davovému šílenství. Lidé jezdili s vlajkami Komety na autech, věnována pozornost byla i v regionálních novinách a televizi, nemalá část populace brněnské aglomerace a okolí měli stejné téma – Kometa. Lidé mají rádi sport, rádi se chodí bavit, vyhledávají volnočasé aktivity. Mnoho rodin, párů a jednotlivců si účelově plánují své aktivity tak, aby se mohli dostavit včas na utkání a shlédnout zápas.

Marketingový přínos pro město Brno a Jihomoravský kraj – jedná se o propagaci města Brna a Jihomoravského kraje, což přináší zviditelnění této metropole a brněnské aglomerace. I v rámci vzájemné výpomoci, jako je podpora z města Brna a Jihomoravského kraje a odplatou za to je umístění propagačních schémat na viditelných místech KAJOT ARENY, dresů. Ale také se to týká návštěvnosti města Brna, využití dopravní infrastruktury, parkování, Městské hromadné dopravy, Českých drah či jiných autobusových spojení. Také okolní restaurace, bary, občerstvení, čerpací stanice mají příležitost obohatit a naplnit své tržby k vyšším částkám, než ve všední dny, kdy se nekonají domácí zápasy Komety Brno.

Unie sportovních klubů města Brna – je považováno za velmi dobrý nápad. Sdružení, jehož cílem je sjednocení brněnských sportovních klubů a organizací tak, aby se jejich akce vzájemně nepřekrývaly a nedocházelo tak vzájemnému poškozování se, boj o fanoušky a celkově o rozdělení společnosti.

Slabá konkurence – hokejová konkurence v Jihomoravském kraji je vůči Kometě nulová. V Brně a Jihomoravském kraji není žádný hokejový klub, který hraje EHL. Jediný klub, který se nachází v Brně, hraje druhou ligu – střed – VSK Technika Brno. Situačně blízké prvoligové kluby jsou Třebíč, Jihlava a Olomouc.

Dalším klubem jsou Znojemští Orli, od kterých koupila Kometa licenci, jsou součástí profesionální hokejové ligy Rakouska – EBEL (Erste Bank Eishockey Liga) – součástí této ligy jsou hokejové kluby také ze Slovinska, Chorvatska a Maďarska.

2.5.4 Hrozby

Konec nájemní smlouvy haly – toto je pro Klub silnou hrozbou. Jelikož je v nájmu pouze do roku 2014 může v tomto termínu nastat Klubu otázka komplikace s pronájmem, pakliže by nebyla smlouva prodloužena. Na druhou stranu, jaký jiný klub by zde v takovém rozsahu mohl působit.

Změna politické reprezentace města – každý z nás ví, že politika a její podpora je pro všechny v republice důležitá. Tak i pro Kometu je tato stránka nepostradatelná. Za uplynulá období je možnost se poohlédnout, jak celková společnost vnímá nové vedení Klubu a také jak Kometou, v podstatě celé město Brno a široké okolí, žije. Jak sami fanoušci a obdivovatelé ji podporují. Je možnost vysledovat porovnání, co se odehrávalo před tehdejší mocenskou vládou a za současné vlády. Lze to i pouhým neprofesionálním okem zjistit, jak tomu je v současné době oproti době minulé. Téměř všechny organizace, které mají poslání a cíle bavit a naplňovat společnost, tak i města v České republice mají za cíle vyhovovat a být tím nejlepším městem pro své obyvatele. Právě proto je důležité toto zastoupení a přístup komplexní síly města.

Ekonomická situace v ČR – firmy v České republice se nachází ve stavu, kdy šetří, nemají zakázky takové, jaké by si představovaly, a to díky dopadu nedávné hospodářské krize. Lidé stále více šetří a tím i firmy nemají patřičné finanční prostředky jako výdaj na reklamu. Nicméně Kometa může označit tuto situaci vůči sobě jako stabilní.

3 Průzkum spokojenosti zákazníka

3.1 Cíl průzkumu

Cílem marketingového průzkumu je zjistit spokojenost zákazníků, fanoušků HC Komety Brno se službami, které Klub poskytuje ve spojitosti Klub – fanoušek. Po zjištění sběru dat pomocí dotazníkového šetření byla vyhodnocena významnost kritérií a celková spokojenost fanoušků tohoto klubu. Následně byl proveden návrh řešení pro zlepšení zjištěného stavu.

3.2 Přípravná část

Časový harmonogram, definice metody průzkumu, průběh sestavování otázek v dotazníku a struktura dotazníku.

3.2.1 Časový harmonogram a sběr dat

Pro stanovení marketingového průzkumu je nutné stanovit plán sběr dat a informací, jakým způsobem bude probíhat průzkum, určit si jednotlivé postupy tak, aby byly co nejefektivnější a měly logickou posloupnost a dobu trvání jednotlivých fází. Níže uvedená tabulka – Tab. 10 Časový harmonogram vlastního průzkumu poukazuje na celkový průběh marketingového průzkumu. Tabulka – Tab. 11 Harmonogram činností vlastního průzkumu znázorňuje návaznost jednotlivých činností.

Tab. 10 Časový harmonogram vlastního průzkumu

Časový harmonogram	
Přípravná fáze dotazníkového šetření	leden/únor 2013
Rozhovor s expertem	únor 2013
Příprava dotazníku	únor/březen 2013
Technika ohniskových skupin	březen 2013
Rozhovor s expertem	leden - březen 2013
Pilotáž	březen 2013
Vlastní průzkum	březen 2013
Zpracování a analýza informací	březen 2013
Interpretace výsledků průzkumu	duben 2013

Zdroj: Vlastní práce.

Tab. 11 Harmonogram činností vlastního průzkumu

Harmonogram činností vlastního průzkumu						
Rok	2012		2013			
Měsíc	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben
Seznámení se s problematikou HC Kometa Brno						
Stanovení cíle průzkumu						
Stanovení metodologie průzkumu						
Přípravná fáze dotazníkového šetření						
Rozhovor s expertem						
Příprava dotazníku						
Technika ohniskových skupin						
Rozhovor s expertem						
Pilotáž						
Vlastní průzkum						
Zpracování a analýza informací						
Interpretace výsledků průzkumu						

Zdroj: Vlastní práce.

3.2.2 Metodologie dotazníkového průzkumu

Pro průzkum byla zvolena metoda dotazníkové šetření – osobní dotazování. Pro vlastní průzkum své diplomové práce považuji tuto metodu za nejvhodnější, jelikož je možné získat velké množství respondentů a z pohledu finančních nákladů je to nejlevnější metoda. Dotazník byl vyplňován společně s respondenty a byl anonymní. Tím, že byl vyplňován společně s respondenty je výhoda v tom, že mohou být zapsány nejrůznější poznámky, které byly nápomocny do celkového průzkumu. Dotazníkové šetření bylo časově omezeno na 2 hodiny před začátkem vybraného utkání.

V dotazníku byla použita pětibodová škála v intervalu od 1 do 5 (velmi spokojen, spokojen, nevím, nespokojen, velmi nespokojen), která byla pomocí lineární extrapolace převedena na procentuální spokojenost. Pomocí Pearsonova korelačního koeficientu byla stanovena významnost jednotlivých faktorů. Výsledkem bylo sestavení rozhodovací matice důležitosti a spokojenosti. Pětibodová škála intervalu dle Likerta byla zvolena z důvodu snadnější verbální interpretace jednotlivých typů škál.

3.2.3 Struktura a sestavení dotazníku

Následující fáze Struktura a sestavení dotazníku je velice důležitá. Jde o jasné, zřetelné a logicky posloupné seřezání a sestavení otázek v dotazníku. Sestavování otázek se musí držet toho, aby byl použitelný výsledek, tedy aby byl dodržen cíl průzkumu.

3.3 Dotazník

Dotazník je složen ze tří částí. Tyto části zaujímají pět stran velikosti formátu A4. První strana a tedy i první blok otázek obsahuje pokyny (jaký smysl a účel má vyplnění dotazníku a také poděkování za strávený čas) a osobní otázky respondenta. Druhý blok zahrnuje vlastní průzkumné otázky kvantitativního charakteru – spokojenost. Poslední blok je kvalitativní – otevřené otázky.

První blok – osobní otázky

Zahrnují osobní informace o respondentovi:

- pohlaví,
- věk,

- nejvyšší dosažené vzdělání,
- zaměstnání,
- město/obec, odkud pochází.

Druhý blok – míra spokojenosti

Spokojenost je hodnocena pomocí škál v intervalu od 1 do 5. Otázky se týkaly oblasti služeb, polohy arény, vybavení arény, občerstvení, cen až po nabídky HC Kometa Brno. Spokojenost a důležitost jsou podstatné pro výsledky celkového průzkumu. Je měřena nízká spokojenost a vysoká důležitost daného kritéria. Pro potřeby vlastního průzkumu byla zvolena Likertova pětibodová hodnotící škála a má následující podobu.

Škála spokojenosti dle Likerta:

- velmi spokojen - 1,
- spokojen - 2,
- nevím - 3,
- nespokojen - 4,
- velmi nespokojen - 5.¹⁰²

Důležitost daného kritéria byla rozdělena na:

- absolutně důležité - 1,
- důležité - 2,
- nevím – neutrální postoj - 3,
- nedůležité - 4,
- absolutně nedůležité - 5.

Okruhy otázek, které jsou uvedeny v dotazníkovém šetření, byly vybrány na základě techniky ohniskových skupin (focus group) a současně techniky rozhovoru s marketingovým oddělením klubu. Techniky ohniskových skupin se účastnilo 15 lidí. Následně byla provedena pilotáž dotazníku, kde byla provedena kontrola srozumitelnosti a formulace dotazníkových otázek.

Třetí blok – doplňující otázky

Poslední blok dotazníku obsahuje dvě otevřené otázky, kam mohou respondenti uvést svůj názor, co jim chybí a co je možné dle jejich uvážení zlepšit. V rámci

¹⁰² KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011.

vyplňování dotazníku někteří fanoušci se nad těmito otázkami zamýšleli a dokázali vytvořit poměrně zajímavé názory a nápady. Názory a nápady jsou nadále interpretovány.

3.3.1 Distribuce a sběr dat

Pro sběr dat byl použit kvótní výběr. Respondenti byli definováni následujícími charakteristikami. Průzkum proběhl dne 8. března 2013, dvě hodiny před samotným začátkem utkání HC Kometa Brno – HC Energie Karlovy Vary, od 15 hodin do 17 hodin. Data pro průzkum byla získána metodou osobního dotazování.

Vyplňování dotazníku mělo i svoji reklamu na webových stránkách www.hc-kometa.cz, aby lidé podpořili průzkum spokojenosti. V KAJOT ARENĚ byl vymezen prostor, kde byla možnost vyplnit dotazník. Byly k dispozici, tužky, dotazníky, stolky. Respondenti byli oslovovali osmi lidmi, které jsem si zajistila svými vlastními silami, aby mi pomohli ve vyplňování dotazníků. Každý respondent si mohl vybrat, buď dotazník vyplňoval sám, nebo s pomocníkem. Záleželo na jeho uvážení.

Popisu vzorku se zúčastnilo 275 osob. Prvních 200 respondentů dostalo za vyplněný dotazník jedno pivo Starobrno zdarma, nebo jinou točenou limonádu. Vše, co se týkalo průzkumu, zajišťovala HC Kometa Brno (prostor pro vyplňování dotazníků, tužky, stolky, reklama na internetových stránkách a nápoj zdarma). Ke zpracování dat bylo použito 244 dotazníků.

3.3.2 Zpracování dat

Získaná data byla vyhodnocena pomocí softwaru IBM SPSS Statistics. Do tohoto programu byla zařazena pětibodová škála v intervalu od 1 do 5, která byla pomocí lineární extrapolace převedena na procentuální spokojenost. Pomocí Pearsonova korelačního koeficientu byla stanovena významnost jednotlivých faktorů.

Tab. 12 Hodnoty škál - spokojenost

Spokojenost		
Škála	Hodnota škály	%
Velmi spokojen	1	100
Spokojen	2	75
Nevím - neutrální postoj	3	50
Nespokojen	4	25
Velmi nespokojen	5	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 13 Hodnoty škál - důležitost

Důležitost		
Škála	Hodnota škály	%
Absolutně důležité	1	100
Důležité	2	75
Nevím - neutrální postoj	3	50
Nedůležité	4	25
Absolutně nedůležité	5	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výstupem Pearsonova korelačního koeficientu jsou hodnoty důležitosti. Důležitost jednotlivých kritérií byla stanovena nad 0,5. Celková spokojenost pro tento průzkum musí dosahovat hodnot nad 2,45. Hodnota vznikla výběrem dvou extrémů (minimum a maximum) z výpočtu aritmetických průměrů jednotlivých faktorů. Extrémy se od sebe odečtou a z výsledku se stanoví jedna polovina. Výsledná jedna polovina se přičte k minimálnímu extrému. Následně vznikl průnik jednotlivých hodnot, důležitost vs. spokojenost a jejich četnost v jednotlivých kvadrantech.

Průzkum je zaměřen na spokojenost zákazníka, tedy je pro něj důležitá nízká spokojenost a vysoká důležitost daného kritéria, která jsou dále hodnocena ve výstupech analýzy.

3.4 Analýza výsledků

Vícekritériální hodnocení spokojenosti hodnotili respondenti dvanáct faktorů pomocí hodnoticí škály.

Celková spokojenost se pohybovala v rozmezí od 1,775 do 3,124. Pro dotazníkový průzkum a jeho výsledky je podstatná nízká spokojenost. Nejnížší spokojenost dosahovaly atributy – cena permanentky, kapacita arény, počet stánků s občerstvením a vybavení tribun. Důležitost daných kritérií měla interval mezi 0,383 až 0,651. Pro dotazníkový průzkum a jeho výsledky byla vysoká důležitost daného kritéria. Nejvyšší důležitost znázornil atribut kapacita arény, počet stánků s občerstvením, cena permanentky, poloha arény, vybavení tribun, nabídka občerstvení. Naopak za lhostejný atribut značku piva.

Tab. 14 Rozsah intervalů důležitosti a spokojenosti

Rozsah intervalů	
Spokojenost	1,775 - 3,124
Důležitost	0,383 - 0,651

Zdroj: Vlastní práce.

3.4.1.1 Analýza dotazníku

I. Blok otázek – osobní otázky

Jak již bylo uvedeno, vyplňování dotazníků se účastnilo 275 lidí, nepoužitelných dotazníků bylo 31, to znamená, že 244 dotazníků bylo použito pro průzkum.

Dotazníkového šetření se účastnilo 173 mužů a 71 žen. Jak muži, tak ženy byli nejčastěji ve věku od 21 do 40 let. Tedy lidé v produktivním věku. Velká skupina byla do 20 let, z 87 % ji tvoří mladí muži. Zbytek tvořily dívky. Další čtenou skupinou je věk v rozmezí 41 – 50, která tvoří 17,62 % z celkového počtu použitých dotazníků. S velkým odstupem tvoří skupinu lidí ve věku 51 – 60 let a 60 let a více. V každé věkové kategorii se podařilo získat 9 kusů vyplněných dotazníků.

Nejpočetnější skupinou v sekci vzdělání jsou lidé, kteří absolvovali střední školu s maturitou. Těchto respondentů je 97, tedy 39,75 %. Skupina se základním vzděláním – odpovídá věkové skupině mladistvých do 20 let. Tito respondenti absolvovali prozatím Základní školu, nicméně pokračují ve studiu na středních školách. Téměř čtvrtinu dotazovaných tvoří respondenti s výučním listem – 58 respondentů. Zbytek a to pouze 9,84 % (24 respondentů) tvoří vysokoškolsky vzdělané fanoušky.

Nejčetnějším zaměstnáním, respektive odpovědi na otázky typ zaměstnání, byla uvedena odpověď – student. Respondentů studentů bylo téměř třetina dotazovaných – tedy 37,70 % (92 odpovídajících). Další nejpočetnější skupinou lidí byli osoby samostatně výdělečně činní (OSVČ). Stejnou početnou skupinou lidí se objevili respondenti, kteří jsou zaměstnáni u státní správy (armáda, Magistrát města Brna). Nezaměstnaných respondentů tvoří 4,51 %, což je 11 lidí z celkového počtu dotazovaných. Ostatní tvoří přes polovinu dotazovaných, 127 respondentů. Jedná se o dělníky, ženy na mateřské dovolené, zdravotní sestřičky, manažery, techniky, asistentky, důchodce, vedoucí, konstruktéry, mechaniky, laboranty, hostinské, agronomy, programátory, obchodníky).

Poslední osobní otázka zněla, odkud respondent pochází, z jakého města či obce. Z celkového počtu 244 účelně vyplněných dotazníků je 146 respondentů žijících ve městě Brně. Celkově z jihomoravské metropole, mimo město Brno, vyplnilo dotazník 38,93 % respondentů. Z Kraje Vysočina je téměř 1 % respondentů. Ostatní tvoří jeden člověk, který pochází ze Dvora Králové nad Labem, přičemž studuje v Brně.

Tab. 15 První blok osobních otázek

Pohlaví		
muž	173	70,90%
žena	71	29,10%
Věk		
do 20	77	31,56%
21-30	56	22,95%
31-40	0	20,49%
41-50	43	17,62%
51-60	9	3,69%
60 a více	9	3,69%
Nejvyšší dosažené vzdělání		
základní	65	26,64%
vyučen	58	23,77%
Středoškolské s mat.	97	39,75%
Vysokoškolské	24	9,84%
Nejčtenější zaměstnání		
Student	92	37,70%
OSVČ	7	2,87%
Státní správa	7	2,87%
Nezaměstnaný	11	4,51%
Ostatní	127	52,05%
Město/obec		
Brno	146	59,84%
Jihomoravský kraj	95	38,93%
Kraj Vysočina	2	0,82%
Ostatní	1	0,41%

Zdroj: Vlastní práce.

II. Blok otázek – Spokojenost

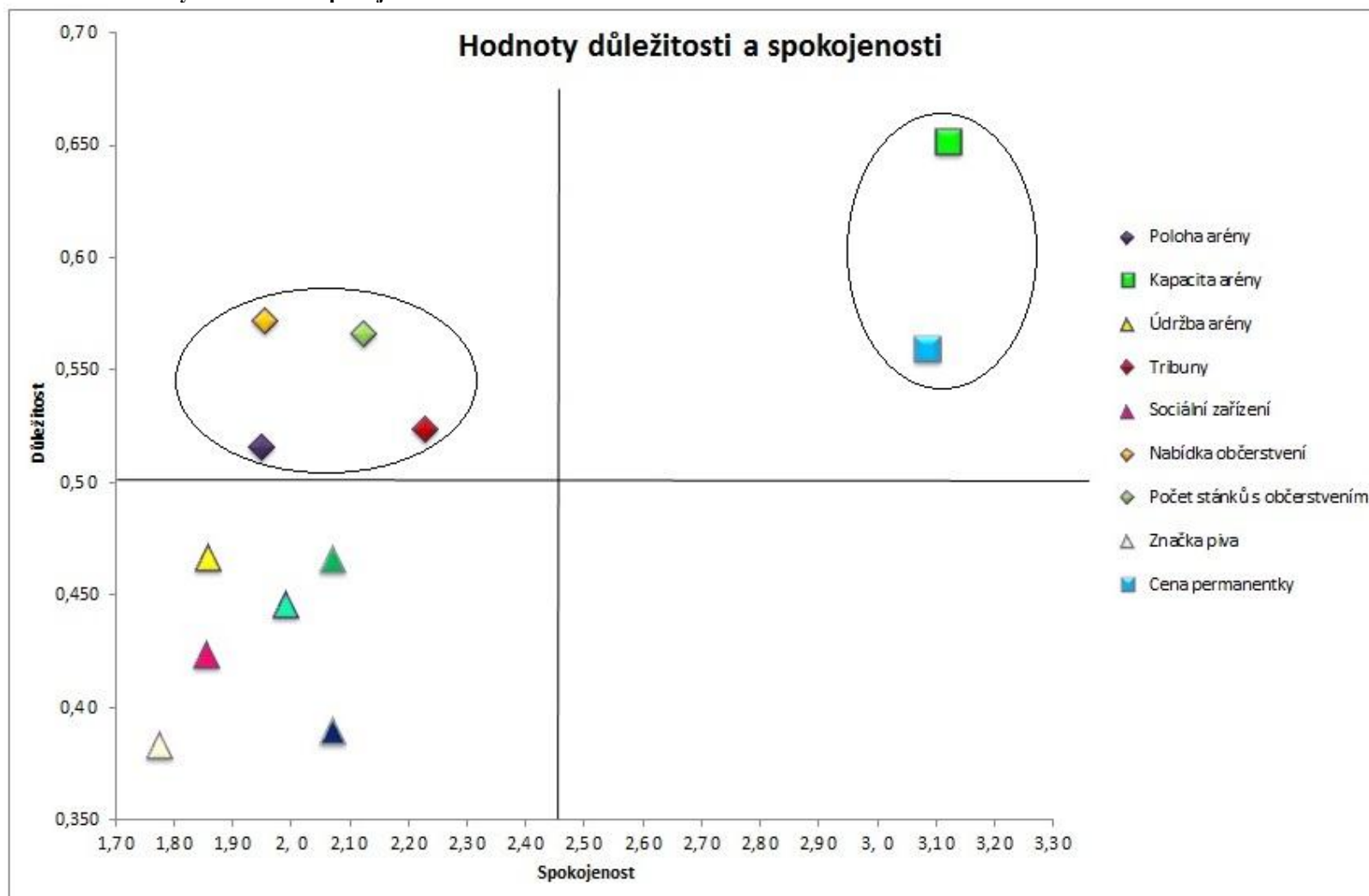
Hodnocení celkové spokojenosti by mělo pro účely tohoto průzkumu dosahovat hodnot nad 2,45 – tedy nízká spokojenost u daného kritéria. Důležitost jednotlivých kritérií byla stanovena pomocí Pearsonova korelačního koeficientu nad 0,5. Hodnota důležitosti, která je pro tento průzkum stěžejní, je právě ta nevyšší. Průnik jednotlivých hodnot – důležitost x spokojenost a jejich četnost v jednotlivých kvadrantech nám znázorňuje požadované zaměření se na daný problém.

Tab. 16 Hodnoty spokojenosti a důležitosti

Hodnoty důležitosti a spokojenosti		
Kritéria	Spokojenost	Důležitost
Poloha arény	1,950	0,516
Kapacita arény	3,124	0,651
Údržba arény	1,859	0,467
Tribuny	2,228	0,524
Sociální zařízení	1,855	0,424
Nabídka občerstvení	1,954	0,572
Počet stánků s občerstvením	2,124	0,566
Značka piva	1,775	0,383
Cena permanentky	3,087	0,559
Začátky utkání o víkendech	2,071	0,466
Začátky utkání v pracovním týdnu	2,071	0,390
Nabídka reklamních předmětů	1,992	0,446

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 1 Hodnoty důležitosti a spokojenosti



Zdroj: Vlastní práce.

Kritéria jasně splňující podmínky pro průzkum jsou:

- počet stánků s občerstvením,
- nabídka občerstvení,
- spokojenost s tribunami (sedačky na sezení, opěrná zábradlí na stání),
- poloha arény.

Do podmínek hodnocení byly zahrnuty atributy cena permanentek na základě dotazníkové šetření a poznámek respondentů, kteří k tomuto atributu měli častokrát doplnění. A také kapacita arény – také na základě poznámek respondentů, kteří jsou v podstatě spokojeni, ale mnoho z nich by uvítalo vyšší kapacitu.

1) Počet stánků s občerstvením a nabídka občerstvení

Z šetření dotazníku vyplývá, že s počtem stánků s občerstvením jsou lidé nespokojeni převážně z důvodu, že se tvoří řady a tím pádem si nestačí dojít o přestávce mezi třetinami na toaletu. Musí si vybrat a upřednostnit svoji osobní potřebu. Mnohdy také hraje důležitou roli, než se dostanou ze svého místa sledování utkání do místa, kde se nachází občerstvovací prostory. To obvykle může trvat i několik minut. Zákazníci by uvítali více počtu stánků s občerstvením. Vnitřní prostory arény zaujímají tři pevné občerstvovací stánky a čtyři automaty na kávu. Venkovní prostory kolem budovy arény se nachází dva stánky s občerstvením a dva stánky, které nabízejí nápoje (pivo, limo).

V tomto případě není již možné zvýšit počet stánků s občerstvením, nejsou na to smluvně určené prostory.

Nabídka sortimentu je ve formě rychlého občerstvení (párky, klobásy, slané pečivo, tyčinky atp.). Venkovní občerstvení mělo na starosti společnost Globus a také jako ostatní stánky byly smluvně dané podmínky na určitou dobu, které společnosti Globu koncem minulého soutěžního ročníku 2012/2013 vypršely a stánky s občerstvením spravuje Klub.

2) Spokojenost s tribunami

Lidé jsou poměrně spokojeni s tribunami, ale na základě výsledků dotazníku tomuto faktoru kladou vysokou důležitost. Po rekonstrukci v roce 2010 je celkové vybavení arény na vyšší úrovni, než tomu bylo v minulosti. I přes to by fanoušci uvítali především v sektoru stání více opěrných zábradlí pro svoji bezpečnost a pohodlí.

3) Poloha arény

Tento atribut se stal podkladem do vlastního návrhu řešení na základě hodnot spokojenosti a důležitosti, které plynou z dotazníkového šetření a také na základě výsledků SWOT analýzy – slabé stránky – poloha arény. Zákazníci nejsou zcela spokojeni s polohou arény skrze počet parkovacích míst. I přes to, že od 4. prosince 2012 je k dispozici cca 400 metrů vzdálené parkoviště, které pojme až 400 automobilů, není stále dostatečně uspokojen požadavek parkovacích míst. V případě, že by na utkání jela vlastním automobilem polovina fanoušků (myšleno vzhledem ke kapacitě arény = 7200), parkovací plocha na ulici Vojtova a v okolí KAJOT arény by byla stále nedostatečná.

Druhý pohled na polohu arény se týká dostupnosti. Aréna je strategicky velmi výhodně položená. Vzdálenosti k hlavnímu vlakovému nádraží a autobusovému nádraží jsou asi jeden kilometr. Také nejbližší výjezd na dálnici D1 je vzdálen kolem tří kilometrů.

4) Cena permanentky

Faktor ceny permanentky byl zahrnut z důvodu, že Klub má jedny z nejdražších permanentních vstupenek v Extralize. Tento atribut je těžce měnitelný. Cena permanentky je už od sezóny 2011/2012 neměnná. V letošní sezóně 2013/2014 cena permanentky stále stejná. Permanentní vstupenka má své výhody v podobě:

- slev na přátelská domácí utkání,
- předkupní právo vstupenek na domácí přátelská utkání, přípravná utkání a nadstavbové části,
- předkupní právo nákupu permanentní vstupenky na nadcházející sezónu.

Tab. 17 Srovnání cen permanentek vybraných klubů

Ceny permanentek HC Slavia Praha	
Kategorie	Cena (Kč)
I. - IV.	3952 - 1 147
Děti	520
Senioři	2 059 – 2 288
Ceny permanentek HC PSG Zlín	
Sezení	3500 - 4990
Stání	2 200
Ceny permanentek HC Kometa Brno	
Sezení	4560 - 6000
Stání	3 360

Zdroj: <<http://www.hc-slavia.cz>, >, <<http://hokej.zlin.cz/>>, <<http://hc-kometa.cz>>

5) Kapacita arény

Kapacita hokejové arény je neustále řešená otázka brněnské Komety. Již v minulém roce, kdy hrála finále extraligy, bylo velké množství fanoušků nespokojeno. Nespokojenost vznikla na základě nemožnosti se účastnit samotné atmosféry a celého dění v aréně. A to jen skrze kapacitu.

V Tab. 18 Kapacity stadionů v EHL je přehled kapacit jednotlivých arén, v nichž hrají hokejové kluby extraligy. KAJOT ARENĚ náleží osmá pozice ze čtrnácti možných arén. Před KAJOT ARENOU se nachází většinou arény, které mají kapacitu nad deset tisíc míst. V roce 2010 byla provedena rekonstrukce KAJOT ARENY (bývalá Hala Rondo), kdy kapacita zůstala stejná. S tímto atributem se nadále nic víc, než bylo v roce 2010, dělat nedá. Závěrečné stanovisko je takové, že nikterak nelze rozšířit kapacitu KAJOT ARENY. Každá aréna má určité bezpečnostní požadavky a i přes to, že by se do KAJOT ARENY vešlo více diváků, nelze překračovat daná pravidla a nařízení.

Tab. 18 Kapacity stadionů v EHL

Kapacity stadionů v EHL				
Pořadí	Název arény	Klub	Sezení	Kapacita celkem
1.	O2 Aréna	HC Slavia Praha	17 360	17 360
2.	Tipsport Aréna	HC Sparta Praha	13 150	11 544
3.	ČEZ Aréna	HC ČSOB Pojišťovna Pardubice	10 194	8 704
4.	ČEZ Aréna	HC Vítkovice Steel	10 157	10 157
5.	Městský zimní stadion	Rytíři Kladno	1 600	8 600
6.	ČEZ Aréna	HC ŠKODA Plzeň	5 879	8 236
7.	Tipsport Aréna	Bílí tygři Liberec	7 250	7 500
8.	KAJOT ARENA	HC Kometa Brno	4 200	7 200
9.	Zimní stadion Ivana Hlinky	HC Verva Litvínov	2 000	7 000
10.	Zimní stadion Lud'ka Čajky	HC PSG Zlín	4 525	6 975
11.	Budvar Aréna	HC Mountfield České Budějovice	5 870	6 421
12.	KV Aréna	HC Energie Karlovy Vary	6 000	6 000
13.	Multifunkční aréna Chomutov	Piráti Chomutov	5 000	5 500
14.	Wekr Aréna	HC Oceláři Třinec	4 000	5 200

Zdroj: < <http://cs.wikipedia.org> >, vlastní zpracování.

III. Blok otázek

Co je možné zlepšit v KAJOT ARENĚ?

- program o přestávkách – větší vyžití a více soutěží o přestávkách,
- přístup na WC ze sektoru stání,
- více stánků s občerstvení,
- více informací o mládeži a mládežnických zápasech – čas a místo konání,
- výhled pro děti v sektoru stání.

Co byste navrhoval/a, co Vám chybí v rámci mimo zápasových aktivit?

- den otevřených dveří do šaten a zázemí KAJOT ARENY,
- autogramiády a setkání se s hráči,
- povlečení,
- župan,
- puk s výherním číslem,
- sportovní akce Kometa vs. Fans,
- sada puků s logem a lety od založení Komety po současnost.

4 Vlastní návrhy řešení

1) Spokojenost s tribunami

Navrhovaným řešením je rozšířit počet zábradlí v oblasti stání. Celkový počet řad v jednom sektoru stání (jsou zde dva sektory stání) je 20. Celkový počet zábradlí v jednom sektoru stání je 34. Podle průzkumu KAJOT Arény je počet zábradlí v jednotlivých řadách uveden v Tab. 19 Počet zábradlí v jednotlivých řadách

Tab. 19 Počet zábradlí v jednotlivých řadách

Řada	Počet zábradlí (ks)
1	10
5	9
10	8
15	7
20	bez zábradlí

Zdroj: Vlastní práce.

Z tabulky 19 vyplývá, že každá pátá řada má zábradlí, kdežto poslední řada nemá žádné zábradlí.

Rozměry zábradlí:

- výška – 120 cm,
- výška schodu 40 cm,
- délka (šířka) zábradlí – 200 cm,
- průměr konstrukce zábradlí 10 cm.

Propočtem by bylo potřeba 60 ks zábradlí na oba sektory stání.

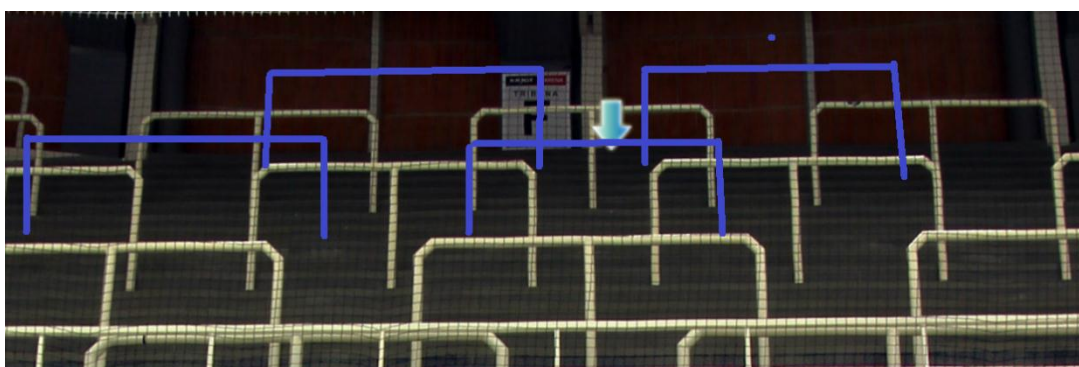
Rozvržení zábradlí do příslušných řad (viz. **Tab. 20** Návrh rozložení nového zábradlí do jednotlivých řad) je určeno pomocí určení výšky řady, strmosti směrem k hrací ploše a ostatních a okolních již ukotvených zábradlí. Rozvržené zábradlí bude ukotveno do kříže vůči ostatním zábradlím v jednotlivých řadách. (Viz.

Tab. 20 Návrh rozložení nového zábradlí do jednotlivých řad

Řada	Počet zábradlí (ks)
3	9
7	8
12	7
17	6

Zdroj: Vlastní práce

Celkem na jeden sektor stání = 30 ks zábradlí.



Obr. 10 Návrh rozložení nového zábradlí do jednotlivých řad

Zdro: <www.hc-kometa.cz>, vlastní práce.

Kalkulace výroby a ukotvení zábradlí vznikla prostřednictvím firmy Zámečnictví Petr Hlava, by jeden kus zábradlí přišel na 6000 Kč bez DPH, včetně DPH 21 % = 7260 Kč. Zábradlí má zinkovaný povrch, spodní část ukotvena přes patní desky vlepovanými šrouby M16 do betonových stupňů.

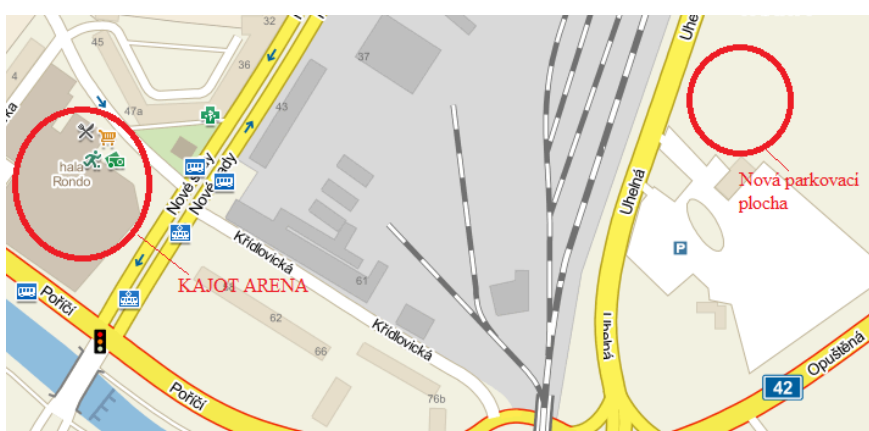
Výroba 60 ks zábradlí 30 dní a osazení samotného zábradlí trvá 1 týden.

2) Poloha KAJOT ARENY

Atribut, který je součástí návrhu řešení vyplynul z dotazníkového šetření a z výsledků SWOT analýzy.

Návrhem pro zvýšení parkovacích kapacit by se mohl stát prostor mezi ulicí Opuštěná a u Uhelná, což je asi 600 metrů od KAJOT arény. Plocha, na které se v současném čase vyskytuje pouze půda ležící ladem. Místo by bylo nutné nejprve

uovnat tak, aby na tomto místě mohly parkovat automobily. Vlastníkem parcel je firma JIŽNÍ CENTRUM BRNO, a.s. a Statutární město Brno, se kterými by bylo nutné uzavřít smlouvu o pronájmu, nebo také prostřednictvím vzájemné propagace. HC Kometa by propagovala logo a název v KAJOT aréně a protihodnotou by firma poskytovala svoji volnou plochu jako parkoviště. Další využití mimo hrací hodiny Komety Brno by mohlo parkoviště sloužit jako veřejně placené parkoviště v centru Brna. S výjimkou, kdy HC Kometa Brno by pořádala zápasy v KAJOT aréně by muselo být parkoviště přístupné 2,5 hodiny před začátkem utkání pro fanoušky Klubu a to takovým způsobem – prokázáním se permanentní vstupenky či vstupenky na daný zápas.



Obr. 11 Místo navrhované parkovací plochy

Zdroj: <www.mapy.cz>, vlastní práce

V prostoru ulice Uhelná se nachází několik nevyužitých parcel. Pro návrh nových parkovacích míst byly využity parcely číslo:

- 840/1 – rozloha 216 m² – vlastnické právo JIŽNÍ CENTRUM BRNO, a.s.,
- 840/2 – rozloha 27 m² – vlastnické právo Statutární město Brno,
- 841/1 – rozloha 4061 m² – vlastnické právo JIŽNÍ CENTRUM BRNO, a.s.

Celková rozloha navrhovaného parkoviště je 4304 m².

Podle dostupných informací prostřednictvím rozhovoru s odborníkem firmy STRABAG, a.s. by bylo potřeba upravit terén – výškové vyrovnání a mírné sejmutí ornice. Následně přizpůsobit terén pro úpravu výstavby parkoviště.

Na takový terén se pokládá 20 cm makadamu, jehož cena se pohybuje kolem 150 Kč/m², prolívka vrstvy se pohybuje v rozmezí 150 – 200 Kč. Na tuto vrstvu byla zvolena levnější varianta povrchu – zámková dlažba 300 Kč/m², ostatní zemní práce se pohybují v rozmezí od 150 Kč do 200 Kč/m².

Minimální kalkulace celkové úpravy povrchu se pohybuje kolem 1000 – 1200 Kč/m².

Celková částka výstavby parkoviště včetně práce by se vyšplhala minimálně na 4,5 mil. Kč bez DPH.

Počet parkovacích míst se odvíjí od rozlohy a také tvaru plochy. Komunikace mezi parkovacími místy zaujímá 15 – 20 % z celkové rozlohy plochy. Navrhovaná plochu tvoří nepravidelný tvar, tudíž je zvolena 20% hodnota k určení počtu parkovacích míst z plochy 4304 m², což činí až 860 parkovacích míst.

Podle vyhlášky č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečující bezbariérové užívání staveb musí být na určitý počet parkovacích míst také určitý počet parkovacích míst pro osoby těžce pohybově postižené. V tomto případě se jedná o 2 % z celkového počtu parkovacích míst (od 500 parkovacích míst výše činí počet míst 2 % z celkových parkovacích míst). Celkový počet parkovacích míst pro osoby těžce pohybově postižené je 18. Parkovací místa pro osoby těžce pohybově postižené mají své vlastní speciální rozměry minimálně 2,5 m x 4 m.

Propočtem celkových parkovacích míst a celkových míst pro invalidy je celkový počet parkovacích míst na ploše 4304 m² – 839 míst, včetně 18 parkovacích míst pro osoby těžce pohybově postižené.

Tab. 21 Náklady výroby parkoviště v ulici Uhelná

Stavební operace	Částka (Kč bez DPH/m ²)
Zemní práce 1m ²	150 - 200
Makadam 20 cm	150
Prolívka	150 - 200
Zámková dlažba	300
Celkem na 1 m ²	1000
Celkové náklady na zhotovení parkoviště – 4304 m²	4,5 mil. Kč

Zdroj: Řízený rozhovor s pracovníkem firmy STRABAG, a.s., vlastní práce.

Poznámka: Uvedená kalkulace je provedena na základě hrubých předběžných výpočtů. Konečná kalkulace může obsahovat mírnější úpravy terénu, pokrývky, odvodnění a podobně, čímž by mohlo dojít k úpravě celkových nákladů.

3) Cena permanentních vstupenek

Na základě zjištěných výsledků pomocí dotazníkového šetření, kdy zákazníci nejsou spokojeni s cenou permanentních vstupenek, a zároveň porovnání cen vybraných hokejových klubů, souvztažně s marketingovým mixem.

HC Kometa Brno nemá zvýhodněné vstupné pro děti a mládež a také pro seniory.

Doporučení: zlevněné vstupné pro děti do 12 let na stání o 25 % (tedy na částku 2 520 Kč) s podmínkou současného zakoupení dospělé permanentní vstupenky. Prodej by se týkal pouze permanentní vstupenky na stání, nikoli na sezení. To z důvodu, že každý si kupuje jedno místo, každý zabere právě jedno místo (jak děti, tak dospělé). Je to v podstatě stejné, jak kdyby si člověk s většími tělesnými rozměry musel zakoupit dvě permanentní vstupenky na dvě místa vedle sebe.

4) Kapacita arény

Na základě SWOT analýzy slabé stránky (malá kapacita haly pro návštěvníky) a také v provázanosti s dotazníkovým šetřením a jeho výsledků se jako další vhodný atribut do návrhu řešení objevil – kapacita arény. Ve SWOT analýze je tento faktor na pozici slabé stránky – tedy vnitřní prostředí firmy a zákazníci

a jejich pohled je totožný. Oba dva subjekty to považují za to, co Kometě byt i minimálně škodí. Neboť zájem z fanouškovské stránky je markantní.

Jediné možné řešení kapacity arény je výstavba nové arény. Souběžně s kapacitou arény je spjatý atribut, který vychází ze SWOT analýzy, také malý počet míst pro VIP hosty (partneři, vážení hosté atp.). Když není dostatečná kapacita celé arény, nejsou místa a není také prostor pro vytvoření nových míst pro své VIP hosty. Tento problém by byl řešitelný pouze zabráním běžných sedadel ve prospěch VIP hostů, zato na úkor ostatních fanoušků. Jiné řešení není možné, neboť není žádná možnost kapacitního rozšíření.

V Brně se mnoho let hrál hokej za Lužánkami, kde se poslední zápas odehrál v roce 2001. A od tohoto roku se v hale žádný hokejový zápas nehrál a hala chátrala. V roce 2008 rozhodl vlastník – tedy město Brno, že bude hala zdemolována. Od té doby je v Brně pouze jedna velká hokejová hala – KAJOT ARENA. Před dvěma lety – v roce 2010 po dlouhých letech slibů, vypracovala soukromá firma na vlastní náklady projekt, který se týkal multifunkční haly pro město Brno. Je předpoklad, že by se vedení Komety Brno dohodlo na spolupráci právě s touto halou a našlo by v ní své zázemí.

Investor této stavby není zveřejněn. Investice by se měla pohybovat kolem 1,5 miliardy Kč. Kapacitně by si aréna povýšila na celých 10 311 míst k sezení. Aréna by splňovala nejpřísnější bezpečnostní podmínky a předpisy – na základě požadavků Asociace profesionálních klubů ledního hokeje, mezinárodní hokejové federace, Hasičského záchranného sboru atp. Bylo by možné konání tenisového FedCupu, basketbalové a volejbalové soutěže na mezinárodní úrovni, koncerty. Je počítáno i s restauracemi pro každý sektor, parkovací dům s parkovací kapacitou až 950 míst.¹⁰³

¹⁰³ GHANEM, Jakub. *Hala pro Brno má stát za čtyři roky. Tahanice o pozemky nehrozí* [online]. 7.5.2010 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://brno.idnes.cz/hala-pro-brno-ma-stat-za-ctyri-roky-tahanice-o-pozemky-nehrozi-pu9-/Brno-zpravy.aspx?c=A100506_204548_brno-zpravy_bor>

V dnešní době nelze postavit něco bez účasti nějakého movitého investora, proto i nová hala by nemusela být ve vlastnictví Komety. HC Kometa Brno by mohla najít v této nové multifunkční hale pevné zázemí. Dohoda mezi vlastníkem a Kometou by měla být na delší období, než má Kometa s firmou Starez – Sport, a.s, která spravuje KAJOT ARENU. Doporučená doba nájmu je 20 let. Zde by byla určitá jistota toho, že Kometa by měla, kde působit.

Tab. 22 Stavba nové multifunkční haly

Investice	1,5 mld. Kč
Kapacita (místa k sezení)	10 311
Začátek projektu	2010
Konec projektu	2014

Zdroj: <<http://brno.idnes.cz>>, vlastní práce.

Tab. 23 Harmonogram činností výstavby haly

[illegible]

Zdroj: <<http://brno.idnes.cz>>, vlastní práce.

5) Podpora statutárním městem Brnem

Pomocí SWOT analýzy – hrozby (ekonomická situace lokální a v ČR) a zároveň pomocí analýzy PEST (ekonomické prostředí) bylo zjištěno, že v rámci vnějšího prostředí, a to přesněji hrozeb ve SWOT analýze, je hokejový Klub závislý na ekonomické situaci celé České republiky a také Jihomoravského kraje a postavení politických stran ve městě Brně. Od tohoto atributu se odvíjí obrovské množství dalších faktorů (např. politické zaměření). Jakmile bude v České republice ekonomická situace na nižší úrovni, odráží se to v množství sponzorů a také na velikosti sponzorských balíčků, návštěvnosti hokejových utkání, množství akcí pro fanoušky a celkové vedení klubu. Je nutné, aby takový sport jako je lední hokej na takové úrovni, v jaké se vyskytuje HC Kometa Brno, podporovalo samotné statutární město Brno i Jihomoravský kraj. Přeci jen je to jediný tým, který hraje Tipsport extraligu ledního hokeje v Jihomoravském kraji. Fanoušci, kteří jsou ve městě Brně a okolí doslova pohlceni tímto sportem, dělají též propagaci svému kraji. A to především na utkáních hrané venku, kde ve vybraných utkání se účastní obrovské množství fanoušků (HC Slavia Praha, HC PSG Zlín).

Návrh řešení vyplývá z výše uvedených analýz, ale také fungování podpory města Brna a Jihomoravského kraje vůči HC Kometa Brno. Je nutné, aby nadále fungovalo sdružení Unie sportovních klubů města Brna – tedy aby tato spolupráce nadále trvala a přiřazovaly se další nové sportovní kluby. Díky tomuto sdružení může dojít k tomu, že si samotné kluby nebudou „krást“ fanoušky, budou se vzájemně podporovat a propagovat. I samotný statutární orgán města Brna pocítí, že funguje vzájemná spolupráce mezi jednotlivými kluby, které jsou v tomto sdružení.

6) Působení konkurenčního prostředí

Která byla zjištěna jako příležitost ve SWOT analýze, ale také v Pětifaktorovém modelu konkurenčního prostředí, vypovídá o výhodě vůči ostatním substitutům, které se ve městě Brně a okolí nacházejí (například fotbal). Na straně vnějšího prostředí – příležitosti se nachází proto, že je jediný Klub hrající EHL v Jihomoravském kraji a hrozba v případě postoupení dalšího týmu v Jihomoravském kraji, či blízkého okolí (např. Třebíč – 65 km, Jihlava – 80 km).

V případě postoupení jakéhokoliv klubu, který by mohl ohrozit návštěvnost HC Kometa Brno (Třebíč, Jihlava), bylo by vhodné navázat spolupráci. Spolupráce by se měla odrážet od začátků utkání a dny, kdy hrají jednotlivé kluby. Také by byla výhodná nabídka pro fanoušky klubů v podobě propojenosti permanentních vstupenek. A to tak, že při zakoupení permanentních vstupenek do obou klubů by dostal slevu na každou zakoupenou permanentku – tedy obě permanentní vstupenky se slevou.

7) Ostatní návrhy řešení z dotazníkového šetření

Na základě **dotazníkového šetření** byly zjištěny následující výsledky, které se mohou stát nedílnou součástí stálého zájmu fanoušků a také zlepšování služeb.

- a) Výhled pro děti v sektoru stání – zde bych navrhovala jako řešení první řadu v sektoru stání vyhradit jen pro děti, které by tak nezacláněly ostatním, nestály by v průchozí uličce, kde překáží a samy by viděly na ledovou plochu. Tento atribut není vhodný z hlediska bezpečnosti, kdy na děti z vyšších řad by mohl upadnout jakýkoli předmět (lidé často hází kelímky, atp.). A také málokterý rodič by své dítě nechal samotné stát v průběhu hokejového utkání jinde, než je on sám.
- b) Efekty při nástupu na led – i přes veškerá bezpečnostní opatření tento motiv lze provádět, tedy při nástupu na led by mohly být použity slavnostní efekty.

V Tab. 19 je uvedena nabídka plamenometů. Plameny podle dostupných informací dosahují až 7 metrů výšky a doba trvání je až jedna hodina. Jsou spouštěny synchronně elektronicky. Plamenomety by měly klubové barvy – modrá, bílá. Efekty by byly umístěny na ledové ploše při vstupu hráčů na ledovou plochu. Můj návrh je šest kusů plamenometů. Počet by byl dostačující k uspokojení celkového dojmu úvodního slavnostního přivítání hráčů na ledové ploše.

Tab. 24 Cena pódiových pyrotechnických efektů

Pódiové pyrotechnické efekty		
Efekt	Počet (ks)	Cena (Kč)
Plamenomet	2	7 000
Plamenomet	4	12 000
Plamenomet	6	16 000
Plamenomet	8	19 000

Zdroj: <<http://firelovers.cz>>

- c) Elektronická peněženka (nabitá karta na občerstvení) – plastová karta, která se nabíjí penězi a při nákupu jakéhokoli občerstvení se z karty odečítá výše částky. Tato karta nemusí být vydávána speciálně, službu může poskytnout permanentní vstupenka. Dobíjení karet by bylo umožněno na pokladnách (pomocí čteček karet), nebo také u jednotlivých stánků s občerstvením. Minimální vklad na kartu by byl 50 Kč.

Výhoda – rychlejší obsluhování (rychlý odbyt, menší fronty, spokojenější zákazníci), fanoušci nemusejí u sebe nosit hotovost (mohou jít na hokej jen s permanentní vstupenkou).

- d) Dny otevřených dveří do šaten – bych zvolila den otevřených dveří do šaten spolu s autogramiádou celého týmu dvakrát ročně. Jde také o lukrativnost fanoušků, motivaci chodit na zápasy, motivaci pro mládež a také propagace samotného klubu.

- e) Sada puků s vývojem Klubu – každý puk by značil určitou etapu klubu (rok, období, logo, dosažený titul). Funkce upomínkového předmětu.

Poptávku na zhotovení takovéto sady puků jsem oslovila známou a tradiční českou firmu Gufex s.r.o.

Na základě informací podaných firmou Gufex jsem stanovila náklady na výrobu sady puků. Sada puků bude obsahovat sedm kusů:

1. 1953 – založení Rudé hvězdy,
2. 1962 – TJ ZKL Brno,
3. 1976 – 1990 Zetor Brno,
4. 1992 – 1994 Královopolská Brno,
5. 1994 – 2005 HC Kometa Brno,

6. 2005 novodobá HC Kometa Brno,
7. 2011 – finále EHL, 2. místo.

Puky by měly jednostranný potisk, logo a nápis by byl v černobílém provedení. Puky nebudou mít standardní velikost hracího puku, ale budou to dětské puky (87 g). Prvopočáteční výroba puků by byla stanovena na 700 sad těchto puků, s tím, že následná poptávka po tomto upomínkovém předmětu by ukázala zachování dalších objednávek. Jeden dětský puk stojí 7,80 Kč, potisk jednoho puku stojí 3,50 Kč/strana, příprava jednoho loga – potisku – 500 Kč (7 log = 7 kusů puků). Tedy na 4900 ks puků bude celková částka příprava jednoho potisku 3500 Kč, což je 0,70 Kč na jeden kus.

Tab. 25 Náklady výroby upomínkové sady puků

Materiál	Náklady výroby (Kč)	
	1 ks	4900 ks
Dětský puk (87 g)	7,80	38 220,00
Potisk	3,50	17 150,00
Příprava	0,70	3 500,00
Cena bez DPH	12	58 870,00
DPH (21 %)	2,52	12 362,70
Cena s DPH	14,50	71 232,70

Zdroj: Vlastní práce.

Tab. 26 Harmonogram objednávky a doba zadávání a výroby upomínkové sady puků

Rok	2013																													
Měsíc	Květen															Červen														
Den																														
Vytvoření poptávky																														
Odeslání poptávky																														
Zpracování poptávky																														
Odeslání nabídky																														
Zpracování nabídky																														
Odeslání objednávky																														
Zpracování objednávky																														
Potvrzení objednávky																														
Vytvoření loga a potisku																														
Zaslání loga a potisku																														
Schválení loga a potisku																														
Zadání do výroby zboží																														
Výroba zboží																														
Balení zboží																														
Vyskladnění zboží																														
Odesílání zboží																														
Příjem zboží																														

Zdroj: Vlastní zpracování.

Celková doba trvání výroby sady puků je jeden měsíc.

Puky jsou baleny po 100 ks do kartonů a skládány na paletu. Na jedné paletě je 48 kartonů (tj. 4800 puků). Váha jednoho kartonu je 16,5 kg, váha plné palety je 800 kg. Dodací lhůta je individuální, záleží na době podání objednávky a požadovaném množství. Obvykle však 3 – 4 týdny.

4.1 Shrnutí návrhů řešení

- 1) Spokojenost s tribunami – v současné době je v KAJOT aréně v každém sektoru stání 20 řad, z nichž v každé páté řadě jsou ukotvena zábradlí. Návrh nového zábradlí spočívá v propočtu 30 ks do jednoho sektoru, tedy celkem 60 ks do sektoru stán (dva sektory). Výroba 60 ks zábradlí, podle předběžné kalkulace (pozinkované zábradlí, se šrouby M16 a ukotvením), se pohybuje v částce 6000 Kč bez DPH. Doba trvání výroby 60 ks zábradlí je 30 dní, ukotvení zábradlí trvá 7 dní. Celková doba trvání od výroby po konstrukci je 37 dní.
- 2) Poloha arény – navýšení parkovacích kapacit mezi ulicí Opuštěná a Uhelná, což je asi 600 metrů od KAJOT arény. Vlastníky parcel jsou firma JIŽNÍ CENTRUM BRNO, a. s. – možné s touto firmou uzavřít smlouvu o pronájmu či pomoci propagace této firmy v KAJOT aréně a Statutární město Brno (dohoda o spolupráci, propagaci a podpora) Parkovací místa by byla vystavěna podle hrubé předběžné kalkulace za 4,5 mil. Kč bez DPH (včetně úpravy povrchu, budování povrchu, práce, materiálu). Nových parkovacích na ploše 4304 m² by bylo 839, s tím, že na určitý počet parkovacích míst musí být určitý počet parkovacích míst pro osoby těžce pohybově postižené – 18 parkovacích míst v této lokalitě.
- 3) Snížení cen vstupného a permanentek – alespoň pro děti do 12 let a seniory. Doporučení zlevnění by se týkalo vstupenek a permanentních vstupenek na stání s tím, že u dětí by bylo podmínkou zároveň si zakoupit vstupenku, či permanentní vstupenku pro dospělého člověka. Cena vstupenky pro děti od 12 let by byla o 25 % levnější – tedy za částku 2 520 Kč.
- 4) Kapacita arény – rozšíření KAJOT arény ve prospěch kapacity není možné. Jediná možnost, která by byla řešením nedostatečné kapacity KAJOT arény, je postavení nové hokejové haly. Podle získaných informací o novém projektu by hala stála 1,5 miliardy Kč a stavěla by se kolem čtyř let. V současné době je nutné k takové stavbě mít patřičného movitého investora, tato hala by s největší pravděpodobností patřila firmě a HC Kometa Brno by byl v pronájmu. Doporučená doba pronájmu by

byla 20 let, to z důvodu jistoty působení Komety. Na druhou stranu v opačném pro Klub by nebyl závazek doby pronájmu tak dlouhodobý.

- 5) Podpora statutárním městem – ekonomická situace je spojitá s politickou podporou měst a krajů. HC Kometa Brno, jako každý sportovní klub, se neobejde bez finanční podpory města a kraje. Pro Klub je podstatné, aby nadále zůstala politická orientace statutárního města Brna v takovém směru, v jakém je teď. Nicméně na druhou stranu ani v případě změny by nemělo dojít k výraznému omezení podpory Klubu. HC Kometa Brno láká na každé hokejové utkání, každou akci pořádanou Klubem, nespočetné množství fanoušků.
- 6) Působení konkurenčního prostředí – HC Kometa Brno nemá v Jihomoravském kraji konkurenci v podobě extraligového týmu. Nejbližším extraligovým týmem je Zlín. Prvoligové týmy jsou pouze v okolí Brna – nejbližší je Třebíč a Jihlava. V případě postupu Třebíče nebo Jihlavy do extraligy ledního hokeje, by jistě fanoušci ocenili propojenost mezi kluby. Propojenost by mohla být v duchu výhodného nákupu permanentek u obou klubů.
- 7) Z dotazníkového šetření z otevřených otázek vyplynuly ostatní návrhy řešení:
 - a) Výhled pro děti v sektoru stání – návrh řešení spočívá, že by první řada sektoru stání byla určena pro děti. Nicméně z hlediska bezpečnosti pro děti je tento požadavek respondentů téměř nereálný.
 - b) Efekty při nástupu na led – náklady na efekty při nástup na led by se pohybovaly od 7 tisíc do 19 tisíc Kč. Pyrotechnické efekty by měly klubové barvy – bílá a modrá, byly by použity při nástupu hráčů na led.
 - c) Elektronická peněženka – plastová karta, která se nabíjí penězi a při nákupu jakéhokoli občerstvení by se patřičná částka odečetla z nabité karty. Kartou by mohla být i permanentní vstupenka, nemusela by být speciální. Minimální vklad na kartu by byl 50 Kč.
 - d) Den otevřených dveří do šaten – dvakrát ročně pořádání den otevřených dveří, kdy lidé mohou navštívit zázemí HC Kometa Brno a setkat se s hráči.

Z pohledu motivace fanoušků chodit na zápasy, pro mládež a také propagace klubu.

- e) Sada puků – sada by obsahovala sedm kusů puků, z nichž každý puk by nesl logo a rozmezí určitého zlomového období HC Komety Brno. Puky by měly jednostranný potisk, logo a nápis v černobílém provedení. Jednalo by se o dětský puk. Celková cena výroby jednoho puku by činila 14,50 Kč (vč. DPH), celková cena výroby sady puků by činila 101,60 Kč.

Závěr

Cílem diplomové práce na téma „Analýza spokojenosti zákazníků hokejového klubu a návrhy na zvýšení její úrovně“ je navrhnout patřičná řešení, která napomohou zvýšení spokojenosti zákazníků, fanoušků. Diplomová práce rozebírá celkovou spokojenost fanoušků hokejového klubu HC Kometa Brno, zjištění postoje zákazníka vůči Klubu, nabídce služeb a nabídce marketingových akcí. Součástí diplomové práce je zaměření se na reálné postavení klubu HC Kometa Brno na trhu, u konkurence a také jeho prostředí, ve kterém se vyskytuje

Každý podnik, každá firma by se měla zaměřovat především na spokojenost svého zákazníka nebo klienta. V dnešní době je toto téma aktuální, neboť každý zákazník je součástí trhu. Zákazník je nápomocen tvořit marketingový průzkum, který může určovat jeho spokojenost a v konečné fázi je velmi důležitým prvkem pro budoucí vývoj firmy či společnosti. Diplomová práce je zaměřena na sportovní odvětví, tedy v podstatné části boj o zákazníka, fanouška a jeho účast na utkáních a ostatních akcích pořádaných klubem. K tomu, aby si sportovní klub udržel svého zákazníka, je nutné, aby mezi těmito subjekty probíhala komunikace. Na samotné zákazníky působí marketingová komunikace, jako nejsilnější forma udržení si zákazníka.

Výsledky diplomové práce byly získávány pomocí marketingového mixu, pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí, PEST analýzy – analýzy vnějších vlivů, SWOT analýzy – analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, tedy příležitostí a hrozeb. A v konečné fázi pomocí dotazníkového šetření osobním dotazováním respondentů.

Marketingový mix analyzuje: Produkt, v této práci je produktem hokejové utkání a činnost klubu. Cena – cenová tvorba vstupného a permanentních vstupenek, přehled cenových sazeb za jednotlivé vstupné. Distribuce – doprava fanouška ve správný čas na správné místo, analyzuje polohu KAJOT ARENY a její dostupnost. Propagace, marketingová komunikace – nabídka reklamních předmětů pro fanoušky, přehled PR akcí, které HC Kometa Brno realizuje pro školy, cílové skupiny lidí, fanoušky a veřejnost.

PEST analýza se zabývá analýzou vnějšího prostředí, tedy jak na klub působí okolní vlivy, které jsou mnohdy neovlivnitelné. Pětifaktorový model

konkurenčního prostředí analyzuje zákazníky a jejich postavení, dodavatele a jejich sílu a zprostředkování činností Klubu, konkurenci a její výskyt v okolí klubu, substituty pomocí kterých může Klub přijít o své zákazníky a také svoji důležitost, v poslední řadě důležité bariéry vstupu na trh. SWOT analýza rozebírá vnitřní a vnější stránky prostředí Klubu, jeho slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Silné stránky pro Klub mohou znamenat důležitost postavení a celkovou spokojenost jejich zákazníků, slabé stránky se mohou pro Klub znamenat zpomalení jeho vývoje a podpory Klubu (obzvláště co se týče finanční podpory partnerů). Příležitosti pro klub mohou znamenat určitou výzvu a stanovení nového cíle, posunutí úrovně Klubu u fanoušků o stupeň výše, než je tomu ve zkoumaném čase. A hrozby jsou obecně pro Klub ohrožení po všech stránkách. Nejdůležitější hrozbou pro Kometu je ukončení nájemní smlouvy v KAJOT ARENĚ a změna politické reprezentace města. V takovém případě může či nemusí nastat ztráta významné podpory statutárního města Brna.

Nejpodstatnější část marketingového průzkumu byla analýza spokojenosti fanoušků. Pro analýzu spokojenosti fanoušků jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo prováděno přímým osobním dotazováním fanoušků, neboť právě ti ovlivňují značnou část fungování a úspěch Klubu. Dotazník vznikl na základě rozhovoru a konzultace s experty klubu HC Kometa Brno. Následně jsem dotazník sestavila. Struktura a obsah dotazníku jsem prokonzultovala s marketingovým oddělením HC Kometa Brno. Metoda se stala stěžejním bodem mé diplomové práce. Dotazníkového šetření se účastnilo 275 osob, ale jen 244 kusů dotazníků mohlo být použito k průzkumu. Vyplňování dotazníků probíhalo za podpory klubu HC Kometa Brno, který připravil veškeré prostředky (pro umožnění provedení průzkumu). Jako bonus pro respondenty, kteří vyplnili dotazník, nabídla HC Kometa Brno pivo nebo točenou limonádu zdarma. Tento bonus byl umožněn pro prvních 200 respondentů. V podstatné části byli fanoušci a návštěvníci spokojeni s činností klubu HC Kometa Brno.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí Pearsonova korelačního koeficientu a průměru jednotlivých hodnot atributů spokojenosti.

Respondenti, kteří vyplnili dotazník, vyjádřili největší spokojenost se značkou nabízeného piva, sociálním zřízením, údržbou arény. Nejvíce nespokojeni byli

s vybavení tribun, nabídkou občerstvení, počtem stánků s občerstvením, kapacitou arény a cenou permanentní vstupenky.

Na základě výsledků vypracovaných analýz a výstupů dotazníkového průzkumu jsem vypracovala několik návrhů změn a doporučení pro HC Kometu Brno, které mohou být nápomocny pro zvýšení úrovně spokojenosti fanoušků. Návrhy řešení se týkaly spokojenosti s tribunami, poloha arény, ceny permanentních vstupenek (sleva pro mládež), kapacity arény (možnost stavby nové arény), konkurence a ekonomické situace pro Klub. Poslední okruh návrhů řešení je rozdělen na několik doporučení, které vzešly z otevřených otázek dotazníkového šetření (efekty při nástupu na ledovou plochu před začátkem utkání, elektronické peněženky, dny otevřených dveří, sada puků s vývojem Komety). V tomto posledním okruhu návrhu řešení jsem zpracovala rozpočet změn a také časový harmonogram těchto změn.

Stanovené cíle diplomové práce byly naplněny. Byla zjištěna úroveň klubu HC Kometa Brno, úroveň spokojenosti fanoušků a významnost jednotlivých atributů spokojenosti. Na základě těchto zjištění byly provedeny návrhy a opatření pro klub HC Kometa Brno. Věřím, že na základě analýz, zjištění a výstupů dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v této práci, Klub zrealizuje alespoň zlomek a realizace bude nápomocna pro zvýšení úrovně samotného Klubu a také spokojenosti fanoušků.

Na závěr bych chtěla doporučit managementu klubu, aby takové šetření spokojenosti fanoušků prováděl v pravidelných intervalech a tím by bylo zjištěno, v jaké úrovni spokojenosti a významnosti se klub HC Kometa Brno právě vyskytuje.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

- 1) BÁRTA, V., BÁRTOVÁ, H. *Marketingový výzkum trhu*. Praha: Economia, 1991. 107 s. ISBN 80-85378-09-4
- 2) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 3) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. Profesionál. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 4) FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK, T. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, 149 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.
- 5) FORET, M, STÁVKOVÁ J., VAŇOVÁ A. *Marketingový výzkum: distanční studijní opora*. 1. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 2006, 114 s. ISBN 80-239-7755-5
- 6) FORET, M. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. Profesionál. ISBN 80-247-0385-8.
- 7) GUT, K, PACINA, V. *Malá encyklopedie ledního hokeje*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1986, 495 s.
- 8) HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3. Str. 112.
- 9) CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- 10) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Profesionál. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 11) KOTLER, P. *Marketing: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- 12) KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-802-4705-132.

- 13) KOTLER, P. *Marketing management: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- 14) KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 15) KOŠŤAN, P., VYKYPĚL O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-722-6657-8.
- 16) KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. ISBN 80-247-0966-X.
- 17) KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L a SVOBODOVÁ H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 18) SEDLÁČKOVÁ, H., VYKYPĚL, O. *Strategická analýza: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9422-8.
- 19) SPÁČIL, V. Měření spokojenosti studentů se studiem na Ekonomické fakultě VŠB-TU. In: *Ekonomická revue*, 2000. Year Book of the Economic Faculty of Technical University. Volume 7, NO.1. Ostrava: EkF, VŠB-TU 2000, s 167 – 173. ISBN 80-7078-849-6, ISSN-0862-7908.
- 20) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing management*. Praha: ČVUT. 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7. str. 80
- 21) VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 22) VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: Fortuna. 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.
- 23) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing: [strategie a trendy]*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- 24) ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 106 s. ISBN 80-7079-389-9.

Internetové zdroje

- 25) *American Marketing Association: Definitoin of Marketing* [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://www.marketingpower.com>>
- 26) Brněnský deník. *Průměrný plat je na jižní Moravě 23 767* [online]. 04-12-2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <<http://brnensky.denik.cz/podnikani/prumerny-plat-je-na-jizni-morave-23-767-korun-20121204.html>>
- 27) *Český statistický úřad* [online]. 2013, 13.2.2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-hdp>>
- 28) *Český statistický úřad* [online]. 2013, 11.2.2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>
- 29) *Český svaz ledního hokeje - Pravidla ledního hokeje* [online]. 2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/text/119-pravidla-ledniho-hokeje.html>
- 30) *Dictionary* [online].
http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dletter=m. 2012 [cit. 2012-12-23].
Dictionary [online].
http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dletter=p. 2012 [cit. 2012-12-23].
- 31) *Dictionary* [online].
http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dletter=p. 2012 [cit. 2012-12-23]
- 32) *Dictionary* [online]. 2012 [cit. 2012-12-23]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=M>
- 33) GHANEM,J. *Hala pro Brno má stát za čtyři roky. Tahanice o pozemky nehrozí* [online]. 7. 5. 2010 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: < http://brno.idnes.cz/hala-pro-brno-ma-stat-za-ctyri-roky-tahanice-o-pozemky-nehrozi-pu9-/Brno-zpravy.aspx?c=A100506_204548_brno-zpravy_bor>
- 34) GLENN, D. *Samplesize1. Determining Sample Size* [online]. University of Florida, 1992 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.soc.uoc.gr/socmedia/papageo/metaptyxiakoi/sample_size/samplesize1.pdf
- 35) *HC Kometa Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <<http://www.hc-kometa.cz>>.

- 36) *HC Kometa Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <<http://hc-kometa.cz/clanek.asp?id=4811>>
- 37) *HC PSG Zlín* [online]. 2013 [cit. 2013-04-01] Dostupné z: <<http://hokej.zlin.cz/zobraz.asp?t=permanentky>>.
- 38) *HC Slavia Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-04-01] Dostupné z: <<http://www.hc-slavia.cz/zobraz.asp?t=permanentky>>.
- 39) LELOVICS, Andrea. Projektový management. *E-nonprofit-Learning* [online]. 14-02-2007 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.niton.sk/documents/41-197-1054-pm_cz.pdf>
- 40) *ManagementMania.com: Analýza 5F (Five Forces)* [online]. [cit. 2013-01-01]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/analyza-5f>>
- 41) *Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. [cit. 2013-01-01]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- 42) Project Management - Řízení projektu. *Co je projekt a jaké má vlastnosti* [online]. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <<http://rizeni-projektu.cz/view.php?cislocclanku=2005091201>>
- 43) *Pyrotechnika* [online]. 2012 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <<http://firelovers.cz/pyro.php?sekce=16>>
- 44) *Seznam největších hokejových stadionů v Česku podle kapacity* [online]. 2013, 27.3.2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam_nejv%C4%9Bt%C5%A1%C3%ADch_hokejov%C3%BDch_stadion%C5%AF_v_%C4%8Cesku_podle_kapacity>

Vědecké práce

- 45) HANÁKOVÁ, Gabriela. *Návrh marketingové strategie firmy Mizuno*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Fakulta sportovních studií. Vedoucí práce Dagmar KUDOVÁ.

Zákony

- 46) Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.
- 47) Zákon č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách
- 48) Občanský zákoník č. 40/1964 Sb.
- 49) Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.
- 50) Vyhláška č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečující bezbariérové užívání staveb

Ostatní zdroje

- 51) Mičková Veronika, *rozhovor*. Kometa Group, a.s., Křídlovická 911/32, 603 00 BRNO, 25. března 2013.
- 52) Firma STRABAG, a.s., *rozhovor*.
- 53) Firma Zámečnictví Petr Hlava, *rozhovor*.
- 54) doc. Chalupský. *Strategický marketing*. Přednáška. BRNO: VUT FP. 2012

Seznam obrázků

Obr. 1 Marketingový mix.....	16
Obr. 2 Magický trojúhelník.....	23
Obr. 3 SWOT analýza.....	39
Obr. 4 Model pěti sil dle Portera.....	41
Obr. 5 Organizační struktura Kometa Group, o.s.	45
Obr. 6 Plánek KAJOT ARENY	52
Obr. 7 Fotografie KAJOT ARENY	53
Obr. 8 Poloha KAJOT ARENY	53
Obr. 9 Logo HC Kometa Brno.....	54
Obr. 10 Návrh rozložení nového zábradlí do jednotlivých řad	99
Obr. 11 Místo navrhované parkovací plochy	100

Seznam tabulek

Tab. 1 Struktura oddílu HC Kometa Brno	48
Tab. 2 Ceny permanentek a vstupenek na sezonu 2013/2014.....	50
Tab. 3 Ceny vstupenek na play out	51
Tab. 4 Nabídka reklamních předmětů v E-shopu.....	56
Tab. 5 Reklamní nosiče a jejich důležitost.....	68
Tab. 6 Vývoj HDP v období 2007 – 2012.....	69
Tab. 7 Vývoj míry inflace 2007 - 2012	69
Tab. 8 Návštěvnost Tipsport extraligy ledního hokeje 2009 - 2013	73
Tab. 9 Vzdálenost nejbližších měst hrajících Tipsport extraligu v sezóně 2012/2013 ..	74
Tab. 10 Časový harmonogram vlastního průzkumu	81
Tab. 11 Harmonogram činností vlastního průzkumu	82
Tab. 12 Hodnoty škál - spokojenost.....	86
Tab. 13 Hodnoty škál - důležitost	86
Tab. 14 Rozsah intervalů důležitosti a spokojenosti	87
Tab. 15 První blok osobních otázek	90
Tab. 16 Hodnoty spokojenosti a důležitosti.....	91
Tab. 17 Srovnání cen permanentek vybraných klubů	95
Tab. 18 Kapacity stadionů v EHL.....	96
Tab. 19 Počet zábradlí v jednotlivých řadách	98
Tab. 20 Návrh rozložení nového zábradlí do jednotlivých řad	99
Tab. 21 Náklady výroby parkoviště v ulici Uhelná	102

Tab. 22 Stavba nové multifunkční haly	104
Tab. 23 Harmonogram činností výstavby haly	105
Tab. 24 Cena pódiových pyrotechnických efektů	108
Tab. 25 Náklady výroby upomínkové sady puků	109
Tab. 26 Harmonogram objednávky a doba zadávání a výroby sady puků.....	110

Seznam grafů

Graf 1 Hodnoty důležitosti a spokojenosti.....	92
--	----

Přílohy

Příloha 1 Dotazník	125
--------------------------	-----

Dotazník

Spokojenost fanouška HC Kometa Brno

Vážený respondente,
chtěla bych vás požádat o vyplnění jednoduchého dotazníku, který se týká
spokojenosti služeb HC Kometa Brno.

**Dotazník zachovává Vaši anonymitu a výsledky budou použity do mé
diplomové práce na téma
„Analýza spokojenosti zákazníků hokejového klubu a návrhy na zvýšení
její úrovně“.**

Děkuji Vám za strávený čas a ochotu.

Mgr. Gabriela Hanáková

I. U otázek tohoto bloku označte vždy jednu odpověď.

1) Pohlaví

- ☐ muž
- ☐ žena

2) Věk

- ☐ do 20
- ☐ 21 – 30
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ 51 – 60
- ☐ 60 a více

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ základní
- ☐ vyučen/vyučena
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vysokoškolské

4) Jaké je Vaše zaměstnání?

5) Z jakého města pocházíte?

II. *V tomto bloku označte vždy jednu odpověď.*

6) Jste spokojen/a s polohou arény?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

7) Jste spokojen/a s kapacitou arény?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

8) Jste spokojen/a s údržbou arény?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

9) Jste spokojen/a s tribunami – sedačky na sezení, opěrná zábradlí na stání?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

10) Jste spokojen/a se sociálním zařízením KAJOT ARENY?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

11) Jste spokojen/a s nabídkou občerstvení v KAJOT ARENĚ a před arénou?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

12) Jste spokojen/a s počtem stánků s občerstvením v prostorách arény?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

13) Jste spokojen/a s nabídkou značky piva v prostorách arény?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

14) Jste spokojen/a s cenou permanentky?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

15) Jste spokojen/a se začátky utkání o víkendech?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

16) Jste spokojen/a se začátky utkání v pracovním týdnu?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

17) Jste spokojen/a s nabídkou reklamních předmětů HC Kometa Brno?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ nevím – neutrální postoj
- ☐ nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

III. Doplnkové otázky

18) Co je možné zlepšit v KAJOT ARENĚ ?

19) Co byste navrhoval/a, uvítal/a, co Vám chybí v rámci mimo zápasových aktivit?

Děkuji za Vámi strávený čas při vyplnění dotazníku