



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE**

MARKETING STRATEGY PROPOSAL

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Lucie Krejčíčková

**VEDOUČÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2020

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Lucie Krejčíčková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh marketingové strategie

### 1 Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Teoretická východiska práce

Formulace cíle práce a postupu k jeho dosažení

Analýza současné úrovně marketingových aktivit HC Vítkovice Ridera

Návrh opatření

Závěr

### 2 Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navržení změn v současné marketingové strategii hokejového týmu HC Vítkovice Ridera na základě zhodnocení současné situace týmu.

### 3 Základní literární prameny:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

McDONALD, Malcolm and Peter MOUNCEY. Marketing Accountability. London, Kogan Page, 2009, 293 p. ISBN 978-0-7494-5386-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s. ISBN 978-80-74-1-071-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na současnou marketingovou strategii profesionálního hokejového klubu HC Vítkovice Ridera s cílem navrhnout změny v marketingové strategii, které by mohl klub využívat v nadcházející sezoně. Na základě teoretických poznatků je vypracovaná situační analýza, která vyhodnocuje nynější stav. Tato analýza je poté podpořena dotazníkovým šetřením. Závěrečná část práce je zaměřena na doporučení pro klub.

## **Abstract**

The thesis focuses on the current marketing strategy of the professional hockey club HC Vítkovice Ridera with the aim of proposing changes in the marketing strategy that the club could use in the coming season. Based on theoretical knowledge, a situation analysis is developed, which evaluates the current state. This analysis is then supported by a questionnaire survey. The final part of the work is focused on recommendations for the club.

## **Klíčová slova**

Marketing, sportovní marketing, marketingový mix, komunikační mix, hokejový tým, HC Vítkovice Ridera, fanoušek

## **Key words**

Marketing, sport marketing, marketing mix, communication mix, hockey team, HC Vítkovice Ridera, fan

### **Bibliografická citace**

KREJČÍČKOVÁ, Lucie. Návrh marketingové strategie [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127793>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vladimír Chalupský.

### **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 neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2020

.....

(podpis autora)

### **Poděkování**

Děkuji panu doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce. A dále děkuji konzultantům Petrovi Handlovi a Ondřeji Antošovi, kteří se na vytvoření práce podíleli sdílením interních informací.

V Brně dne 16. května 2020

.....  
(podpis autora)

# **OBSAH**

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD</b>                                               | <b>12</b> |
| <b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ</b>            | <b>14</b> |
| <b>1 TEORETICKÁ ČÁST</b>                                  | <b>16</b> |
| 1.1 Marketing .....                                       | 16        |
| 1.1.1 Marketingový směnný proces .....                    | 17        |
| 1.1.2 Marketingové prostředí .....                        | 20        |
| 1.1.3 Analýza podnikového prostředí.....                  | 21        |
| 1.1.4 Test cenové citlivosti.....                         | 23        |
| 1.1.5 Net Promoter Score .....                            | 23        |
| 1.1.6 Skórovací metoda .....                              | 24        |
| 1.2 Sport .....                                           | 24        |
| 1.2.1 Definice sportu .....                               | 24        |
| 1.2.2 Značka .....                                        | 25        |
| 1.3 Sportovní marketing .....                             | 26        |
| 1.3.1 Marketingový plán ve sportovním odvětví .....       | 28        |
| 1.3.2 Porozumění spotřebitele ve sportovním odvětví ..... | 28        |
| 1.3.3 Marketingový mix ve sportu .....                    | 30        |
| 1.4 Financování sportu v České republice.....             | 36        |
| <b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b>                         | <b>39</b> |
| 2.1 Představení společnosti .....                         | 39        |
| 2.1.1 Marketingový mix .....                              | 41        |
| 2.2 Analýza vnitřních faktorů.....                        | 51        |
| 2.2.1 Strategie.....                                      | 51        |
| 2.2.2 Organizační struktura .....                         | 52        |
| 2.2.3 Styl řízení .....                                   | 53        |
| 2.2.4 Zaměstnanci.....                                    | 53        |
| 2.2.5 Sdílené hodnoty .....                               | 54        |
| 2.3 SLEPT analýza .....                                   | 54        |
| 2.3.1 Sociální faktory .....                              | 54        |
| 2.3.2 Legislativní faktory .....                          | 57        |

|          |                                     |            |
|----------|-------------------------------------|------------|
| 2.3.3    | Ekonomické faktory .....            | 57         |
| 2.3.4    | Politické faktory .....             | 59         |
| 2.3.5    | Technologické faktory .....         | 60         |
| 2.4      | Podnikatelské prostředí .....       | 61         |
| 2.4.1    | Konkurence .....                    | 61         |
| 2.4.2    | Substituty a komplementy .....      | 64         |
| 2.4.3    | Vstup nových účastníků na trh ..... | 66         |
| 2.4.4    | Odběratelé .....                    | 67         |
| 2.4.5    | Dodavatelé .....                    | 67         |
| 2.5      | SWOT analýza .....                  | 67         |
| 2.6      | Výzkumná část .....                 | 71         |
| <b>3</b> | <b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b>        | <b>81</b>  |
| 3.1      | Produktová strategie .....          | 81         |
| 3.1.1    | Občerstvení .....                   | 81         |
| 3.1.2    | Fanshop .....                       | 82         |
| 3.1.3    | Program .....                       | 84         |
| 3.2      | Distribuční strategie .....         | 84         |
| 3.2.1    | Klubová restaurace .....            | 84         |
| 3.3      | Cenová strategie .....              | 86         |
| 3.3.1    | Varianta A .....                    | 87         |
| 3.3.2    | Varianta B .....                    | 88         |
| 3.3.3    | Varianta C .....                    | 90         |
| 3.3.4    | Mimořádná cena .....                | 91         |
| 3.4      | Komunikační strategie .....         | 91         |
| 3.4.1    | Sociální sítě .....                 | 91         |
| 3.4.2    | Online zápasy .....                 | 92         |
| 3.4.3    | Program pro mládež .....            | 92         |
| 3.5      | Analýza rizik .....                 | 95         |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>      | <b>100</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ</b>     | <b>105</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK</b>     | <b>106</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ</b>       | <b>107</b> |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH</b> | <b>108</b> |
| <b>PŘÍLOHY</b>                 | <b>109</b> |

## ÚVOD

Hokej je kolektivní sport, který patří k nejvíce populárním sportům v řadě evropských zemích, USA či Kanadě. Jedná se o jeden z nejrychlejších a fyzicky nejnáročnějších sportů. Ovšem těžko říct, zda právě díky tomuto si získal takové pozornosti fanoušků.

Dle studie zveřejněné na webové stránce finance je hokej nejoblíbenější sport v České republice. V této studii byla zkoumaná návštěvnost na domácích utkáních nejvyšší hokejové a fotbalové ligy. A ač mají fotbalové týmy více skalních fanoušků, ve prospěch hokeje nakonec hovoří část ženského publika, která je u toho sportu vyšší, než u fotbalu. (Bureš, 2019)

Úroveň profesionálního hokeje se od jeho počátků značně posunula. Kluby tak nyní nesoutěží mezi sebou jen na ledě, nýbrž i na strategické úrovni. Hokejový klub dnes nemůže spoléhat při budování své image jen na své sportovní výsledky. Ke svému postavení na trhu potřebuje práci marketérů, kteří mají za cíl vzbudit ve svých fanoušcích dlouhodobou věrnost klubu a vytvořit pro ně prostředí, ve kterém se mohou silně ztotožňovat s klubovou vizí. Sportovní události zde nejsou jen pro fanoušky, ale také napomáhají přispívat místnímu a státnímu rozvoji, převážně pak v oblasti sociální, ekonomické, politické a také v oblasti životního prostředí.

Úspěšnost sportovního klubu lze posuzovat řadou ukazatelů. K těm nejvíce využívaným patří sportovní výsledky, návštěvnost na domácích utkání či počet fanoušků na sociálních sítích. Hodnotit úspěšnost jde také pomocí klasických finančních ukazatelů jako jsou celková hodnota klubu, ukazatelé rentability či ukazatelé zadluženosti.

Hodnoty některých zámořských klubů od roku 2000 několikanásobně vzrostly. Například newyorský klub *NY Rangers* dosahoval v roce 2000 hodnoty 263 milionu dolarů, kdežto v roce 2019 byla jeho hodnota klubu vyčíslena na 1,7 bilionů dolarů. Díky tomuto trendu rostoucí hodnoty, který byl sledován v zámoří je možno očekávat, že hodnoty týmu do určité míry rostou i na našem území, avšak ne tak rychle jako v zahraničí. Navíc je zde další fakt, díky kterému lze nárůst jen předpokládat, a to ten, že v České republice není možno dohledat skutečné hodnoty extraligových klubů. Ty totiž na rozdíl od zámoří nejsou zveřejňovány.

Tato práce se věnuje profesionálnímu klubu HC Vítkovice Ridera, jež je jedním ze čtrnácti účastníků extraligy ledního hokeje. Hokejový klub byl vybrán především pro velký zájem ze strany diváků o tento sport a pro osobní sympatie autorky této práce. V posledních sezonách lze vidět značný pokles nejen v úrovni sportovních výsledků klubu, ale především ve vystupování společnosti na veřejnosti.

Cílem diplomové práce je přinést týmu možné návrhy pro změny v marketingové strategii, tak aby nejen zvýšili konkurenceschopnost týmu, ale také vylepšili image klubu u svých fanoušků a zároveň do hlediště přilákali mladší publikum, které by se mohlo stát pravidelnými návštěvníky domácích utkání v nadcházejících sezonách.

Práce je strukturovaná do pěti částí, z nichž první popisuje krátký úvod, ve kterém již byly představeny důvody vzniku práce. Po této části jsou v práci uvedeny jednotlivé dílčí cíle a metodika použitá v nadcházejících kapitolách. Poté následuje teoretická část, jež obsahuje několik podkapitol, které seznamují čtenáře s danou problematikou a poskytují poznatky z odborné literatury. Analytická část práce představuje společnost a obsahuje vypracovanou situační analýzu, jež je prohloubena dotazníkovým šetřením, které bylo záměrně vytvořeno pro potřeby prokázání konkrétních nedostatků marketingového mixu. Předposlední kapitola se věnuje samotným návrhům a doporučením v marketingové strategii. V závěru je pak práce krátce shrnuta do nejdůležitějších bodů.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

**Hlavním cílem** diplomové práce je přinést týmu možné návrhy pro změny v marketingové strategii, tak aby nejen zvýšili konkurenceschopnost klubu, ale také vylepšili image týmu u svých fanoušků a zároveň do hlediště přilákali mladší publikum, které by se mohlo stát pravidelnými návštěvníky domácích utkání v nadcházejících sezonách. Dílčím cílem práce je provedení situační analýzy klubu HC Vítkovice Ridera. Dalším dílčím cílem je získání vyhodnocení aktivit, které klub využívá ve své marketingové strategii, z pohledu fanoušků a potenciálních návštěvníků domácích utkání.

### Metodika práce

Práce využívá metody **deskripce**, jež je založena na popisu a utřídění informací daného tématu, a to zejména v teoretické části. Tyto informace pochází z odborné literatury a publikací. Této metody je částečně využito i analytické a navrhované části. Práce využívá také metody **analýzy**, která je použita pro důkladné prozkoumání zvolné problematiky a metody **dotazování**. Do jednotného celku, jsou pak všechny poznatky seskupeny pomocí metody **syntézy**. K vyhodnocení závěru slouží v práci metoda **interpretace**.

Pro sestavení cenové politiky je použit test citlivosti cen, který slouží k nalezení optimálního cenového bodu nebo cenového rozpětí na základě položení čtyř jasně předepsaných otázek. Z nich se pak pomocí kumulativních četností vynáší hodnoty do grafu. Dále je zde použita metoda *Net Promoter Score*, která umí dobře vyhodnotit spokojenost spotřebitele na základě položení otázky o doporučení produktu nebo služby.

**Teoretická část** je vypracovaná na základě studia odborné literatury a je zde krátce vysvětleno co je to marketing. Dále se teoretická část specifikuje na sportovní marketing a prvky, které jsou využívány v marketingovém mixu.

**Analytická část** vychází z odborných poznatků uvedených v teoretické části. Nejdříve je krátce představen klub a následně popsány jednotlivé prvky marketingového mixu, které jsou momentálně klubem využívány. Dále je v práci vypracovaná analýza vnitřních sil, SLEPT analýza a analýza podnikatelského prostředí. Výsledky těchto analýz jsou využity pro vypracování SWOT analýzy, která shrnuje silné a slabé stránky klubu a dále představuje příležitosti a hrozby, které se mohou vyskytnout. Informace, které byly

potřebné pro vypracování analýzy současného stavu byly sděleny prezidentem klubu panem Handlem a stážistou, který v klubu působil. Ostatní informace o konkurentech a substitutech byly nalezeny na oficiálních webových stránkách daných společností.

Na základě vypracované situační analýzy podniku je vytvořen kvantitativní výzkum, jež má za cíl přinést výsledky právě z pohledu fanoušků a možných potenciálních návštěvníků domácích zápasů. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 1.2. 2020 do 1.3.2020, prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Instagram, kde byl dotazník nasdílen. Celkem bylo vyplněno 582 dotazníků, z nich 63 bylo po prozkoumání vyřazeno, neboť pro práci nebyly relevantní z důvodu, že dotazovaná osoba neprojevila zájem o hokej. Ke konečnému zpracování tedy bylo použito 519 získaných dotazníků. Výsledky z vyplněných dotazníků byly posléze zpracovány pomocí excelu a jeho statistických funkcí. Všechny výsledky byly dále upraveny do grafů, které jsou k nahlédnutí v analytické části či v přílohách práce.

Pro zjištěné nedostatky v marketingové strategii jsou vypracovány jednotlivé návrhy nebo doporučení, které mohou zvýšit spokojenost stávajících fanoušků hokejového klubu a pomoci získat nové příznivce mladších věkových kategorií.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Práce je věnována marketingové strategii sportovního klubu, proto je třeba nejprve představit obecné formy a procesy marketingu. Posléze se práce zaměřuje na sportovní složku, kde je prvně vysvětleno, jak se dá nahlížet na sport, jaké jsou náležitosti sportovního klubu a co je to sportovní značka. Po tomto krátkém představení se práce již specifikuje na sportovní marketing a popis marketingového mixu jež je využíván sportovními kluby. Následně je nastíněno financování sportovních klubů v rámci České republiky.

## 1.1 Marketing

V odborné literatuře bývá často marketing vysvětlován jako umění prodávat. Prodej je však činnost, která je na úplném vrcholu pomyslného ledovce. Předchází jí celá řada procesů, jež na sebe buďto navazují nebo se doplňují. Aktivit, které marketéři musí vykonávat je opravdu hodně a všechny vyžadují značné schopnosti.

Jedna z nejlépe hodnocených definic pochází od uznávaného teoretika Duckera, tu také ve své knize použili autoři Kotler a Keller. Definice uvádí, že existence potřeby nákupu a prodeje zde bude vždy. Úkolem marketingu by tedy mělo být učinit produkt nebo službu atraktivnější a jeho výsledkem by pak měla být připravenost nákupu. (2013)

*„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“* (Kotler, 2007, s. 39)

Většina veřejnosti má marketing spojen s reklamou a prodejem na což nemusí být pohlíženo zcela negativně, zvláště v případě, kdy je takto vnímán lajky. Co je však třeba brát negativně je to, že takto mylně není marketing chápán jen veřejností, ale vykládají si jej stejně i mnozí manažeři a podnikatelé. To se pak projevuje ve výběru činností, které se rozhodli v rámci svého marketingu vykonávat. Soustředí se tedy jen na aktivity spojené s reklamou, při které využívají nástrojů jako jsou promo stánky na veletrzích, tvorba reklamních letáků či webové stránky. (Karlíček, 2018)

„Marketing se stal v průběhu let aplikovanou interdisciplinární vědní disciplínou. Vzhledem k tomu, že je ve středu zájmu marketingu zákazník (tedy člověk) opírá se marketing z významné části o poznatky psychologie. Využívá ale také poznatky z oblasti

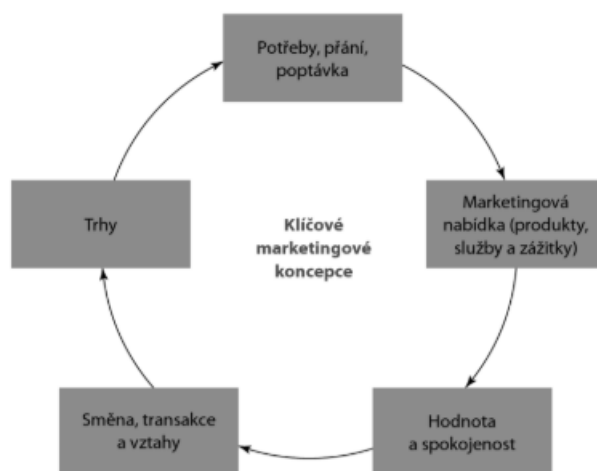
sociologie, ekonomie, statistiky, kulturní antropologie atd.“ (Karlíček, 2018, s. 22)

Marketing lze chápat jako kulturu kde je nejdůležitější uspokojení potřeb zákazníka a jeho přání, pokud možno co nejefektivnějším způsobem. Dále lze na marketing pohlížet jako na strategii, v níž je hlavní důraz kladen na podnikatelské jednotky, které svou pozornost směřují na segmentaci trhu. V poslední řadě je pak možno pohlížet na marketing jako na taktiku, kde se vytváří prvky marketingového mixu. (Jakubíková, 2012)

Marketing je tedy jakési řemeslo, které může firmě zajistit dlouhodobou úspěšnost na trhu. Pro tu je třeba jej brát jako dlouhodobý systematický přístup, nikoli jen jako jednorázové úkony. Dobrý marketér by se měl na podnikání dívat pohledem svých zákazníků, neměl by k nim pouze mluvit, ale měl by naslouchat jejich potřebám. (Karlíček, 2018)

### **1.1.1 Marketingový směnný proces**

Úkolem marketingu je zjistit potřeby zákazníka a jak velké intenzity a rozsahu dané potřeby dosahují. Podaří-li se marketérům identifikovat potřeby, jsou schopni vytvářet pro zákazníky produkty s vysokou hodnotu. Marketing je spojen s produktem po celou jeho životnost. Druhým krokem je pak správně zvolená distribuce a propagace. Je-li splněno i toto, prodává se zboží velice snadno. Celý marketingový směnný proces je pak neustále se opakující soubor prvků, pomocí nichž se marketéři snaží nejen přilákat nového zákazníka, ale také udržet si již stávající zákazníky, což se v mnoha případech jeví důležitěji než získání nových zákazníků. (Kotler, 2007)



**Obrázek č. 1: „Klíčová marketingová koncepce“**  
(Zdroj: Kotler 2007, p.38)

**Potřebu** je možno posuzovat jako výchozí bod celého marketingového směnného procesu a definovat ji lze jako rozdíl mezi aktuálním stavem, v němž se daný spotřebitel nachází a stavem, kterého má být dosaženo. V případě, kdy je tento rozdíl pro spotřebitele dostatečně velký, pak je motivován k vykonání činnosti, která mu přinese uspokojení jeho potřeby. **Motivy**, jež jej k tomu vedou mohou být rozděleny do několika kategorií. První z nich zastupují tzv. **primární motivy** jako jsou odpočinek, hlad nebo žízeň. Do druhé kategorie spadá například motiv bezpečí nebo agrese o nichž mluvíme jako o **afektivních motivech**. Poslední kategorie je zastoupena **sekundárními motivy**, kde spadá sociální kontakt, vlastnictví nebo touha po moci. (Jakubíková, 2012)

Z lidských potřeb, jež jsou utvářeny působením vnější kultury a osobnosti jedince se pak stávají **přání**. Jde říct, že počet lidských přání úměrně roste, neboť jsou lidé vystavováni daleko více možnostem, než tomu bylo kdysi. Na toto také reagují výrobci, kteří se snaží vyrobit větší množství produktů a nabídnou větší množství služeb. (Kotler, 2007)

*„**Poptávka** je založena na kupní síle zákazníků. Pokud jsou přání podložena schopností zaplatit, přání se změní v poptávku. Je důležité, aby firmy a organizace zkoumaly potřeby svých zákazníků a porozuměly jim. Shromažďují mnoho informací, které následně analyzují. Provádějí šetření, výzkumy, analyzují připomínky a stížnosti zákazníků, sledují konkurenci atd.“* (Jakubíková, 2012, s. 48)

Poptávka spotřebitele je ovlivněna faktory z několika oblastí. Rozlišují se **kulturní faktory**, jež jsou považovány za nejvlivnější faktory, neboť právě kultura formuje způsob

lidského chování, a tedy i tvorbu přání. Dále jsou známy **společenské faktory**, které také ovlivňují chování společnosti. V tomto kontextu se o společnosti hovoří jako o různých skupinách spotřebitelů. Dalšími faktory působící na poptávku spotřebitele jsou **psychologické faktory**, zde patří již zmíněná motivace. (Jakubíková, 2012)

Opozici k lidským přáním tvoří podniky, které vytváří nabídku. Jedná se o soubor užitečných vlastností, které slibují uspokojení potřeb, jež byly řečeny zákazníky. K tomu dochází pomocí **marketingové nabídky**, jež je kombinace všech produktů, služeb a informací, které jsou na trhu nabízeny. (Kotler, 2007)

Úkolem marketingu by mělo být převážně budování vztahu s již existujícími zákazníky nebo budování jejich vztahu ke značce. Z pohledu marketingového směnného procesu se hovoří o vytváření **hodnoty a spokojenosti** zákazníků. Udržování vztahu s již existujícími zákazníky, pro něž se vžil označení CRM neboli *customer relationship management*, se podniku vyplácí, jelikož náklady spojené s udržením zákazníka nejsou tak vysoké, jaké by byly náklady na získání nových zákazníků. Pro firmu je také více bolestná ztráta stávajícího zákazníka, neboť s touto ztrátou přichází podnik o všechny jeho budoucí nákupy než nezískání nového zákazníka, pro to se vžil pojem **celoživotní hodnoty zákazníka** neboli *customer lifetime value*. (Karlíček, 2018)

Celá tato vymezená koncepce směny a vztahů mezi prodávajícími a nakupujícími, vede dál ke koncepci trhu. **Trhem** se tedy dá chápat místo, kde se soustředí kupující, kteří daný produkt či službu skutečně nakoupí. Mimo ty, zde také spadá skupina, která je tvořena potenciálními kupujícími. Kupující vede společná potřeba uspokojit své přání, pomocí směny, z tohoto důvodu nelze říct, jak velký trh je. Vždy závisí na množství osob, které danou potřebu projevují, zda mají prostředky pro uskutečnění směny a či jsou dané prostředky skutečně ochotni vynaložit. (Kotler, 2007)

„Dva základní typy trhů představují **trhy spotřebitelské** (*business to customer – B2C*) a **trhy organizací** (*business to business – B2B*). V teorii a praxi se trhy člení například na trhy spotřebitelské, průmyslové a trhy organizací. Trhy spotřebitelské se stávají z jednotlivců, kteří nakupují zboží nebo služby, pro své vlastní použití nebo prospěch. Trhy průmyslové se skládají ze společností, které získávají zboží a služby pro výrobu zboží, jež je prodáváno, pronajímáno nebo dodáváno do jiných společností. Trhy organizací sestávají z organizací, které získávají zboží pro opětovaný prodej nebo pro

*jeho pronájem jiným. Mezi tyto organizace patří velkoobchodníci a maloobchodníci, cestovní kanceláře aj.“ (Jakubíková, 2012, s. 58)*

### 1.1.2 Marketingové prostředí

Každá firma má kolem sebe prostředí, které jí obklopuje. Ať už se jedná o vnější prostředí, kde se hovoří o makroprostředí a mikroprostředí nebo vnitřní prostředí, které se přímo týká dané firmy. Podnik by měl při plánování marketingové strategie pečlivě věnovat pozornost prozkoumání prostředí, které jej obklopuje, aby mohl lépe reagovat na případně změny nebo hrozby z něj vycházející. Na druhou stranu, firma není schopna zcela kontrolovat a ovlivňovat všechny faktory vyskytující se v okolí společnosti. (Kotler, 2013)

**Makroprostředí** ovlivňuje produkt, trh a způsoby, nimiž je produkce nabízena zákazníkům. Toto prostředí s sebou přináší nesčetné příležitosti. Díky analyzování makroprostředí mohou podniky vnímat souvislosti, které umožňují poukazovat na hrozby a příležitosti, které by se mohly vyskytnout. (Jakubíková, 2012)

Cílem analyzování makroprostředí není zjistit jen statická data, ale také přinést firmám přehled o trendech, které v makroprostředí mohou nastat a jaký vývoj v budoucnosti od nich očekávat. Celkově jde makroprostředí rozdělit do šesti menších podskupin, kterým je třeba věnovat pozornost. Jedná se o **demografické** prostředí, kde firmy zajímají informace o lidech, protože právě ti jsou tvůrci daného trhu. Jako příklad je v této sekci zkoumána hustota obyvatelstva, populační vývoj, migrace a další demografické údaje vyplývající ze statistik příslušného kraje nebo země. Dalším zkoumaným prostředím je **ekonomické**, v něm se jedná o komplex trendů, které zaznamenávají podnikatelské možnosti a dále vlivy, jež dokážou ovlivnit kupní sílu. **Legislativnímu** prostředí věnuje firma pozornost z důvodu neustálých úprav v zákonech, které ovlivňují její činnost. Z hlediska **přírodního** prostředí se jedná o zdroje, které jsou využívány ve výrobě nebo dalších činnostech firmy. **Inovační** prostředí přišlo s rostoucím a rychlejším příchodem inovací, jež značně ulehčují výrobní procesy. Posledním, avšak neméně důležitým prostředím je **sociálně-kulturní**, jež ovlivňuje především spotřební chování, a tedy vytváření poptávky nebo postoje spotřebitelů k danému produktu či službě. (Kozel, 2006)

Jak již bylo vymezeno úkolem marketingových manažérů je budování vztahů se zákazníky a vytváření přidané hodnoty. To, zda jsou tito manažeři úspěšní závisí na řadě

faktorů, které naneštěstí nikdo z nich nemůže ovlivnit. V **mikroprostředí** se jedná o faktory, jež se vyskytují v blízkosti firmy a odvětví, ve kterém působí. (Kotler, 2007)

Do mikroprostředí se tedy řadí partneři. Za ty jsou považováni **dodavatelé**. Ti svou nabídkou poskytují zdroje, jež jsou využívány ve výrobě. Dodavatelé lze rozdělit na ty jejichž zdroje jsou využívány při vstupu do výroby, firmy, které poskytují doplňkové služby a dodavatelé jež přicházejí s dalšími zdroji jako je vybavení pracoviště. Firmy, díky kterým jsou zprostředkovány všechny činnosti mezi výrobcem a potenciálním zákazníkem jsou v mikroprostředí nazývány **distributoři**. Do této skupiny patří také **obchodníci**. Právě ti totiž často rozhodují o zboží, které bude na trhu nabízeno. Důležitým prvkem pro všechny organizace v mikroprostředí jsou **zákazníci**. To, jak se zákazníci budou chovat nedokáže s jistotou říct nikdo, proto se také k nim přistupuje jako k modelu černé skříňky. V analýze mikroprostředí se společnost zaměřuje dále na činnosti a nabídku **konkurence**. Poslední skupinou, které je třeba věnovat pozornost je **veřejnost** neboli veškeré skupiny, které projeví skutečný či potenciální zájem o produkt nebo mají vliv na splnění cílů dané firmy. (Jakubíková, 2013)

Ve **vnitřním prostředí** firmy se hovoří o faktorech, které firma dokáže přímo řídit pomocí svých manažerů. Jsou to tedy veškeré finanční, materiálové a lidské zdroje. Mimo ty zde spadá také organizační struktura a firemní kultura. (Jakubíková, 2009)

### 1.1.3 Analýza podnikového prostředí

K vypracování analytické části je třeba připomenout již známe pojmy z oblasti analýzy podnikového prostředí, která slouží při sběru a vyhodnocení dat jež jsou použity pro návrhy marketingové strategie. Pro tuto práci byly použita analýza vnitřních sil, kdy se jedná o analogický přístup metody známe jako 7 S, Porterova analýza pěti sil, SLEPT analýzy a závěrečná SWOT analýza.

#### Model 7 S

7 S je metoda, která byla vynalezena v pozdních 70 letech a je jednou z nejužívanějších metod při strategickém analyzování. Představuje komplex vztahu mezi strategií, strukturou organizace, stylem řízení, systémem, dovednostmi, zaměstnanci a sdílenými hodnotami. **Strategie** (*strategy*) je prostředkem k dosažení organizačního účelu. Strategické řízení lze definovat jako systematický přístup k umístění podniku ve vztahu k jeho prostředí, aby byl zajištěn trvalý úspěch a nabídnuta bezpečnost před překvapením.

**Struktura** (*structure*) je pak základním rámcem pro určení odpovědnosti a funkcí. Struktura může být definována jako popis organizace prostřednictvím správy, kterou je podnik spravován. Zahrnuje linie autority a komunikace mezi různými správními jednotkami, a za druhé, informovanost, která protéká těmito linkami od komunikace a autority. **Systémy** (*systems*) jsou nástroje pro správu pro plánování, rozhodování, komunikaci a kontrolu. Zahrnuje plánování výroby a systém řízení, postupy nákladového účetnictví, systém kapitálového rozpočtování, systémy hodnocení výkonnosti. **Zaměstnanci** (*staff*) se týkají organizace lidských zdrojů. Personální obsazení je předběžné získávání lidských zdrojů pro organizaci a zajištění toho, že mají potenciál přispět k dosažení cílů organizace. **Styl** (*style*) popisuje, jak manažeři vedou a motivují. Styl je jednou ze sedmi úrovní, které může vrcholový manažer použít k dosažení organizačních změn. Styl organizace se projevuje prostřednictvím vzorců akcí prováděných členy týmu top managementu po určitou dobu. **Dovednosti** (*skills*) jsou organizační a individuální schopnosti. Ty se v průběhu času vyvíjejí a jsou výsledkem interakce řady faktorů. **Sdílené hodnoty** (*share value*), které se organizace snaží dosáhnout svého účelu. Jedná se o soubor hodnot, které přesahují konvenční prohlášení z podnikových cílů. (Sekhar, 2009)

### **Porterova analýza pěti sil**

Jedná se o nástroj používaný k popisu konkurenčního prostředí a prognózy vývoje konkurenční situace. (Masterman, 2014)

Podle názvu analýzy již lze odvodit, že pracuje celkem s pěti aspekty, a to výskytem hrozby vstupu nových účastníků, vyjednávací silou kupujících, vyjednávací silou dodavatelů, existencí hrozby náhradních produktů či služeb a výši intenzity soupeření mezi konkurenty (Porter, 1980).

### **SLEPT analýza**

SLEPT analýza slouží společnosti ke strategické analýze prostředí firmy. Jde tedy o řadu faktorů, které mohou působení firmy ovlivnit. Jedná se o faktory **sociální** (*social*), zde to jsou převážně změny v sociálních trendech. Dále **legislativní** faktory (*legal*), tyto faktory jsou ovlivněny například změnami v zákonech. Třetí oblastí působící na společnost jsou **ekonomické** faktory (*economic*), tato složka je ovlivněna změnou ekonomické situace. Dalšími faktory jsou pak **politické** faktory (*political*), jako příklad je možno uvést změnu

politického režimu nebo válku. Poslední skupinou jsou **technologické** faktory (*technology*) a změny v dosavadních technologiích. Název SLEPT pak vychází z počátečních písem daného faktoru. (Dransfield, 2005)

### **SWOT analýza**

Jedním ze standardních nástrojů, který zkoumá strategické postavení organizace, jak z vnitřního, tak z vnějšího hlediska je SWOT analýza. Označení SWOT vychází ze silných stránek (*strengths*) a slabých stránek (*weaknesses*), tedy SW, jež zobrazují vnitřní část analyzované firmy. OT je poté označení pro příležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*), které by mohly působit na firmu z vnějšího prostředí.

#### **1.1.4 Test cenové citlivosti**

Citlivost spotřebitele na cenu zkoumá metoda holandského testu neboli test cenové citlivosti. Ta byla publikována v roce 1974. Nejčastěji je metody využíváno pro spotřební zboží, neboť u nich je předpoklad dostatečně velkého množství dotazovaných. Test probíhá na základě položení čtyř po sobě jdoucích otázek, které jsou jasně vymezeny a pořadí těchto otázek je neměnné.

- „Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?“ (příliš drahý)
- „Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?“ (příliš levný)
- „Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako drahý?“ (drahý)
- „Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako levný?“ (levný)

Odpovědi na tyto otázky jsou následně zaznamenány do škály. Ta musí být dostatečně široká, aby žádný z dotazovaných neměl pocit limitovanosti. Ze všech odpovědi jsou poté vytvořeny křivky kumulativních četností. Aby bylo možno test vyhodnotit je třeba počítat jen s těmi odpověďmi, které jsou kompletní pro všechny 4 otázky. (Kolingerová, b.r.)

#### **1.1.5 Net Promoter Score**

*Net promote score* vyjadřuje míru loajality. K tomu používá pouze jednu otázku „Jak je pravděpodobné, že tento produkt doporučíte příteli?“. Výsledky jsou měřeny na stupnici 11 bodů (0 = absolutně nepravděpodobné, 10 = značně pravděpodobné). Promotéry jsou

ti, kteří volí hodnoty 9 až 10, kritici jsou ti, kteří hodnotí 0 až 6 a pasivní respondenti jsou ti, kteří reagují 7 nebo 8. Výsledné skóre v promotoru pochází ze vzorce, kdy od procenta promotérů je odečteno procento kritiků. (Sauro, 2016)

### **1.1.6 Skórovací metoda**

Skórovací metoda identifikuje rizika, které mohou nastat během zavedení navrhované části. Pro každý faktor, který byl vymezen jako rizikový je stanovena možnost výskytu a možný dopad. Ty jsou ohodnoceny na škále 1 (minimální) až 10 (maximální). Hodnoty jsou následně převedeny do mapy rizik, která je rozdělena do čtyřech kvadrantů (kvadrant významných hodnot rizik, kvadrant kritických hodnot rizik, kvadrant bezvýznamných hodnot rizik a kvadrant běžných hodnot rizik). Východiskem metody by mělo být přinést možná opatření, které mohou snížit dopad rizika nebo riziko eliminovat. (Doležal, 2009)

## **1.2 Sport**

Dříve než bude vymezeno, co je to sport, je vhodné vysvětlit pojem **volný čas**. Ten je důležitý, neboť právě v něm většina veřejnosti praktikuje buďto aktivní formu sportu, kdy sama vykonává určitou sportovní činnost nebo využívá pasivní formy, kdy volí návštěvu sportovní události.

„Volný čas je část mimopracovní doby, v níž člen společnosti nevykonává žádnou nutnou činnost a kterou podle vlastního rozhodnutí využívá pro oddech, rozvoj osobnosti a pro různé formy zájmové činnosti.“ (Jakubíková 2012, p.16)

Pokud z mimopracovní doby odečteme čas, jenž je stráven na cestě do práce, čas stráven domácími pracemi a čas, který člověk věnuje k uspokojení svých potřeb, získá se hranice volného času. Volný čas se tak dá využít ke vzdělávání, aktivnímu a pasivnímu odpočinku, společenským aktivitám nebo péči o vlastní zdraví. (Jakubíková, 2012)

### **1.2.1 Definice sportu**

Aby bylo možno lépe pochopit problematiku probíranou v této diplomové práci je třeba si mimo všechny ostatní teoretické poznatky definovat, co to vlastně sport je. A proč je toto odvětví podnikatelské sféry tak atraktivní.

Během posledních několika let lze pozorovat u vrcholového sportu značný nárůst zájmu. Získává si na pozornosti všech médií a sponzorů. Ze sportu se dnes stává masová zábava,

která je přístupná pro širokou veřejnost, což způsobuje mimo jiné i zasahování do oblastí jako je politika či ekonomie. (Sekot, 2008)

Možnou definici sportu může být ta, kterou ve své knize uvádí Sekot (2008, s. 10) „vzhledem ke skutečnosti, že jsme naklonění spíše širšímu pojetí sportu ve smyslu systematických pohybových aktivit necílících přímo a programově k dosažení výkonu, vítězství či odměně, chápeme konceptuálně sport jako institucionalizovanou pohybovou aktivitu motivovanou zvýšením celkové kondice, osobním prožitkem či cíleným výsledkem nebo výkonem.“

Podle Durdové (2012) patří sport do složky tělesné kultury, kde dále řadí tělesnou výchovu a pohybovou rekreaci. Tělesná kultura pak patří do obecného pojetí kultury. Přičemž charakteristický pro ni je souhrn materiálních a nemateriálních výsledků společnosti, jež bylo dosaženo v minulosti, ale taktéž těch, kterých je dosahováno dnes.

Rozlišovat je třeba profesionální a rekreační sport, neboť z ekonomického hlediska se jedná o dvě zcela odlišné věci. U profesionálního sportu je divák zákazníkem, který vynaložil finance na to, aby mohl pozorovat hráče při zápasu ať už na stadionu nebo v televizi. Klub je pak v pozici výrobce a za jeho produkci jsou tedy zodpovědní hráči, jejichž práci je hra a za ní jsou placeni. Kdežto při rekreačním sportu je zákazníkem sportovec, který platí za členství klubu nebo musel vynaložit finanční prostředky k nákupu produktů, jež při činnosti využívá. (Kesenne, 2008)

V dnešní době se ze sportovního trhu stává odvětví, které působí samostatně. Důkazem tomu může být odhadovaný podíl sportovního trhu jež činí zhruba 2 % z HDP v České republice nebo fakt, že o trh se zajímá velký počet spotřebitelů, jež je dle odhadu skupina přesahující miliardu členů po celém světě. (Kunz, 2018)

### **1.2.2 Značka**

Jméno společně s ochrannou známkou je klasický příklad *brandingu* v jeho nejzákladnější podobě. Značka pak slouží jako záruka autentičnosti a důvěryhodného příslibu výkonu. Značka může být složena z jednoho produktu, nebo může být tvořena více produkty, které pokrývají mnoho kategorií. Ve svém jádru však zůstává duše, výrazná identita a obraz, který rezonuje se svými spotřebiteli, a překračuje jeho fyzickou reprezentaci. (Batey, 2008)

Sportovní branding je víc než jen výběr nezapomenutelného jména nebo designové logo. Značka musí být prodána spotřebitelům, pokud chce vyvolat požadovanou reakci. Budování značky je proces sestaven z několika kroků. Povědomí o značce se týká rozsahu, v jakém zákazníci rozpoznávají značku. Je to první krok při budování sportovní značky, protože spotřebitel si musí být vědom značky, aby pochopil její identitu nebo image. Proces zvyšování povědomí spotřebitelů o značce je jednou z klíčových rolí propagace. (Smith, 2015)

Spotřebitelé, kteří vnímají značku jako značku s vysokou hodnotou, zaplatí s větší pravděpodobností více a upřednostní ji před ostatními. Ve vztahu ke sportu se toto vnímání úspěšné značky, často odráží ve vnímání týmových úspěchů. Věrní zákazníci pak jednají jako prodejci společnosti. Věrní fanoušci jsou ti, kteří věří v tým a podporují tým, a to i po nespočtu prohraných zápasů. (Morgan, 2005)

### **1.3 Sportovní marketing**

Do této části práce byly vymezeny všeobecné informace. Nyní se již práce bude zabývat čistě vymezením sportovního marketingu, který má řadu specifických opatření, jež jsou využívány sportovními kluby při tvorbě marketingové strategie.

Sportovní marketing je relativně nový pojem. Mezi lety 1940 a 1950 nebyla většina sportů tak velmi komercializovaná jako je tomu nyní. Sport byl považován za samozřejmost a postoje mladých lidí k sportu byly obvykle utvářeny tradicí, rodinnými hodnotami a vlivem skupin. (Smith, 2015)

V roce 1980 byl poprvé identifikován účinek marketingového procesu na sportovní produkt. V těchto letech prošel sport určitým progresem a dále již nebylo dostačující provádět jen jednoduché administrativní úkony, jako hodnocení environmentálních trendů. Na sportovní oddíl se začalo pohlížet jako na organizaci, která musí být spravována, aby byla schopna dosáhnout kýžených výsledků. (Shilbury, 2004)

Sport slouží k odreagování a načerpání nové energie. K tomu samozřejmě mohou posloužit i jiné kulturní aktivity jako je návštěva divadla, kina nebo koncertů. Avšak existuje silná unikátnost, která sport odlišuje od ostatních substitutů a komplementů jež jsou nabízeny ve sféře zábavy. Tato unikátnost spočívá v tom, že divák před začátkem utkání a v jeho průběhu neví jaký bude jeho konec. Spotřebitel tedy nedokáže říct, jaký

bude jeho výsledný dojem ze hry a jaké emoce mu sledování zápasu přinese. U ostatních kulturních produktů se všeobecně ví, jak dopadnou. Každá divadelní hra má svůj scénář, koncert má určitý program. Při sledování komedii, lze očekávat smích. Oproti tomu, při sledování hororu, je předem patrné, že emoce budou ovlivněny strachem a napětím. Vzhledem ke své spontánní povaze proto čelí sportovní kluby mnoha výzvám, jež se liší od těch, kterým čelí většina poskytovatelů zábavy. (Shank, 2015)

Podle četných studií existuje silná korelace mezi sociální identifikací příslušnosti k týmu a rozhodnutím spotřebitele zúčastnit se sportovní události. Ve skutečnosti výzkumy ukazují, že méně než 2% diváků se účastní jen samotných sportovních události bez toho, aby k danému týmu cítili své sympatie, což značí, že marketéři sportovních klubů se musí soustředit zejména na propagaci a s tím spojenou publicitu klubu. Tyto pojmy budou v práci dále vysvětleny. (Schwarz, 2008)

Na sportovní marketing jde nahlížet dvěma směry. Jako první je na něj možno nahlížet jako na průmysl, kdežto druhý pohled na něj ho klasifikuje jako specifickou složku, která je v marketingu využívána. Z **podnikatelského pohledu** si jsou sportovní organizace dobře vědomy hrozby konkurence, a proto se snaží neustále rozšiřovat rozsah svého podnikání. Důkazem toho může být větší důraz sportovních klubů na své propagační akce nebo na zvyšování úrovně stadionů. Jako příklad může posloužit program *All-Star game* v nejvyšší americké basketbalové soutěži NBA. To, co bývalo obyčejnou soutěží mezi nejlepšími hráči západní a východní konference, se změnilo v událost, která je silně komercializovaná a přináší NBA velký zisk. Bohužel zatím se nepodařilo nalézt v našem prostředí nejvyšších sportovních soutěží podobnou aktivitu, takového rozsahu, která by dokázala podpořit studii ze Spojených států. (Shank & Lyberger 2015)

Druhý pohled na sportovní marketing představuje **využívání sportovních aspektů** k vytváření vlastního marketingu. Zde jako příklad mohou posloužit reklamy řady známých kosmetických či módních značek, které využívají úspěšné sportovce pro propagaci svých vlastních produktů. (Shilbury, 2004)

Dle studie *Consumer Attitudes Toward Cause-Related Marketing Activities in Professional Sport*, se stal CRM (*Cause-Related Marketing*) součástí marketingových strategií mnoha sportovních klubů. Studie se zabývala aspektem povinnosti klubu a hráčů podporovat místní komunitu a charitu. 90 % respondentů uvedlo, že dle jejich názoru je

tato povinnost opravdu žádoucí. Tohoto dobře využil klub *Tampa Bay Lightning* působící v kanadsko-americké hokejové lize, který zahájil v sezóně 2002-2003 program s názvem „*Playing for Purpose*“. V něm bylo vybráno deset her, při kterých fanoušci mohli darovat 10 %–25 % kupní ceny vstupenek na charitu podle svého výběru. (Roy, 2003)

### 1.3.1 Marketingový plán ve sportovním odvětví

Proces, ve kterém se vytváří marketingový plán sportovních klubů se skládá z deseti kroků. Prvním z nich je **identifikace účelu marketingového plánu**. Na vytváření mise, vize a jednotlivých cílů klubu by se měli podílet všichni jednotlivci zapojení ve sportovní organizaci. Druhým krokem je **analýza produktu**. Třetí krok vyžaduje **hodnocení tržního prostředí**, to je důležité, protože ovlivňuje celé marketingové úsilí. Ve čtvrtém kroku dochází k výběru trhu, na kterém bude produkt **umístěn**. Následující zvolením segmentace a zacílením spotřebitele. V šestém kroku dochází k tzv. procesu „**balení**“, tedy tomu, jak daný produkt bude viděn očima zákazníka. Důležitou činností při tvorbě plánu je **vytvoření cenové politiky a propagace**. Předposlední prvek je plánování **distribuce** neboli místa, na kterém bude produkt k nabídce. Posledním krokem by mělo být získávání **zpětné vazby** a případné aktualizace v marketingovém plánu. (Schwarz, 2008)

### 1.3.2 Porozumění spotřebitele ve sportovním odvětví

Aby mohla být marketingová strategie sportovního klubu úspěšná, je třeba věnovat dostatečnou pozornost spotřebiteli. K tomu klub využívá marketingového výzkumu. Informace shromážděné prostřednictvím marketingového výzkumu mohou obsahovat data o tom, kde spotřebitelé žijí, kolik peněz vydělávají či jak jsou staří. Výzkum by měl podporovat informace marketérů při identifikaci marketingových příležitostí a hrozeb, segmentaci trhů, výběru a porozumění cílových trhů, hodnocení současného postavení na trhu a vytváření mixů. Marketingový výzkum může podněcovat odpovědi na otázky, jako jsou: Jaká nová produkce nebo služba by byla zajímavá? Jaký vliv má reklamní a propagační kampaň na rozhodnutí o prodeji? Jaké jsou poslední změny nebo trendy ve sportovním marketingu? Za co utrácí sportovní fanoušci, co nakupují? Jakou image drží tým, hráč(i) nebo událost u současných spotřebitelů a potenciálních spotřebitelů? (Shank, 2015)

Marketingový výzkum musí být ve svém přístupu systematický, což znamená, že je dobře

organizovaný. Výzkumní pracovníci musí být také opatrní, aby před provedením studie nerozhodli o jejím výsledku. Nejcenějším marketingovým výzkumníkem je osoba, která má schopnost data prozkoumat a poté vydat doporučení, jak by se tyto informace měly nebo neměly použít ve strategickém marketingovém procesu. (Shank, 2015)

### **Spotřebitel**

Lidské postoje ke sportu jsou ovlivněny jednotlivci a faktory vycházející z prostředí spotřebitele. Jednoduchý příklad je přemýšlení o svých vlastních sportovních aktivitách, ať už byly provozovány v dětství, během dospívání nebo v dospělosti. Někdo nebo něco vzbudilo v osobě zájem o tuto činnost. Možná to byla účast na sportovním utkání, odpoledne strávené hraním s rodiči či kamarády. Spoušť zájmu tehdy podnítila zapojení a možnou socializaci ve sportu. (Mullin, 2007)

Chování účastníků jako spotřebitelů je definováno všemi činnostmi, které jsou prováděné při vyhledávání, účasti a hodnocení sportovních aktivit. Dále je chování účastníků definováno také tím, kde se události účastní a jak často sportovní utkání navštěvuje. Mimo jiné obsahuje i prvky rozhodovacího procesu. (Shank, 2015)

### **Fanoušek**

Co by byl sport bez fanoušků. Hned po hráčích je to druhá zúčastněná skupina, která vytváří atmosféru na stadionech. Každý fanoušek má svůj příběh, díky kterému si vytvořil vztah ke svému oblíbenému klubu. Čím více je jeho příběh unikátní, tím větší si vybudoval vazbu na daný klub. Fanoušky lze rozdělit na fanatiky, super fanoušky, obvyklé fanoušky, občasné fanoušky a také ne-fanoušky, kteří se na utkání ocitnou zcela výjimečně. (Bender, 2007)

Dle studie *Motivational Profiles of Sport Fans of Different Sports*, která zkoumala existenci rozdílů v motivaci napříč diváckými skupinami a druhy sportu, nebylo prokázáno, že by se motivy vedoucí k rozhodnutí sledovat hru nikterak odlišovaly u týmových sportů jako je hokej, basketball nebo baseball. Většina z dotázaných uvedla jako motiv vedoucí k účasti na sportovní události odpočinek. (Wann, 2008)

Počet fanoušku mezi muži a ženami se například u vysokoškolských studentů neliší. Rozdílnost, ale přichází s mírou ztotožnění, ta je u mužské části větší, než je tomu u ženské části publika. Muži se také častěji považují za fanoušky, protože sami se danému

sportu věnují aktivně, kdežto ženy se za fanouška ve většině případu považují už jen při samotném sledování hry. (Dietz-Uhler, 2000)

### **Faktory ovlivňující návštěvnost**

Návštěvnost zápasů je ovlivněna řadou faktorů. První z nich se skládá z významných prvků, které na ní působí přímo. Jedná se o množství lidí, kteří událost navštěvují, hlučnost fanoušků, popularitu daného sportu, možnost alternativního sledování hry, popularitu zúčastněných hráčů, množství reklamy upozorňující na akci a míru soupeření mezi danými týmy. Druhý faktor zastupují položky vztahující se k celkové přitažlivosti hry, včetně kvality soupeřova týmu, kvality domácího týmu, zvolené herní strategie a hráčských dovedností. Třetí faktor je založen na bezplatných nabídkách a akcích. Zde spadají aktivity, které klub nabízí zadarmo svým fanouškům, jako příklad je možno uvést rozdávání týmových triček během přerušení hry. Čtvrtý faktor pak označuje možnosti další zábavy, která je k dispozici divákům mimo hru. Stupeň fyzické stránky produktu je zastoupen faktorem číslo pět. Šestá faktorem jsou pak všechny položky, které se týkají pohodlí, jako je umístění sedadel a příslušný výhled nebo umístění dopravních prostředků a parkování. Sedmý faktor poukazuje na vzácnosti zařízení. A nakonec faktor číslo osm označující náklady položek související s cenou vstupenky. (Shank, 2015)

### **1.3.3 Marketingový mix ve sportu**

Tradiční pojetí marketingu hovoří o marketingovém mixu jako o modelu 4P, který zastupuje *product* (produkt), *price* (cena), *place* (místo) a *promotion* (reklama). Ten je možno aplikovat také ve sportovním odvětví, avšak u marketingového mixu sportovních organizací je v prvku propagace velice důležitá složka *publicity* (publicita). (Schwarz, 2008)

#### **A. Produkt**

*„Produkt je základní stavební jednotkou marketingových aktivit. Produkt by měl konkretizovat potřeby, přání, požadavky a očekávání zákazníků, odpovídat svými charakteristickými vlastnostmi užitku a účelu využití.“* (Jakubíková, 2012, s. 45)

Setkat se jde se dvěma typy. Jeden z nich je uchopitelný, v tomto případě se tedy hovoří o zboží. Druhý z nich je neuchopitelný, ty se pak nazývají službou nebo zážitkem. (Schwarz, 2008)

Příklad fyzického produktu ve sportovním průmyslu mohou být sportovní boty, tenisová raketa nebo golfové míčky. Také to mohou být produkty, které nejsou přímo určeny k sportovní činnosti, ale jsou nápomocné při její vykonávání. Tato skupina zahrnuje brýle, oblečení, iPods či chytré hodinky. (Smith, 2015)

Zboží má tedy své charakteristiky, které jej odlišují od služby a zážitku. K těmto vlastnostem patří hmatatelnost, standardizace, rychlá spotřeba a oddělitelnost.

Sportovní zboží je **hmatatelné**, je-li fyzické a vnímáno smysly. Z praktického hlediska znamená hmatatelnost sportovního produktu to, že spotřebitel si může vzít produkt s sebou, aby jej mohl použít později a nejčastěji slouží pro opakované použití. Kdežto služby jsou nehmotné, protože nejsou fyzické a nelze je odnést s sebou domů. (Smith, 2015)

Další charakteristikou, která odlišuje zboží od služeb, je stupeň **standardizace**. Mnoho organizací se soustřeďuje na to, jak nepřetržitě zvyšovat svou výrobní produktivitu a kvalitu svých výrobků. Sportovní zboží má obvykle vysokou míru spolehlivosti. Na druhé straně, sportovní služby mají větší míru variability, co se týče kvality. Kvalita sportovní služby se může lišit v závislosti na tom, kdo službu poskytuje, stejně tak i na specifických podmínkách její nabídky. (Shank, 2015)

Vzhledem k tomu, že sportovní organizace rozvíjí marketingovou orientaci, je stále důležitější potřeba poskytovat vysokou úroveň kvality služby. Je obtížné definovat, co si pod pojmem kvality služby představit. Spíše než definování, většina autorů volí vysvětlení pomocí příkladů. **Kvalita** služeb se skládá z fyzické, interaktivní a firemní dimenze. Komponent **fyzické kvality** se dívá na hmatatelný aspekt služby. Tedy na posouzení vybavenosti stadionu či vzhledu zaměstnanců. **Interaktivní kvalita** se týká obousměrného toku informací. Ty tedy zahrnují informace o vnímané kvalitě služeb, a to nejen ze strany fanoušků, ale také ze strany zaměstnanců stadionů. Dále také hodnocení image klubu, která je již přiřazená současnými a potenciálními uživateli služby. Výkon a kvalita produktu je jedním z hnacích prvků image značky, to naznačuje silný vztah mezi firemní kvalitou, image týmu a vnímání kvality služeb. (Shank, 2015)

Dojem z kvality služby komplikuje fakt, že je složena z hlavního produktu, za nějž je považována hra a dále ze všech souvisejících činností jako jsou nabízené potraviny, nápoje, zboží, přestávkový program či video obrazovky a celkový dojem ze stadionu. Ne

vždy musí být zaručena kvalita u velkých zápasů jako je například fotbalové utkání Barcelony a Realu Madrid. Kvalita nemusí být zajištěna ani skvělými a známými hráči. Právě zde je pozorována nutnost věnovat pozornost doplňkovým produktům, které zvyšují spotřebitelův dojem z utkání. (Mason, 1999)

Klíčové u produktů je to, že mohou být uloženy a použity jindy, zatímco služby nikoliv. Neboť není možné ponechat si neprodaný lístek na konkrétní zápas a prodat jej jindy. Jakmile je hra odehrána, všechna nevyplněná místa jsou navždy ztracena. (Smith, 2015)

Dalším faktorem, který odlišuje zboží od služeb, je **oddělitelnost**. Spotřebitel kupuje nový pár běžeckých bot v obchodě s obuví, kvalita zboží může být oddělena od kvality služby. Ačkoli je možné oddělit zboží od osoby poskytující službu, tyto složky se často překrývají. Posuneme-li se ke službě, pak je oddělitelnost menší. Je tedy daleko obtížnější oddělit přijatou službu od toho, kdo danou činnost poskytl. Při sportovní události nedochází k oddělení mezi jednotlivými aspekty služby, tedy sportovcem, zábavou a fanouškem. (Shank, 2015)

Marketéři se zaměřují na to, aby mohli definovat svůj produkt či službu. S tím je spojeno hned několik problémů jako je vhodné vybrání toho, co bude zákazníkům nabízeno nebo jak nabízený produkt představit společnosti. Dalším aspektem, na který musí marketéři odpovědět je, jak budovat vnímání značky prostřednictvím nabízených produktů a služeb. Produktový management je obvykle začínající funkcí celého marketingového mixu. Jako první přichází na řadu porovnání s přímými konkurenty. Následuje obecná segmentace trhu a jeho analýza. Pokud organizace dokáže opravdu důkladně prozkoumat trh, dokáže jí to pomoci ve vytváření cenové politiky a reklamy. (Schwarz, 2008)

## **B. Cena**

Cena je jednoduchý způsob, jak vyčíslit hodnotu vyměňovaného objektu. Hodnota, jež je na vstupence umístěná je založena na vztahu vnímaných výhod, ty jsou založeny na hmatatelných a nehmotných vlastnostech produktů. Hmatatelné výhody jsou důležité při určování ceny, protože se jedná o vlastnosti produktu, které může vlastník vidět, dotýkat se nebo cítit. Například pohodlí sedadel či vzhled stadionu. Naproti tomu nehmotné výhody plynoucí ze sportovní události mohou zahrnovat trávení času s přáteli, rodinné pocity či asociace spojené s týmem. (Shank, 2015)

Cena je také faktor, který je nejvíce vidět. Vytváření cenové strategie je nedílnou součástí

úspěchu organizace, protože se jedná o viditelný důsledek sportovního marketingového plánu. Cenová politika přímo odráží externí faktory zahrnující vládní regulace, ekonomické klima a politiku. (Schwarz, 2008)

Cena, která je účtována organizací je pak výsledkem řady faktorů, včetně cílů organizace, povahy služby a konkurenceschopnosti trhu, na kterém působí. Odráží tak schopnost mnoha firem poskytujících služby praktikovat cenovou diskriminaci mezi různými skupinami zákazníků. Cena je však pouze jedním z aspektů marketingového mixu. Při její tvorbě by měla být zohledněna dostupnost, kvalita a propagace. V případech, kdy je obtížné vyhodnotit službu před spotřebou, měla by být cena vytvořena za použití zákazníka jako indikátor očekávané kvality služby. (Palmer, 2011)

Z hlediska vstupenek na sportovní akce mohou být vstupenky nabízeny dvěma zdroji. Primárním trhem čili sportovní organizací nebo sekundárním trh dalšího prodeje vstupenek. Spotřebitel také často porovná cenu s referenční cenou čili tou částkou, kterou vynaložil v minulosti. (Shapiro, 2016)

### **C. Distribuce**

Místo ve sportovnímu marketingovém mixu představuje stadion či aréna a dále místo určené pro distribuci produktu (pokladny určené pro prodej vstupenek), geografickou lokaci trhu (světovou, národní, státní, městskou) a další kanály, které je třeba zvážit v důsledku zákaznickova přístupu na stadion (roční období, sezóna, den). Řízení prodeje sportu je proces řízení a kontroly osob odpovědných za prodej. Představuje určování cenové politiky, prognózování prodeje a rozpočtování. (Schwarz, 2008)

### **D. Propagace**

U sportovních klubů je právě propagace velice důležitým prvkem marketingového mixu. Termín propagace se používá v různých kontextech a významech. Zde je používán k popisu kontrolovatelné komunikace se zákazníky nebo potenciálními zákazníky, kteří ve spojení s prvky marketingového mixu podporují marketingové cíle organizace. Hlavní kategorie propagačního mixu lze klasifikovat jako: osobní prodej včetně terénního marketingu, reklama, propagace prodeje, public relations, direct marketing. (Stokes, 2008)

Komunikační mix se používá při přenosu potřebných informací, které směřují k cílovým

skupinám. Tyto skupiny jsou různé a pro každou je třeba zvolit správnou formu, díky ní totiž mohou být ovlivněny názory a vnímání cílené skupiny a jednotlivce vně této skupiny. (Palatková, 2011)

Z tohoto širokého a praktického pohledu musí komunikace značky zahrnovat veškerou komunikaci, sahající přes celý rámec marketingového mixu. Tedy jméno značky, cenu, firemní identitu, image značky, vztahy s prodejci, ale také řešení krizí včetně stažení produktu. (Jefkins, 1990)

Za účelem účinného a efektivního řízení komunikace ve sportovním klubu se musí marketér zaměřit na porozumění tří hlavních oblastí. A to komunikační proces, image sportovního klubu a sportovní reklamě. (Schwarz, 2008)

**Reklama** je forma komunikace, která vytváří příznivý postoj v komunikačních procesech, kde je produkt nebo služba popsána. Důležitým cílem veškeré reklamy je přesvědčování posluchačů nebo diváků reklamních sdělení. V případě, že potenciální zákazník, má určitý nepříznivý postoj k danému produktu, měla by být reklama schopna zvrátit negativní vnímání a přesvědčit jej o příznivé stránce. Reklama převážně využívá masmédiu, a právě díky nim se z reklamy v moderním světě stala silná ekonomická a sociokulturní aktivita. Příjemci inzerované zprávy musí být schopni identifikovat inzerenta a v případě potřeby kontaktovat společnost. Ve skutečnosti je celá reklama o vytvoření kontaktu mezi inzerentem a potenciálním zákazníkem. Zda se firmě nakonec podaří oslovit zákazníka závisí na řadě faktorů jako je vhodnost produktu, účinnost inzerovaného sdělení při dosahování a přitahování pozornosti cíle, ekonomický nebo sociální význam produktu a obecné socioekonomické klima převládající v zemi nebo regionu. (Vilanič, 2004)

**Osobní prodej** je jen jednou z mnoha marketingových komunikačních aktivit. Osobní prodej lze definovat jako průběh osobní komunikace mezi prodejcem a potenciálním zákazníkem, u které se dozví o pozdějších potřebách zákazníka a následně se snaží tyto potřeby uspokojit tím, že nabídne potenciálnímu zákazníkovi příležitost koupit něco hodnotného. Produkt nebo služba je nakupována z důvodu uspokojení potřeb a výhod plynoucích z vlastnictví tohoto produktu, proto se osobní prodej stal jakýmsi médiem a nejlepším marketingovým komunikačním nástrojem, který dokáže budovat silné dlouhodobé vztahy se zákazníkem, tak aby obě strany nákupu dosáhly prospěchu. Osobní

prodej se považuje za osobní dialog mezi zákazníkem a prodejcem. Prodejci proto musí neustále připomínat, informovat a přesvědčovat při objevování potřeb zákazníků. Budují s nimi vztahy, komunikují možné výhody a ukazují kupujícím, jak lze problémy vyřešit. (Cant, 2004)

Pod **společenskými vztahy** si lze představit aktivity a programy ve správě organizace. Cílem je nabídnout zajímavé a potřebné služby společnosti a budovat s ní vztahy. Často organizace za tímto účelem vytváří mládežnická sportovní střediska nebo jedinečné atletické soutěže. Mimo toto často dochází ze strany klubu k pomoci potřebným, zde je využíváno sběru potravin, oblečení či finančních prostředků pro účely darování. (Schwarz, 2008)

Obchodníci ve sportu mají k dispozici různé nástroje pro **styk s veřejností**, záleží na cílové skupině a na tom, jak jsou vztahy s veřejností začleněny do celkového propagačního plánu. Tyto nástroje a techniky zahrnují publicitu, účast na společenských akcích, produkci písemných materiálů, a dokonce lobbování za rozhodnutí o umístění stadionu. Jedním z nejvýznamnějších a nejpoužívanějších nástrojů *public relations* je publicita. Publicita je generování zpráv ve vysílání či tištěných médiích o sportovním produktu. Veškeré snahy o styk s veřejností jsou řízeny sportovní organizací, avšak publicita může někdy pocházet z externích zdrojů, tato forma propagace tak nemusí vždy vylepšovat image sportovního klubu a jako taková jde jen jedním směrem, kdežto *public relations* směřuje oběma směry. (Shank, 2015)

Pro PR je důležité stanovení cílů, ty většinou vychází z firemní filozofie. K dalším předpokladům pro stanovení cílů patří sestavení analýzy výchozí stavu, dále analýza stávající image a stanovení požadovaného stavu image. Příkladem strategických cílů, o které podnik usiluje je upevnění loajality zákazníků, zlepšení image společnosti či zlepšení kvality produkce. (Svoboda, 2009)

Aspekty *public relations*, které jsou využívány ve sportovním marketingu jsou vztahy s médii, sportovní informace a sportovní žurnalistika. *Media relations* je aktivita, která zahrnuje práci osoby, přímo zodpovědné za produkci hromadných sdělovacích prostředků. Efektivní vztahy s médii maximalizují pokrytí a umístování zpráv a informací. Většina aktivit v této oblasti je určena k získání bezplatných mediálních propagací. Specializovanou oblastí vztahů s médii jsou sportovní informace, ty zahrnují

shromažďování výsledků a další související informace o hráčích, týmech a ligách. Jakmile jsou informace shromážděny, je odpovědností sportovního informačního ředitele utvářet zprávy a šířit tyto informace do všech médií. Sportovní žurnalistika zahrnuje všechny typy reportážních a mediálních zpravodajství o aktuálních událostech ve světě sportu. Zahrnuty jsou všechny formy médií. Tedy tisk, časopisy, televize, rádio a elektronická média. (Schwarz, 2008)

Jak uvádí autoři Farrelly a Quester (2005) **sponzoring** se stal především v oblasti reklamy entitou, do které se investuje nejvíce, přičemž jak klub, tak obchodní partner se snaží dosáhnout svých strategických cílů.

Dle autora Bennetta je *sponsorship* velice výkonné zařízení pro komunikaci s diváky během sportovní události, a to nejen pro diváky na stadionech, ale i pro ty co sledují zápas prostřednictvím televize. Sponzoring není účinný jen při budování podvědomí značky, ale také vytváření rozšířeného používání produktů sponzorských firem mezi týmové příznivce. „*Sponsorship is a powerful device for communicating with spectators as sporting events, and by implication therefore with team supporters who watch matches at home on television. Sponsorship appears to be effective not only for enhancing brand awareness and recall, but also for creating among supporters perceptions of widespread use of sponsoring firms products.*“ (Bennett, 1999, s. 309)

Sponzoring patří k jedním z nejpobulárnějších nástrojů využívaným managementem při vytváření image značky a osobnosti značky. Na *sport sponsorship* je možno nahlížet jako na strategii Business-to-business (B2B), tedy vztah mezi sponzorem a klubem, který je založen za účelem vzniku benefitu pro obě zúčastněné strany. Dle *International Events Group* pochází až 68 % financí při pořádání sportovních akcí nebo se podílí na kapitálu sportovních klubů. (Schwarz, 2008)

## 1.4 Financování sportu v České republice

V české republice existují dva zdroje financování. Jedná se o finance z veřejného a soukromého sektoru. Tyto dva sektory se často prolínají, tento jev pak nazýváme jako vícezdrojové financování. Většina financí přichází do sportovních organizací z domácnosti. Státní a místní rozpočty přispívají daleko méně než zmíněné domácnosti. (Hobza, 2006)

Jako východisko k této kapitole posloužila studie *Koncepce financování sportu v České republice*, která byla vypracována v roce 2011 společností KPMG. Bohužel se nepodařilo dohledat novější studii pro ilustraci problematiky.

Společnost KPMG rozdělila sportovní organizace do šesti skupin:

- Masové mediálně atraktivní olympijské sporty (Atletika, Basketbal, Cyklistika, Fotbal, Golf, Hokej, Lyžování, Tenis, Volejbal)
- Nemasové mediálně méně atraktivní olympijské sporty s přímou podporou MŠMT
- Neolympijské disciplíny s přímou podporou MŠMT
- Neolympijské disciplíny bez přímé podpory MŠMT
- Organizace sdružující hendikepované sportovce
- Organizace s přímou podporou MŠMT zastřešující *Sport pro všechny*

Studie uvádí, že k roku 2011 bylo registrováno celkem 35 243 sportovních klubů s 2 995 684 registrovanými sportovci včetně vícečlenných registrací, což značí že se nejedná o absolutní počet sportujících a registrovaných občanů České republiky. Z uvedené tabulky č.1 můžeme vidět, že téměř čtvrtina registrovaných klubů pochází z první skupiny, kde spadá hokej. (KMPG, 2012)

**Tabulka č. 1: Počet registrovaných klubů a hráčů dle rozdělení do jednotlivých skupin**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: KPMG, 2012)

| Skupina       | Celkový počet klubů | % z celkového klubu | Celkový počet registrovaných sportovců | Počet registrovaných sportovců na 1 klub |
|---------------|---------------------|---------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|
| Skupina 1     | 8 193               | 23,2 %              | 1 206 812                              | 147                                      |
| Skupina 2     | 4 980               | 14,1 %              | 386 480                                | 78                                       |
| Skupina 3     | 7 612               | 21,6 %              | 364 735                                | 48                                       |
| Skupina 4     | 10 732              | 30,5 %              | 573 185                                | 53                                       |
| Skupina 5     | 156                 | 0,4 %               | 17 496                                 | 112                                      |
| Skupina 6     | 3 569               | 10,1 %              | 445 973                                | 125                                      |
| <b>Celkem</b> | <b>35 243</b>       | <b>100 %</b>        | <b>2 996 684</b>                       | <b>85</b>                                |

Ze studie dále vyplývá, že průměrná celková výše finančních prostředků, které byly vynaloženy ze státních a veřejných sektorů v období 2007-2011 je 16,7 mld Kč. Nejvíce jsou sportovní oddíly financovány z financí obcí a DSO následující MŠMT. (KMPG, 2012)

**Tabulka č. 2: Výše finančních prostředků poskytnuta sportovním oddílům**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: KPMG, 2011)

| Rok                         | MŠMT         | Ostatní ministerstva | Obce a DSO    | Krajské úřady | Regionální rady | Celkem za subjekty |
|-----------------------------|--------------|----------------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------|
| 2007                        | 3 302        | 1 501                | 10 364        | 1 333         | 0               | 16 299             |
| 2008                        | 2 605        | 1 728                | 11 000        | 1 271         | 20              | 16 624             |
| 2009                        | 2 113        | 1 353                | 12 857        | 1 291         | 409             | 18 023             |
| 2010                        | 2 059        | 670                  | 13 508        | 1 208         | 407             | 17 853             |
| 2011                        | 2 286        | 699                  | 9 976         | 1 351         | 353             | 14 666             |
| <b>Průměrně za subjekty</b> | <b>2 473</b> | <b>1 190</b>         | <b>11 541</b> | <b>1 251</b>  | <b>238</b>      | <b>16 693</b>      |

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce je nejprve krátce představen klub HC Vítkovice Ridera a následně jsou popsány všechny prvky marketingového mixu, který klub využívá v současné době. Následně je vypracovaná analýza vnitřních sil, kdy se jedná o analogický přístup modelu 7 S, který je upraven pro podmínky sportovního klubu. Dalšími provedenými analýzami je SLEPT analýza a Porterova analýza pěti sil. Ze získaných informací je poté vypracovaná SWOT analýza, která sumíruje veškeré silné a slabé stránky v marketingové strategii klubu a dále se zamýšlí nad možnými příležitostmi a hrozbami.

### 2.1 Představení společnosti



Obrázek č. 2: Identita HC Vítkovice Ridera  
(Zdroj: HC Vítkovice, 2020)

HC Vítkovice Ridera je profesionální hokejový klub hrající v nejvyšší hokejové domácí soutěži, ve které nepřetržitě působí již od roku 1993. I před tímto zmíněným rokem působil klub v tehdejších nejlepších soutěžích té doby. Za celou svou existenci, tedy od roku 1928, se neúčastnil nejvyšší soutěže jen devětkrát. Co se týká umístění na medailových pozicích, dokázal tým získat jen dva tituly mistra ligy, a to v roce 1952 a 1981. Zato se celkem desetkrát umístil na pozici vicemistra, možno právě proto si klub získal u soupeřů přívlastek „*věčně druhé*“.

V roce 2016 se původní majitel František Černík rozhodl klub prodat a novým majitelem se stal podnikatel Aleš Pavlík, což přineslo řadu změn jak ve vedení týmu, tak v projevu týmu na veřejnosti. Funkci prezidenta klubu zastává Petr Handl, František Černík pak nadále působí v klubu jako čestný prezident klubu. Podrobnější informace o organizační struktuře jsou popsány v kapitole 2.2.2. Domovem ostravského celku je Ostravar Aréna v městské části Ostrava-jih-Zábřeh, která bude podrobněji popsána v nadcházející kapitole.

## **Historie společnosti**

Poprvé mohla Ostrava zhlédnout kanadský hokej v roce 1928. První sezóna se odehrála na fotbalovém hřišti, jež bylo upraveno pro podmínky hokejové hrací plochy. Jelikož vytvoření ledové plochy zničilo z velké míry fotbalové hřiště, rozhodly se fotbalový klub dál nepokračovat v provozování hokejového týmu, a tak se celek ocitl nejen bez stadionu, ale také bez klubu, který by jej zašitoval. Díky houževnatosti jednoho z tehdejších hráčů byl po dlouhém vyjednávání dohodnut přesun hokejistů do Vítkovic. 1. prosince 1929 pak proběhla první oficiální schůze, na které byl klub zapsán jako SSK Vítkovice a od této doby mu v názvu jméno Vítkovice zůstalo. V roce 1948-1957 nesl oddíl ve svém jméně zkratku VŽKG, slovně Vítkovické železářny Klementa Gottwalda. V roce 1947 byl v Ostravě vybudován první stadion v republice s umělou ledovou plochou, ten se stal na dlouhá léta domovem ostravského hokejového klubu. Za celou svou historii si klub prošel velice úspěšným obdobím až po období sestupu. Klub také několikrát pozměnil svůj název a zmodernizoval logo. (HC Vítkovice, 2020)

## **Vítkovice dnes**

Poslední sezóny jsou pro klub trápením. A to především v herním projevu, od kterého se bohužel odvíjí všechny ostatní problémy celku. V teoretické části bylo popsáno, že právě emoce dělají ze sportu unikátní produkt. Nedaří-li se dlouhodobě preferovanému týmu, roste nejen nespokojenost u fanoušků. Komplikace to také přináší při hledání adekvátních sponzorů. Úspěšné firmy chtějí být spojovány s úspěšnými sportovními kluby.

Pro představu, jak si tým vede ve sportovní sféře je vytvořena příloha 1, jež je umístěna v příloze této práce. Tabulka zaznamenává umístění Vítkovic za posledních deset sezón a obsahuje informace o průměrném počtu diváků na domácích zápasech. Z informací jde vypočítat, že v posledních sezonách se tým umísťuje v druhé polovině extraligové tabulky. Posledního lepšího umístění se mu podařilo dosáhnout v roce 2011, což se nedá považovat za nikterak uspokojivé zjištění. V grafu č. 1 jde pak vidět vývoj průměrné návštěvnosti na domácích zápasech.

Z grafu je patrné, že návštěvnost má v letech 2009 až 2012 klesající tendenci, posléze v letech 2013 až 2016 návštěvnost mírně roste. Od roku 2017 jsou výkyvy ve velikosti publika podstatně výraznější. Všeobecně lze konstatovat, že počet návštěvníků po většinu sledovaného období pohybuje v rozmezí 5 000 až 6 000. Výjimkou jsou sezóny 2017-

2018 a 2018-2019. To může být zapříčiněno nástupem nového vedení a nové koncepce „Nové Vítkovice“. Diváci tak byli zvědaví, jaké změny nastanou. Z výsledku však není možné jasně konstatovat, zda je návštěvnost závislá na umístění týmu. Rozhodně se jedná o jeden z faktorů. Pro lepší vyhodnocení situace je však důležité provést další prozkoumání dalších faktorů.



**Graf č. 1: Průměrná návštěvnost domácích zápasů klubu HC Vítkovice Ridera v období 2009-2020**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Hokej, 2020)

### 2.1.1 Marketingový mix

HC Vítkovice Ridera ve svém marketingovém mixu pracuje s produktem, cenou, místem a propagací. Míru, do které je strategie rozpracovaná je možno sledovat v dalších podkapitolách.

#### A. Produkt

Diplomová práce bude dále pracovat s tím, že hlavním produktem společnosti jsou domácí utkání týmu, neboť právě na tyto utkání chce management klubu přilákat nové fanoušky. Na dalších úrovních produktu jsou pak všechny doprovodné služby a produkty spojené s domácím zápasem. Za jednu sezónu odehraje tým minimálně dvacet šest domácích zápasů, posléze jich může být i více, pokud se tým dostane do play off. V tomto případě se může navýšit počet domácích zápasů až o patnáct, toto je maximální počet, který je stanoven za předpokladu, že by tým dospěl až k titulu, a všechny své série by odehrál na maximální počet zápasů a současně by všechny série začínal u sebe doma. Tato varianta je, však málo pravděpodobná. Ve většině případů jsou zápasové dny a časy utkání stanoveny před sezónou a diváci tak mají možnost si návštěvu zápasu naplánovat.

Pravidlem zůstává, že až na pár výjimek, odehrávají kluby své zápasy v úterý, pátek a neděli. HC Vítkovice Ridera má pro všechny své domácí zápasy odehrávající se ve všední den stanoven začátek zápasu na 17:30 a pro nedělní utkání na 16:00.

Kvalita hlavního produktu je zajišťována hráči a trenéry, jejichž náplní práce je odehrát utkání a podat při něm co nejlepší výkon. O tom mohou zaměstnanci diváka přesvědčit během šedesáti minutové hry. Zda je poskytovaný produkt kvalitní či ne, je určen nejen výsledkem, ale také celkovým dojmem z odehrané hry. Nejdůležitější jsou pro diváka emoce, které přichází v průběhu sledování zápasu a po jeho těsném skončení.

Produkt je doprovázen řadou dalších menších produktů a služeb, které mají za cíl zvýšit celkový dojem. Prvním příkladem je **občerstvení**, které je během domácích zápasu nabízeno publiku. Všechny bufety a restaurace vyskytující se v aréně jsou vlastněny jedním majitelem. V nabídce jsou alkoholické a nealkoholické nápoje, které jsou nabízeny společností Ostravar a Kofola. Výjimkou je stánek Radegast, který je veden jako oficiální partner extraligy. Tento stánek se nachází u sektoru C2, tedy u domácího kotle. Nabídka jídla je značně omezená. K dostání jsou drobnosti jako gumové bonbóny, čokoládové tyčinky, chipsy a tyčinky. Občerstvení je obohaceno o možnost zakoupení párků či klobás s pečivem.

Dalším prvkem, který tvoří daný produkt je uvítací, doprovodný a přestávkový **program**. Jako každý hokejový tým, mají i Vítkovice své vstupní intro do zápasu, během kterého využívají projekce na ledové ploše, multifunkční kostky a televizních tabulích nad fanklubovými sektory. Na zápasy, které se hrají s více atraktivními soupeři jsou v úvodu zápasu k vidění vystoupení roztleskávaček klubu *Fit&fun cheerleaders*, ty jsou pak během celého utkání přítomny mezi tribunami a pomáhají vytvářet atmosféru. Během přestávkových programů jsou k vidění soutěže pro diváky. Pro ty nejmenší je zde hra „*hrajeme čáru s Miki Funem*“, kdy jsou z ledové plochy vhozeny do hlediště tři kruhy. Děti, kterým se kruh podaří chytit pak v přestávkovém programu soutěží o to, kterému se podaří hodit puk co nejblíže vytyčené čáře. Vítěz si pak odnáší výhru v podobě hraček. Pro větší diváky je tady hra „*Střelba na bránu s KFC*“. Soutěže se účastní ti diváci, kteří chytili vhozené míčky z ledové plochy. Soutěžící mají posléze tři pokusy na střelbu, aby to neměli zcela jednoduché, je do branky vložena zástěna. Ten, komu se podaří vstřelit gól, získává výhru v podobě poukázky v hodnotě 600 Kč a na místě si také odnáší

občerstvení z tohoto fastfoodu. Těm, co se nepodařilo vstřelit branku je darovaná poukázka v hodnotě 200 Kč a taktéž občerstvení z fastfoodu. Další soutěží je „šťastné číslo s bulletinem“. Bulletin je k zakoupení na všech domácích zápasech a je v něm vepsáno unikátní číslo. Během první přestávky jsou pak vylosovaná tři čísla. Majitele těchto tří bulletinů během druhé přestávky hádají ukrytého hráče pod logem HC Vítkovice. Ten, kdo hráče uhodne jako první má na výběr z osmi výher, které jsou ukryté pod číslem. Výherce si tedy svou výhru vylosuje. Atmosféru v aréně dále dopomáhá vytvářet maskot klubu rytíř Vítek, který se během zápasu pohybuje v prostorech hlediště. Pomáhá s povzbuzováním týmu, rozdává drobné sladkosti dětem a fotí se s fanoušky.

K doprovodnému produktu patří také merchandise zboží, to lze zakoupit v kamenném a internetovém obchodě. Kamenný obchod **fan shopu** je umístěn v bezprostřední blízkosti hlavního vchodu a byl postaven v roce 2017. Obchod je otevřen v pondělí a pátek od 10 do 16 hodin, úterý až čtvrtek je pak otevírací doba prodloužena do 18 hodin.



**Obrázek č. 3: Fanshop HC-Vítkovice Ridera**  
(Zdroj: Msstavby, 2017)

Fanoušek má možnost zakoupit si hráčské dresy, oblečení s logem HC Vítkovice jak v dámském, tak pánském provedení, varianty oblečení jsou určeny také dětem. Příznivci si mohou zakoupit i jiné suvenýry, jako sklenice, vybavení do automobilu aj. Ceny za produkty se pohybují ve velkém cenovém rozmezí. Je možno zakoupit například placku s logem za 30 Kč, jak jde vidět na obrázku č. 4, ale také dres za 1 190 Kč.

|                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>FANDRES HC<br/>VÍTKOVICE 2019/2020<br/>MODRÝ</p> <p><b>1 190 Kč</b></p> |  <p>TRIČKO DÁMSKÉ<br/>PATINA VÍTKOVICE -<br/>NAVY</p> <p><b>219 Kč</b> <del>319 Kč</del></p> |  <p>PLACKA NAVY S<br/>LOGEM HCV</p> <p><b>30 Kč</b></p> |  <p>TRIČKO DÁMSKÉ<br/>PATINA VÍTKOVICE -<br/>GREY</p> <p><b>219 Kč</b> <del>319 Kč</del></p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Obrázek č. 4: Náhled produktu fanshopu**  
(zdroj: Fanshop HC Vítkovice, 2020)

Nabídka je převážně totožná s ostatními extraligovými kluby, neboť produkty vyrábí jedna společnost. Existují však kluby, které mají oproti Vítkovcím, více rozmanitou nabídku produktů. Nedostatkem kamenného obchodu je uzavření prodejny během víkendových zápasů a totožná nabídka s ostatními kluby. Dalším mínusem je pak to, že celý fanshop je veden externí firmou a ne klubem.

## **B. Místo**

Hokejový klub řadu let působí v Ostravar aréně, dříve známou jako Palác kultury a sportu nebo ČEZ Aréna. Jedná se o multifunkční halu, která katastrálně spadá do městské části Ostrava-jih-Zábřeh. Výstavba této haly začala v roce 1974 a její slavnostní otevření proběhlo v roce 1986. Úplné funkčnosti dosáhla hala v roce 1988. V té době se jednalo o nejmodernější arénu v celé Evropě. S výstavbou haly byl vybudován také hotel Atom, dnes znám pod názvem Clarion Congres, který slouží k ubytování realizačních týmu, hráčů a novinářů jak během extraligové sezóny, tak během mistrovství světa či jiných kulturních akcí. Během let prošla aréna řadou rekonstrukcí. Mezi ty významné patří rekonstrukce z roku 2012, kdy byla navýšena kapacita arény na 10 157 diváků. Ostravar aréna hostila několik významných sportovních událostí jako MS v ledním hokeji, MS v krasobruslení, MS ve florbale mužů a žen aj. Dále také hostí kulturní akce v zastoupení koncertů, ledních revue, vystoupení tanečních skupin. (HC Vítkovice, 2020)

Hala je velice dobře dostupná. Místní obyvatelé mohou využít čtyři tramvajové linky. Linka č.2 jezdí po trase Hlavní nádraží-Výškovice, linka č. 3 je využívána na trase Dubina-Poruba vozovna, linka č. 7 pokrývá trasu Výškovice-Poruba Vřesina. Dále je zde linka č.11, spojující Moravskou Ostravu a Zábřeh. Hala je dostupná také pomocí

autobusové dopravy, která je spravována linkami číslo 31, 45 a 57. Pro nemístní, jež jsou nuceni využít dálkovou hromadnou dopravu je možno dostat se k hale prostřednictvím vlakového spojení na nádraží Ostrava-Vítkovice, jež je od haly vzdáleno zhruba patnáct minut pěší chůze. Jinou možností je také využít autobusových zastávek Ostrava-Dřevoprodej nebo Ostrava-Vysoké pece, které jsou vybudovány pro dálkové spoje. Dobře vybudovaná je také infrastruktura. V blízkosti je dopravní tepna Rudná, ta spojuje Havířov s Ostravou, kde je pak snadný přípoj až na Opavu. Nedaleko je také sjezd na dálnici D56, která spojuje Ostravu s Frýdkem-Místkem. U haly je vybudováno 6 parkovišť s celkem 1 010 místy, jež jsou návštěvníkům k dispozici za poplatek 50 korun. Všechny z nich jsou v bezprostřední blízkosti některého ze vchodů. Možnosti parkování jsou i v okolních ulicích.

Pro vstup do haly je určeno hned několik vchodů. Za hlavní vchod je považován vstup z ulice Závodní, kde se nachází tramvajová zastávka Sport arena. Další vstup lze nalézt z ulice Ruská. Posledním vchodem do haly je boční vchod ze strany Clarion hotelu. Aréna dále disponuje dvaceti pokladnami. Největším počtem pokladen je opatřen hlavní vchod, kde jich je vybudováno deset. Mimo jiné se u hlavního vchodu nachází kamenný fan shop a obchod s hokejovým vybavením. U postranních vchodů je pak k dispozici dalších deset pokladen.

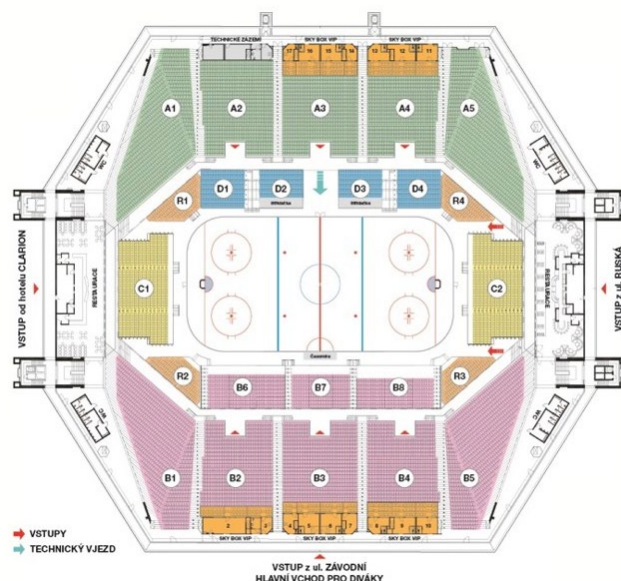
Aréna je rozdělena do 23 sektorů, které jsou označeny písmeny A, B, C, D, R a čísla 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. K dispozici jsou také skyboxy, které slouží k pohoštění VIP a jsou vybaveny televizemi a kabeláží s připojením na telefon, internet. Počet jednotlivých míst je vypsán v tabulce č.4.

**Tabulka č. 3 Kapacita jednotlivých sektorů**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Aréna-Vítkovice, 2020)

| Sektor    | Počet míst | Sektor    | Počet míst | Sektor    | Počet míst |
|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| <b>A1</b> | 768        | <b>A2</b> | 689        | <b>A3</b> | 598 + 51   |
| <b>A4</b> | 568 + 51   | <b>A5</b> | 764        | <b>B1</b> | 765        |
| <b>B2</b> | 597 + 36   | <b>B3</b> | 598 + 36   | <b>B4</b> | 567 + 51   |
| <b>B5</b> | 767        | <b>B6</b> | 363        | <b>B7</b> | 264        |
| <b>B8</b> | 363        | <b>C1</b> | 540        | <b>C2</b> | 540        |
| <b>D1</b> | 144        | <b>D2</b> | 144        | <b>D3</b> | 144        |
| <b>D4</b> | 144        | <b>R1</b> | 112        | <b>R2</b> | 114        |
| <b>R3</b> | 114        | <b>R4</b> | 112        |           |            |

Většina sedaček na sektorech B2 až B4 je v držení majitelů sezonních permanentek. Tyto místa jsou hodnocena jako místa, ze kterých je hra nejlépe sledovatelná. Naproti sektoru B se nachází sektor A, který je nabízen parterům. Sektory C2 a D2 jsou vymezeny pro fankluby. C2 slouží domácímu fan klubu, kdežto místa na D2 jsou nabízeny hostujícím fanouškům. Na schématu rozmístění sedaček jsou také uvedeny sektory R, které jsou po většinu sezóny nepřístupné. Tyto tribuny slouží pro navýšení kapacity hlediště během případného play-off. V případě potřeby je možno tuto tribunu vysunout, tak aby byla k dispozici pro další diváky. HC Vítkovice Ridera jako jeden z mála týmu nenabízí sektor, který by byl určen pro stání. Fanouškům je dále k dispozici dvanáct bufetů s občerstvím, dvě restaurace a jedno bistro.

Co se týče bezbariérového přístupu, všechny vstupy do haly jsou vybudovány jako bezbariérové, ve vestibulu arény se také nachází bezbariérové sociální zařízení. Místa v hledišti jsou pro hendikepované návštěvníky vyhrazena v bezprostřední blízkosti mantinelů.



**Obrázek č. 5: Schéma Ostarvar arény**  
(zdroj: Arena-Vítkovice, 2020)

### C. Cena

Hokejový oddíl na začátku sezóny 2019-2020 nabízel zápasovou vstupenku pro dospělého za 249 Kč a pro děti do 120 cm zvýhodněnou vstupenku za 49 Kč. Dětské vstupenky se současně vztahují jen na děti, které nedovršily patnáct let. V polovině sezóny se vedení klubu rozhodlo udělat vstřícný krok, vzhledem k okolnostem a vstupenky na jednotlivá domácí utkání zlevnili na 159 Kč.

Pro celosezonní permanentky tým vytvořil čtyři varianty, které byly nabídnuty ve dvou prodejních vlnách. Základní vstupenka zahrnuje všechny domácí zápasy v základní části, bez účasti play-off, ovšem držitelé, této vstupenky si mohou přednostně rezervovat místo pro play-off. Druhá nabízená varianta celosezonní věrnostní permanentky je vytvořena pro stávající držitele klubových karet. V této variantě jsou zahrnuty i potenciální zápasy play-off. Celosezonní vstupenka je k dispozici pro ty, co si klubovou kartu kupují poprvé, a i tato varianta nabízí zápasy během play-off. Dětská vstupenka je pak určena pro děti do patnácti let. První vlna byla prodávána v období od 19. 6. 2019 do 15. 8. 2019, druhá vlna byla v prodeji do 16. 8. 2019. Novinkou pro druhou vlnu byla možnost zakoupení parkování na celou sezonu. (HC Vítkovice, 2020)

**Tabulka č. 4: Cena permanentních vstupenek**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: hc-vitkovice.cz, 2019)

|                | <b>Děti</b> | <b>Základní</b> | <b>Celosezonní<br/>věrnostní</b> | <b>Celosezonní (pro<br/>nové držitele)</b> | <b>Parkování</b> |
|----------------|-------------|-----------------|----------------------------------|--------------------------------------------|------------------|
| <b>1. vlna</b> | 949         | 3 690           | 3 990                            | 4 790                                      |                  |
| <b>2. vlna</b> | 949         | 3 990           | 4 990                            | 5 190                                      | 1 000            |

#### **D. Propagace**

Sportovní klub vlastní své oficiální webové stránky <https://www.hc-vitkovice.cz/>. Na těch lze primárně nalézt informace o všech aktivitách. Stránky obsahují šest hlavních skupin, které jsou dále rozděleny do dalších pětácti podskupin. Hlavní skupiny jsou rozděleny do sekcí klub, A-tým, mládež, Ostravar aréna, partneři, vstupenky, fans a archiv. Jak bylo zmíněno každá sekce obsahuje několik podsekcí. Ve většině případů lze z názvu dané sekce vyčíst jakých informací lze daným proklikem dosáhnout. V sekci klub, si návštěvník stránek může nastudovat informace o historii klubu či současném vedení klubu. Důležitou sekcí pro tuto práci je pak A-tým, kde je možno nalézt články týkající se hlavního mužstva, galerii, soupisku, statistiky a tabulky a také tzv. marodku, kde jsou zveřejněny informace o indisponovaných hráčích A-mužstva. Mimo tuto sekci je nutno zmínit také sekci vstupenek, kde si divák může zakoupit online vstupenku. Sekce Ostravar aréna umožňuje získat informace o prostorech arény. V sekci partneři jsou uvedeni veškeré firmy, které s klubem spolupracují. Sekce fans je pak věnována fanouškům.

Kromě webových stránek používá klub také Facebook, kde vytvořil svůj oficiální profil, pro efektivnější komunikaci s fanoušky. Právě zde dostává zpětnou vazbu v podobě komentářů, které mohou uživatele Facebooku přidávat. Profil označilo „to se líbí“ 46 090 uživatelů, z nichž 44 826 sleduje aktivity na tomto klubovém profilu. Bohužel sociální síť spravuje člověk, který je neznalý a získaná data nejsou k ničemu využita. Facebookový účet HC Vítkovice Ridera je propojen s oficiální webovou stránku. V případě, kdy uživatel Facebooku je aktivním odběratelem účtu hokejového týmu, dostává upozornění na veškeré články týkající se A-mužstva.

Díky stážistovi, který se věnoval během svého působení v klubu sociálním sítím a sledoval všechny aktivity na profilu jsou k dispozici data za období 4. 8. 2019 až 2. 9.

2019, kdy klub projevil celkem 170 aktivit na tomto profilu, z nichž 76 příspěvků bylo zveřejněno formou statusu, pro sdílení odkazu na články či fotky bylo použito celkem 51 příspěvků a pro vložení fotografií pouze 37 příspěvků, 6 příspěvků bylo využito pro jiné účely. Následující graf č.2 zobrazuje procentuální složení příspěvků. Z něhož jde pozorovat, že téměř polovinu obsahu tvoří statusy. 30 % obsahu tvoří odkazy na články a jen 22% příspěvků je tvořeno fotkami.



**Graf č. 2: Procentuální složení příspěvků**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Antoš, 2019)

Na druhou stranu z výzkumu stážisty vyplývá že nejvíce jsou pro fanoušky působivá alba a poté fotky a videa. Na čtvrtém místě jsou odkazy. Statusy jsou až na pátém místě, následující ostatními příspěvky. Z toho lze vyhodnotit závěr, že strategie klubu na sociálních sítích je vytvořena zcela opačně, než by měla být.

Tým také aktivně používá účet založený na sociální síti Instagram, kde přidává především fotky a příběhy z prostředí tréninku A-mužstva, cest na venkovní zápasy a krátké upoutávky na nadcházející utkání. Příspěvky na Instagramu sleduje cca 13 000 sledujících. Z dostupných dat lze také říct, že instagramový profil obsahuje 1 481 příspěvků a ve většině případů se fotky líbí maximálně 1 000 uživatelům

K objektivnímu vyhodnocení stránek bohužel chybí data ohledně návštěvnosti stránek a sdílení článku. Zobrazení jednotlivých příspěvků na sociálních sítích. Ty bohužel nebyly klubem poskytnuty, neboť sám klub těmto datům nevěnuje pozornost.

Jak bylo zmíněno v teoretické části práci, sponzoring je jeden z nejdůležitějších prvků pro všechny sportovní kluby a události. Proto jsou v této podkapitole představeni obchodní partneři, kteří spolupracují s týmem HC Vítkovice Ridera. Mimo to, jsou zde také představeny benefity, které klub nabízí svým partnerům

Hlavním partnerem se v uplynulé sezoně stala společnost Ridera. Ta jim bude také pro nadcházející sezonu. Dalšími oficiálními partnery jsou společnosti Vítkovice Steel, OZO, Golf Čeladná, Buksa, Canis, GreenGas DPB, JsTrans, Střida Sport, Veolia, Démos, Job Air Technic, Vítkovické železniční opravny, Brebeck, MW dias, Elvin, Ostravské komunikace, BorsodChem MCHZ, Hodinky PRIM, Steelcom.

Dle získaných informací, se jedná o nejdůležitější prvek tvořící rozpočet klubu. Dosahuje více než 65 % z celkové části. Aby byly Vítkovice schopny získat sponzory pro svou činnost, nabízí několik variant benefitů, kterých může firma spoluprací dosáhnout. K těmto benefitům patří prezentace dané značky, produktů a služeb obchodních partnerů při domácích utkáních či na webových stránkách. Tím mohou obchodní partneři získat nové zákazníky. Dalším benefitem je nabídka využití klubových prostorů VIP sekce pro obchodní setkání nebo semináře pro zaměstnance. V poslední řadě pak účast na domácích zápasech. Pro tyto účely je k dispozici několik variant. V nabídce je VIP skybox, ten lze pronajmout buďto na jeden zápas či na celou sezonu. Součástí je vlastní box, umístěn v horním patře arény, k dispozici je vlastní obsluha, která se stará o komfort diváků. Dále balíček VIP partner, kde je pro diváky umožněn přístup do VIP restaurace. V neposlední řadě nabízí společnost balíček VIP Vítek, ten obsahuje vstup na vybrané utkání samostatným vchodem, zaručuje také parkovací místo na parkovišti F. Kupující se může vybrat sedadlo na sektorech A3 a A4. Držitelům toho balíčku je k dispozici občerstvení v prostorách VIP Partner. Jako bonus získá držitel dárek v podobě dresu s poděkováním a podpisy hráčů. Ceny jednotlivých balíčků se liší v řádech desetitisíců kourn. Za nejdražší variantu lze považovat pronájem VIP Skyboxu na celou sezonu, kde cena dosahuje částky 150 000 Kč za jedno sedadlo, kdežto nejlevnější variantou je VIP Vítek, kde je cena pro jedno utkání stanovena na 3 990 Kč.

**Tabulka č. 5: Možnosti nadstandartních produktů pro obchodní partnery**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: HC Vítkovice, 2020)

| Produkt           | Cena v Kč |
|-------------------|-----------|
| VIP Skybox-zápas  | 50 000    |
| VIP Skybox-sezóna | 1 500 000 |
| VIP Vítek-zápas   | 3 990     |
| VIP Vítek-sezóna  | 49 990    |

## 2.2 Analýza vnitřních faktorů

Vypracovaná analýza vnitřních faktorů je analogickým přístupem vycházejícím z modelu McKinsey 7 S, kdy je tento model upraven pro sportovní klub. V této kapitole je tedy uvedena strategie klubu. Dále popsána organizační struktura a styl řízení. Jedna z podkapitol se věnuje popisu zaměstnanců a poslední kapitola pak popisuje sdílené hodnoty v rámci klubu.

### 2.2.1 Strategie

Co se týká současné strategie bylo vypořádováno, že v klubu není jasně vymezena. Lze konstatovat, že veškerá pozornost se zaměřuje jen na A-Tým a návaznost na mládežnické kategorie je zcela opomenutá, což je pro klub rozhodně špatně. Neboť se řadu let potýká s problémem nízkého rozpočtu, při čemž by mu mohlo pomoci právě vychovávání vlastní mládeže, kdy by hráče nemuseli kupovat a zatěžovat tak rozpočet. Dá se říct, že HC Vítkovice Ridera je klub, který je velmi hrdý na svou bohatou historii a tradici, což si lze všimnout v sezóně 2018/2019, kdy oslavil devadesát let svého vzniku. Na tomto jubileu byla založena celá komunikační strategie pro zmíněnou sezónu.

V oblasti sponzoringu nejde vidět větší snahu ze strany klubu získat výraznějšího sponzora. Naopak jde vypořádovat snaha schovat fakt, že kromě Ridery neexistuje větší sponzor za výmluvu toho, že v kraji je velký počet sportovních oddílů a sponzoři spíše vyhledávají kluby s vlastním sídlem. Tu například v Ostravě vlastní florbalový celek FBC Ostrava, který za dotace vybudoval halu pro své sportovce. Na druhou stranu snaha získat menší sponzory ze strany klubu je patrná a daří se mu vést dlouhodobé vztahy s menšími obchodními partnery. Pro citlivost informací se nepodařilo získat všechna potřebná data, jako jsou smluvní podmínky či výše finanční podpory, k úplnému

vyhodnocení situace, a tak hodnocení vychází jen z poskytnutého sdělení.

Jediným aspektem sloužícím k hodnocení úspěšnosti zůstává tabulka umístění, při čemž je porovnáván očekávaný stav před začátkem sezóny a skutečný stav po jejím ukončení. Celá „strategie“ týmu je platná několik let a jelikož v určité fázi minulosti tato strategie fungovala, panuje neochota ze strany vedení pro větší změny. Jedinou snahu něco změnit shledávám u paní Tuisové, která se snaží vedení ukázat možné alternativy. Částečně si nutnost změny uvědomuje prezident klubu, který ovšem není v postavení zavést změny.

### **Mise**

Posláním HC Vítkovice Ridera je poskytovat sportovní aktivity v Moravskoslezském regionu pro všechny věkové skupiny.

### **Vize**

Vizi klubu je stát se jedním z nejlepších týmů v České republice a být také uznávaným klubem na evropské scéně. Tato vize se řadu sezón nedaří klubu naplnit. Po většinu sledovaného období se klub nachází v druhé polovině tabulky extraligy.

### **Cíle a hodnoty**

Klub nemá stanovené krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle konkrétním způsobem a spoléhá na vizi, jež je opět hrát na vrcholu. Což by se mohlo jevit jako stanovený dlouhodobý cíl, avšak v takovém případě zde chybí jakékoliv časové vymezení ze strany managementu.

### **Segmentace**

Dle vyjádření prezidenta klubu pana Handla je 75 % diváků mužského pohlaví a 25 % diváků je tvořeno ženami. Dále odhaduje, že zhruba 60 % diváku je starší 45 let a druhou nejpočetnější skupinou jsou diváci ve věku 30 až 40 let. Toto jsou bohužel jediné informace, se kterými klub při své segmentaci pracuje a nepodařilo se zjistit, jak k těmto závěrům management došel. Klub by rád v nadcházejících sezonách oslovil mladší diváky, kteří by se mohli stát novými fanoušky a navštěvovat domácí zápasy pravidelně. (Antoš, 2019)

## **2.2.2 Organizační struktura**

V čele klubu stojí majitel Aleš Pavlík, tomu je pak podřízen prezident klubu Petr Handl.

Jako ve většině společností i zde platí, že hlavní slovo má majitel, který se dle informací na hale bohužel spíše nevyskytuje a objeví se jen v případě, kdy je situace vážná. Z tohoto pohledu by se mohlo jevit, že majitel nejeví velký zájem o činnost jeho klubu. Jménem klubu pak může jednat také prezident klubu. Mimo tyto funkce existuje v oddíle funkce čestného prezidenta klubu, ten se stál jakýmsi rádcem pro vrcholové vedení. Další vrstva struktury je tvořena zaměstnanci v administrativní sféře.

### **2.2.3 Styl řízení**

Vymezit styl řízení u sportovního klubu není lehké. Je zde několik specifíků jako jsou požadavky na určité funkce v týmu. Například funkce týmového lékaře, tato funkce se vyskytuje na nižší úrovni organizační struktury, avšak jeho znalosti jsou natolik odborné, že majitel nemůže být v pozici, aby mohl rozhodnutí lékaře nějak zpochybňovat. Druhým příkladem může být funkce trenéra, kde majitel postrádá určité *know how* a nemůže tedy zcela komentovat dané postupy a metody trenéra. Od majitele se očekává, že v případě potřeby bude jednat v nejlepším zájmu klubu.

V rámci managementu lze sledovat prvky demokratického stylu řízení. Někteří pracovníci vrcholového managementu se snaží být velice aktivní a pracovat s názory svých zaměstnanců, které se snaží přimět k vlastnímu způsobu řešení problémů. V procesu rozhodování mají manažeři hlavní slovo.

### **2.2.4 Zaměstnanci**

V čele managementu stojí Petr Handl jenž je prezident klubu a člen představenstva. Jemu se odpovídají jednotliví manažeři. Manažerské funkce zastupují tři zaměstnanci, a to Ladislav Svozil o němž bude upřesněno více níže, poté jako manažer pro obchod a marketing působí Markéta Tusišová a Zdeněk Janiurek zastává funkci manažera pro komunikaci. Dále v týmu působí další čtyři zaměstnanci na administrativní úrovni. Jimi jsou Jan Falter, Lenka Lazarová, Monika Broschová a Petra Duchková.

V čele sportovní sekce stojí manažer Ladislav Svozil. Ten je bývalým hráčem klubu, kde po mnoho let působil jako kapitán. Funkci hlavního trenéra zastával od roku 2016 Jakub Petr, který má zkušenosti s trénováním mládežnických kategorií. Bohužel se mu u seniorské kategorie nepodařilo tyto zkušenosti obhájit a během letošní sezony byl z funkce odvolán. Do funkce nové trenérské dvojice byli pak jmenováni Mojmír Trličík

a Rostislav Klesla. Dále jsou týmu k dispozici pomocní trenéři, kteří se specializují na konkrétní hráčské pozice. Tito trenéři jsou zastoupeni bývalými hráči klubu. Za zaměstnance ve sportovní sekci jsou považováni také hráči A-mužstva.

Měřitelný výsledek bohužel společnost sleduje jen u svých hráčů a trenérů. Celá pozornost je věnovaná právě těmto složkám zaměstnanců. Z důvodu citlivosti dat, bohužel nemůže být v práci zveřejněna výše mezd. Jelikož ekonomická situace týmu nepatří k těm dobře vyvinutým, musí klub sahat po hráčích s méně zvučnými jmény. To však nemusí znamenat, že by měl mít tým zákonitě menší úroveň než tým s větším rozpočtem. Bohužel se však klubu nedaří konceptuálně sestavit tým, který by byl konkurenceschopný.

### **2.2.5 Sdílené hodnoty**

Za sdílené hodnoty lze považovat vizi klubu, která je stát se jedním z nejlepších klubů v České republice. Ta je sdílena nejen napříč managementem klubu, ale také s fanoušky klubu, veřejností a konkurenčními kluby.

#### **Shrnutí**

Největším nedostatkem klubu je to, že dlouhá léta spoléhá na strategii, která mu sice v minulosti přinesla úspěchy, avšak v současné době již není účinná. To jde vidět nejen u segmentace, ale také u získávání nových obchodních parterů. Druhým nedostatkem je jen částečná měřitelnost „cílů“, kdy jako jediný cíl klubu se jeví dobré umístění týmu. Chybí zde vymezení cílů na všech úrovních organizace.

## **2.3 SLEPT analýza**

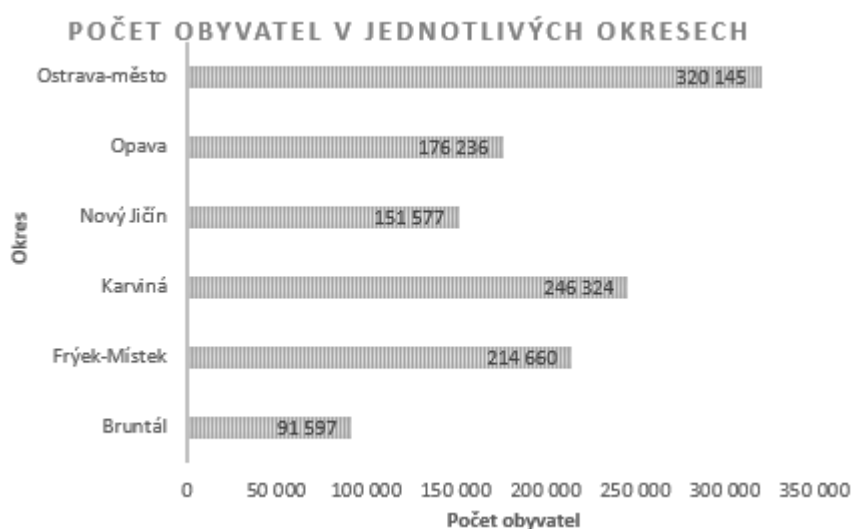
Tato kapitola se zabývá zkoumáním a popisem faktorů, které ovlivňují nebo mohou potenciálně ovlivnit působení týmu. Postupně se zabývá sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými a technologickými faktory. Některé z uvedených faktorů jsou doplněny příloženými tabulkami, které byly vytvořeny, aby prokázaly či vyvrátily existenci problému.

### **2.3.1 Sociální faktory**

Velkou výhodou týmu je samotná atraktivnost hokeje. Česká republika patří k zemím,

kde je sport velice oblíbený. K dalším sportům, které mají takovou mládežnickou a diváckou základnu patří jen fotbal, který je podle dat průměrné návštěvnosti na zápas navštěvován více než hokej. Avšak tyto data mohou být zkresleny, neboť fotbalová sezona má méně zápasů než ta hokejová.

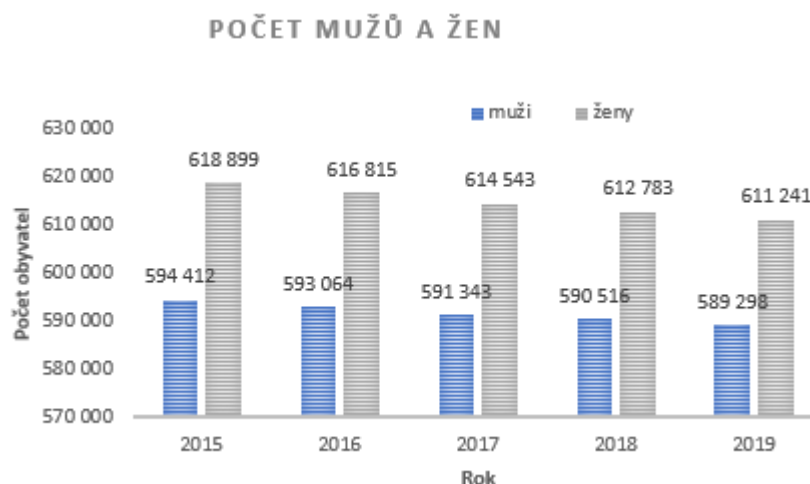
Sociálním faktorem, který může ovlivnit návštěvnost domácích zápasů je také vývoj a struktura populace. Zdrojem pro tuto část práce posloužily informace, uvedené českým statistickým institutem. V České republice žije k 31.12. 2019 10 693 939 obyvatel, z nichž 1 200 539 žije v Moravsko-Slezském kraji. Město Ostrava je pak třetím největším městem České republiky, co se počtu obyvatel týká. (Český statistický úřad, 2020)



**Graf č. 3: Počet obyvatel v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje k 31.12.2019**

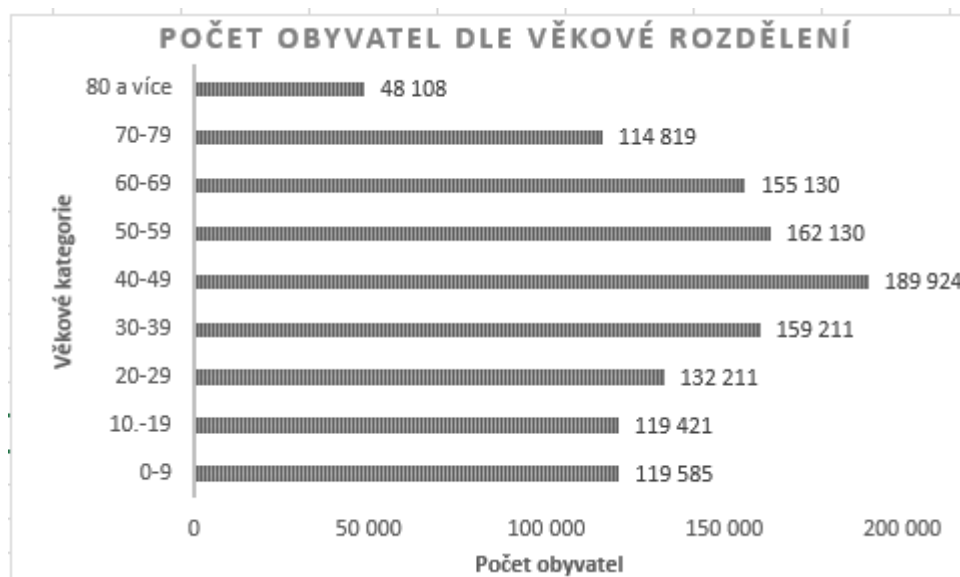
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2020)

Graf č. 3 zobrazuje počet lidí žijící v samostatných okresech Moravskoslezského kraje. Co se týče počtu obyvatel je největším okresem Ostrava-město s počtem obyvatel 320 145. Nejméně jich pak žije v okrese Bruntál, a to 91 597 obyvatel. Druhým nepočtenějším okresem je Karviná, kterou následuje Frýdek-Místek, Opava a Nový Jičín. Nicméně počet obyvatel v regionu klesá, toho si lze všimnout v grafu č. 4. Dále jsou známy informace o počtu mužů a žen žijících v Moravskoslezském kraji. Lehce převládají ženy nad muži, a to v poměru 51 % ku 49 %. Vývoj populace, rozlišené na muže a ženy v Moravskoslezském kraji zobrazuje graf č. 4. V roce 2019 žilo v kraji celkem 611 241 žen a 589 298 mužů. Všechny data jsou uvedena k roku 2019 a jsou k nahlédnutí v příloze práce. (Český statistický úřad, 2020)



**Graf č. 4: Počet mužů a žen žijících v Moravskoslezském kraji k 31.12.2019**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2020)

Průměrný věk obyvatelstva je 41,3 let. Následující graf č. 5 graficky zaznamenává zastoupení obyvatelstva dle věkové vymezení. Je patrné, že věková kategorie 40-49 má největší zastoupení. Následující věkovými kategoriemi 50-59 a 30-39. Kategorie 20-29, na kterou by se management klubu rád zaměřil při získávání nových návštěvníků patří, do páté nejpočetnější kategorie. Avšak zde musí být podotknuto, že tato kategorie je specifická, neboť zahrnuje část obyvatelstva, které mohou stále mít status studenta a také obyvatelstvo, které začíná zakládat rodiny. Ač jsou si tedy věkově blízcí, priority těchto dvou skupin jsou zcela odlišné. (Český statistický úřad, 2020)



**Graf č. 5: Počet obyvatel dle věkového rozdělení v Moravskoslezského kraje k 31.12.2019**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2020)

### **2.3.2 Legislativní faktory**

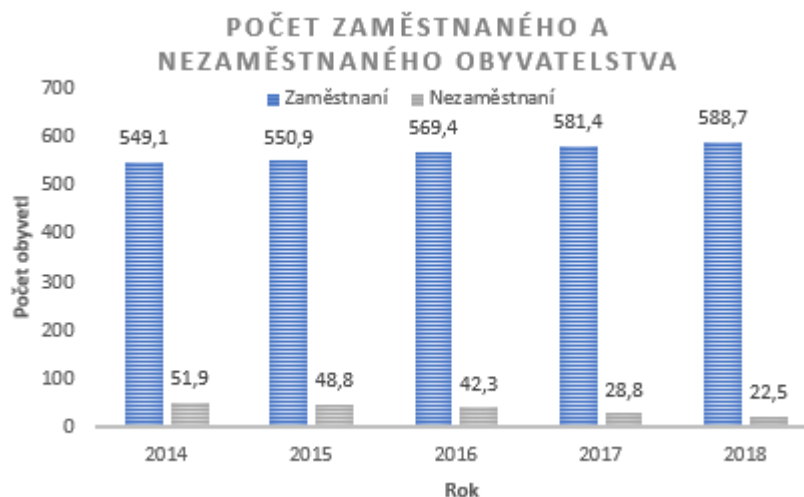
Jako u všech firem, tak i funkčnost hokejového klubu je omezena legislativními faktory. Ty jsou uvedeny v stanovách Českého svazu ledního hokeje. Důležitými opatřeními jsou soutěžní, registrační, přestupní a disciplinární řády. Těmi se musí řídit všechny kluby, jež jsou registrovány na území České republiky.

Veškeré potřebné náležitosti jsou uvedeny v souboru pravidel hry, jež uvádí maximální počet nasazených hráčů v zápase a povolené poměry kluzišť. Jsou zde také jasné předepsané limity hráčské výstroje. V poslední řadě myslí předpisy i na věci týkající se reklamy a stanovují počet povolených reklam na ledové ploše. Mimo tento soubor je pro každou sezonu sestaven herní řád Tipsport extraligy ledního hokeje, kde jsou sepsány důležité informace o všech týmech a přesně stanoveny začátky všech domácích utkání jednotlivých týmů.

### **2.3.3 Ekonomické faktory**

Na ekonomické faktory se lze podívat ze dvou rovin. První z nich je rovina, kdy je přemýšleno o dotacích z Moravskoslezského kraje, ty v posledních letech klesly o několik milionů. V dnešní době se dotace od kraje rovnají celkem zhruba dvaceti milionům. Přijde-li tým o další dotace ze strany zastupitelstva kraje, může to klub existenčně ohrozit. (HC Vítkovice, 2020)

Druhým pohledem na ekonomické faktory je ekonomická situace obyvatelstva. Zde je vhodné zmínit zaměstnanost a nezaměstnanost v kraji. Ta měla od roku 2014 klesající tendenci. V roce 2018 dosáhla míra nezaměstnanosti pouze 3,7 %, což je nejnižší v historii Moravskoslezského kraje. Bohužel lze předpokládat, že se tato situace v letošním roce změní vzhledem k situaci s celosvětovou pandemií. Otázkou do budoucnosti, na kterou nyní nelze odpovědět je, jak se mimořádná situace s pandemií Korona viru promítne do nezaměstnanosti kraje. Počet zaměstnaných v kraji přesáhl počet 588 000. (Český statistický úřad, 2020)



**Graf č. 6: Počet zaměstnaného a nezaměstnaného obyvatelstva Moravskoslezského kraje  
k 31.12.2018**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

Moravsko-slezský kraj patří spíše k těm krajům, které nedisponují tak vysokými mzdami. To je třeba si uvědomit při stanovování cenové politiky, je zde ale třeba myslet také na to, že poptávka po sportovních utkáních není moc pružná. Průměrná hrubá mzda v kraji dosahuje částky 29 062 Kč. Což je pátá nejmenší průměrná mzda v republice. Nejedná se tedy o zcela nejmenší mzdu, avšak oproti mzdě v hlavním městě je tato částka menší téměř o 12 500 Kč. Dle ostatních krajů není rozdíl tak evidentní. Řádově se jedná o cca 2 000 Kč. (Český statistický úřad, 2020)

**Tabulka č. 6 Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle krajů**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

| <b>Kraj</b>            | <b>Průměrný evidenční počet zaměstnanců, přepočtený na plně zaměstnané (v tis.)</b> | <b>Průměrná hrubá mzda (Kč)</b> |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Česká republika</b> | 4 075,1                                                                             | 32 466                          |
| <b>Hl. m. Praha</b>    | 848,9                                                                               | 41 450                          |
| <b>Středočeský</b>     | 409,5                                                                               | 32 454                          |
| <b>Jihočeský</b>       | 221,2                                                                               | 29 175                          |
| <b>Plzeňský</b>        | 213,8                                                                               | 31 404                          |
| <b>Karlovarský</b>     | 88,6                                                                                | 28 385                          |
| <b>Ústecký</b>         | 248,4                                                                               | 29 895                          |
| <b>Liberecký</b>       | 148,4                                                                               | 30 034                          |
| <b>Královehradecký</b> | 202,1                                                                               | 29 740                          |
| <b>Pardubický</b>      | 183,4                                                                               | 28 872                          |
| <b>Vysočina</b>        | 173,1                                                                               | 29 570                          |
| <b>Jihomoravský</b>    | 468                                                                                 | 31 275                          |
| <b>Olomoucký</b>       | 223,1                                                                               | 28 989                          |
| <b>Zlínský</b>         | 208,2                                                                               | 28 533                          |
| <b>Moravskoslezský</b> | 436,3                                                                               | 29 062                          |

#### **2.3.4 Politické faktory**

Politické faktory, které mohou ovlivnit vývoj marketingové strategie jsou především dotace, které jsou státem poskytovány na podporu sportu. Zdrojem pro dotace může být

jak státní rozpočet, tak městské nebo krajské dotace.

Účelem programu podpory vrcholového sportu v Moravskoslezském kraji je podpora rozvoje sportovních klubů a tělovýchovných jednot. Podmínkou pro tento program je pak účast dospělého družstva v nejvyšších soutěžích v České republice. Což může být jedno z rizik pro HC Vítkovice Ridera, v případě, že by sestoupily do nižší soutěže.

Poměrně novým politickým faktorem, který do nedávné doby nebyl považován za příliš reálný je nařízení vlády, kdy jsou veškeré kulturní akce pozastaveny a sportovní soutěže předčasně ukončeny z důvodu pandemie

### **2.3.5 Technologické faktory**

Hovořit o technologických faktorech ve sportu, je odlišné než hovořit o technologických faktorech ve výrobních procesech. Jako první bude posuzována vybavenost hal v České republice. Řada z nich je v současné době zrekonstruovaná alespoň částečně. Tam, kde to podmínky dovolily přibýly multifunkční kostky. Dále se zde řadí osvětlení a zařízení převádějící zvuk či vybavení místností sloužící k tiskovým konferencím po odehraných domácích zápasech. Ovšem kvalita vybavení arény nedokáže ovlivnit sportovní výsledky týmu. Může to jen podpořit pozitivní vnímání spotřebitelů, co se týče pohodlí a možnosti využití.

K dalším technologickým faktorům patří například změny ve sportovní výbavě či zázemí přímo určené pro hráče. Zde se hovoří o vybavení fitness centra a relaxační zóny. Tyto technologické faktory již mohou ovlivnit kvalitu sportovní výbavy, ta už může pomoci k lepším výsledkům. Ovšem i zde platí, že tato výbava se ve většině případů dostane mezi všechny hráče zúčastněných týmů, což tedy taktéž nepřináší konkurenční výhodu.

### **Shrnutí**

Z výsledků SLEPT analýzy, která pracovala převážně s demografickými daty je patrné, že v kraji je dostatečně velká cílová skupina, na kterou se chce management klubu nově zaměřit. Navíc zde nejsou nikterak velké omezení ze strany ekonomických ukazatelů. Co situaci momentálně nejvíce komplikuje jsou mimořádná opatření vlády během světové pandemie, na které také reagoval svaz českého hokeje ukončením sezóny a po dobu dvou sezón změnila pravidla v postupech a sestupech mezi extraligou a nižší ligou. Kdy v nadcházejících sezonách bude extraliga otevřena jen pro postup do ní a nikoliv setup.

Po uplynutí dvou sezón pak bude v extralize šestnáct týmů místo čtrnácti, kdy následně dva týmy opět spadnou do nižší soutěže. Do původního fungování by se pak extraliga měla vrátit v sezoně 2023-2024. (Hokej, 2020)

## 2.4 Podnikatelské prostředí

Pokud má být provedena analýza podnikatelského prostředí firmy je vhodné použít Portův model pěti sil. Ten vyhodnocuje oblast konkurence, vstup nových účastníků na trh, odběratelé, dodavatelé, substituty a komplementy.

### 2.4.1 Konkurence

Informace pro tuto kapitolu, byly nalezeny na webových stránkách níže uvedených hokejových klubů. Extraligové celky byly vybrány jako konkurence z důvodu, že se jedná o stejnou soutěž čili je zde předpokládána stejná úroveň. Celkem má soutěž čtrnáct týmů, pro práci jsou vybrány však jen tři oddíly, které se vyskytují v relativní blízkosti Ostravy, aby byly podmínky srovnání co možná nejvíce shodné. Všechny týmy jsou do vzdálenosti 100 km. V případě přímé konkurence se jedná o klub HC Oceláři Třinec, který je považován za největšího rivala, neboť se nachází jen 40 km od Ostravy. Zápasy mezi těmito týmy jsou vždy velice atraktivní. Další kluby, které jsou v práci specifičtěji uvedeny jsou HC Olomouc a PSG Berani Zlín.

**Tabulka č. 7: Umístění vybraných extraligových týmů**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Hokej, 2016-2020)

|                                | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>PSG Berani Zlín</b>         | 7         | 11        | 9         | 9         | 10        |
| <b>HC Olomouc</b>              | 5         | 12        | 8         | 6         | 7         |
| <b>HC Oceláři<br/>Třinec</b>   | 10        | 2         | 3         | 2         | 2         |
| <b>HC Vítkovice<br/>Ridera</b> | 11        | 8         | 4         | 7         | 13        |

### HC Oceláři Třinec

Třinecký klub je největší rival ostravského celku. Jak je vidět v tabulce, jedná se o klub, který dosahuje pravidelně dobrého umístění, tím pádem je jeho hlavní produkt pro diváky

mnohem atraktivnější. Také je vlastníkem největšího rozpočtu v extralize. To je zapříčiněno dlouhodobým partnerem Třineckých železáren, jež je největší producent železa v České republice. Mimo nejvyšší hokejovou ligu působí také v *Champions Hockey League*, což je soutěž evropské úrovně, kde hrají jen nejlepší týmy z evropských soutěží. Další výhodou třineckého celku je vlastnictví arény, tím pádem rozhoduje klub o programu v hale a nikoli město, jak je tomu u většiny klubů. Kapacita haly činí 5 200 diváků a oproti ostatním extraligovým týmům ve městě neexistuje silný substitut. Tým zaměstnává čtrnáct zaměstnanců v administrativní sekci. HC Oceláři Třinec nabízejí před sezonou dvě varianty sezonních vstupenek, a to bez play-off nebo včetně play-off.

**Tabulka č. 8: Ceník sezonních permanentek HC Oceláři Třinec**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: HC Oceláři, 2019)

| Sektor          | Permanentka bez play-off<br>(Kč) | Permanentka včetně play-off<br>(Kč) |
|-----------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Sektor A, E     | 4 500                            | 6 000                               |
| Ostatní sektory | 4 100                            | 5 300                               |
| Sektor stání    | -                                | 3 700                               |

Jednozapasové vstupenky je možno zakoupit dle sektorů a týmové kategorizace. Rozdělení sektoru je totožné jako u sezonních permanentek. Avšak dalším kritériem pro cenovou politiku je atraktivnost soupeře. V tomto případě jsou týmy rozděleny do čtyř kategorií, kdy pro každou je cena nastavena jinak.

**Tabulka č. 9: Ceník zápasu HC Oceláři Třinec**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: HC Oceláři, 2019)

| Kategorie        | Sektor A, E | Ostatní sektory | Sektor stání |
|------------------|-------------|-----------------|--------------|
| Kategorie 1 (Kč) | 420         | 350             | 220          |
| Kategorie 2 (Kč) | 340         | 290             | 200          |
| Kategorie 3 (Kč) | 300         | 250             | 180          |
| Kategorie 4 (Kč) | 260         | 210             | 140          |
| Kategorie 5 (Kč) | 180         | 150             | 100          |

## HC Olomouc

V posledních několika letech se výsledky klubu HC Olomouc zlepšují, jak je vidět v tabulce č.8. Ve srovnání s HC Oceláři Třinec, je ve městě další substitut, který je hodně navštěvován místními, a to fotbalový klub SK Sigma Olomouc. Stadion hokejového klubu vlastní město Olomouc, což je stejný případ jako u HC Vítkovice Ridera a další většiny extraligových klubů. Kapacita zimního stadionu je 5 500 diváků. Klub zaměstnává 7 zaměstnanců na administrativní úrovni. HC Olomouc nabízí sezonní vstupenky jen ve variantě bez play-off, avšak jejich držitelé mají tzv. předkupní právo pro nákup lístku v případném play-off. U jednozápasových vstupenek pak nabízí varianty cen, jež se odvíjí od umístění sedačky.

**Tabulka č. 10: Ceník sezonních permanentek a jednozápasových lístku HC Olomouc**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: HC Olomouc, 2019)

| Sektor                    | Sezonní permanentky<br>(Kč) | Jednozápasové<br>vstupenky (Kč) |
|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| A3, B3                    | 4 000                       | 180                             |
| A2, A4, B2, B4,<br>C2, C4 | 3 600                       | 160                             |
| A1, A5, B1, B5,<br>C1, C5 | 3 200                       | 140                             |
| C, D (stání)              | 2 700                       | 120                             |

## PSG Berani Zlín

Výsledky klubu PSG Berani Zlín jsou v posledních pěti letech shodné. Taktéž tady existuje substitut soutěžící na vysoké úrovni, a to fotbalový klub FC Fastav Zlín. Stejně jako v případě HC Oceláři Třinec je stadion ve vlastnictví klubu. Kapacita stadionu Luďka Čajky je 7 000 diváků a jedná se o nejstarší z uvedených stadionů, který neprošel rekonstrukcí. Vybavenost haly je tedy omezená a o pohodlí během zápasu se také moc hovořit nedá. Klub zaměstnává 16 lidí na administrativní úrovni. Sezonní vstupenky byly nabídnuty v pěti kategoriích jak pro dospělé, děti tak ZTP/P.

**Tabulka č. 11: Ceník sezonních permanentek HC Berani Zlín**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Hokej Zlín, 2019)

|                | Sezení<br>klubová<br>P10 (Kč) | Sezení<br>kategorie A<br>(Kč) | Sezení<br>Kategorie B<br>(Kč) | Stání<br>(Kč) | VIP<br>exkluzive<br>(Kč) |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|--------------------------|
| <b>Dospělá</b> | 12 500                        | 6 300                         | 4 400                         | 2 950         | 20 000                   |
| <b>Dětská</b>  | -                             | 3 150                         | 2 200                         | 1 475         | -                        |
| <b>ZTP/P</b>   | 6 250                         | 3 150                         | 2 200                         | 1 475         | -                        |

Cenová politika zápasových vstupenek je u klubu HC Berani Zlín nastavena podobně jako u třineckého klubu. Tedy u cen je brán ohled na atraktivitu soupeřova týmu a na příslušný sektor. Výjimkou jsou děti do 130 cm, pro které jsou za cenu 20 Kč vyhrazeny dva sektory, pro zbylé sektory platí stanovené ceny.

**Tabulka č. 12: Ceník zápasu HC Berani Zlín**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Hokej Zlín, 2019)

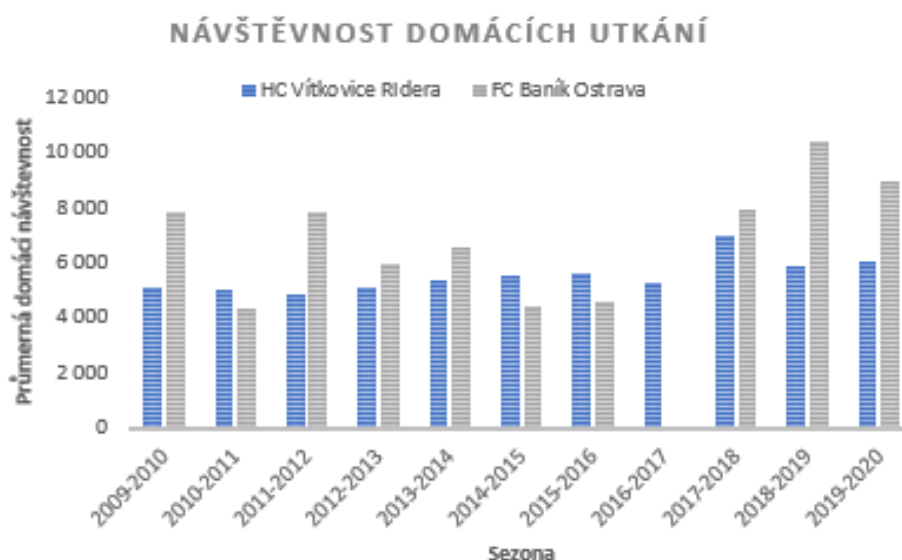
|                    | Sezení<br>klubová<br>P10 (Kč) | Sezení<br>kategorie A<br>(Kč) | Sezení<br>Kategorie B<br>(Kč) | Stání<br>(Kč) | Děti<br>(Kč) |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|--------------|
| <b>Kategorie A</b> | 550                           | 310                           | 210                           | 150           | 20           |
| <b>Kategorie B</b> | 550                           | 280                           | 190                           | 130           | 20           |
| <b>Kategorie C</b> | 550                           | 250                           | 170                           | 110           | 20           |

## 2.4.2 Substituty a komplementy

Mezi substituty lze zařadit všechny ostatní sportovní aktivity, které se v Ostravě nabízí. Ostrava má v řadě nejvyšších soutěžích své zastupitele, jedná se především o fotbalové, florbalové, basketbalové kluby, ale i jiné sporty. Silným substitutem je fotbalový klub FC Baník Ostrava, jež sice působí v odvětví zcela odlišného sportu, avšak ve městě a po celém moravskoslezském kraji patří k oddílu, který má největší počet příznivců.

Díky datům zapsaných v tabulce č.16 která je taktéž přiložena v příloze, lze srovnat návštěvnost ostravského domácího hokejového a fotbalového klubu. Kdy je patrné, že fotbalový celek je pravidelně více navštěvovaný. Je třeba, ale podotknout, že fotbalová

liga má méně utkání než hokejová liga. Nakonec tedy může být návštěvnost větší na hokeji. Výjimkou jsou pak sezóny 2014-2015 a 2015-2016, kdy výsledky celku nebyly příznivé, což vedlo k tomu, že v sezóně 2016-2017 si FC Baník Ostrava, nezahrál nejvyšší soutěž. Ovšem z výsledků návštěvnosti HC Vítkovice v této sezóně, není možné říct, že by to mělo přímý vliv na zvednutí návštěvnosti, jak by se mohlo předpokládat. Porovnání s fotbalovým týmem je uvedeno z důvodu, že je pravděpodobné, že existuje určité procento diváků, kteří volí buďto hokejová nebo fotbalová utkání. Jejich rozhodnutí zvolit jen jedno může být zapříčiněno časovou vytížeností, finanční nákladovostí. Z výsledků je však patrné, že se jedná o velice malé procento.



**Graf č. 7 Návštěvnost domácích utkání týmu HC Vítkovice Ridera a FC Baník Ostrava v období 2009-2020**

(Zdroj: vlastní zpracování, hokej 2020 a Fortuna)

Dalšími prvky mohou být ostatní kulturní programy, jako jsou kina, divadla, výstavy a jiné. Zde se však jedná o substituty, nikoli o konkurenci, neboť se jedná o poměrně značně odlišné odvětví. Pro úplnost informací o vyskytujících se substitutech jsou veškeré substituty vypsány v jednotlivých skupinách roztrženy dle jejich činnosti. Co se týká sportovních substitutů, je stanoven větší okruh, než je tomu při kulturních substitutech.

- Lední hokej-Aligátor UHC Ostrava, HC Kopřivnice, HC Studénka, HC Frýdek-Místek, HC Ostrava Star, HC Býci Karviná, AZ Residomo Havířov, HC RT Torax Poruba
- Fotbal-MFK Vítkovice, FC Odra Petřkovice, SK Slavia Třebovice, FC Hlučín,

FC Heřmanice, FC Baník Ostrava

- Basketbal-NH Ostrava, Snakes Ostrava
- Golf-Golf Club Šilheřovice, Česká golfová akademie
- Tenis-TJ Start Ostrava, TJ Baník Ostrava OKD
- Baseball-Arrows Ostrava
- Floorball-FBC Ostrava, 1. SC TEMPISH Vítkovice
- Koupaliště a aquaparky-Vodní svět Sareza, Letní koupaliště Ostrava Poruba, Vodní areál Jih, Krytý bazén, Ozdravné centrum Ještěrka, Koupaliště-Ostrava Stará Bělá
- ZOO Ostrava-jedna z největších zoologických zahrad v České republice.
- Kina-Cinema City (nejmodernější kino v Ostravě), Cinestar (druhé nejrozšířenější kino v České republice, 1. - Cinema City)
- Divadla-Divadlo Jiřího Myrona, Divadlo Antonína Dvořáka, Divadlo loutek, Komorní scéna Aréna, Divadlo Petra Bezruče, GONG
- Hornické muzeum Landek Park
- Dolní oblast Vítkovice
- The Chamber Escape Game Ostrava-Nejlépe hodnocená volnočasové aktivity ve městě Ostrava a velmi populární aktivita v České republice.
- Centrum zábavy Horník-poskytovatel aktivit, jako je laserová hra nebo virtuální realita.

### **2.4.3 Vstup nových účastníků na trh**

Do letošní sezóny platilo, že každý rok může na trh vstoupit jeden nový konkurent. Jelikož nebyla liga uzavřená a o postup nebo sestup se bojovalo v závěrečných utkáních. Odhadnout jaké výsledky přinese nová sezona bylo na začátku velice těžké. Příchod nového konkurenta se vyvíjí s časem.

Pro příští dvě sezóny tomu bude jinak, liga je částečně uzavřena. Zmizí možnost sestupu do nižší ligy a zároveň nejlepší tým z nižší ligy postoupí do extraligy. Čili po dvou sezonách bude mít extraliga šestnáct klubů.

#### **2.4.4 Odběratelé**

Za odběratelé lze považovat všechny návštěvníky domácích utkání. Na jednotlivá utkání se jde dívat jako na produkt společnosti. Tento produkt je zakoupen fanoušky, kteří navštěvují zápasy pravidelně, ale také návštěvníky, kteří na hokej zavítají občas nebo výjimečně. Jedná se o všechny věkové kategorie a také o osoby s různými společenskými statusy, avšak převažují starší ročníky, většinový podíl návštěvníků je tvořen diváky ve věku 45 let a více, ti se také častěji vrací pravidelně každou sezonu. Týmu se momentálně nedaří získat si nové příznivce, kteří by byli ochotni se na domácí zápasy vracet. Výnosy za prodané vstupenky tvoří zhruba třetinu celkových příjmů. Fanoušci mají vysokou vyjednávací moc, protože klub je na příjmech z prodeje vstupenek závislý.

#### **2.4.5 Dodavatelé**

Z klasického pojetí platí, že dodavatel je jedinec či společnost, která dodává určité produkty. U profesionálního hokejového týmu to mohou být veškerí dodavatelé, kteří dodávají sportovní vybavení hokejistům. Dále dodavatelé, kteří zaručují technické vybavení haly a outsourcing pořádkové služby a úklidu v aréně.

Vzhledem k tomu, že mnoho dodavatelů je smlouveno prostřednictvím vlastníka arény, dosahují dodavatelé vysoké vyjednávací síly. Dalším typem dodavatelů jsou trenéři a hráči. Často se lze setkat s požadavkem zvýšení platu, a to nejen u nás, ale zejména v USA a Kanadě, kde byla minulý rok podepsána kolektivní smlouva s Národní hokejovou ligou, neboť zde panovaly obavy ohledně stávky hráčů, což by mohlo poškodit jméno soutěže. Co se týče situace v evropském prostředí, zde je vyjednávací síla podstatě menší a blízká změna nelze očekávat. Hlavně v momentální situaci, kdy je veškerý sport paralyzována pandemií.

### **2.5 SWOT analýza**

SWOT analýza je nástroj, který dokáže přehledně zaznamenat všechny silné a slabé stránky klubu, na které upozornila předchozí situační analýza. Silné a slabé stránky vždy mají vnitřní původ a je třeba je hledat vně organizace. Dále SWOT analýza zkoumá hrozby a příležitosti. Ty je třeba hledat ve vnějším okolí organizace. Příležitostem a hrozbám je třeba věnovat pozornost, hlavně v případě nových návrhů marketingové strategie.

**Tabulka č. 13: SWOT analýza klubu HC Vítkovice Ridera**

(zdroj: vlastní zpracování)

| Vnitřní původ | Silné stránky                                                   | Slabé stránky                                                                                                                                                       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | Historie klubu<br>Zázemí<br>Loajalita fanoušku                  | Finance<br>Vymezení pozice generálního manažera<br>Komunikace<br>Sportovní výsledky<br>Nezmalost zaměstnanců<br>Absence strategie<br>Špatné zvolení komunikační mix |
| Vnější původ  | Příležitosti                                                    | Hrozby                                                                                                                                                              |
|               | Získání nových fanoušků<br>Sponzor<br>Lokalita<br>Fanouškovství | Nespokojenost zákazníků<br>Konkurenční týmy<br>Existence substitutu<br>Vlastnictví arény<br>Pandemie                                                                |

K **silným stránkám** klubu rozhodně patří jeho historie, za své působení dosáhl uspokojivých pozic v tabulce extraligy, jež jsou dva tituly mistra nebo deset titulů více mistra. Dle mého názoru je právě historie klubu spjata s loajalitou fanoušků. Na hokej se pravidelně vrací především starší tedy ti, co si tyto úspěchy pamatují.

Pro hráče je vybudováno dobré zázemí. V prostorách arény je pro ně k dispozici místnost s fitness vybavením, které je určeno pro kondiční tréninky A-mužstva. K dispozici je také menší ledová plocha umístěna hned vedle velké arény. Z pohledu návštěvníků je zázemí arény bráno odlišně. Spotřebitel hodnotí prvky, které jsou spojeny s pohodlím. HC Vítkovice po většinu zápasů nenabízí vstupenky na státní. Výjimkou jsou zápasy play-off, kdy chce klub nabídnout více míst pro potenciální diváky. Mimo boční velkoplošné obrazovky přibyla pro diváky velká multifunkční kostka, na které mohou zpětně vidět vstřelený gól nebo akci. Dále jsou na ní promítány reklamy hlavních a menších partnerů.

Co se týká **slabých stránek**, těch má momentálně oddíl daleko více. Hokejovému klubu se dlouhodobě nedaří navázat spolupráci s hlavním partnerem. Většinou je smlouva o sponzoringu podepisovaná na poslední chvíli. Hlavním partnerem pro tuto sezonu byla společnost Ridera. Spolupráce s touto firmou byla prodloužena i pro nadcházející sezonu. Po většinu sezon se klub potýká s malým rozpočtem, kterým se snaží omluvit své výsledky. V poslední sezoně také přišli o nemalý finanční příspěvek ze strany Moravskoslezského kraje. S neschopností navázat dlouholetou spolupráci se sponzorem souvisí další slabá stránka, tu shledávám v tom, že si tým neodkáže jasně vymezit činnost generálního manažera. Za působení pana Husičky, byla hlavní náplní jeho práce shánět potřebné finance pro tým, za pana Petra tomu bylo zcela jinak.

Jeden z prvků marketingového mixu je komunikace, ta je velkým mínusem v současné marketingové strategii. Oficiální informace o dění v týmu a klubu, které jsou fanouškům sdělovány mnohdy se zpožděním. Často se lze také setkat s protichůdnými informacemi, kdy například před sezonou je řečeno, že tým chce dosáhnout předních pozic a v průběhu času je vyvrácená tvrzením, že klub nedisponuje takovými finančními prostředky, aby mohl konkurovat předním týmům. S tím pochopitelně nejsou spokojeni fanoušci a jejich trpělivost se s nepřicházející změnou zmenšuje. Proto tým nemůže očekávat, že návštěvnost bude konstantní či dokonce poroste.

Velkou **slabou stránkou** je neznalost některých zaměstnanců, jež jsou společností zaměstnáváni.

Dále je mínusem, že tým nemá jasně stanovenou strategii. Ovšem určitý koncept tam je, ten však funguje na ústní domluvě a funguje tak už několik let. Ještě z dob, kdy byly Vítkovice brány jako silný a konkurenceschopný klub. Díky vypracované strategii by tým mohl zpětně hodnotit plnění a neplnění svých cílů. Ty pak nemusí být omezeny jen na umístění v tabulce během soutěže, ale také se mohou více specifikovat třeba na zmíněné zacílení divácké skupiny. Management by rád v současné době zacílil na mladší ročníky. K tomu, ale stále používá stejných nástrojů. Není možné oslovit nové publikum pomocí tohoto komunikačního mixu. Nové potenciální publikum věnuje největší pozornost sociálním mediím.

Mezi **příležitostmi** rozhodně patří lokalita arény. Ta se nachází na významném dopravním uzlu Rudná, která spojuje okrajovou část Ostrava-Poruba s Havířovem a Opavou, dále se

z tohoto uzlu lehce dostanete na ulici Místecká, odkud vede dálnice do Frýdku-Místku. Podél obou cest nalezneme několik menších vesnic. Nikterak hůř na tom není ani dostupnost městskou hromadnou dopravou. V bezprostřední blízkosti jsou dvě tramvajové zastávky, po kterých vedou čtyři tramvajové linky, ty jsou schopné dovést návštěvníky do všech částí Ostravy bez větších komplikací.

Příležitostí může být oslovení nových zákazníků. Klub má možnost oslovit mladší diváky ve větším okruhu. K tomu však potřebuje vybrat správný komunikační kanál. Z demografických dat lze vypožorovat, že stále v Ostravě a jejím okolí je poměrně dosti velká cílová skupina ve věku od 15 do 30 let. S tím je však třeba naložit správně. A věnovat se více publicitě klubu i mimo sezonu.

V průběhu letošní sezony se čím dál více mluvilo o uzavření soutěže, což pro tým mohla být asi největší **hrozba**. K tomu však nedošlo, navíc si tým vybojoval předposlední místo čili se v nejvyšší soutěži udržel i pro nastávající sezonu. Na konci soutěže však došlo k celosvětové pandemii a všechny sportovní akce byly hromadně zrušeny. Toto je hrozba, se kterou ještě do nedávna nikdo nepočítal. Nyní je celý sportovní svět paralyzován. Předvídat teď jak velké následky tato skutečnost bude mít jde jen těžce. Stále není známo, jak dlouho tento stav bude trvat. Co lze rozhodně říct je fakt, že do příští sezony je třeba počítat s menšími rozpočty klubů. A to nejen u Vítkovic, ale u všech ostatních týmů extraligy. Neboť sportovní odvětví není samo, co je nyní zcela uzavřeno. Dopad to má na řadu podniků ve všech možných odvětvích. Mnoho firem bylo nuceno omezit nebo zcela přerušit svou činnost. To samozřejmě dál vede k zmenšování platů a růstu nezaměstnanosti.

Hrozbou pro tým mohou být konkurenční firmy a existující komplementy a substituty. Především pak fotbalový celek FC Baník Ostrava, kdy průměrná návštěvnost dosahuje zhruba osm tisíc diváku na zápas. Sezony se překrývají po dobu sedmi měsíců. Navíc hodně fanoušku fotbalového klubu pravidelně jezdí i na všechny hostující zápasy, a tak to pro ně není jen určitá finanční zátěž, ale převážně pak časová. Silným konkurenčním klubem, který působí přímo v extralize je celek HC Oceláři Třinec. Tento klub je uveden z důvodu, že budou-li se chtít Vítkovice zaměřit na nové fanoušky, musím se soustředit nejen na město Ostrava, ale také na jeho širší okolí, a právě zde nastává hrozba, kdy potenciální zákazník bydlící někde na půli cesty se s větší pravděpodobností rozhodne

navštívit zápasy třineckého klubu, kde se očekává vyšší úroveň.

Dále k hrozbám patří vlastnické vztahy arény. Ostrava aréna patří do vlastnictví města Ostravy a jakožto multifunkční hala slouží nejen pro hokejová utkání, ale také pro utkání FED cupu, kulturní vystoupení aj. Což pro hokejový celek znamená, občasné odsouvání či předehrávání domácích utkání. Tyto utkání jsou pak odehrávány mimo již klasicky vyznačené herní dny, což může zapříčinit nižší návštěvnost.

### **Shrnutí**

Díky vypracované analýze, lze vidět, že převládají slabé stránky nad těmi silnými. To vypovídá o tom, že je zde prostor pro návrh nové marketingové strategie, neboť ta současná není odpovídající momentální situaci. Dále je možno vyzorovat, že všechny slabé stránky týmu jsou na sebe vzájemně propojeny.

Nejlepší silnou stránkou, kterou Vítkovice disponují je rozhodně loajalita fanoušků. Tým stále navštěvuje velice uspokojivý počet fanoušku vzhledem k situaci, jež je popsána v situační analýze. Největší příležitost je v tom získat nové publikum, které by se pravidelně vracelo na domácí zápasy.

Co se týká hrozeb, zde je to především konkurenční klub jako HC Oceláři Třinec a pak také existence mnoha substitutů. Těch je ve městě opravdu dost a obyvatelé Ostravy a okolí mají z čeho vybírat.

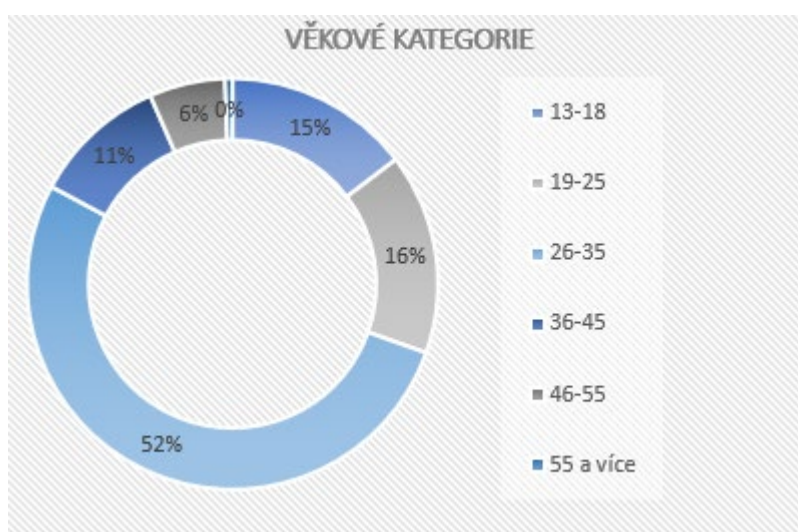
## **2.6 Výzkumná část**

Samotná výzkumná část je záměrně postavena až za situační analýzu, neboť záměr dotazníku bylo právě prohloubení vypracované analýzy. Tak aby bylo možno konkrétně zaměřit otázky v dotazníku na zjištěné slabiny v marketingové strategii a aby odpovědi od respondentů potvrdili mé závěry hodnocení.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v měsíci únor. Dotazník byl vytvořen pomocí nástrojů Google a sdílen prostřednictvím Facebooku a Instagramu. K tomu, aby mohly být stanoveny výsledky, které by se mohly považovat za hodnotící bylo třeba sesbírat minimálně pět set odpovědí. Nakonec se vrátilo 582 vyplněných dotazníků. Z nichž bylo následně 63 vyřazeno, neboť odpovídající respondent neprojevil žádný zájem o hokej. Celkový počet dotazníků, ze kterých je vyvozen závěr je tedy 519.

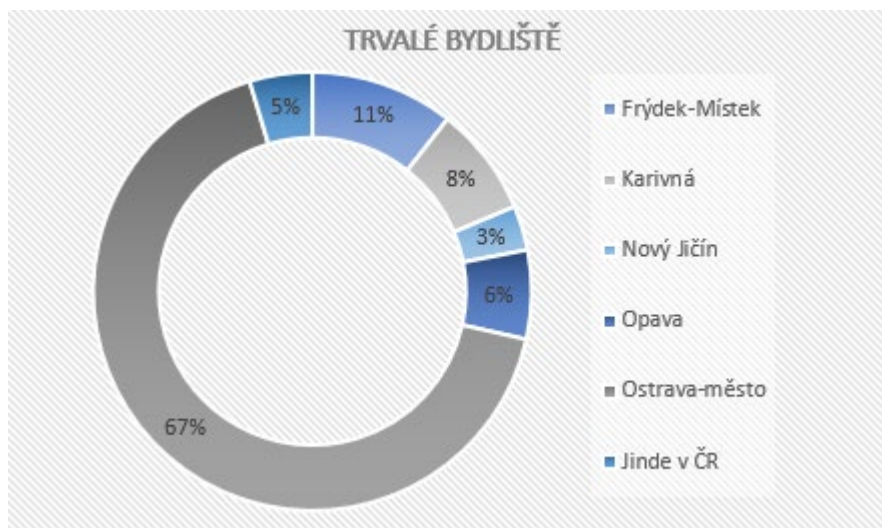
První část dotazníku měla za úkol zjistit základní informace o respondentech. Celkem

dotazník vyplnilo 410 mužů a 109 žen. Spodní věková hranice byla 13 let a horní věková hranice nebyla stanovena. Dotazování byli kategorizováni do 6 věkových skupin. Největší skupinu dotazovaných tvořila věková skupina 26 až 35 let. Druhou nejpočetnější kategorií byla 19 až 25 let. Třetí kategorie za tou druhou zaostává jen o jedno procento. Věkové rozmezí této skupiny je 13 až 18 let. Skupina ve věku 36 až 45 je pak na čtvrté pozici, co se týče početnosti. Předposlední skupinou jsou respondenti ve věku 46 až 55 let. Dotazník také vyplnili 3 lidé starší 55 let, díky nízkému počtu je však toto procento v grafu č. rovno 0. Díky výsledným odpovědím lze konstatovat, že se velice dobře podařilo zacílení na novou potenciální skupinu. Pro klub to může znamenat příklad, že se sociální sítě mohou stát velice dobrým komunikačním nástrojem pro jejich *targeting*.



**Graf č. 8: Procentuální zastoupení věkových skupin respondentů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Základní sekce se také věnovala trvalému bydlišti dotazovaných. Záměrně byly zvoleny okresní města pro reálnější představu mobility. V případě, kdy by dotazování uvedli jen odhadovanou vzdálenost nebylo by možné dohledat například souvislosti volby konkurenčního klubu HC Oceláři Třinec. Předpokladem bylo, že velká část respondentů bude na zápasy dojíždět z blízkého okolí. Téměř 70 % dotázaných však uvedlo jako trvalé bydliště Ostravu, jedná se tedy o většinu respondentů, což vyvrátilo zmíněný předpoklad. Rozdíly mezi dalšími okresy Moravskoslezského kraje pak nejsou tak patrné.

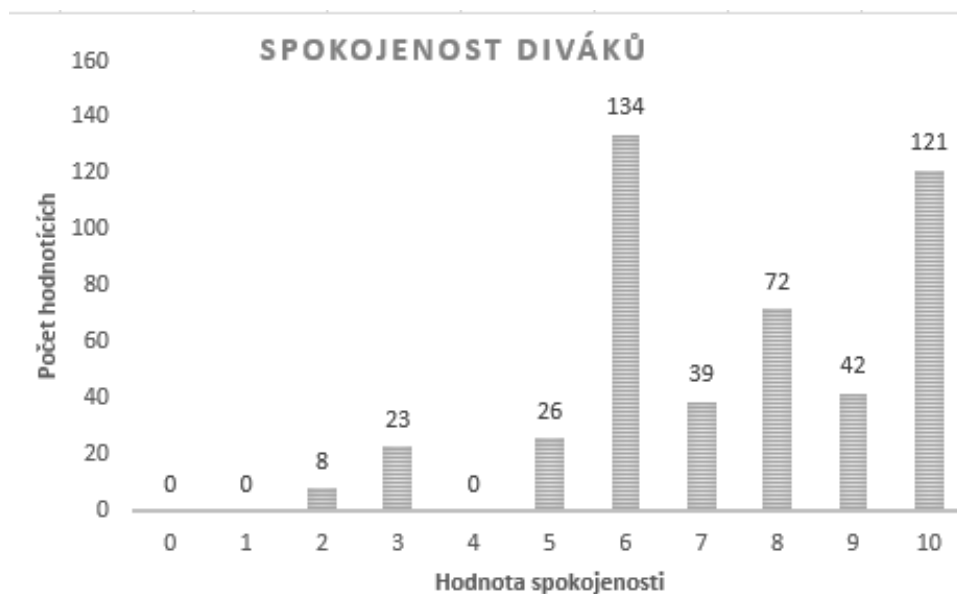


**Graf č. 9: Zastoupení respondentů dle místa trvalého bydliště**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Téměř 90 % dotázaných minimálně jednou navštívilo domácí zápas klubu. Všichni, co zvolili kladnou odpověď byli dále přesměrováni na otázku týkající se spokojenosti. Zde byla pomocí metody „net promoter score“ položena otázka, zda by doporučili návštěvu svým známým. Při této metodě měli respondenti na výběr hodnoty deset ji naopak doporučili. Na základě jedenáctimístné stupnice se odpovědi rozdělí na přesně stanovené kategorie 0 až 6, kdy se jedná o kritiky. Neutrální diváci pak volí hodnoty 7 a 8. Ti, jež byli se službou, v našem případě teda návštěvou utkání spokojeni volí hodnoty 9 a 10, tito lidé pak bývají nazýváni propagátoři.

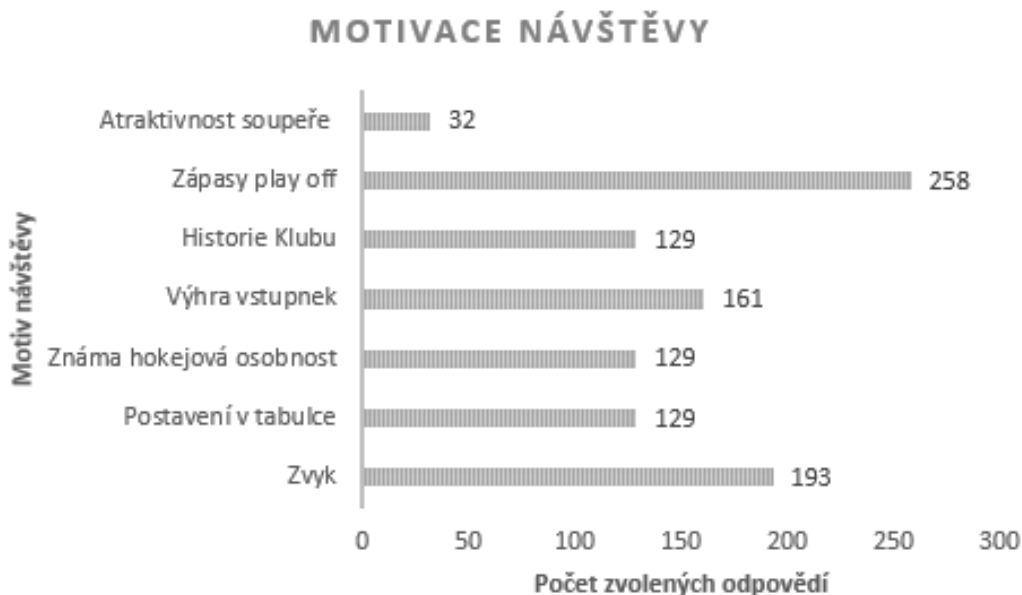
Celkem na otázku odpovědělo 465 respondentů. Z nich 41 % nebylo s produktem spokojeno a 35 % uvedlo, že by návštěvu domácího utkání doporučilo svým známým. Konkrétní čísla v případě dotazníkového šetření jsou 191 kritiků, 111 neutrálních zákazníků a 163 propagátorů.

Dle výpočtu, který je stanoven vzorcem  $NSP = \% \text{ loajálních} - \% \text{ neloajálních}$ , tedy  $NSP = 35 - 41$ , vychází výsledný rozdíl je -6 %. Lze tedy říct, že klub má v současné době více diváků, kteří nebyli spokojeni s výsledkem návštěvy.



**Graf č. 10: Hodnocení spokojenosti diváků s návštěvou domácího utkání**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dále byla položena otázka, která si kladla za cíl nalézt motiv, který rozhoduje u diváků o návštěvě zápasů. Zde byly nabídnuty předepsané možnosti a respondent mohl vybrat více možností. U předepsaných odpovědí jde vidět, že nejlépe na diváky funguje účast v play off. Velká část diváků chodí na utkání pravidelně. Za překvapující lze považovat odpověď atraktivnost soupeře, tato volba byla zvolena podstatně méněkrát, než je tomu u ostatních odpovědí.



**Graf č. 11: Motivy vedoucí k návštěvě zápasů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro potřebu hodnotových informací při vyváření nové cenové politiky byla položena otázka, jaké soupeře považují diváci za nejatraktivnější. Předpokladem bylo, že za úplně nejatraktivnějšího soupeře zvolí diváci HC Oceláře Třinec následován klubem HC Kometa Brno. Dále bylo předpokládáno, že na prvních příčích se objeví také pražský klub. Tyto předpoklady se potvrdily, důkazem tomu je graf č. 12. Dalšími soupeři, kteří jsou hodnoceni jako atraktivní jsou kluby Bílí tygři a Škoda Plzeň. Avšak jak ukázal graf č.11 divák není až tak hnán motivem atraktivnosti soupeře. U grafu č. 12 je třeba zmínit, že Rytíři Kladno už nyní nejsou účastníci extraligy ledního hokeje, neboť v důsledku svého umístění na poslední příčce tabulky klub sestoupil do nižší ligy.



**Graf č. 12: Atraktivní soupeři v nejvyšší soutěži**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

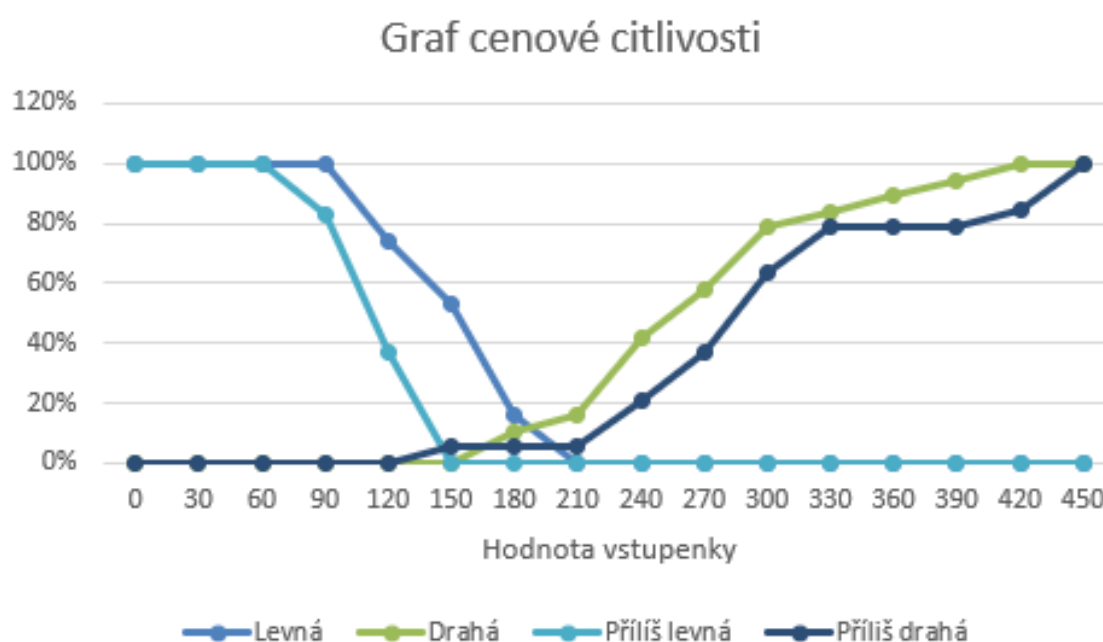
Jedním z návrhů, který bude v práci řešen je cena vstupenek. Aby bylo možno vytvořit cenovou nabídku co nejrealněji byl v dotazníku použit test citlivosti cen. Ten se skládá ze čtyř po sobě jdoucích otázek, které mají jasně definovanou strukturu a pořadí. Jedná se tedy o otázky:

- Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat tak drahá, že si jí v žádném případě nekoupíte? (příliš drahá)
- Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat tak levná, že budete pochybovat o jeho kvalitě?“ (příliš levná)

- Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat jako drahá?
- Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat jako levná?

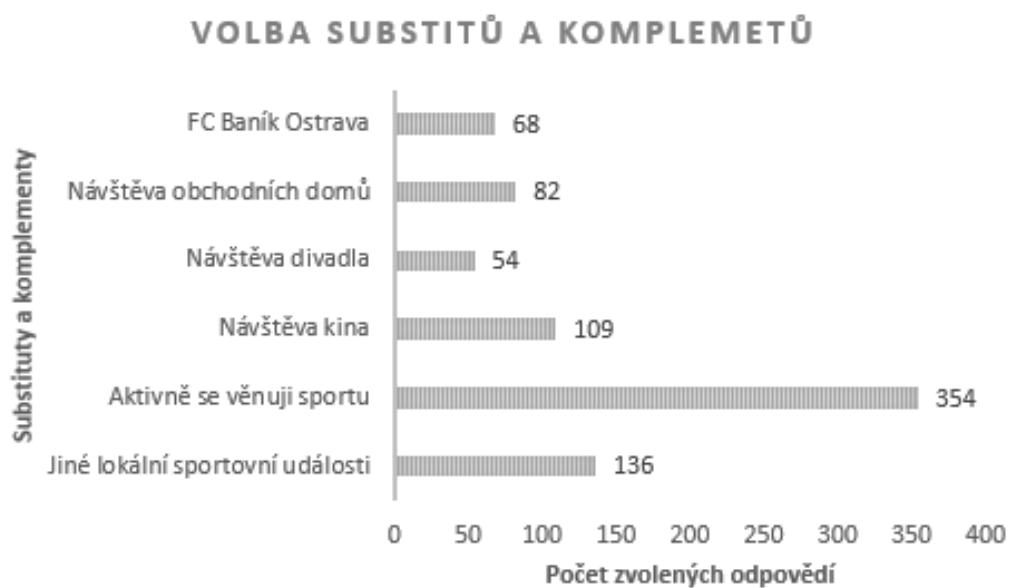
Na základě získaných dat z dotazníkového šetření byly vypočteny kumulativní četnosti, které jsou znázorněny v grafu č. 13. Díky tomuto grafu lze posoudit citlivost zákazníků na ceny.

Díky současné nastavené ceně byl test proveden v menším rozsahu, než je doporučený. Celkový rozsah položek byl tedy 16, ty se pohybovaly od 0 do 450 Kč v krocích po 30 Kč. Z grafu je patrné že optimální oblast pro stanovení cenové hladiny je od 150 do 210 Kč.



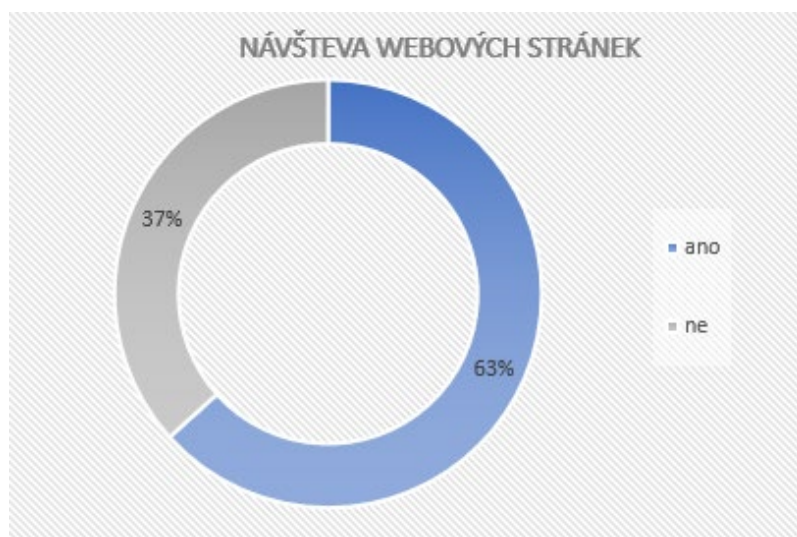
**Graf č. 13: Výsledky testu cenové citlivosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve SWOT analýze je uveden výskyt substitutů a komplementů jako jedna z hrozeb klubu. Proto byla v dotazníku položena otázka, jaké jiné aktivity ve svém volném čase respondenti vyhledávají, aby byla buďto tato hrozba potvrzena nebo vyvrácena. Z odpovědí vyplývá, že velká část respondentů se aktivně věnuje sportu. Tuto možnost vybralo 354 dotázaných. Vcelku podobně na tom jsou účasti na jiných sportovních událostech a návštěvy kina. Nejsilnější sportovní substitut v podobě fotbalového klubu FC Baník Ostrava zvolilo 68 osob.



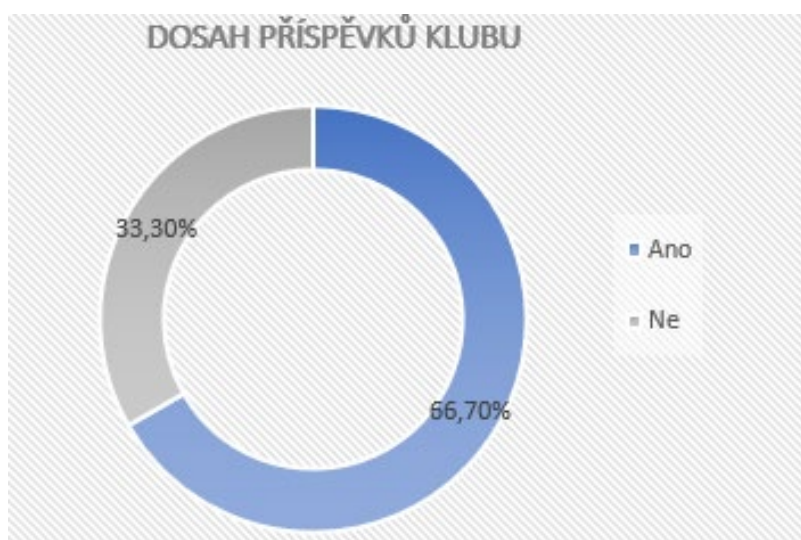
**Graf č. 14: Preferované aktivity respondentů ve volném čase**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci situační analýzy byly shledány nedostatky v komunikačním mixu klubu. Proto se poslední sekce dotazníku věnovala otázkám ohledně webových stránek a sociálních sítí. Zaměření na sdělovací prostředky je záměrné, neboť chce klub zacílit na mladší diváky, a tak se předpokládá použití moderních sdělovacích prostředků. Webové stránky navštívilo celkem 328 dotázaných čili 63 %. 190 z celkového počtu dotázaných uvedlo odpověď ne. Z tohoto důvodu byly odkázány na sekci sociální sítě.



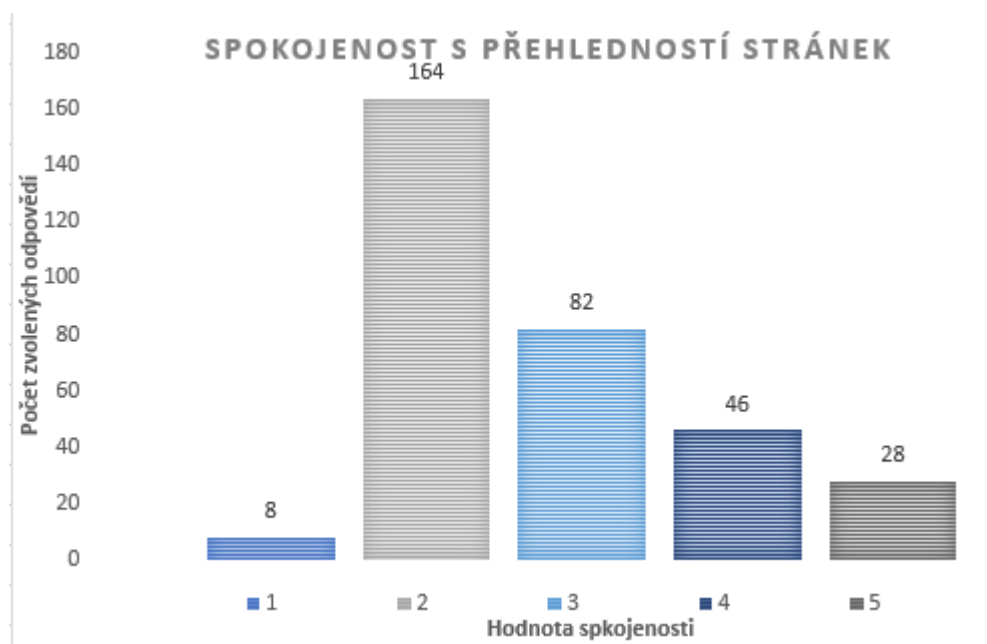
**Graf č. 15: Návštěvnost webových stránek dle uvedení respondentů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci komunikačního mixu s cílem zaměřit se na nové potenciální zákazníky mladších věkových kategorií byla respondentům položena otázka, zda se na sociálních sítích setkali s obsahem spojeným s hokejovým klubem HC Vítkovice Ridera. Ať už prostřednictvím reklamy či sdíleného obsahu. Zde zvolilo 66,70% odpověď ne. Čili 2/3 dotázaných během svého trávení času na sociální sítích nenarazilo na žádný obsah spojen s týme. Což značí, že klub není dostatečně aktivní na sociálních sítích.



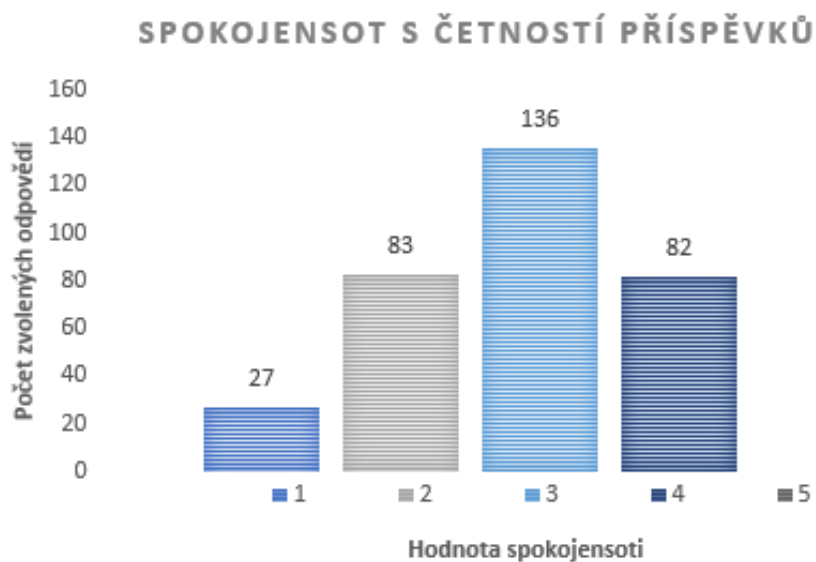
**Graf č. 16: Procentuální vyjádření naleznutí obsahu na sociálních sítích**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti, kteří navštívili stránky klubu hodnotili dále jejich přehlednost, svou spokojenost s množstvím a kvalitou článků a spokojnost v rámci poskytnutých informací. Hodnotící škála byla nastavena od 1 do 5, kdy 1 značila spokojnost a hodnota 5 nespokojenost. Zcela spokojeno je s přehledností pouze osm z dotázaných. Markantní nárůst je pak u těch, kteří hodnotili přehlednost jako uspokojivou. Hodnotu dvě vybralo celkem 164 lidí. Zcela nespokojeno je 28 respondentů.



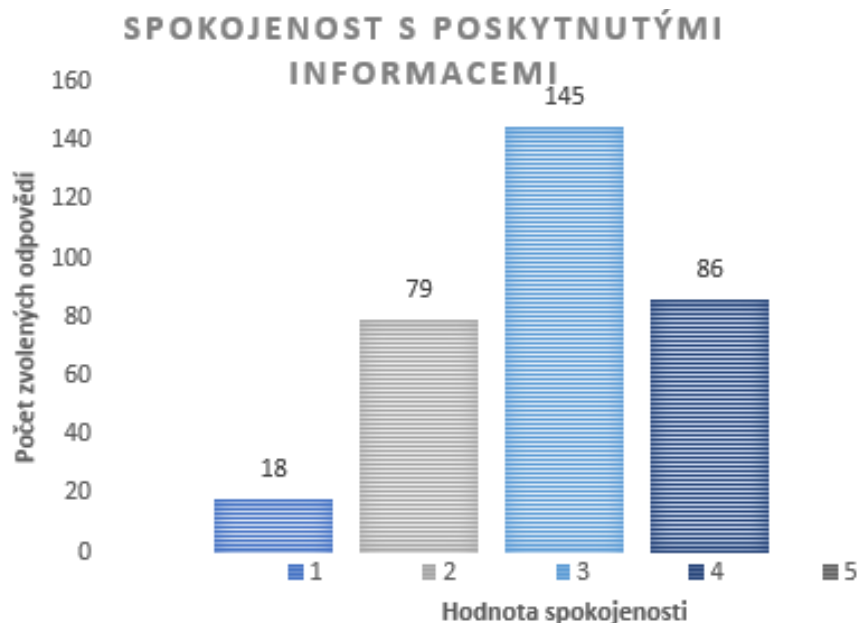
**Graf č. 17: Hodnocení přehlednosti webových stránek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle výsledku zaznamenaných v grafu č. 18 je vidět, že četnost a obsah článků hodnotí dotázaní neutrálně, a to nejen prostřední hodnotu, ale také počet zvolených hodnot 2 a 4 jsou totožné. Což značí, že většina článků umístěných na webu klubu nejsou pro čtenáře nikterak zajímavé. Na rozdíl od hodnocení přehlednosti, zde nikdo nezvolil hodnotu 5, tedy nejhorší možnost.



**Graf č. 18: Hodnocení obsahu a četnosti článků na oficiálním webu klubu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka, která byla zaměřená na hodnocení webových stránek byla věnována spokojenosti s informacemi, které klub zveřejňuje. Stejně jako u předešlé otázky je tato hodnocena neutrálně. Kdy střední hodnota je zvolena nejčastěji a následující hodnotami 4 a 2, kde rozdíl není nikterak markantní.



**Graf č. 19: Hodnocení informací, které tým zveřejňuje**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak bylo zmíněno dotazníkové šetření bylo záměrně vytvořeno až po sestavení SWOT analýzy, která se v běžné analytické části pokládá až na úplný závěr, neboť dotazníky jsou součástí šetření. Záměrem zde bylo ověření si vytyčených problému marketingové strategie z pohledu pravidelných fanoušků a potenciálních zájemců, taky aby dotazník mohl přinést cílené podněty k vytvoření návrhové části, neboť právě fanoušci jsou u sportovního klubu nejdůležitějším prvkem a mohou přinést hodnotné podněty, které byly přehlédnuty managementem klubu.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Kapitola navrhovaná řešení navazuje na předešlou vypracovanou situační analýzu, která obsahuje získaná data a ty interpretuje tak, aby byly jasně vymezeny problémy v současné marketingové strategii a mohly být navrženy změny, které mají za cíl zlepšit vnímání současných fanoušků a přilákat novou generaci diváků. Navrhovaná řešení jsou sestavena pro všechny prvky marketingového mixu, tak jak byl vymezen v teoretické části a popsán v analytické části.

#### 3.1 Produktová strategie

Hlavním produktem společnosti je hokejový zápas pro účely práce se dál budeme zabývat všemi domácí utkáními, kterých klub během základní část sezony odehraje 26. Co se týče hlavního produktu ten zůstává neměnný, neboť na jeho změny nedisponuji dostatečnými kompetencemi. Ty jsou zcela na trenérech a přístupu hráčů. Produktová strategie se tedy bude týkat produktů na nižší úrovni jako je občerstvení, program a fanshop.

##### 3.1.1 Občerstvení

Aréna disponuje 13 bufety, které jsou vedeny v jednom konceptu. U většiny z nich se tvoří během přestávek dlouhé fronty, ve kterých fanoušek stráví celou přestávku. Navíc ani nemá velkou možnost výběru. Ve všech je na prodej to samé. Jedinou výjimkou je stánek pivovaru Radegast v přízemí arény.

Pro oblast občerstvení proto navrhuji pokusit se s městem Ostravou vyjednat diverzifikaci bufetů vyskytující se v aréně. V Ostravě lze nalézt mnoho kvalitních bister, jež nabízí rychlé občerstvení, které je u sportovních utkání oblíbené. Při jednání je důležité podat návrh městu tak, aby si samo uvědomilo, že diverzifikace stánku bude využíváno i během ostatních kulturních programů uskutečňujících se v prostorách arény.

V případě, zda nebude možno dohodnout se s městem, je přípustná varianta domluvit se s vlastníky pojízdných bister, které je možno přistavit v době utkání do blízkosti arény. Dostupný *food truck* má například bistro Mutant Fast Food & Catering, Bistro NO, HogoFogo Bistro.

Jistou alternativou může být zařazení produktu, který bude spojen logem klubu do současných bufetů. Příkladem mohou být nabídky občerstvení v kanadských či

amerických arenách. Tamní návštěvníci nesdílí na sociálních sítích jen fotky zaznamenávající hru, ale také občerstvení, které je typické pro danou arénu nebo stadion. Názorným příkladem může být *Yankees chicken fries cup*, který patří k domácím hrám newyorského baseballového týmu Yankees. Pro děti přichází v úvahu varianta pitíčka v uzavíratelném kelímku s postavičkou rytíře Vítky.



**Obrázek č. 6: Yankees chicken fries cup**  
(zdroj: Instagram, 2019)

Co se týče nákladu pro tuto variantu musí proběhnout kalkulace výrobních nákladů daných kelímků. Z tohoto pohledu se tedy jedná o práci grafika a samotná výroba kelímků, u té předpokládáme vyrobení 1 000 ks. Uvedené ceny vychází z mých odhadů, které jsou zveřejněny na mnoha webových stránkách výrobců plastových kelímků.

**Tabulka č. 14: Ceník prémiové řady dřevěných doplňků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Produkt                     | Práce grafika (Kč) | Výroba (Kč)   | Celkem (Kč)   |
|-----------------------------|--------------------|---------------|---------------|
| Kelímek Vítek               | 1 000              | 22 500        | 22 500        |
| Fries cup                   | 1 000              | 25 000        | 26 000        |
| <b>Celkové náklady (Kč)</b> | <b>2 000</b>       | <b>47 500</b> | <b>49 500</b> |

### 3.1.2 Fanshop

Vedlejším produktem, který je mimo jiné nabízen klubem HC Vítkovice Ridera je veškeré zboží Fan Shopu. U extraligových klubů lze vidět, že většina nabídky je totožná napříč celou soutěží. Snahou zaměstnanců klubů, je pak odlišit se něčím od ostatních. Možným

příkladem může být vytvoření prémiové kolekce předmětů pro Vítkovice.

V poslední letech si svou oblibu mezi mladšími generacemi našly například dřevěné doplňky, právě takové nabízí společnost *Bewooden*, která v současné době vyváží své zboží do celého světa. Jedná se o nejlepšího výrobce těchto produktů v Moravskoslezském kraji. Zákazníci této firmy jsou většinou ve věku 25 až 35 let. Tedy ta skupina, která je v rámci managementu hokejového klubu brána za novou cílovou skupinu. V minulosti *Bewooden* například navrhl a vyrobil dřevěné motýlky pro město Ostravu a Moravskoslezský kraj.

Do prémiové řady navrhuji zařadit brož s logem klubu, dřevěný motýlek v pánské variantě, náramek v dámské a pánské variantě, náušnice a dřevěné podtácky pod nápoje.

Tabulka č.17 pak zaznamenává výrobní náklady jednotlivých produktů. Tyto náklady jsou odhadnuty pracovníkem společnosti, který těžil ze svých předešlých zkušeností zakázkové výroby. Tabulka takto uvádí možnou prodejní cenu, který vychází z oficiálních cen společnosti za stejné produkty.

**Tabulka č. 15: Ceník prémiové řady dřevěných doplňků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Produkt                | Výrobní náklady (Kč) | Cena (Kč) |
|------------------------|----------------------|-----------|
| Brož s logem klubu     | 120                  | 329       |
| Dřevěný motýlek        | 500                  | 1 290     |
| Dámský náramek         | 400                  | 690       |
| Pánský náramek         | 400                  | 690       |
| Partnerský set náramků | 800                  | 1 190     |
| Náušnice               | 250                  | 490       |
| Nápojové pod tácky     | 150                  | 349       |

Při nabídce této řady, by byly Vítkovice prvním extraligovým týmem, který nabízí daný druh produktů. Značně by je to pak odlišilo od ostatních klubů. Riziko při této řadě může být cena některých položek, avšak věřím, že své nakupující si předměty mezi fanoušky najdou. Doplňky působí velice elegantně a originálně. Při dobře nastavených

podmínkách, také může jít o výhodné partnerství pro obě společnosti.

### **3.1.3 Program**

Jedním z produktů na nižší úrovni je také program. Současné vstupní intro klubu nevyužívá plně moderních technologií při projekci na ledové ploše. Ledová plocha zaujímá velký prostor pro projekci. Videomapping se řadí k velice oblíbeným součástem úvodního programu. Jedná se o audio-vizuální umění, které dokáže na ledové ploše odprezentovat celý příběh. Je-li dobře vytvořen dokáže nabudit asociace s týmem a atmosféru ještě před začátkem utkání. Ve spojení s vítkovickým klubem by videomapping měl obsahovat prvky vysokých pecí, železa, ohně a ledu. Takové plošné projekce se pohybují v částkách statisíců až milionů za zhruba 10 minut projekce. Dle mého názoru je reálné vytvoření a promítnutí projekce zhruba za 1,5 milionu. Jedná se čistě o můj odhad, který vychází z ceny zveřejněné společností z USA. Pro reálnější představu se mi nepodařilo nelézt firmu v našem prostředí, která by měla ceník volně k dispozici.

Diváky lze také potěšit během utkání drobným dárkem v podobě základního týmového trička. Každé domácí utkání by jich mohlo být věnováno pár. Vzhledem k návštěvnosti odhadují, že tři až pět rozdaných triček na zápas je dostačující počet. Tuto činnost by měl zastoupit maskot Vítkovic.

## **3.2 Distribuční strategie**

Pozměnit tento prvek marketingového mixu je momentálně mimo kompetenci Vítkovic, protože klub je jen pronajímatelem arény. O možnosti vybudovat svou vlastní halu v současné době nemůže být ani řeč. V dobře dostupných částech Ostravy nejsou prostory pro vybudování tak velké arény. Mimo to Vítkovice nedisponují takovými finančními prostředky, aby byly schopny zafinancovat výstavbu haly.

### **3.2.1 Klubová restaurace**

Ovšem jedna možnost pro vytvoření místa, které bude spjata s týmem a kde budou moci fanoušci trávit svůj čas je vybudování klubové restaurace. Ty se těší v poslední době velké oblibě, zvláště v případě podaří-li se vybudovat prostory tak, aby dýchaly atmosférou hokeje. V případě Vítkovic přichází v úvahu hned několik restaurací, které jsou v blízkosti arény, tak aby byly dobře dostupné zejména před začátkem a po skončení

domácího utkání, ale také aby byly navštěvovány mimo tuto vymezenou dobu.

Jako nejlepší varianta se jeví restaurace Bazar, která je od haly vzdálena deset minut chůze. Co se týče interiéru restaurace, bude zde třeba větší rekonstrukce, neboť prostory restaurace jsou poněkud zastaralé. Na obrázku si lze povšimnout, že některé části jsou obloženy cihlami, ty by se mohli ponechat, aby restaurace neztratila svou osobnost, zbylé stěny je pro modernější vzhled vhodné obložit betonovými obklady. Rozmístění stolů a židlí je organizačně dobré, jen by bylo vhodné investovat do nového nábytku. Důležité prvky pak přichází v dekoracích prostoru, pro tyto účely je vhodné použít fotografie týmu, ty by měly být kombinací historie a současnosti. K hokejové tematice také dopomohou dresy hráčů a hokejové vybavení.

V takovém případě se předpokládá se zapojením klubu do celé rekonstrukce, neboť vybudovat prostor, kde se fanoušci mohou scházet by mělo být v jejich zájmu nikoli v zájmu majitele restaurace, pro něj tedy musí nabídnuta kompenzace.

Restaurace Bazar je také vhodná z hlediska již zabudovaných pivních tanků pivovaru Radegast, který je hlavní sponzor extraligy ledního hokeje a již vybudovaná kuchyně, která nabízí pestrou nabídku jídel.

Náklady na rekonstrukci prostoru se odhadují na X. Prvním krokem je tedy stržení části dřevěných obkladů a položení betonových, tuto činnost skvěle poskytuje firma Profi Tilling, proto je v kalkulaci zahrnuta práce právě této společnosti. Dalším krokem je tedy výměna stávajícího nábytku za předpokladu zachování kapacity a rozmístění stolů. V tomto ohledu je třeba nakoupit 14 stolů a 66 židlí., jelikož je v restauraci vybudován bar doporučuji dokoupit také k němu tři barové židle. Cena jednoho stolu je 6 954 Kč. U klasické židle je to pak 2 223 Kč a 3 535 Kč za barovou židli. Jelikož se jedná o restauraci pro sportovní nadšence, rozhodně musí být zabudovány obrazovky, kde se budou vysílat sportovní utkání. Při tvorbě jídelních lístků je třeba práce grafika. Ta je odhadnuta na částku 3 200 při velikosti A3, jež je zpracována z obou stran. Samotný tisk jídelního lístku je pak odhadnut na 3 950 Kč. Tisk fotografií na stěnu je vykalkulován na 3 805 při počtu deseti fotografií různého formátu. Celkové náklady jsou pak odhadnuty na 1 313 749 Kč. Níže jsou uvedeny celkové náklady za jednotlivé položky.

**Tabulka č. 16: Náklady spojené s rekonstrukcí restaurace**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Činnost               | Náklady (Kč) |
|-----------------------|--------------|
| Rekonstrukce prostoru | 1 000 000    |
| Nábytek               | 254 707      |
| Obrázovky             | 47 940       |
| Jídelní lístky        | 7 150        |
| Fotografie            | 3 950        |
| Celkové náklady       | 1 313 749    |

(

Díky tomuto návrhu mohou fanoušci hokejového klubu získat místo, kde se mohou setkávat i mimo domácí utkání, kde mohou sledovat sportovní utkání a hlavně místo, na kterém mohou mít jakýsi pocit sounáležitosti. Dále klub získá místo, které může sloužit pro propagační akce jako je setkání hráčů s fanoušky nebo soutěžní večery pro fanoušky.

### 3.3 Cenová strategie

Dále se práce bude zabývat otázkou cenové politiky týmu, která je v současné době nastavená na jednotné vstupné pro všechny zápasy a bez ohledu na umístění sedačky. V úvahu připadá hned několik variant. Jako první je možné cenovou politiku nastavit do kategorií, které budou rozděleny podle atraktivnosti. Druhým způsobem rozdělení do kategorií dle místa sezení. Třetím způsobem návrhu na cenovou kategorii je kombinace předchozích. Výjimku tvoří děti, pro které by platily stejné podmínky jako do teď. Děti do výšky 120 cm mají vstup na utkání zdarma a děti do dovršení patnácti let mají vstupenku za 49 Kč, bez ohledu na níže uvedené kategorie a skupiny.

Vytvořené varianty cenové politiky vychází z testu cenové citlivosti, který byl použit v dotazníkovém šetření. Ceny jsou tedy voleny tak, aby se vyskytovaly v optimálním cenovém pásmu nebo se mu alespoň přibližovaly. U varianty C je třeba vytvořit větší množství cen a varianta zdražovat vstupenky po pěti korunách mi nepřijde adekvátní, proto zejména zde jsou vidět větší rozdíly mezi výsledky testu cenové citlivosti a navrženými cenami.

### 3.3.1 Varianta A

Jako první variantu, kterou by tým mohl použít do následující sezóny je rozdělení všech týmu působících v extralize ledního hokeje do kategorií, pro které je hodnotící kritérium atraktivnost zápasu. Atraktivnost zápasu vychází především z minulých vzájemných utkání. Mimo tyto výsledky je třeba také pozorovat vzdálenost daného týmu, neboť se dá předpokládat větší zájem o návštěvu utkání ze strany soupeřových fanoušků u klubu, které jsou blíže Ostravě. Cenový rozestup mezi jednolitými skupinami je nastaven na 30 korun.

**Tabulka č. 17: Ceny vstupenek domácího utkání při variantě A**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Skupina    | Tým                                                                                | Cena (Kč) |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Skupina 1. | HC Oceláři Třinec, HC Sparta Praha, HC Kometa Brno, HC Bílí Tygři Liberec          | 219       |
| Skupina 2. | HC Olomouc, PSG Berani Zlín, HC Škoda Plzeň, HC Dynamo Pardubice, České Budějovice | 189       |
| Skupina 3. | BK Mladá Boleslav, HC Energie Karlovy Vary a Mountfield HK, HC Verva Litvínov      | 159       |

Dle dotazníkového šetření, lze vidět, že fanoušci řadí mezi nejatraktivnější soupeře kluby HC Oceláři Třinec, HC Sparta Praha, HC Kometa Brno a HC Bílí Tygři Liberec. Do skupiny 1 tedy navrhuji zařadit všechny čtyři z výše uvedených. Zde by měla být také cena nastavena na nejvyšší možné cenové hladině. Jako přijatelná cena pro nejatraktivnější soupeře se jeví částka 219 Kč za jednozápasovou vstupenku.

Jako vhodné týmy do druhé skupiny se pak jeví hokejové kluby HC Olomouc, PSG Berani Zlín, HC Škoda Plzeň, HC Dynamo Pardubice, České Budějovice. Pro tuto skupinu soupeřů by měla být cena nižší. V této kategorii jsou zbylé dva moravské kluby, protože je zde jasný předpoklad vyšší účasti ze strany hostujících fanoušků. U klubu z Pardubic lze předpokládat vyšší úroveň v nadcházejících sezonách, neboť se zde změnil majitel a jeho očekávání jsou dost vysoká. Navíc má finanční prostředky pro naplnění svých očekávání. Dle nastaveného cenového rozestupu je tedy cena pro jednozápasovou

vstupenku 189

Do poslední skupiny tedy patří kluby BK Mladá Boleslav, HC Energie Karlovy Vary a Mountfield HK, HC Verva Litvínov. U těchto soupeřů se předpokládá nejnižší atraktivnost hned z několika důvodů. Jedním z nich je, že se tyto kluby vyskytují ve většině případů v druhé polovině tabulky. Dále jsou dost vzdálené od Ostravy čili se nedá předpokládat větší účast soupeřových fanoušků. Posledním z nich je fakt, že je zde absence více známých hráčů. Cena domácího utkání pro tuto skupinu soupeřů je 159 Kč.

Omezení této varianty je fakt, že by mohla být nepřehledná pro diváky. Převážně pak pro tu část publika, která do ostravské arény zavítá jen zřídka a hokeji nevěnuje takovou pozornost. Druhým důvodem je také to, že přeci jen může každou sezonou přijít změna v hráčském projevu soupeřova týmu, což by mohlo zkomplikovat vnímání soupeřů ze strany fanoušků. Navíc dle dotazníkového šetření vyplývá, že motiv atraktivnosti soupeře není natolik silný, aby byla použita taková varianta cenové politiky.

### **3.3.2 Varianta B**

Při druhé variantě ceny vstupenek navrhuji stanovit jí podle umístění sedačky. Hlediště arény je rozděleno do 23 sektorů. Všeobecně platí, že nejlépe hodnocená místa mezi diváky jsou ty, která jsou umístěna ve středu. Současně s tím jsou lépe hodnoceny sedala ve vyšších řadách. Dle rozdělení arény jsou to tedy sedala vyskytující se na sektorech B2-B4 a A2-A4.

Do kategorie 1 tedy patří sektory B2 až B4, které jsou z velké části zaplněny vlastníky sezonních vstupenek a sektory A2 až A4 jež jsou nabízeny partnerům, kteří podporují vítkovický hokej. Pro všechny volná místa, jež mohou být nabídnuta k prodeji jednozápasových vstupenek na výše zmíněných sektorech je dobré stanovit nejvyšší cenu vstupenek. Stejně jako u varianty A, by cena pro nejlepší kategorii měla být 219 Kč.

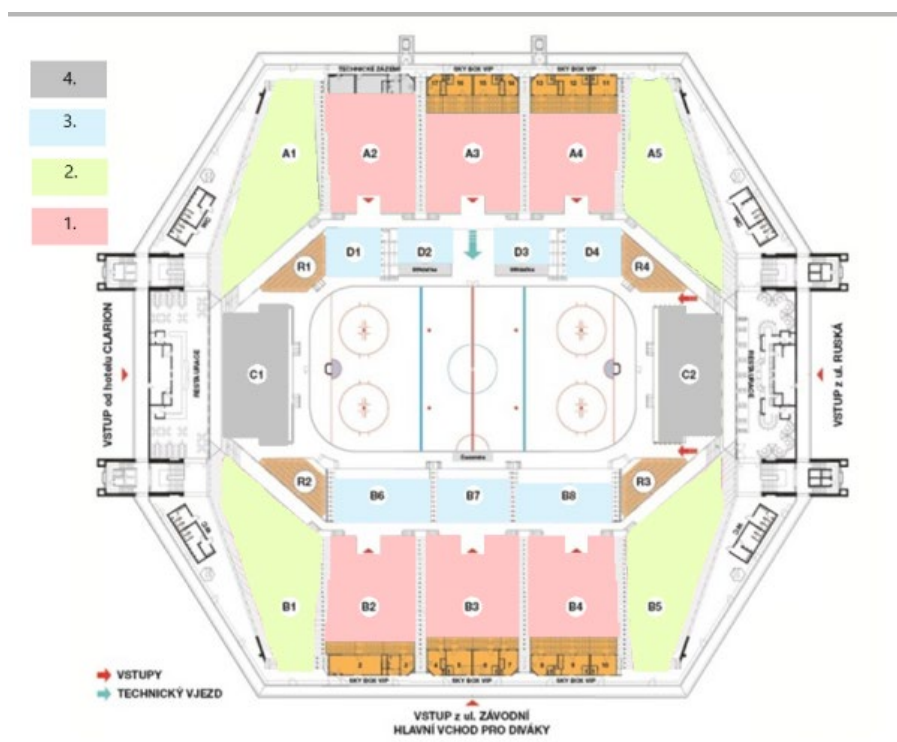
K méně oblíbeným místům patří sedačky na sektorech A1, A5, B1 a B5. Tyto sektory jsou ve stejné výškové úrovni jako kategorie 1, avšak nachází se v rozích hřiště, a tak je výhled na ledovou plochu díky úhlu zkreslen. Cena vstupenek v druhé kategorii je opět 189 Kč.

Obecně v České republice platí, že za nejhorší místa k sledování hokeje jsou brány sedadla v blízkosti ledu. Divákovi není nabízen takový komfort jako je tomu ve výše

zmíněných sektorech. Podle cenového rozdílu mezi jednotlivými kategoriemi má být vstupenka pro sektory D1 až D4 a B6 až B8 nabízena za 159 Kč.

Sektory C1 a C2 jsou určeny fanklubům. Sektory se nachází za brankami, což jasně zhoršuje výhled na hru. Navíc z bezpečnostních důvodů zde musí být natažená síť, která brání vylétnutí puku mimo hrací plochu, což ještě více stěžuje výhled. Sektory tedy spadají do nejnižší kategorie nejnižší stanovenou cenou 129 Kč.

Zbylé části tribuny po většinu sezony zůstávají nepřístupné, jedná se o sektory R1 až R4, kdy jde o pojízdné tribuny, které jsou k dispozici v případě navýšení kapacity. K takovému případu dochází jen během Play Off.



**Obrázek č. 7: Rozdělení kategorií dle sektorů**  
(zdroj: vlastní zpracování dle: Ostravar aréna)

**Tabulka č. 18: Ceny vstupenek domácího utkání při variantě B**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Kategorie   | Sektor                        | Cena (Kč) |
|-------------|-------------------------------|-----------|
| Kategorie 1 | A2, A3, A4, B2, B3, B4        | 219       |
| Kategorie 2 | A1, A5, B1, B5                | 189       |
| Kategorie 3 | B6, B7, B8, D1, D2, D3,<br>D4 | 159       |
| Kategorie 4 | C1, C2                        | 129       |

Tato varianta se dle mého názoru jeví jako nejsympatičtější převážně pro diváky. U této varianty totiž není těžké zorientovat se za kolik se daná vstupenka prodává. Stačí vytvořit jen jeden přehledný plánec arény a vyznačit v něm cenově rozdělené sektory, jak je tomu na obrázku č.9.

### 3.3.3 Varianta C

Jak bylo zmíněno v začátku této podkapitoly, navrhovaná varianta C je kombinací dvou předešlých variant. Počítá tedy jak s aspektem atraktivnosti zápasu, tak s umístněním sedačky v daném sektoru. Kategorie jsou tedy totožné jak ve variantě A i B.

Varianta C musí obsahovat více cen, než předchozí a z toho důvodu si žádá vyšší hodnotu nejdražší vstupenky. Také cenový rozdíl mezi jednotlivými kategoriemi a skupinami je menší, a to 20 Kč.

Vytvořené varianty vychází z testu cenové citlivosti, který byl použit v dotazníkovém šetření. Navrhovaná cenová strategie ve většině variant následuje výsledků získaných pomocí testu cenové strategie. Ovšem nachází se zde menší výkyvy, neboť

**Tabulka č. 19: Ceny vstupenek domácího utkání při variantě**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

|              | Skupina 1. | Skupina 2. | Skupina 3. |
|--------------|------------|------------|------------|
| Kategorie 1. | 259 Kč     | 239 Kč     | 219 Kč     |
| Kategorie 2. | 239 Kč     | 219 Kč     | 199 Kč     |
| Kategorie 3. | 219 Kč     | 199 Kč     | 179 Kč     |
| Kategorie 4. | 199 Kč     | 179 Kč     | 159 Kč     |

Varianta C je poměrně komplikovanější a určitě nejméně přehledná zvláště v případě, kdy do současné chvíle stále platí jednotná cena za vstupenku na kterékoliv utkání a jakýkoliv zvolený sektor. Jedná se, ale o poměrně často nabízenou variantu cenové politiky sportovních klubů. Na druhou stranu má tato varianta výhodu flexibility, člověk si může vybrat kolik za danou vstupenku je ochoten zaplatit.

### **3.3.4 Mimořádná cena**

Pro případy, kdy se chce management klubu soustředit na mladší diváky přichází v úvahu varianta nabídnout jim akční cenu vstupenek. Za předpokladu, že nejméně navštěvované zápasy se odehrávají v úterý je přípustná varianta, kdy by úterní utkání bylo diváky ve věkovém rozmezí 15-26 na 99 Kč na vybrané sektory D.

## **3.4 Komunikační strategie**

Čtvrtým prvkem, kterému je třeba se věnovat v rámci marketingového mixu je propagace. Zde patří veškerá forma reklamy a sdělení, jež je klubem využívána. Jak vyplývá z analytické části práce, komunikační kanály pro získání mladších diváků nejsou zvoleny nejlépe. Dle dotazníkového šetření webové stránky, které klub používá nejsou navštěvovány věkovou kategorií 15-35 a na Facebookovém profilu, který je navštěvován novou cílovou skupinou je zase nejvíce zveřejňován obsah, který je nejméně vyhledáván fanoušky. V rámci komunikační strategie jsou také vytvořeny dva návrhy zaměřené na publicitu klubu, tu dobře zvyšují například sportovní střediska pro mládež.

### **3.4.1 Sociální sítě**

Pro klub tedy navrhuji v rámci propagace zaměřit na se sociální sítě, na kterých již mají oficiální profily. Jedná o velice efektivní nástroj, ze kterého mohou přijít nové podněty pro management klubu. Druhým nevhodným aspektem je pak samotný obsah na facebookovém profilu. Klub nejvíce přidává na svou zeď statusy. Kdežto fanoušci věnují svou pozornost spíše fotografiím.

Součástí mého návrhu je tedy pověřit novou osobou za správu facebookové sítě, která se jí bude aktivně věnovat a soustředí se na obsah jež na ní bude sdílen. V analytické části bylo zmíněno, že fanoušky nejvíce zajímají fotografie z prostředí zápasů, tréninků a jiných mimo hokejových aktivit. Ty by měly tedy tvořit největší procento obsahu. Informace o hodnocení ze strany fanoušků, je možno získat analyzováním komentářů,

studováním dostupných přehledů na sociálních sítích nebo vytvářením krátkých dotazníků či anket. Náplní práce zaměstnance by také mělo být aktivní spravování Instagramového profilu, zde není taková časová náročnost na přípravu materiálu avšak, je třeba být aktivní několikrát za den a věnovat pár minut tzv. *postnutí* příběhu nebo fotky s krátkým popisem.

Zde je třeba počítat s novým zaměstnancem, kterému bude pravidelně vyplácená mzda, což představuje nový náklad pro klub. Odhadovaná mzda pro zaměstnance v moravskoslezském kraji je zhruba 25 000 Kč, při čemž vycházím z informací, které mi byly poskytnuty zaměstnancem v tomto prostředí.

Druhou výhodou sociálních sítí je možnost nabídky reklamního prostoru pro partnery klubu. Tato možnost nabízí nový zdroj příjmů, který může navýšit celkový rozpočet. Na druhou stranu z toho vztahu mohou těžit i partneři, z nichž se většina nesoustředí na vlastní správu sociálních sítí. Díky této nabídce získají nový komunikační kanál s možností zacílení obsahu na konkrétní segment. Tento návrh si nevyžaduje další finančním zatížením klubu, neboť se stále jedná o činnost předem zmíněného nového zaměstnance.

### **3.4.2 Online zápasy**

Vzhledem k vývoji pandemie je čas uvažovat nad tím, jak by mohla vypadat nadcházející sezona v případě nepříznivé situace, kdy kapacita na sportovních utkáních by byla nadále omezena. V takovém případě by tým přišel až o 1/3 svých příjmů, které je třeba získat nějak jinak, protože je na nich klub závislý. Možnou variantou mohou být online zápasy, které budou streamovány napřímo prostřednictvím klubu.

### **3.4.3 Program pro mládež**

Jako návrh pro zlepšení publicity může sloužit vytvoření nového kompletního programu pro mládež. Tyto programy by dnes měly tvořit základ každého profesionálního hokejového klubu. Tým si buduje své odchovance, což je zejména pro kluby s nižším rozpočtem klíčové, neboť u svých odchovanců nemusí vynakládat finanční prostředky spojené s nákupem hráčů.

Program pro mládež již v klubu existuje, naneštěstí stále postrádá jisté části. Klub je součástí projektu *Akademie Českého hokeje*, na němž se podílí již sedmnáct týmů

z republiky. Tato organizace také každý rok vyhlašuje nejlépe stojící si akademii. Ta je zvolena na základě několika kritérií.

- výchova mladých hráčů, v potaz jsou brány také nominace do reprezentace
- zájem NHL nebo významných evropských soutěží
- zapojování mládežnických hráčů do nejvyšších národních seniorských soutěží
- celkové umístění juniorských a dorosteneckých týmů

Akademie se při svém hodnocení také zaměřuje na studijní výsledky hráčů. Porovnává nabídku vzdělávacích stáží nebo nabídku stáže v tuzemsku pro zahraniční trenéry. K nejlépe hodnoceným patří HC Sparta Praha a HC Kometa Brno. Vítkovice se své mládeži věnují, ale nevyužívají plně svých možností.

Z dostupných informací na oficiálních webových stránkách hokejového týmu jsou všechny informace k akademii sepsány do jednoho krátkého odstavce. Zájemci, kteří tedy uvažují, zda své ratolesti přihlásit do programu tvořeným Vítkovicemi se mohou dočíst, že centrum pro rozvoj mládeže se neustále snaží rozvíjet své trenérské možnosti. To je bohužel k jejich akademii vše. Chybí zde propracovanost a představení programu široké veřejnosti. Z tohoto důvodu dále navrhuji mediální kampaň na webových stránkách a sociálních sítích klubu. Dále tvorbu billboardu, umístěného u Ostravar arény a plakátů umístěné ve školách a školkách. Další formou propagace se pak může stát osobní představení a osobní ukázkou práce s dětmi za pomoci vystavených tréninkových pomůcek v obchodním centru Futurum. U těchto forem propagace se počítá s vynaložením finančních prostředků ze strany klubu. Odhadované ceny za jednotlivé formy reklamy jsou uvedeny v tabulce č. 22. Při tvorbě billboardu je třeba počítat s prací grafika, tiskárny a pracovníků, jež billboard vylepí. Tvorba plakátů počítá s prací grafika a s tiskem požadovaných kusů. V Moravskoslezském kraji se nachází 443 základních škol a 138 středních škol. Což znamená, že v případě umístění do všech škol, vyskytujících se v Ostravě je potřeba 581 kusů plakátu velikosti A3. K osobnímu představení může posloužit krátkodobý pronájem prostorů v obchodního centra Futurum, které je sponzorem klubu, a tak by tento pronájem mohl být zdarma za předpokladu, že tento program přivede do obchodního centra více návštěvníků.

**Tabulka č. 20: Náklady spojené s propagací programu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Prvek             | Náklady (Kč) |
|-------------------|--------------|
| Grafika plakát    | 1 250        |
| Grafika billboard | 1 750        |
| Tisk plakát A3    | 3 079        |
| Tisk billboard    | 1 040        |
| <b>Celkem</b>     | <b>7 119</b> |

Nedostatky shledávám v samotném vybavení, které slouží pro mladé hráče. V dnešní době existuje řada šikovných pomůcek, které mohou napomoci k dovednostem mladých hráčů. Mimo ty, co jsou běžně v tréninku využívány jsou k dispozici moderní pomůcky, které simulují reálné činnosti. Jsou jimi například *Extreme defender*, *Extreme Passer Clamp on Pro*, *Rush Defender*. Všechny tyto pomůcky jsou k zakoupení na internetových obchodech a náklady na jejich získání se pohybují v řádech sta dolarů. Jednotlivě jsou pořizovací ceny uvedené v tabulce č. 22, ve které jsou již ceny převedeny na koruny.

**Tabulka č. 21: Náklady spojené s nákupem tréninkového vybavení**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Produkt                            | Cena (Kč)     |
|------------------------------------|---------------|
| <b>Extreme defender</b>            | 2 500         |
| <b>Extreme Passer Clamp on Pro</b> | 1 975         |
| <b>Rush Defender</b>               | 7 000         |
| <b>Celkové náklady</b>             | <b>11 475</b> |

Celkové vynaložené náklady na program akademie tedy odhaduji na 18 594 Kč.

Díky akademii českého hokeje klub spolupracuje se Sportovním gymnáziem Emila a Dany Zátokových. Avšak v blízkosti je také základní škola a osmileté gymnázium. Zde byly v minulosti speciální hokejové třídy tvořeny žáky hrající za hokejový oddíl. Rozhodně by tedy bylo dobré rozšířit své partnerství na více základních a středních škol, tak aby bylo hráčům v mládežnických kategoriích nabídnuta komplexnější možnost studia. Pokud by chtěly být Vítkovice důsledné ve vzdělání svých hráčů nabízí město

Ostrava také vysokoškolské obory se zaměřením na sport. Těmito obory jsou Kinantropologie a Tělesná výchova se zaměřením na vzdělávání (dvouoborové, pro SŠ a ZŠ) a jsou pak nabízeny Ostravskou univerzitou. Klub se nemusí zajímat jen o sportovní obory, svůj zájem může uplatnit u řady ekonomických oborů. Důvodem, proč by stálo za to oslovit i univerzity je to že pokud by se podařila navázat spolupráce s vysokou školou, staly by se tak Vítkovice prvním klubem, který má vzdělávací program také na vysokých školách, a nejen na základních a středních.

### 3.5 Analýza rizik

Po vytvoření vlastních návrhů je třeba zamyslet se nad případnými riziky, která mohou během implementace nastat. Tato rizika jsou zaznamenána a příslušně označena v tabulce č. 24, která dále uvádí jejich možný scénář.

**Tabulka č. 22: Rizika**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

| Riziko | Popis                                                              | Scénář                                                                                                                                                                    |
|--------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R1     | Nedohodnutí diverzifikace bufetů                                   | V případě zvolení alternativy v podobě food trucku, je možné, že ani s tímto nebude město souhlasit a vydá opatření, které by společností znemožnil stavět v okolí arény. |
| R2     | Příchod druhé vlny celosvětové pandemie                            | Dojde-li k očekávanému příchodu druhé vlny nemoci covid-19 je pravděpodobné, že se nová sezona ani neuskuteční.                                                           |
| R3     | Nízký zájem o doplňkové služby                                     | Fanoušci projeví minimální nebo neprojeví vůbec zájem o doplňkové služby klubu. A ten tak vynaloží nemalé náklady, které mu nezajistí další příjmy.                       |
| R4     | Nastavení cenové politiky                                          | Nepochopení cenové politiky ze strany diváků a neochota k novému přístupu.                                                                                                |
| R5     | Neprofesionální přístup k propagaci partnerů na sociálních mediích | Vysoký zájem ze strany partnerů o reklamní sdělení na sociálních sítích klubu povede k jejich přesycení.                                                                  |

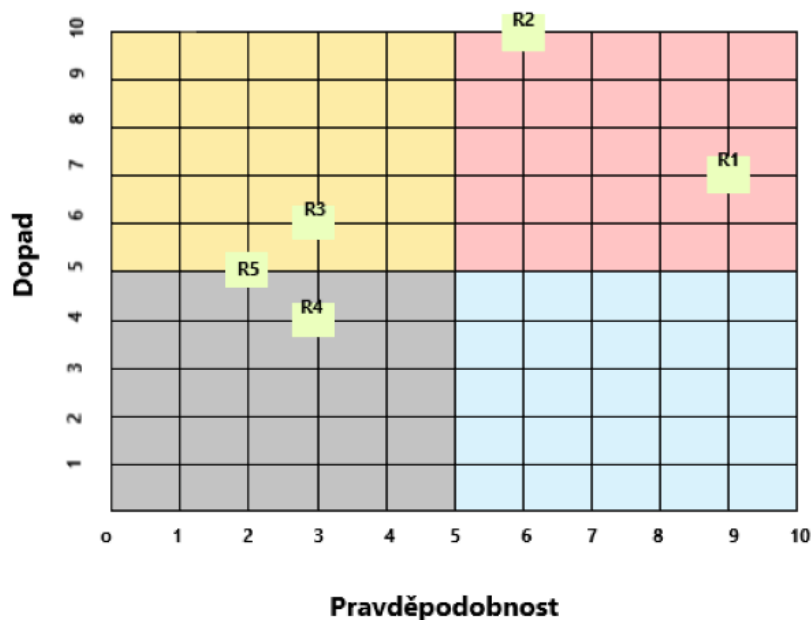
K vyhodnocení rizik spojených s vlastními návrhy bylo využito analogického přístupu skórovací metody, neboť při tomto vyhodnocení nebylo využito práce týmu, ale je vypracováno na základě osobního odhadu.

**Tabulka č. 23: Hodnocení rizika**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| Riziko | Možnost výskytu | Dopad |
|--------|-----------------|-------|
| R1     | 9               | 7     |
| R2     | 6               | 10    |
| R3     | 2               | 6     |
| R4     | 3               | 4     |
| R5     | 2               | 5     |

Mapa rizik, znázorňuje přidělené váhy možnosti výskytu rizika a jeho dopadu. Mapa rizik je rozdělena do čtyř kvadrantu, dle významnosti rizik. Z výsledků lze konstatovat že rizika R4 a R5 se nachází v kvadrantu rizik bezvýznamných hodnot. Riziko R3 se nachází v kvadrantu významných hodnot a rizika R1 a R2 jsou v kvadrantu kritických hodnot.



**Obrázek č. 8: Mapa rizik**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak vyplývá z analýzy rizik, existují rizika, která spadají do kvadrantu kritických hodnot. Bohužel eliminovat tyto dvě rizika není v kompetenci klubu. Neboť je ohrožují externí faktory, na které management nemůže dosáhnout. Snížit dopad v tomto případě je také nemožné. V kompetenci klubu je snížení rizika spojeného s novou cenovou politikou. Ceny, které jsou uvedeny v práci vychází z testu citlivosti cen, který byl sestaven na základě odpovědí v dotazníkovém šetření a jsou tedy doporučené. Klub zde může provést vlastní šetření, kde by mohl získat větší zkoumaný vzorek a na jeho základě stanovit ceny pro nadcházející sezónu. Riziko R5 může klub eliminovat zaměstnáním vhodné a kompetentní osoby, která si bude vědoma faktu, že ač slouží sociální síť i k reklamě obchodních parterů, je to především profil hokejového klubu. Snížení dopadu rizika R1 je možno výrobou menšího kusu daných produktů.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl návrh změny v marketingové strategii profesionálního hokejového klubu HC Vítkovice Ridera. Pro tyto účely byla zpracována marketingová analýza. Ze získaných dat vyplynulo, že strategie, kterou v současné době klub využívá není vyhovující. Po uvážení těchto závěrů jsou v práci uvedeny následující návrhy, které by klub mohl využít již v nadcházející sezoně.

Prvním prvkem marketingového mixu je produkt. Hlavní nabízený produkt je neměnitelný, a proto se návrhy soustřeďují na vedlejší produkty, které dopomáhají k celkovému dojmu z domácího utkání. Zde tedy navrhuji diverzifikaci občerstvovacích bufetů. Tato změna by měla přispět ke zpestření nabídky na stadionu. Dalším vedlejším produktem, který by se mohl posunout dál je nabídka ve fanshopu. Zde je navržena nová prémiová dřevěná edice, kterou ostatní extraligové kluby nenabízí a jedná se tak o zcela unikátní záležitost. Dřevěné doplňky jsou dnes velice oblíbené, převážně pak u věkových kategoriích 25 až 35 let. Poslední návrh v rámci produktu se zabývá otázkou doprovodného produktu, ve kterém jsou doporučeny drobné změny v podobě začlenění nových přestávkových her.

S ohledem na to, že současná finanční situace klubu a vlastnictví arény nepřipadají v úvahu změny týkající se Ostravar arény nebo vybudování nové vlastní haly. Jako alternativa by mohla posloužit klubová restaurace, která bude sloužit fanouškům při vzájemném setkávání.

Velká pozornost je při navrhované části věnována cenové politice. Zde jsou pro klub navrženy hned tři varianty, které může management zvolit. Všechny varianty jsou postaveny na vzestupném zdražování jednozápasových vstupenek. Avšak pro každou zvolenou variantu je rozhodující jiné kritérium. U varianty A se předpokládá že cena vstupenky bude stanovena atraktivností soupeře, kdežto u druhé varianty se počítá rozložením hlediště a varianta C je pak kombinací obou předešlých. Navrhované ceny vychází z testu cenové citlivosti a jsou umístěny tak aby do něj zapadly. Neboť si momentálně klub nemůže dovolit nastavit ceny výše z důvodu nespokojenosti fanoušků z předešlých sezon.

V rámci předposledního prvku marketingového mixu je v práci uveden návrh na zaměstnání nového zaměstnance, který by důkladně spravoval zejména sociální sítě, jež

sice v současné době fungují, avšak nejsou z nich získávána data, která by mohla sloužit managementu jako dobrý nástroj při zpětném hodnocení. Návrh také počítá s tím, že nový zaměstnanec bude více sledovat obsah, který je nejvíce vyhledáván fanoušky a podle toho tvořit a publikovat nový obsah

Specifickým prvkem marketingového mixu ve sportovním odvětví je pak publicita. Pro navýšení publicity práce navrhuje vytvoření kompletního programu pro mladé hokejisty, který by byl vnímán i širokou veřejností. Proto zde není uveden jen nákup nových hokejových pomůcek, ale také navázání spolupráce se základní, střední a vysokou školou, tak aby bylo mládežnickým kategoriím umožněno komplexní vzdělání. Klub má řadu známých odchovanců, kteří působí nebo působili v zahraničních nejvyšších soutěžích a mohou být zpestřujícím prvkem pro mladé hráče během jejich tréninkových jednotek. Na mládežnické kategorie je pozornost věnována záměrně, neboť se jedná o složku, které se současná marketingová strategie nevěnuje natolik jak by bylo vhodné. Díky dobře nastavenému programu si klub může pravidelně vychovat své hráče, na kterých může do budoucna stavět v A-mužstvu. Navíc jsou programy pro mládež hodnoceny velice pozitivně okolím.

Všechny výše zmíněné návrhy jsou osobním doporučením klubu, tak aby nejen dokázal zvýšit spokojenost svých stávajících fanoušků, ale také vzbudil zájem u nových diváků. Přes veškeré změny v marketingové strategii je třeba si uvědomit, že nejvyšším motivem pro sledování nezaujatých diváků jsou vždy zápasy play off a boje o titul mistra ligy. Klub tedy bude muset mimo změny v marketingové strategii obrátit svou pozornost na sportovní složky.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANTOŠ, Ondřej. Factors influencing an live event attendance and its implementation in case of HC Vítkovice Ridera. Aalborg, 2019. Bakalářská práce. University of Aalborg.

BATEY, Mark, 2008. *Brand meaning*. New York: Routledge. ISBN 978-0-8058-6455-7.

BENDER, Craig, 2007. *Sports Fan 101: Score the Balance in Your Relationship*. First published. Bloomington: AuthorHouse. ISBN 978-1-4259-8165-5.

BENNETT, Roger, 1999. Sports sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing* [online]. Melbourne: Emerald Group Publishing Limited, (33), 291-313 [cit. 2020-05-16]. ISSN 0309-0566. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090569910253071/full/html>

BUREŠ, Michal, 2019. Sport číslo 1 v Česku. *Www.finance.cz* [online]. Mladá Fronta [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: [https://www.finance.cz/526932-fotbal-versus-hokej/?\\_fid=4c66](https://www.finance.cz/526932-fotbal-versus-hokej/?_fid=4c66)

CANT, M.C. a C.H.van HEERDEN, 2004. *Personal Selling*. First published. Lansdowne: Juta and Co Ltd. ISBN 9 780702 166365.

CENÍK. Hokej Zlín [online]. Zlín: Hokej Zlín ©2020 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.hokej.zlin.cz/zobraz.asp?t=cenik-vstupenek>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020. [online]. Český statistický úřad | ČSÚ. [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

DIETZ-UHLER, Beth, Elizabeth HARRICK, Christian END a Lindy JACQUEMOTTE, 2000. Sex differences in sport fan behavior and reasons for being a sport fan. *Journal of Sport Behavior* [online]. (23), 219-231 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/215880803/fulltext/66FFB1D391A24B43PQ/1?accountid=17115>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2009. *Projektový management podle IPMA*. První vydání. Praha: Grada Publishing a. s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DRANSFIELD, Rob a David NEEDHAM, 2005. *Applied Business Double Award for OCR*. First published. Oxford: Heinemann. ISBN 978-0435401160.

DURDOVÁ, Irena, 2012. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vydání. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-2529-8.

FARRELLY, Francis a Pascale QUESTER, 2005. Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons* [online]. (48), 55-62 [cit. 2020-05-16]. DOI: 10.1016/j.bushor.2004.10.003. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/222405842\\_Investigating\\_large-scale\\_sponsorship\\_relationships\\_as\\_co-marketing\\_alliances](https://www.researchgate.net/publication/222405842_Investigating_large-scale_sponsorship_relationships_as_co-marketing_alliances)

HC VÍTKOVICE RIDERA. 2020. [online]. Oficiální internetové stránky hokejového klubu. [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.hc-vitkovice.cz/>

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK, 2006. *Základy ekonomie sportu*. První vydání. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2904-3.

HOKEJ.CZ. 2020. [online]. Hokej.cz - web českého hokeje. [cit. 16.05.2020]. Dostupné z: <https://www.hokej.cz/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. První vydání. Praha: Grada Publishing a. s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Druhé vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JEFFKINS, Frank, 1990. *Modern marketing communications*. Glasgow: Blackie and Son Ltd. ISBN 978-0-216-92694-3.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. Druhé vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KESSENNE, Stefan, 2008. *The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytical Treatment (New Horizons in the Economics of Sport Series)*. First published. cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 9781847202079.

KOLINGEROVÁ, Tereza, b.r. *Holandský test cenové citlivosti*. Klášterec. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/29777/1/4-2017-clanek-4.pdf>

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. Čtrnácté vydání. Praha: Garda Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-802-4715-452.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. První vydání. Praha: Grada Publishing a. s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KPMG. 2012. [online]. Koncepce financování sportu v České republice. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: [https://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce\\_financovani\\_sportu\\_prezentace\\_v9a.pdf](https://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce_financovani_sportu_prezentace_v9a.pdf)

KUNZ, Vilém, 2018. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. První vydání. Praha: Grada Publishing a. s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.

MASON, Daniel S., 1999. What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing* [online]. (33), 402-418 [cit. 2020-05-16]. DOI: 10.1108/03090569910253251. Dostupné z: [file:///C:/Users/lucie/Downloads/What\\_is\\_the\\_sports\\_product\\_and\\_who\\_buys\\_it\\_The\\_mar.pdf](file:///C:/Users/lucie/Downloads/What_is_the_sports_product_and_who_buys_it_The_mar.pdf)

MASTERMAN, Guy, 2014. *Strategic Sports Event Management*. Third Edition. Abingdon: Routledge. ISBN 978-0-415-53278-5.

MORGAN, Melissa a Jane SUMMERS, 2005. *Sports Marketing*. First published. Sydney: Cengage Learning Australia. ISBN 978-0-17-012859-9.

MSSTAVBY, 2017. [online]. Fanshop HC Vítkovice-OSTRAVA. [2019-12-21]. Dostupné z: <https://www.msstavby.cz/fanshop-hc-vitkovice-02-10-2017/>

MULLIN, Bernard, Stephen HARDY a William SUTTON, 2007. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics. ISBN 978-0-7360-6052-3.

Oficiální Fanshop HC Vítkovice. 2020. [online]. Copyright © 2018 eSports, s.r.o. [cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://fanshop.hc-vitkovice.cz/>

OSTRAVAR ARÉNA. 2020. [online]. Vítkovice aréna-Ostravar aréna, městský stadion, hotel puls, multifunkční hala, atletická hala. [2019-12-21]. Dostupné

z: <http://www.arena-vitkovice.cz/ostravar-arena/>

PALATKOVÁ, Monika, 2011. Marketingový management destinací. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3749-2.

PALMER, Adrian, 2011. Principles of Services Marketing. Sixth edition. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-712951-4.

ROY, Donald a Timothy GRAEFF, 2003. Consumer Attitudes Toward Cause-Related Marketing Activities in Professional Sports. Sports Marketing Quarterly [online]. 2003(12), 163-172 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/271827959\\_Consumer\\_Attitudes\\_Toward\\_Cause-Related\\_Marketing\\_Activities\\_in\\_Professional\\_Sports](https://www.researchgate.net/publication/271827959_Consumer_Attitudes_Toward_Cause-Related_Marketing_Activities_in_Professional_Sports)

SAURO, Jeff a James LEWIS, 2016. Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research. 2nd Edition. Cambridge: Morgan Kaufmann. ISBN 978-0-12-802308-2.

SEKHAR, G., Business Policy and Strategic Management. 2010. New Delhi: I. K. International Publishing house Pvt. Ltd. ISBN 978-81-907770-7-0.

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

SHANK, Matthew a Mark LYBERGER, 2015. Sports marketing: a strategic perspective. Fifth edition. New York, NY: Routledge. ISBN 978-1-138-01595-1.

SHAPIRO, Stephan, Brendan DWYER a Joris DRAYER, 2016. Examining the Role of Price Fairness in Sport Consumer Ticket Purchase Decisions. Sports Marketing Quarterly [online]. (25), 227-240 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: [https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=hms\\_fac\\_publications](https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&context=hms_fac_publications)

SHILBURY, David, Shayne QUICK a Hans WESTERBEEK, 2004. Strategic Sport Marketing. Second edition. Crows Nest: Allen & Unwin. ISBN 978-1865089188.

SCHWARZ, Eirc a Jason HUNTER, 2008. Advanced theory and practice in sport marketing. First edition. Oxford: Butterworth-Heinemann is an imprint Elsevier. ISBN 978-07506-8491-0.

SMITH, Aaron a Bob STEWART, 2015. Introduction to sport marketing. Second edition. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-02295-9.

STOKES, David a Wendy LOMAX, 2008. Marketing: A Brief Introduction. London: Thomas Learning. ISBN 978-1-84480-552-5.

SVOBODA, Václav, 2009. Public relations-moderně a účinně. Druhé vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

VILANILAM, John a A. VARGHESE, 2004. Advertising basics!: a resource guide for beginners. First published. Thousand Oaks, Calif.: Response Books. ISBN 07-619-9810-1.

VSTUPENKY. HC Oceláři Třinec. [online]. Třinec: HC Oceláři Třinec ©2020 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.hcotelari.cz/zobraz.asp?t=vstupenky>

VSTUPENKY. HC Olomouc [online]. Olomouc: HC-Olomouc ©2020 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.hc-olomouc.cz/zobraz.asp?t=vstupenky>

WANN, Daniel, Frederick GRIEVE, Ryan ZAPAL a Dale PEASE, 2008. Motivational Profiles of Sport Fans of Different Sports. Sport Marketing Quarterly [online]. 2008(17), 6-19 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Frederick\\_Grieve/publication/265266108\\_Motivational\\_Profiles\\_of\\_Sport\\_Fans\\_of\\_Different\\_Sports\\_Motivational\\_Profiles\\_of\\_Sport\\_Fans\\_of\\_Different\\_Sports/links/54c141c30cf2d03405c50f0b/Motivational-Profiles-of-Sport-Fans-of-Different-Sports-Motivational-Profiles-of-Sport-Fans-of-Different-Sports.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Frederick_Grieve/publication/265266108_Motivational_Profiles_of_Sport_Fans_of_Different_Sports_Motivational_Profiles_of_Sport_Fans_of_Different_Sports/links/54c141c30cf2d03405c50f0b/Motivational-Profiles-of-Sport-Fans-of-Different-Sports-Motivational-Profiles-of-Sport-Fans-of-Different-Sports.pdf)

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Obrázek č. 1: „Klíčová marketingová koncepce“ ..... | 18 |
| Obrázek č. 2: Identita HC Vítkovice Ridera .....    | 39 |
| Obrázek č. 3: Fanshop HC-Vítkovice Ridera .....     | 43 |
| Obrázek č. 4: Náhled produktu fanshopu .....        | 44 |
| Obrázek č. 5: Schéma Ostarvar arény .....           | 47 |
| Obrázek č. 6: Yankees chicken fries cup .....       | 82 |
| Obrázek č. 7: Rozdělení kategorií dle sektorů ..... | 89 |
| Obrázek č. 8: Mapa rizik .....                      | 96 |

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka č. 1: Počet registrovaných klubů a hráčů dle rozdělení do jednotlivých skupin ..... | 38 |
| Tabulka č. 2: Výše finančních prostředků poskytnuta sportovním oddílům .....                | 38 |
| Tabulka č. 3 Kapacita jednotlivých sektorů .....                                            | 46 |
| Tabulka č. 4: Cena permanentních vstupenek .....                                            | 48 |
| Tabulka č. 5: Možnosti nadstandardních produktů pro obchodní partnery .....                 | 51 |
| Tabulka č. 6 Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle krajů ....               | 59 |
| Tabulka č. 7: Umístění vybraných extraligových týmů .....                                   | 61 |
| Tabulka č. 8: Ceník sezonních permanentek HC Oceláři Třinec .....                           | 62 |
| Tabulka č. 9: Ceník zápasu HC Oceláři Třinec .....                                          | 62 |
| Tabulka č. 10: Ceník sezonních permanentek a jednozápasových lístku HC Olomouc .....        | 63 |
| Tabulka č. 11: Ceník sezonních permanentek HC Berani Zlín .....                             | 63 |
| Tabulka č. 12: Ceník zápasu HC Berani Zlín .....                                            | 64 |
| Tabulka č. 13: SWOT analýza klubu HC Vítkovice Ridera .....                                 | 68 |
| Tabulka č. 14: Ceník prémiové řady dřevěných doplňků .....                                  | 82 |
| Tabulka č. 15: Ceník prémiové řady dřevěných doplňků .....                                  | 83 |
| Tabulka č. 16: Náklady spojené s rekonstrukcí restaurace .....                              | 85 |
| Tabulka č. 17: Ceny vstupenek domácího utkání při variantě A .....                          | 87 |
| Tabulka č. 18: Ceny vstupenek domácího utkání při variantě B .....                          | 90 |
| Tabulka č. 19: Ceny vstupenek domácího utkání při variantě B .....                          | 90 |
| Tabulka č. 20: Náklady spojené s propagací programu .....                                   | 94 |
| Tabulka č. 21: Náklady spojené s nákupem tréninkového vybavení .....                        | 94 |
| Tabulka č. 22: Rizika .....                                                                 | 95 |
| Tabulka č. 23: Hodnocení rizika .....                                                       | 96 |

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf č. 1: Průměrná návštěvnost domácích zápasů klubu HC Vítkovice Ridera v období 2009-2020 .....        | 41 |
| Graf č. 2: Procentuální složení příspěvků .....                                                           | 49 |
| Graf č. 3: Počet obyvatel v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje k 31.12.2019 .....              | 55 |
| Graf č. 4: Počet mužů a žen žijících v Moravskoslezském kraji k 31.12.2019 .....                          | 56 |
| Graf č. 5: Počet obyvatel dle věkového rozdělení v Moravskoslezského kraje k 31.12.2019 .....             | 56 |
| Graf č. 6: Počet zaměstnaného a nezaměstnaného obyvatelstva Moravskoslezského kraje k 31.12.2018 .....    | 58 |
| Graf č. 7 Návštěvnost domácích utkání týmu HC Vítkovice Ridera a FC Baník Ostrava v období 2009-2020..... | 65 |
| Graf č. 8: Procentuální zastoupení věkových skupin respondentů .....                                      | 72 |
| Graf č. 9: Zastoupení respondentů dle místa trvalého bydliště.....                                        | 73 |
| Graf č. 10: Hodnocení spokojenosti diváků s návštěvou domácího utkání .....                               | 74 |
| Graf č. 11: Motivy vedoucí k návštěvě zápasů .....                                                        | 74 |
| Graf č. 12: Atraktivní soupeři v nejvyšší soutěži .....                                                   | 75 |
| Graf č. 13: Preferované aktivity respondentů ve volném čase .....                                         | 77 |
| Graf č. 14: Návštěvnost webových stránek.....                                                             | 77 |
| Graf č. 15: Procentuální vyjádření naleznutí obsahu na sociálních sítích .....                            | 78 |
| Graf č. 16: Hodnocení přehlednosti webových stránek.....                                                  | 79 |
| Graf č. 17: Hodnocení obsahu a četnosti článků na oficiálním webu klubu .....                             | 79 |
| Graf č. 18: Hodnocení informací, které tým zveřejňuje .....                                               | 80 |

## SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH

|                                                                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Příloha č. 1: Přehled návštěvnosti HC Vítkovice Ridera .....</b>                                                                                                 | <b>109</b> |
| <b>Příloha č. 2: Počet mužů a žen v Moravskoslezském kraji k 31.12.2019 .....</b>                                                                                   | <b>109</b> |
| <b>Příloha č. 3: Průměrná návštěvnost na domácích zápasech .....</b>                                                                                                | <b>110</b> |
| <b>Příloha č. 4: Počet obyvatel dle okresu Moravskoslezského kraje k 31.12.2019... ..</b>                                                                           | <b>111</b> |
| <b>Příloha č. 5: Počet zaměstnaného a nezaměstnaného obyvatelstva v Moravskoslezského kraji k 31.12.2018.....</b>                                                   | <b>111</b> |
| <b>Příloha č. 6: Pohlaví dotazovaných respondentů.....</b>                                                                                                          | <b>111</b> |
| <b>Příloha č. 7: Zpracování odpovědi na otázku: Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat tak drahá, že si jí v žádném případě nekoupíte? (příliš drahá) .....</b>  | <b>112</b> |
| <b>Příloha č. 8: Zpracování odpovědi na otázku: Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat tak levná, že budete pochybovat o jeho kvalitě?“ (příliš levná) .....</b> | <b>113</b> |
| <b>Příloha č. 9: Zpracování odpovědi na otázku: Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat jako drahá? .....</b>                                                     | <b>113</b> |
| <b>Příloha č. 10: Zpracování odpovědi na otázku: Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat jako levná? .....</b>                                                    | <b>114</b> |
| <b>Příloha č. 11: Zpracování testu cenové citlivosti.....</b>                                                                                                       | <b>114</b> |
| <b>Příloha č. 12: Dotazník.....</b>                                                                                                                                 | <b>114</b> |

## PŘÍLOHY

### Příloha č. 1: Přehled návštěvnosti HC Vítkovice Ridera

Zdroj: vlastní zpracování dle: hokej.cz, 2020)

| Sezona    | Umístění | Průměrná návštěvnost<br>na zápas | Celková návštěvnost<br>domácích zápasů |
|-----------|----------|----------------------------------|----------------------------------------|
| 2009-2010 | 4        | 5 123                            | 133 194                                |
| 2010-2011 | 3        | 5 046                            | 131 184                                |
| 2011-2012 | 6        | 4 867                            | 126 551                                |
| 2012-2013 | 9        | 5 075                            | 131 956                                |
| 2013-2014 | 8        | 5 367                            | 139 542                                |
| 2014-2015 | 8        | 5 534                            | 143 883                                |
| 2015-2016 | 11       | 5 580                            | 145 088                                |
| 2016-2017 | 8        | 5 298                            | 137 741                                |
| 2017-2018 | 4        | 6 986                            | 181 645                                |
| 2018-2019 | 7        | 5 850                            | 152 109                                |
| 2019-2020 | 12       | 6 060                            | 101 208                                |

### Příloha č. 2: Počet mužů a žen v Moravskoslezském kraji k 31.12.2019

(Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2020)

|                                  | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Počet<br/>obyvatel celkem</b> | 1 213 311 | 1 209 879 | 1 205 886 | 1 203 299 | 1 200 539 |
| <b>muži</b>                      | 594 412   | 593 064   | 591 343   | 590 516   | 589 298   |
| <b>ženy</b>                      | 618 899   | 616 815   | 614 543   | 612 783   | 611 241   |

**Příloha č. 3: Průměrná návštěvnost na domácích zápasech**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Antoš, 2019)

| <b>Sezona</b>    | <b>HC Vítkovice<br/>Ridera</b> | <b>FC Baník Ostrava</b> |
|------------------|--------------------------------|-------------------------|
| <b>2009-2010</b> | 5 123                          | 7 813                   |
| <b>2010-2011</b> | 5 046                          | 4 321                   |
| <b>2011-2012</b> | 4 867                          | 7 805                   |
| <b>2012-2013</b> | 5 075                          | 5 968                   |
| <b>2013-2014</b> | 5 367                          | 6 525                   |
| <b>2014-2015</b> | 5 534                          | 4 412                   |
| <b>2015-2016</b> | 5 580                          | 4 576                   |
| <b>2016-2017</b> | 5 298                          | -                       |
| <b>2017-2018</b> | 6 986                          | 7 889                   |
| <b>2018-2019</b> | 5 850                          | 10 435                  |
| <b>2019-2020</b> | 6 060                          | 8 836                   |

**Příloha č. 4: Počet obyvatel dle okresu Moravskoslezského kraje k 31.12.2019**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2020)

| <b>Moravskoslezský kraj</b> | <b>Počet obyvatel</b> |
|-----------------------------|-----------------------|
| <b>Bruntál</b>              | 91 692                |
| <b>Frydek-Místek</b>        | 214 604               |
| <b>Karviná</b>              | 246 633               |
| <b>Nový Jičín</b>           | 151 590               |
| <b>Opava</b>                | 176 343               |
| <b>Moravskoslezský kraj</b> | <b>Počet obyvatel</b> |
| <b>Ostrava-město</b>        | 320 339               |

**Příloha č. 5: Počet zaměstnaného a nezaměstnaného obyvatelstva v Moravskoslezském kraji k 31.12.2018**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2020)

|                                         | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|-----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Pracovní síla (tis. osob)</b>        | 601         | 599,6       | 611,7       | 610,2       | 611,2       |
| <b>v tom:</b>                           |             |             |             |             |             |
| <b>Zaměstnaní</b>                       | 549,1       | 550,9       | 569,4       | 581,4       | 588,7       |
| <b>Nezaměstnaní</b>                     | 51,9        | 48,8        | 42,3        | 28,8        | 22,5        |
| <b>Ekonomicky neaktivní (tis. osob)</b> | 439,1       | 435,5       | 420,4       | 417,2       | 411,6       |
| <b>Obecná míra nezaměstnanosti (%)</b>  | 8,6         | 8,1         | 6,9         | 4,7         | 3,7         |

**Příloha č. 6: Pohlaví dotazovaných respondentů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Pohlaví</b> | <b>Počet</b> |
|----------------|--------------|
| <b>muž</b>     | 355          |
| <b>žena</b>    | 104          |

**Příloha č. 7: Zpracování odpovědi na otázku: Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat tak drahá, že si ji v žádném případě nekoupíte? (příliš drahá)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Hodnota | Cena | Absolutní četnost | Relativní četnost | Kumulativní četnost | Kumulativní četnost (relativně) |
|---------|------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------------------|
| 1       | 0    | 0                 | 0                 | 0                   | 0                               |
| 2       | 30   | 0                 | 0                 | 0                   | 0                               |
| 3       | 60   | 0                 | 0                 | 0                   | 0                               |
| 4       | 90   | 0                 | 0                 | 0                   | 0                               |
| 5       | 120  | 0                 | 0                 | 0                   | 0                               |
| 6       | 150  | 27                | 0,05202           | 27                  | 0,052023121                     |
| 7       | 180  | 0                 | 0                 | 27                  | 0,052023121                     |
| 8       | 210  | 0                 | 0                 | 27                  | 0,052023121                     |
| 9       | 240  | 82                | 0,158             | 109                 | 0,210019268                     |
| 10      | 270  | 83                | 0,15992           | 192                 | 0,369942197                     |
| 11      | 300  | 136               | 0,26204           | 328                 | 0,631984586                     |
| 12      | 330  | 82                | 0,158             | 410                 | 0,789980732                     |
| 13      | 360  | 0                 | 0                 | 410                 | 0,789980732                     |
| 14      | 390  | 0                 | 0                 | 410                 | 0,789980732                     |
| 16      | 420  | 27                | 0,05202           | 437                 | 0,842003854                     |
| 17      | 450  | 82                | 0,158             | 519                 | 1                               |

**Příloha č. 8: Zpracování odpovědi na otázku: Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat tak levná, že budete pochybovat o jeho kvalitě?“ (příliš levná)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Hodnota | Cena | Absolutní | Relativní | Kumulativní četnost | Kumulativní četnost (realtivně) |
|---------|------|-----------|-----------|---------------------|---------------------------------|
| 1       | 0    | 0         | 0         | 519                 | 1                               |
| 2       | 30   | 0         | 0         | 519                 | 1                               |
| 3       | 60   | 27        | 0,052023  | 519                 | 1                               |
| 4       | 90   | 302       | 0,581888  | 429                 | 0,826589595                     |
| 5       | 120  | 190       | 0,366089  | 190                 | 0,366088632                     |
| 6       | 150  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 7       | 180  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 8       | 210  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 9       | 240  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 10      | 270  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 11      | 300  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 12      | 330  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 13      | 360  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 14      | 390  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 16      | 420  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 17      | 450  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |

**Příloha č. 9: Zpracování odpovědi na otázku: Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat jako drahá?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Hodnota | Cena | Absolutní | Relativní | Kumulativní četnost | Kumulativní četnost (realtivně) |
|---------|------|-----------|-----------|---------------------|---------------------------------|
| 1       | 0    | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 2       | 30   | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 3       | 60   | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 4       | 90   | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 5       | 120  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 6       | 150  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 7       | 180  | 54        | 0,104046  | 54                  | 0,104046243                     |
| 8       | 210  | 27        | 0,052023  | 81                  | 0,156069364                     |
| 9       | 240  | 136       | 0,262042  | 217                 | 0,418111753                     |
| 10      | 270  | 82        | 0,157996  | 299                 | 0,5761079                       |
| 11      | 300  | 109       | 0,210019  | 408                 | 0,786127168                     |
| 12      | 330  | 27        | 0,052023  | 435                 | 0,838150289                     |
| 13      | 360  | 28        | 0,05395   | 463                 | 0,892100193                     |
| 14      | 390  | 27        | 0,052023  | 490                 | 0,944123314                     |
| 16      | 420  | 29        | 0,055877  | 519                 | 1                               |
| 17      | 450  | 0         | 0         | 519                 | 1                               |

**Příloha č. 10: Zpracování odpovědi na otázku: Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat jako levná?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Hodnota | Cena | Absolutní | Relativní | Kumulativní četnost | Kumulativní četnost (relativně) |
|---------|------|-----------|-----------|---------------------|---------------------------------|
| 1       | 0    | 0         | 0         | 519                 | 1                               |
| 2       | 30   | 0         | 0         | 519                 | 1                               |
| 3       | 60   | 0         | 0         | 519                 | 1                               |
| 4       | 90   | 136       | 0,26204   | 519                 | 1                               |
| 5       | 120  | 109       | 0,21002   | 383                 | 0,737957611                     |
| 6       | 150  | 191       | 0,36802   | 274                 | 0,527938343                     |
| 7       | 180  | 83        | 0,15992   | 83                  | 0,159922929                     |
| 8       | 210  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 9       | 240  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 10      | 270  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 11      | 300  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 12      | 330  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 13      | 360  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 14      | 390  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 16      | 420  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |
| 17      | 450  | 0         | 0         | 0                   | 0                               |

**Příloha č. 11: Zpracování testu cenové citlivosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Cena | Levné | Drahé | Příliš Levné | Příliš drahé |
|------|-------|-------|--------------|--------------|
| 0    | 100%  | 0%    | 100%         | 0%           |
| 30   | 100%  | 0%    | 100%         | 0%           |
| 60   | 100%  | 0%    | 100%         | 0%           |
| 90   | 100%  | 0%    | 83%          | 0%           |
| 120  | 74%   | 0%    | 37%          | 0%           |
| 150  | 53%   | 0%    | 0%           | 5%           |
| 180  | 16%   | 10%   | 0%           | 5%           |
| 210  | 0%    | 16%   | 0%           | 5%           |
| 240  | 0%    | 42%   | 0%           | 21%          |
| 270  | 0%    | 58%   | 0%           | 37%          |
| 300  | 0%    | 79%   | 0%           | 63%          |
| 330  | 0%    | 84%   | 0%           | 79%          |
| 360  | 0%    | 89%   | 0%           | 79%          |
| 390  | 0%    | 94%   | 0%           | 79%          |
| 420  | 0%    | 100%  | 0%           | 84%          |
| 450  | 0     | 100%  | 0%           | 100%         |

## 115

8. Které soupeře považujete za atraktivní?

|                         |                   |                     |
|-------------------------|-------------------|---------------------|
| Bílí Tygři Liberec      | HC Oceláři Třinec | HC Olomouc          |
| PSG Berani Zlín         | HC Kometa Brno    | HC Dynamo Pardubice |
| Mounified HK            | BK Mladá Boleslav | HC Sparta Praha     |
| Rytíři Kladno           | HC Škoda Plzeň    | HC Verva Litvínov   |
| HC Energie Karlovy Vary |                   |                     |

9..Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat tak drahá, že si ji v žádném případě nekoupíte? (příliš drahá) \*

|         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 0-30    | 30-60   | 60-90   | 91-120  | 121-150 | 151-180 |
| 181-210 | 211-240 | 241-270 | 271-300 | 301-330 | 331-360 |
| 361-390 | 391-420 | 421-450 |         |         |         |

10.Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat tak levná, že budete pochybovat o jeho kvalitě?“ (příliš levná) \*

|         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 0-30    | 30-60   | 60-90   | 91-120  | 121-150 | 151-180 |
| 181-210 | 211-240 | 241-270 | 271-300 | 301-330 | 331-360 |
| 361-390 | 391-420 | 421-450 |         |         |         |

11. Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat jako drahá? (drahá) \*

|         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 0-30    | 30-60   | 60-90   | 91-120  | 121-150 | 151-180 |
| 181-210 | 211-240 | 241-270 | 271-300 | 301-330 | 331-360 |
| 361-390 | 391-420 | 421-450 |         |         |         |

12. Při jaké ceně Vám bude vstupenka připadat jako levná? (levná) \*

|         |         |         |         |         |         |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 0-30    | 30-60   | 60-90   | 91-120  | 121-150 | 151-180 |
| 181-210 | 211-240 | 241-270 | 271-300 | 301-330 | 331-360 |
| 361-390 | 391-420 | 421-450 |         |         |         |

13. Jaké aktivity ve svém volném čase preferujete?

Jiné lokální sportovní události                      Aktivně se věnuji sportu

Návštěva kina                                              Návštěva divadla

Návštěva obchodních domů                      FC Baník Ostrava

14..Navštívil(a) jste internetové stránky klubu? Pokud jste odpověděl(a) NE, pokračujte na otázku č. 19. \*

Ano                      Ne

15. Jak jste byl(a) spokojena s přehledností stránek?

Spokojen(á)                                              Nespokojen(á)

1                      2                      3                      4                      5

16. Jak jste byl(a) spokojena s kvalitou a počtem článků?

Spokojen(á)                                              Nespokojen(á)

1                      2                      3                      4                      5

17. Jak jste byl(a) spokojena s poskytnutými informacemi na stránkách?

Spokojen(á)                                              Nespokojen(á)

1                      2                      3                      4                      5

18. Narazil(a) jste někdy na sociálních sítích nebo v médiích obsah spojený s HC Vítkovice Ridera?

Ano                      Ne