



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

UPLATNĚNÍ MARKETINGU V ŘÍZENÍ SPORTOVNÍHO KLUBU

MARKETING UTILIZATION IN MANAGEMENT OF A SPORT CLUB

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MAREK CHOVANEC

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Chovanec Marek, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Uplatnění marketingu v řízení sportovního klubu

v anglickém jazyce:

Marketing Utilization in Management of a Sport Club

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DURDOVÁ, Irena. Ekonomické aspekty sportovního managementu. 1. vyd. Ostrava: VŠB -Technická univerzita Ostrava, 2012, 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

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

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

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je navržení marketingové strategie ve vybrané firmě – sportovním klubu HC Oceláři Třinec. Během řešení problému jsem definoval několik dílčích cílů. Prvním je zpracování analýzy společnosti z hlediska makroprostředí i mikroprostředí. Pro zjištění aktuálního stavu marketingového řízení firmy jsem použil analýzu marketingového mixu. Další část práce je zaměřena na analýzu dotazníku, jehož respondenty jsou fanoušci zmiňovaného hokejového klubu. Mým záměrem je na základě teoretických poznatků, vlastních analýz a shromážděných informací poukázat na možné chyby v řízení firmy a navrhnout taková opatření, jež by vedla k optimalizaci řízení firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, sportovní klub, řízení, strategie firmy, analýza firmy

ABSTRACT

The main objective of this diploma thesis is marketing strategy suggestion in a professional ice hockey club HC Oceláři Třinec. I have defined a few partial objectives before assessment of the main intention. The first part offers description of company macroenvironment analysis and sectoral analysis. There is marketing mix analysis to detect current marketing management situation of the company. Also, this diploma thesis includes the marketing research. Based on all acquire data, there will be provided some suggestions and recommendations leading to marketing improvements and management optimization.

KEY WORDS

Marketing, sports club, management, company strategy, company analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

CHOVANEK, M. *Uplatnění marketingu v řízení sportovního klubu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 97 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 13. 5. 2015

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za odborné vedení, cenné rady a věnovaný čas, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Také bych rád poděkoval Ing. Peteru Harvanovi za poskytnutí potřebného prostoru ze strany hokejového klubu HC Oceláři Třinec.

Obsah

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
1.1 Sport.....	12
1.2 Tělesná kultura a její subsystémy	12
1.3 Lední hokej.....	13
1.4 Sportovní organizace.....	14
1.4.1 Český svaz ledního hokeje.....	15
1.5 Management.....	16
1.5.1 Sportovní management	17
1.6 Podnik	18
1.6.1 Akciová společnost	18
1.6.2 Orgány akciové společnosti	19
1.7 Marketing management.....	20
1.7.1 Řízení poptávky	21
1.7.2 Marketing management v praxi	21
1.8 Marketing	22
1.8.1 Předmět marketingu	23
1.9 Marketingový mix.....	25
1.10 SLEPT analýza	28
1.11 Analýza mikroprostředí	32
1.12 SWOT analýza.....	33
1.13 Marketingový výzkum.....	35
1.13.1 Dotazování.....	36

1.13.2	Interpretace výsledků	38
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	39
2.1	Představení hokejového klubu Oceláři Třinec	39
2.1.1	Historie klubu	40
2.1.2	Stadion	41
2.2	SLEPT analýza.....	42
2.3	Oborová analýza.....	47
2.4	Marketingový mix	52
2.5	SWOT analýza	56
2.5.1	Matice SWOT	60
2.6	Marketingový výzkum	62
2.6.1	Výsledky dotazníkového šetření	63
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	78
3.1	Návrhy ke zlepšení produktu	78
3.2	Návrhy ke zlepšení ceny	82
3.3	Návrhy ke zlepšení distribuce	84
3.4	Návrhy ke zlepšení propagace	88
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	96
	SEZNAM TABULEK	96
	SEZNAM GRAFŮ	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Lední hokej dlouhodobě patří v České republice mezi dva nejpoblárnější sporty vřbec. Je předmětem zájmu široké veřejnosti, médií, obrovské členské základny ledního hokeje v České republice a pochopitelně samotných funkcionářů v tomto sportu. Jde o nejrychlejší kolektivní hru současnosti a díky vnímání občanů našeho státu lze nazvat český národ národem hokejovým.

V dobách úspěchů hokejového klubu spojuje hráče i fanoušky vášně a nadšení. Když se nedaří, vzbouzí se zase vlna podpory „svého“ klubu, soudržnost a jednota. Ideálním důkazem je pražský fotbalový klub Bohemians, který dokázal ustát ekonomickou i sportovní krizi díky včasnému zákroku fanoušků. Ti shromáždili prostřednictvím sbírky dostatek financí na obnovu klubu a tím odvrátili jeho krach.

Profesionální hokejové kluby je z určitého úhlu pohledu možné označit za klasické obchodní společnosti. Jejich cílem je vytvářet produkt či službu a generovat zisk. Ve sportovní oblasti jsou ve firmách patrné dvě linie. Za první jde o sportovní rozvoj, jenž lze chápat jako vítězství v mistrovských utkáních, množství fanoušků v hokejové aréně nebo atraktivitu předváděné hry. Jako protipól je v tomto typu společností nastaven ekonomický rozvoj obsahující standardní postoj ke klubu jako ke každé jiné firmě. Cílem managementu je tyto dvě linie vyvážit.

Řízení hokejového klubu je během na dlouhou trať. Celá koncepce řízení takové společnosti zahrnuje organizaci, management, tok peněz, sportovní stránku, nebo marketing. Hlavním cílem mé práce je poukázat právě na uplatnění marketingu v řízení sportovního klubu a navrhnout doporučení týkající se marketingové strategie. Je zapotřebí shromáždit a prostudovat všechny aspekty strategického řízení a analyzovat firemní prostředí tak, aby bylo možné formulovat vhodná doporučení. V rámci diplomové práce budu výše uvedené činnosti aplikovat na hokejový klub HC Oceláři Třinec.

CÍLE PRÁCE, METODY

Marketingová činnost se v dnešní době již napevno zakořenila mezi nejdůležitější aktivity vedení obchodních společností. Její správné nastavení a provádění je velmi obtížné a existuje jen několik málo firem, které zvládají efektivně pokrýt všechna pole marketingu. Rozhodl jsem se posoudit tuto oblast v hokejovém klubu HC Oceláři Třinec.

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení marketingové strategie zmiňovaného klubu. Teoretický podklad čerpám z odborné literatury, jež je uvedena v seznamu použité literatury. Na základě těchto východisek uvádím základní pojmy a informace. Praktická část je zaměřena na analýzu současného stavu fungování řízení klubu. K tomuto účelu využívám analýzu SLEPT a Porterovu analýzu a z nich vycházející data jsou mimo jiné obsažena v analýze SWOT. Jako další metodu používám vlastní pozorování společnosti z externího pohledu. Důležitou součástí práce je zhodnocení dotazníku, jehož respondenty byla necelá tisícovka fanoušků třineckých Ocelářů. Při navrhování vlastních řešení vycházím z nashromážděných informací a teoretických poznatků, na jejichž základě jsou formulována doporučení k marketingovému řízení firmy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Sport

V literatuře můžeme nalézt několik nespočet různých popisů pojmu sport. Neexistuje totiž jedna univerzální definice, která by toto slovo dokonale vystihovala. Z historického hlediska můžeme hledat původ sportu v latinském slově „disportare“, jež v překladu znamená příjemně trávit svůj volný čas, bavit se¹.

Pojem sport dále je vnímán jako jedna ze složek tělesné kultury (zbylými dvěma částmi jsou tělesná výchova a pohybová rekreace). Sport můžeme chápat jako rekreační i výkonnostní fyzickou aktivitu vykonávanou na základě určitých pravidel, stejně tak jako profesionální soutěžní činnost. Samotná fyzická aktivita se dělí na vrcholovou, výkonnostní a relaxační. Konkrétní sportovní odvětví se pak člení na kolektivní a individuální².

1.2 Tělesná kultura a její subsystémy

Dle autora Hodaně lze vnímat tělesnou kulturu jako systém, v němž vystupují sociální a kulturní složky. Každý jedinec s cílem jeho socializace a kultivace, se kterými je spjat psychický a sociální rozvoj člověka, uspokojuje své biologické a sociální potřeby skrze tělesnou kulturu. Tělesná kultura je součástí komplexního pojmu kultura a také kulturního dědictví určitého národa. Pohlíží na kulturního a společenského člověka jako na plnohodnotnou součást společnosti. Zasahuje do ní jak sport (určený výkonnostní motivací), tak tělesná výchova (účelová aktivita napomáhající k rozvoji a udržování fyzických schopností) a pohybová rekreace (volnočasová aktivita prováděná za účelem odpočinku a regenerace sil)³.

Je nutné definovat obecné pojmy užívané v souvislosti s tělesnou kulturou. Jsou popsány v následujícím textu:

¹ DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního klubu*. 2012. s. 3

² HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 9

³ Tamtéž s. 9

Pohybová rekreace pomáhá člověku vytvářet jeho vnitřní síly. Působí na tělesný, intelektuální i sociální rozvoj osobnosti. Je to individuální způsob vynakládání s volným časem, o harmonickém formování osobnosti, o její rozvoj v psychické, psychosociální i somatické oblasti. Jedince přitom musí pohybová rekreace bavit a naplňovat v něm interní požadavky, ke kterým vznikla – zábavu, odpočinek a vzdělání.

Samotná sportovní odvětví se zakládala a vyvíjela zpravidla samostatně a to je důvod, proč mají velmi specifická zaměření prováděných činností, v nichž se jedinci či týmy utkávají. Celkové číslo sportovních odvětví zapsaných u sportovních svazů a asociací již překročilo hodnotu sto padesáti a je jisté, že bude nadále růst. Existují sporty, které jsou vnímány jako velmi specifické a zahrnují jedinou sportovní činnost (např. lukostřelba), větší část sportů však obsahuje několik často i velmi odlišných sportovních činností (např. atletika nebo kopaná). Jak se sport vyvíjel a docházelo k jeho neustálému rozšiřování, vznikaly i sportovní svazy. Ty vystupují jako organizační zabezpečení jednot určitého druhu sportu a sdružují jejich oddíly. Sportovní svazy jsou vázány na mezinárodní organizace příslušného sportu. Sportovní klub nebo tělovýchovná jednota je základní jednotkou vyšší tělovýchovné organizace, známé jako asociace, která realizuje její činnost. Pojem tělovýchovné zařízení je vnímáno místo, kde se sport provozuje či uskutečňuje. Jde o cíleně vytvořené prostředí pro sportování. Nejčastěji jde o stadiony, hřiště, plavecké bazény, tělocvičny, apod.⁴.

1.3 Lední hokej

Lední hokej se řadí mezi kolektivní sporty. Charakterizuje ho množství různorodých činností, z nichž nejčastější je bruslení, práce s holí nebo hra s pukem. Dominantou hry je rychlost, tvrdost a technika. Lední hokej je naplněn vzrušujícími okamžiky, které v divácích vzbouzí zájem a neklid. Jde o jednu z nejrychlejších kolektivních her současnosti, neboť dokáže v rychlém sledu divákům nabídnout nová překvapení. Fyzické souboje mezi hráči lze vnímat jako individuální souboje, které jsou pro diváka atraktivní a umožňují mu v hledišti intenzivní prožitek ze hry. Lední hokej vzbuzuje

⁴ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. *Základy ekonomie sportu*. 2006. s. 10

v divákovi během několika vteřin napětí, jestli bude obrana účinná a naději, že útok jeho mužstva bude úspěšný a jím podporovaný tým vstřelí branku⁵.

1.4 Sportovní organizace

Tržní ekonomika se čím dál více ukazuje i ve sportovní oblasti. To má za následek, že vrcholové vedení sportovních organizací si musí stále častěji uvědomovat rostoucí roli organizování. Bezchybně fungující společnost lze vidět jen výjimečně a je nesmírně těžké tohoto stavu dosáhnout. Je nutné seznámit manažery se skutečností, že organizační chyby a nedostatky mohou zapříčinit finanční ztrátu a přinést problémy při plnění předem stanovených cílů sportovní organizace. Této skutečnosti si všímají hlavně obchodní firmy působící ve sportovní oblasti, neboť je pro jejich aktivitu důležitější zdůrazňování prosperity klubů z pohledu naplňování jejich sportovních a sociálních cílů. Další aspekt, jenž ilustruje důležitost organizování sportovních subjektů, je podnikavost a nezávislost. Sportovní kluby si z důvodu dosažení svých strategických cílů musí vytvářet vlastní zdroje krytí. Zdroje z veřejného sektoru totiž nemohou pokrýt náklady na jejich činnost. Někdy se stává, že tvorba těchto zdrojů přímo nesouvisí s primárním produktem sportovního klubu, stejně tak se jí může týkat jen částečně. Existují další činnosti, které jsou specifické pro sportovní kluby. Jde například o transfery hráčů a trenérů, trénink mládeže nebo organizování a vedení zaměstnanců sportovních organizací⁶.

⁵ KOSTKA, V. *Moderní hokej: trenér, trénink, hra*. 1971. s. 24

⁶ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 63

Tabulka 1: Zastřešující sportovní organizace v ČR⁷

Občanská sdružení	Členská základna (v tisících osob)
Český svaz tělesné výchovy	1305,5
Sdružení sportovních svazů ČR	276,8
Česká asociace sportu pro všechny	257
Asociace školních sportovních klubů	228
Autoklub České republiky	190
Česká obec sokolská	186
Klub českých turistů	45,2
Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů	26
OREL – křesťanská tělovýchovná organizace	14,3

1.4.1 Český svaz ledního hokeje

Český svaz ledního hokeje (ČSLH) je občanské sdružení fungující jako hlavní organizace ledního hokeje v České republice. Při svém vzniku v roce 1908 byl také součástí vzniku Mezinárodní hokejové federace.

ČSLH zastřešuje extraligu, první a druhou ligu mužů, ligu juniorů a ligu žen a také extraligu a ligu staršího dorostu. Za pomoci podřízených krajských svazů organizuje extraligu a ligu mladšího dorostu a ostatní mužské, juniorské, dorostenecké a žákovské soutěže. ČSLH je taktéž zabezpečující orgán pro hokejisty české reprezentace (mužů, mládežnických výběrů, žen, veteránů a sledge hokejistů) z důvodu mezinárodních utkání.

Nejvyšším statutárním orgánem ČSLH je konference, jež je svolávána každé dva roky, přičemž každá druhá je volební. Mezi konferencemi řídí svaz výkonný výbor, v jehož čele stojí prezident a celkem čítá 11 členů. Součástí ČSLH jsou taktéž odborné komise (např. disciplinární, arbitrážní, rozhodčích nebo Nadačního fondu Ivana Hlinky).

⁷ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s 63

Podobně jako u akciové společnosti je stejně tak stálým orgánem, jako výkonný výbor svazu (představenstvo), i dozorčí rada.

Členové svazu mohou být jak kluby, tak fyzické osoby. V každém kraji České republiky jsou kluby rozdělené do 14 krajských svazů. Stejně tak je počítáno s úrovní okresních výborů. Aktuálně je u ČSLH zapsáno okolo 95 000 hráčů (59 000 mužů, 34 000 juniorů a 2000 žen)⁸.

1.5 Management

Během studia moderního managementu se pracuje se třemi fundamentálními pojmy uvedenými níže:

Organizace – pojem vymezující prostředí, v němž je vědomě uplatňován vliv na lidskou činnost. Lze také použít definice: organizace je sdružení lidí, kteří se spojením svých sil a prostředků snaží dosáhnout konkrétního, vytyčeného cíle⁹.

Původní účel vzniku organizací, tedy koordinaci činností za účelem dosažení určitého cíle lze definovat i jako „*racionální koordinaci činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti*“¹⁰.

Management – tento termín se v literatuře vykládá různými způsoby. V definicích jsou převážně zahrnuty čtyři základní složky managementu, jde o organizování, plánování, vedení a kontrolu zaměstnanců firmy a prováděných procesů. Základním smyslem managementu je tedy řídit proces plánování a organizování lidských činností, vedení zaměstnanců k účelné a efektivní práci a kontrolování výkonu a zpětná vazba zadaných činností. Nedílnou součástí je i řízení chování lidí a způsobů využívání jim poskytnutého know-how firmy v zájmu společnosti, které vede k dosažení nastavených cílů¹¹.

Management ve sportovní oblasti (tělovýchovné a sportovní svazy, spolky, kluby, družstva) se stále alespoň částečně orientuje na klasickou podnikatelskou aktivitu.

⁸ Převzato z www.cslh.cz

⁹ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 11

¹⁰ SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. s. 15

¹¹ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 11

Především však management ve výše zmíněných typech organizací zabezpečuje specifické řídicí činnosti. Mezi nejvýznamnější patří získávání participantů (sponzorů), práce s diváky a fanoušky, konzumace zábavy a zajišťování služeb ve sportu¹².

Manažeři – toto označení je přiděleno nositelům procesu management. Jde o nadřízené zaměstnance firmy, může se však jednat o samotné majitele společnosti. Zodpovídají za účelový a efektivní výkon lidské činnosti vykonávané v každodenní praxi firmy. Nejčastěji používanou definicí je: manažeři tvoří určitou kategorii pracovníků organizace, jenž přímo neuskutečňují konkrétní pracovní činnost, ale působí na vnitřní prostředí organizace a tím vytvářejí prostor pro správně prováděnou pracovní činnost ostatních podřízených pracovníků společnosti¹³.

Úloha manažera se postupem času dostává do popředí díky skutečnostem, mezi které lze řadit: globalizaci a nutnost vyrovnat se s ní v různých částech organizace, vzrůstající obtížnost a flexibilita projevující se v řízení vnitřních procesů společností, zrychlování tempa změn nebo rostoucí dopad informovanosti celé společnosti¹⁴.

1.5.1 Sportovní management

Termín sportovní management je chápán jako typ celistvého vedení tělovýchovných a sportovních organizací, spolků, družstev, klubů, jež se i minimálně orientují na klasickou podnikatelskou činnost. Může se jednat o profesionální sportovní klub, výrobu sportovního vybavení nebo například provozování pohybových služeb¹⁵.

V oblasti sportovní managementu se vyjímají tři aspekty, které odlišují tento typ řízení od ostatních typů managementu, jde o¹⁶:

- Zaměstnání ve firmě pracující se sportovním zbožím
- Sportovní marketing
- Podnikání ve sportu

¹² DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního klubu*. 2012. s. 6

¹³ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. s. 11

¹⁴ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009. s. 84

¹⁵ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 18

¹⁶ DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního klubu*. 2012. s. 16

1.6 Podnik

Dle obchodního zákoníku je podnik definován jako souhrn jak hmotných, tak nehmotných, ale i osobních forem podnikání. Patří k němu věci, práva a ostatní majetek náležící podnikateli, jenž je využívá k vykonávání činnosti podniku. Podnikatelem se stává kterákoliv fyzická nebo právnická osoba. Stačí splnit podmínku získání živnostenského oprávnění¹⁷.

1.6.1 Akciová společnost

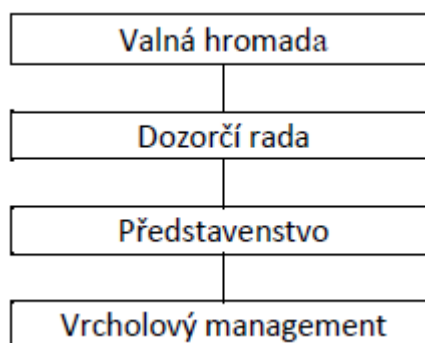
Základním dělením podniků je rozlišení osobních a kapitálových společností. Akciová společnost je jedním z typů kapitálových společností. Je to organizace, jejíž základní kapitál je rozdělen do konkrétního počtu akcií jmenovité nominální hodnoty. Nejnižší možný základní kapitál akciové společnosti je dva miliony Kč, pokud nemá firma vedenou nabídku akcií veřejně. V případě, že firma chce se svými akciemi obchodovat veřejně (na burze cenných papírů), musí základní kapitál dosáhnout výše dvacet milionů Kč. K založení akciové společnosti je potřeba více zakladatelů. Výjimkou je založení jedním zakladatelem, jde však o situaci, kdy novou společnost zakládá jiná právnická osoba. Akciová společnost ručí za své závazky celým jměním, avšak držitelé jejích akcií za závazky neručí – největší výhoda akciové společnosti. Podnik může setrvávat v činnosti i v případě, když její akcionáři prodají své akcie nebo dokonce odejdou její zakladatelé (omezené ručení a neomezená životnost společnosti). Jednoduše se dá nakládat s vlastnictvím firmy (obchodování s akciemi). Mezi hlavní nevýhody založení akciové společnosti jsou složitosti při zakládání, dvojí zdanění příjmů, přísný controlling ze strany státu (např. vedení účetnictví) a nebo často nezájem vlastních držitelů akcií o firemním stavu a aktuálních projektech¹⁸.

Základní pohled na vlastnictví firmy je směřován na strukturu pasiv. Jedním z prvků pasiv je vlastní kapitál, který tvoří většinu základního kapitálu. Tvoří ho peněžité a nepeněžité vklady společníků nebo jmění získané prodejem akcií (v případě akciové společnosti)¹⁹.

¹⁷ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 2010. s. 9

¹⁸ Tamtéž. s. 7

¹⁹ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2008. s. 52.



Obrázek 1: Obecné schéma akciové společnosti²⁰

1.6.2 Orgány akciové společnosti

Valná hromada – jde o nejvyšší orgán společnosti; je schopná měnit stanovy, zvyšovat či snižovat základní kapitál, provádí volbu a také odvolání členů představenstva a dozorčí rady, přerozděluje zisk, schvaluje účetní závěrky, vydává rozhodnutí o zrušení podniku.

Dozorčí rada – v obchodním zákoníku je vedena jako kontrolní orgán firmy; schvaluje pracovní výkon představenstva, pracuje se strategickými záměry držitelů akcií.

Představenstvo – statutární orgán, z pohledu obchodního zákoníku je to řídicí orgán firmy; jde o nejvýše postavenou složku mezi valnými hromadami, jedná jménem společnosti, řídí všechny záležitosti akciové společnosti s výjimkou kompetence valné hromady.

Vrcholový management (nejvýše postavení zaměstnanci firmy) – plánuje a organizuje procesy, jde o nejvyšší úroveň organizačního schématu firmy, od této úrovně se začínají diferencovat jednotlivé organizační struktury²¹.

Uplatnění sportovního podniku na trhu

Společnost, která funguje na sportovním trhu, se svým způsobem odlišuje od ostatních firem. Činností firmy není přímo výroba konkrétního zboží, distribuce či prodej vybraného produktu.

²⁰ DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního klubu*. 2012. s. 96

²¹ Tamtéž. s. 97

Důležitou část příjmů získávají sportovní kluby od televizních společností prostřednictvím prodeje přenosových práv na jimi organizované utkání. Jde prakticky o jedinou hospodářskou aktivitu. Díky tomuto je možno považovat sportovní (hokejové) kluby za podniky (předvádí hokej s vidinou zisku).

Je nutné se ale zabývat dalším specifickým faktorem – skutečnou činností klubu. Ačkoli je zřejmé, že klub díky své činnosti provádí i obecně prospěšnou věc (např. trénink družstev mládeže), nemění to nic na faktu, že na základě práv Evropské unie je stále považován za podnik s hospodářskou činností²².

1.7 Marketing management

Na začátku je nutné si charakterizovat marketing jako součást managementu, jehož hlavní obsahovou náplní je koordinace a vedení lidí směřující k dosažení a plnění stanovených cílů. Marketing management definujeme jako neustále plynoucí proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho cílem je vytvořit a udržet dlouhodobé vztahy s cílovými zákazníky, kteří umožňují společností a dalším subjektům dosáhnout předem vytyčených cílů²³.

Podobně Kotler definuje marketing ve své novější knize. Jde o vědu a schopnosti určit cílové trhy a vyhodovat na nich ziskové vztahy. Znamená to zaujmout, udržet si a rozvíjet zákazníky tak, že jim vytvoříme, dodáme produkt a komunikujeme s nimi. Zákazník s námi musí vnímat vyšší hodnotu. Marketing prakticky zahrnuje řízení poptávky, které je nadřazené řízení vztahů se zákazníky²⁴.

Správně vedený marketing je v současné době jednou z klíčových složek úspěšného podnikání. Marketing také hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Lze ho najít téměř ve všem, čím se zabýváme – v oblečení, jež nakupujeme a nosíme, filmy a reklamy, na které se díváme nebo internetové stránky, které navštěvujeme. Kvalitní marketing není dílem náhody, ale výsledkem snažení manažerů, jejich pečlivému plánování a provedení. Množství marketingových praktik se neustále zvětšuje, stejně tak jako se zvyšuje jejich kvalita. Management je přetransformován a vylepšuje

²² NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 2010. s. 98

²³ KOTLER, P. *Marketing*. 2004. s. 32

²⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007. s. 141

prakticky ve všech odvětvích a tím zvyšuje své šance na úspěch. Bezchybný marketing je ale vzácností a je nesmírně obtížné jej dosáhnout. Marketing se stává uměním na pomezí vědy, přičemž lze cítit neustále napětí mezi jeho tvořivou stránkou a stránkou teoretickou²⁵.

1.7.1 Řízení poptávky

Spousta lidí vnímá marketing management jako schopnost objevit dostatečný počet zákazníků pro aktuální stav produkce firmy, tento pohled odhaluje ale jen jednu součást celku. Každá společnost si určuje ideální úroveň poptávky po svých produktech. V určitou chvíli ale může nastat situace s poptávkou nulovou, odpovídající, nepravidelnou nebo nadměrnou a cílem marketing managementu je vyvážit tyto stavy a připravit firmu tak, aby se s nimi vyrovnala. Marketing management se zabývá poptávkou a především jejím nalezení, udržení a zvyšování. V určitých chvílích ale i snížení. Tento stav nastává při nadměrné poptávce a na scénu přichází tzv. demarketing, tedy snaha poptávku zastavit nebo přesunout. Ani v extrémních případech totiž není cílem poptávku zcela zrušit. Výstupem práce marketing managementu je tedy ovlivnění úrovně, načasování a typu poptávky v tom smyslu, aby byl nápomocen firmě při naplňování jejích cílů²⁶.

1.7.2 Marketing management v praxi

Je na rozhodnutí každé organizace jakým způsobem bude marketing používat. Většina velkých firem využívá standardní formalizované marketingové přístupy. Existuje však spousta firem, které volí cestu méně formálního a uspořádaného marketingu. Po celém světě lze nalézt společnosti, které dokázaly dosáhnout úspěchu na základě ignorování všech pravidel marketingu (např. easyJet nebo Dyson). Na rozdíl od klasického postupu – vložení přehnaného množství peněz do marketingového průzkumu, masově řízené reklamní kampaně a provozu velkých marketingových oddělení. Cestou těchto firem je provozování podnikatelského marketingu. Vlastníci a zakladatelé takových firem

²⁵ KOTLER, P. *Marketing management*. 2007. s. 93

²⁶ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007. s. 256

čerpají peníze většinou ze svých nápadů. Jsou schopni myšlenkově simulovat určitou situaci, kterou později provedou v praxi, představí si příležitost a udělají, co je potřeba k získání pozornosti. Jde o způsob, jak vybudovat úspěšnou organizaci i s mnohem nižšími prostředky než v případě formalizovaného marketingu. Jednou z podmínek je např. fungování poblíž svých zákazníků. Jakýmsi dogmatem se však stává skutečnost, že čím více je malá společnost úspěšnější, tím více tíhne k formalizovanému marketingu. Směřuje např. k většímu utrácení za televizní reklamu. Aktivně se snaží rozšiřovat svou prodejní sílu a vytváří za tímto účelem marketingová oddělení s hlavním záměrem – provádění výzkumu trhu. Následuje rozhodnutí o přijetí nástrojů, jež jsou použity u takzvaně profesionálně vedených společností. V takovém případě netrvá dlouhou dobu a z malé firmy vzniká velká²⁷.

1.8 Marketing

Pojem marketing lze nejjednodušeji popsat jako společenský a manažerský proces, skrze který jednotlivci i skupiny uspokojují své potřeby a přání ve výrobě a obchodu s výrobky a dalších hodnot²⁸.

Existují dvě složky marketingu – společenská a manažerská. Společenská definice udává, jak se v této sféře marketing uplatňuje: „*Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu*“²⁹.

Manažerská definice je uvedena následovně: „*Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, čeho je zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými*“³⁰.

²⁷ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007. s. 317

²⁸ KOTLER, P. *Marketing*. 2004. s. 51

²⁹ KOTLER, P. *Marketing management*. 2007. s. 44

³⁰ Tamtéž. s. 44

1.8.1 Předmět marketingu

Komplexní pojem marketing je nadřazen několika jeho složkám známým jako předmět marketingu.

Výrobky

Fyzické, hmatatelné zboží je hlavní část produkce většiny zemí a cílem marketingových aktivit. Marketing zboží je neoddiskutovatelná součást celku, již se nezabývají jen společnosti, ale lze se do něho aktivně zapojit i jako jednotlivec (díky době internetu).

Služby

Během rozvoje ekonomiky se soustředění a zájem pomalu přesouvá z výroby zboží k produkci služeb. Mezi služby se řadí mimo jiné aktivity leteckých společností, ubytovacích kapacit, kadeřnictví, účetních nebo lékařů. Většinová nabídka se však skládá z různého poměru zboží a služeb. V restauraci například zákazník jednak konzumuje zboží (jídlo) a užívá službu (číšník, prostředí).

Události

Marketingoví pracovníci vidí příležitost v propagování akcí. Nejčastěji jde o časově omezené akce jako výročí vybrané firmy, veletrhy, výstavy, představení, vystoupení, aj. Špičkou ledovce je propagace masových sportovních turnajů a her, z nichž celosvětově největší jsou olympijské hry, fotbalové mistrovství světa a mistrovství světa v ragby. Marketéři se zde zaměřují jak na fanoušky, tak i na společnosti. Součástí takových akcí je tým plánovačů, kteří se dopodrobna zabývají nejrůznějšími detaily, aby vše proběhlo dokonale.

Zážitky

Snoubením několika služeb s různými druhy zboží lze organizovat a režirovat zážitkový průmysl. Vyjmenovat lze Disneyland, vodní svět, ale i např. seskok s padákem či pobyt na hudebním táboře.

Osoby

Výnosným businesssem se v dnešní době stává marketing celebrit. Agentu, tedy pracovníka zabývajícího se kontrakty nebo image si platí dnes již každá více či méně slavná osobnost na trhu sportovním, filmovém nebo televizním. Součástí týmu bývají u těch největších hvězd i osobní manažer a PR agentura. Lidé působící v marketingu celebrit mohou pracovat pro umělce, hudebníky, ředitele, vládní funkcionáře, právníky a další.

Místa

Cílem měst, regionů a dokonce i celých států je přilákání investorů, ústředí společností, turistů a nových obyvatel. V této složce marketingu spolupracují experti na ekonomiku, realitní činnost a bankéři s městskými a státními představiteli.

Majetek

Zde vystupují vlastnická práva na reálný majetek (nemovitosti) spolu s finančním majetkem v podobě akcií a obligací. Marketing je uplatňován prodávajícími a kupujícími.

Firmy

Cílem společností je vybudování silné, pozitivní a jedinečné image působící na cílový segment zákazníků. Firmy utrácejí obrovskou část svých financí na propagaci v podobě reklamy za účelem posílení identity a postavení společnosti.

Informace

Na informace se pohlíží z hlediska marketingu podobně jako na výrobky. Je možné tvrdit, že marketing informací uplatňují školy a univerzity. Jejich záměrem je předávání (distribuce) informací rodičům, studentům a veřejnosti. Podobný koncept marketingu informací praktikují vydavatelé encyklopedií a odborné literatury.

Ideje

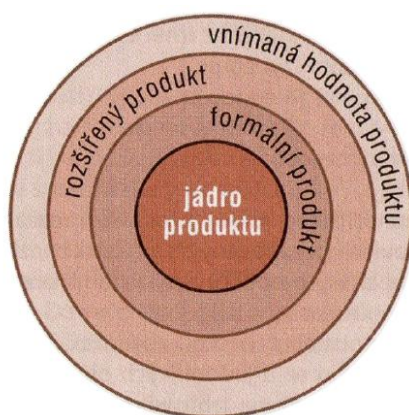
Jedinečná idea je součástí každé marketingové nabídky. Prostřednictvím výrobků a služeb lze podsouvat svým zákazníkům určité ideje nebo prospěšné stránky³¹.

1.9 Marketingový mix

Marketingový mix se skládá ze čtyř základních oblastí:

Produkt

Pojem produkt je chápán jako hmotný či nehmotný statek, o který projevují zájem dané osoby či organizační skupiny. Může se jednat o výrobek, službu, sportovní utkání, volební program, atd. Z marketingového pohledu se v produktu skrývá celková nabídka zákazníkovi. To znamená, že zákazník pořízením produktu obdrží nejen dané zboží či službu, ale současně i prestiž výrobce, obchodní značku, kulturu prodeje apod. Rozlišujeme tři úrovně produktu – jádro, reálný produkt a rozšířený produkt. Jádro produktu představuje hlavní užitek, reálný produkt zahrnuje kvalitu, design, obal nebo značku. Do pole rozšířeného produktu (obalu) se řadí např. opravy, záruky, platební podmínky, doprava nebo instalace³².



Obrázek 2: Struktura produktu³³

³¹ KOTLER, P. *Marketing management*. 2007. s. 61

³² HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 2003. s. 65

³³ VYSEKALOVÁ, J. *Marketing*. 2006. s. 109

Sportovní produkt zahrnuje velké množství prvků, proto se jedná o produkt heterogenní. Existuje definice, která tvrdí, že: „za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“ Sportovní oblast může ukazovat na produkt jako například na členství ve fit klubu, nákup sportovního zboží, prodej sportovní reklamy, sportovní zápas, apod³⁴.

Sportovní produkt může být definován jako integrovaný soubor o dvou složkách. Hlavní složka je tvořena jádrem produktu. Nadstavba shromažďuje další komponenty, jež nejsou přímo provázány s hlavní složkou – jádrem. Standardně jde o video, hudbu, programy, statistiky, vstupenky, maskoty, apod. Jádro je zpravidla tvořeno složkami³⁵:

- Forma hry
- Hráči
- Sportovní výbava
- Místo konání

Cena

Cena je nesmírně důležitý a efektivní nástroj marketingu. Uvádí hodnotu výrobku, tedy množství peněz, kterého se zákazník musí vzdát, aby směnou daný produkt obdržel. Nízké ceny stimulují chudší nebo ekonomicky více smýšlející část obyvatelstva, vysoká cena naopak vyjadřuje luxusní zboží, jehož prostřednictvím se kupující cítí výjimečným a vyjadřují své sociální postavení a životní styl. Jedním z nejdůležitějších prvků úspěšného marketingu firmy je stanovení ceny. Je známo pět typů stanovení ceny pro různé tržní segmenty³⁶:

- Cena orientovaná poptávkou – stanovení na základě odhadů reakcí zákazníků na výši ceny nebo její změnu
- Cena orientovaná náklady – nejčastější typ stanovení ceny dle propočtů výrobních a distribučních nákladů

³⁴ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 109

³⁵ MULLIN, B. J., HARDY S., SUTTON W. A. *Sport marketing*. 2000. s. 118

³⁶ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2008. s. 95

- Cena orientovaná konkurencí – pokud společnost vyrábí nebo prodává podobný produkt jako konkurence, je možné se řídit cenou nastavenou konkurencí
- Cena dle hodnoty vnímané zákazníkem – typ stanovení ceny na základě marketingového průzkumu
- Cena stanovená marketingovou strategií – je určena dle strategie firmy a bude se velmi lišit např. u maximalizace objemu prodeje nebo maximalizace zisku

Důležitým aspektem tvorby ceny u sportovních organizací je její návaznost na nabízený produkt. Cena sportovního produktu vyjadřuje kromě materiální hodnoty i hodnotu nemateriální – tj. „cena prožitku“. S cenou jsou také spjaty nejrozličnější individuální i skupinové formy slev, věrnostní programy nebo časově zvýhodněné permanentky³⁷.

Distribuce

Obecně je pojem distribuce chápán jako systém složek, které zprostředkovávají cestu produktu od výrobce ke koncovému zákazníkovi. Základní dva prvky distribučního řetězce jsou maloobchod a velkoobchod. Mezi funkce distribuce se řadí např. servis nebo doprava zboží³⁸.

Během procesu distribuce produktu k zákazníkovi je nezbytné zajistit správné distribuční kanály a hustou distribuční síť pro její účinnost. Rozhodující hledisko u zvolení distribuční cesty je zpravidla rozhodnutí, zdali se jedná o sportovní produkt hmotný nebo nehmotný. Stejně tak je i povaha distribučních cest určena na základě druhu sportovního produktu. Hmotný produkt představuje něco, co má fyzický rozměr. Typickým příkladem je sportovní zboží, které se obvykle vyrábí masově a je u něj využito distribuce při dopravě z místa výroby do místa prodeje. Nehmotné produkty zahrnují zbytek produktů bez fyzického rozměru. Může jít o služby, myšlenky nebo místa. Jde o věci nehmotné, poskytující určitý prožitek. V případě sportovního utkání si fanoušek věc užívá v místě, kde je služba poskytována, nejčastěji na sportovním stadionu³⁹.

³⁷ MULLIN, B. J., HARDY S., SUTTON W. A. *Sport marketing*. 2000. s. 121

³⁸ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 2003. s. 36

³⁹ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 2009. s. 111

Jsou známy tři základní distribuční strategie a jejich užití⁴⁰:

- Intenzivní distribuce – u velkého množství výrobků denní spotřeby
- Selektivní distribuce – u omezeného množství (např. automobily)
- Exkluzivní distribuce – u drahého a luxusního zboží vybraných značek

Propagace

Část marketingového mixu zvaná propagace, jinak komunikační mix, je jedna z nejnákladnějších. Smyslem propagace je předat informaci zákazníkům a informovat je o produktu firmy. Součástí propagační aktivity je také přesvědčování a ovlivňování potenciálních zákazníků⁴¹.

Tradiční nástroje komunikačního mixu jsou⁴²:

- Reklama – šíření nabídky společnosti skrze placenou službu médií. Může se jednat o reklamu v televizi, v tisku, rozhlasu nebo na internetu
- Podpora prodeje – jde o proces zapojení zákazníka např. do soutěží, odměn, veletrhů s cílem učinit nabídku atraktivnější v porovnání s konkurencí
- Osobní prodej – informování o podnikové nabídce prodejním personálem v podobě osobních schůzek
- Public relations – alternativní způsob sdělování firemního poselství. Může se jednat o sponzoring, charitativní dary, články v tisku, apod.
- Přímý marketing – je cílen na obsahovost a výstižnost v informování klienta (katalogy, telemarketing, e-mail, atd.)

1.10 SLEPT analýza

„Společenské faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, tvoří makroprostředí“⁴³. Pro lepší pochopení a vnímání makroprostředí podniku je nutné poznat faktory, jež nelze příliš ovlivňovat. Lze zde také zařadit faktory, které

⁴⁰ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2008. s. 104

⁴¹ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 2003. s. 37

⁴² HAVLÍČEK, K. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 2005. s. 55

⁴³ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 2003. s. 83

firma může ovlivnit jen z části. Jde však o pomalý a slabý proces, který často dlouho čeká na svou reakci. Makroprostředí totiž určují vnější instituce, na něž firma může působit jen omezeně nebo dokonce vůbec. Na druhou stranu je evidentní, že nerespektování těchto faktorů přináší firmě jistá rizika. Nejvíce působící faktory makroprostředí lze dělit do těchto základních skupin: jde o sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Souborná analýza týkající se této problematiky se nazývá SLEPT⁴⁴.

Sociální faktory

Jsou dány především změnami ve společnosti. Odráží se v nich demografické změny, jež například mohou tvořit dříve neexistující skupiny zákazníků nebo na druhou stranu oslabovat či eliminovat dosavadní zákazníky. Mění se životní styl i kupní síla obyvatelstva. Mezi nejdůležitější sociální faktory se řadí⁴⁵:

- Demografický vývoj populace
- Úroveň vzdělání
- Životní styl
- Mobilita
- Přístup k práci a volnému času

Legislativní faktory

Legislativní faktory odráží vlivy pocházející ze stávajících právních předpisů týkajících se aktivity firmy, stejně tak jako zákonů neexistujících nebo chybějících. Pro společnost jsou při plánování strategie nežádoucí časté změny v legislativě. Hlavními legislativními faktory jsou⁴⁶:

- Státní regulace hospodářství
- Obchodní zákoník
- Daňová legislativa

⁴⁴ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2010. s. 105

⁴⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2006. s. 19

⁴⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 43

- Zákoník práce
- Občanský zákoník
- Antimonopolní zákony
- Omezení importu a exportu
- Ochrana životního prostředí

Ekonomické faktory

Zde jsou zahrnuty vlivy určeny ukazateli makroekonomie. Největší důraz by společnosti měly dávat na stav ekonomiky, neboť poptávka bude jistě reagovat jinak během ekonomického růstu a recese. Omezení rozvoje podniku může zapříčinit vysoká míra inflace. Nízká úroková sazba je naopak podnětem k investování. Na základě pohybu směnných kurzů měn by se zase měly řídit společnosti, jež působí na více trzích nebo jen prodávají své výrobky do zahraničí. Mezi ekonomické faktory ovlivňující podniky řadíme⁴⁷:

- Hospodářské cykly
- Vývoj HDP
- Inflace
- Úroková míra
- Nezaměstnanost
- Průměrná mzda
- Ceny energií
- Devizové trhy
- Kupní síla

Politické faktory

Do hospodářství různých podniků zasahuje i politická situace. Rozhodnutí managementu mohou zásadně ovlivnit různé politické faktory. Na podnikatelské prostředí působí tyto faktory⁴⁸:

⁴⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2006. s. 19

⁴⁸ Tamtéž s. 20

- Aktuální politika vlády
- Vládní názor na sport, kulturu a náboženství
- Stabilita vlády a politického prostředí
- Regulace podnikání
- Politika mezinárodního obchodu
- Vztahy s ostatními zeměmi
- Participace země v mezinárodních organizacích
- Postoj vlády k marketingové etice

Technologické faktory

Jako technologický faktor je možno chápat inovace v podniku. Jde o velmi důležitou oblast, kterou nesmí žádné vedení firmy opomínat. Věnování se této problematice zamezí ostatním podnikům převzít konkurenční výhodu a z toho plynoucí například ztrátu části trhu. Významnými technologickými faktory jsou⁴⁹:

- Proces zastarávání
- Nové objevy
- Technologický stav
- Státní podpora výzkumu a vývoje
- Technologické změny



Obrázek 3: SLEPT analýza⁵⁰

⁴⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2006. s 20

⁵⁰ Převzato www.businesscasestudies.co.uk

1.11 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je definováno jako blízké okolí podniku, přičemž do něj patří i podnik samotný spolu s jeho zaměstnanci. Dalšími články, které řadíme do mikroprostředí, jsou zákazníci, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost a konkurence. Na rozdíl od makroprostředí je ovlivnitelné a kontrolovatelné. Určuje podniku řadu proměnných, které je nutné zohlednit při tvorbě marketingových plánů. Mezi prvky mikroprostředí patří⁵¹:

Dodavatelé – zajišťují zásobování a dodávky nezbytné k celkovému chodu společnosti. Může se jednat o suroviny, polotovary, energie nebo služby. Cílem marketingových pracovníků je zjistit, zda dodavatel jedná férově, odvádí kvalitní služby, dodržuje termíny dodávek, apod.

Marketingoví zprostředkovatelé – jde o speciální dodavatele služeb potřebných pro marketingové aktivity nejčastěji zabezpečené skrze externí firmu. Řadí se zde obchodní zprostředkovatelé, skladovací a spediční společnosti, agentury nebo finanční zprostředkovatelé.

Veřejnost – zde se řadí veřejné sdělovací prostředky, zájmové skupiny, neziskové organizace a samozřejmě místní obyvatelé. Je prokázáno, že na firmu při dosahování svých stanovených cílů má veřejnost značný vliv.

Zákazníci - jedná se o jednotlivce, firmy nebo vlády, jež kupují produkt. V zájmu společností by mělo být získání znalostí o potřebách svých zákazníků, neboť úspěch podniku závisí na spokojenosti jejich zákazníků.

Konkurenti – jsou subjekty nabízející podobný nebo dokonce stejný produkt. Konkurent by měl být pro management každé firmy předmětem zájmu a monitoringu.

⁵¹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2008. s. 42

1.12 SWOT analýza

„SWOT analýzu si můžeme zařadit mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. V odborné literatuře charakteristika této metody končí zpravidla tím, že je uveden výsledek poslední fáze provádění SWOT analýzy – matice SWOT⁵².“

Tato analytická metoda byla vymyšlena obchodním poradcem Albertem Humphreym na začátku 70. let minulého století na půdě univerzity Stanford. Během svého působení na univerzitě Humphrey nejprve zpracoval plánovací metodu SOFT, později zdokonalenou v analýzu SWOT, kterou známe dodnes.

Název analýzy je akronymem anglických slov: **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti a **T**hreats – hrozby. Silné a slabé stránky firmy spadají v analýze do vnitřního prostředí společnosti, eventualita příležitosti a negativní hrozby se promítnou ve vnějším stavu organizace.

Jedním z hlavních přínosů analýzy je objevení slabých stránek a hrozeb a zamezení škodám z nich vzniklých. K tomu je použito identifikovaných silných stránek a hrozeb. Pracovat na dalších strategických krocích firmy se doporučuje až po zhotovení analýzy SWOT. Je vhodné podstoupit opatření proti slabinám a hrozbám, které se vyskytují nejčastěji a stejně tak proti těm nejvlivnějším. V případě, že se nepodaří sestavit strategii eliminující hrozbu či slabou stránku úplně, je nutné ji doplnit⁵³.

Silné a slabé stránky

Jako první krok se podle vnitřních zdrojů firmy určují silné a slabé stránky. Lze je většinou nalézt v těchto oblastech⁵⁴:

- Finanční situace podniku
- Výzkum a vývoj
- Výrobní politika
- Řízení nákladů
- Výrobní kapacita

⁵² GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2012. s. 295

⁵³ KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2006. s. 145

⁵⁴ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009. s. 533

- Efektivita managementu
- Organizační struktura
- Image firmy

Identifikovat silné a slabé stránky společnosti je možné různými způsoby. V moderním pojetí top vrstev managementu se užívá softwarových programů. Na základě toho, že firma používá konkrétní program dlouhodobě, dokáže ihned uvést výčet nalezených předmětů hledání a určit jejich důležitost. Běžnější metodou je např. brainstorming, porada nebo řízená diskuze. Je nutné si položit otázku „Proč?“ patří daná slabá či silná stránka do příslušné kategorie – tím se zdůvodní zahrnutí faktoru k daným oblastem analýzy⁵⁵.

Příležitosti a hrozby

V této části vycházíme z mikro a makro prostředí firmy. Jednou z priorit každé společnosti by se mělo stát eliminování hrozeb. Následující výčet příležitostí a hrozeb je vyvozen z Porterova modelu – modelu pěti sil⁵⁶:

- Množství konkurenčních firem
- Hrozba vstupu nového výrobce
- Nové substituční výrobky
- Know-how používané v odvětví
- Státní regulování
- Vysoká diferenciací v odvětví

Ohled po identifikaci příležitostí a hrozeb se doporučuje přejít k hodnocení hrozeb. Na určování aktuálnosti, s jakou může hrozba nastat, by se měli podílet různí zaměstnanci firmy, avšak za celkový výsledek hodnocení je kompetentní top management⁵⁷.

⁵⁵ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2012. s. 303

⁵⁶ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009. s. 533

⁵⁷ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2012. s. 314

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strenghts	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Obrázek 4: Matice SWOT⁵⁸

1.13 Marketingový výzkum

Správně provedený marketingový výzkum si lze přiblížit jako proces skládající se z pěti základních kroků⁵⁹:

- 1) Definování problémů a cílů výzkumu
- 2) Sestavení plánu výzkumu
- 3) Shromáždění informací
- 4) Analýza informací
- 5) Prezentace výsledků

⁵⁸ Převzato z www.sunmarketing.cz

⁵⁹ FORET, M. *Marketingový výzkum*. 2006. s. 26

Jednotlivé marketingové výzkumy se odlišují. Každý z nich se vyznačuje určitými zvláštnostmi vyplývajícími z jedinečnosti řešeného problému. Z obecného pohledu lze ale odlišit dvě etapy výzkumu. Jako první nastává přípravná a výzkumná část, po ní se přechází k etapě realizace, při které se zpracovávají a analyzují zjištěné údaje. Součástí těchto dvou etap existuje několik navzájem souvisejících a doplňujících se kroků. Možné chyby a nedostatky v raných fázích marketingového výzkumu se tak pravděpodobně projeví v následném postupu, např. v podobě oslabení či znehodnocení výsledků. Už během samotné přípravy výzkumník pracuje na předpokladech pro zahájení realizace výzkumu a tato příprava často určuje výslednou metodologickou kvalitu výzkumu⁶⁰.

1.13.1 Dotazování

Jde o nejrozšířenější a nejčastější postup marketingových výzkumů. Provádí se za pomoci prostředků (dotazník, záznamový arch) a správně zvoleného kontaktu s nositelům informací (dotazovaným, respondentem). Kontakt mezi tazatelem a respondentem může být přímý či nepřímý. Přímý kontakt vyžaduje psané dotazování, v případě nepřímého kontaktu se výzkum provádí např. pomocí internetu.

Během tvorby dotazníku je nutné se zamyslet nad složením dotazníku. Špatným sestavením může tazatel způsobit zpochybnění generovaných informací. V takovém případě výsledky nemusí korespondovat s cíli výzkumu. Dobře nastavený dotazník odpovídá těmto základním požadavkům⁶¹:

- Technické požadavky – vyjadřují formulování a sestavení otázek za účelem co nejjasnější zpětné vazby od respondenta
- Psychologické požadavky – znamenají přípravu okolností, jako například podmínky a prostředí pro vyplňování dotazníků; mají za úkol pomoci respondentovi k tomu, aby se mu zadaný úkol řešil snadno, příjemně a byl žádoucí

⁶⁰ FORET, M. *Marketingový výzkum*. 2006. s. 30

⁶¹ Tamtéž

Technické a psychologické požadavky se dělí na čtyři základní oblasti⁶²:

Celkový dojem

Jedním z nejdůležitějších faktorů působení na respondenta je grafická úprava. Dotazník by měl upoutat hned na první pohled, což výrazně ovlivňuje celkový dojem na dotazovaného. Další prvky jako formát dotazníku nebo úprava první stránky by měly podvědomě nutit k vyplňování a věnování času.

Formulace otázek

Prioritním zájmem tazatele je jednoznačná a srozumitelná otázka. Pro získání většího množství dokončených dotazníků je vhodné použít formulace otázek, jež nevyžadují dlouhé vzpomínání a odhadování. Cílem je formulovat otázky tak, aby byly co nejvíce validní. Validita otázky spočívá v souhlasu mezi tím, co chceme zjistit a na co se ptáme. Pokud je například dotazník zaměřený na zjištění názoru zákazníků na úklid prodejny, neměl by obsahovat otázky na názor zákazníků např. k technickému stavu.

Za problematickou se považuje otázka „proč“. Nutí totiž dotazovaného ke komplexnímu vysvětlení dané situace často osobního charakteru, které stěží poskytne. Jen sotva dokáže navíc vystihnout všechny aspekty, které jsou žádoucí pro výzkumníka. Otázku „proč“ je vhodné využít jen v případě, že jedním z cílů dotazníku je zjistit schopnosti člověka analyzovat momenty, události a situace – součást kvalitativního výzkumu. Nevhodné je užití tzv. sugestivních otázek. Sugestivní otázky evokují již svým zadáním určitou odpověď. Napovídají a vedou respondenta k obecně očekávané odpovědi, čímž dochází k haló efektu.

Typologie otázek

V celkovém souboru kvantitativního dotazníku by neměl převládat počet otevřených otázek nad uzavřenými. Tento fakt působí na respondenta negativně a je zde šance, že při vyplňování přestane a dotazník nedokončí. Otevřená otázka neuvádí respondentovi

⁶² FORET, M. *Marketingový výzkum*. 2006. s. 32

možné varianty odpovědi. Je čistě na jeho volbě, jak danou otázku vyplní. Uzavřená otázka předem nabízí dvě a více možných odpovědí. Může se stát, že respondent nenalezne v předložených možnostech jemu nejbližší odpověď. Aby se předešlo takové situaci, je vhodné umístit za uzavřenou otázku také možnost „jiné“ nebo „vlastní odpověď“.

Manipulace s dotazníkem

Manipulací s dotazníkem myslíme jeho distribuce. V dnešní době je nejjednodušší a nejlevnější metodou zadávat dotazník skrz internet. Tradičními nástroji je rozesílání poštou nebo osobní předání. Vhodné je kombinovat jednotlivé typy distribuce pro zabezpečení kvalitnějších výsledků výzkumu.

1.13.2 Interpretace výsledků

Interpretace výsledků marketingového výzkumu končí stručným a jasným konstatováním nasbíraných informací. Měly by být co nejvíce srozumitelné. Závěrem je jakési převedení na doporučení konkrétního řešení zkoumaného problému. Interpretaci výsledků může vypracovat jak zadavatel výzkumu, tak manažer firmy blízký zkoumanému problému. Je však v zájmu všech zúčastněných, aby interpretaci výsledků prováděli společně. Při interpretaci jsou důležité⁶³:

- Objektivní hodnocení
- Přikládat pozornost zdánlivě méně důležitým okolnostem
- Odlišovat mínění a fakta
- Zohlednit, kdy a za jakých podmínek byl výzkum prováděn
- Hledat příčiny a nezaměřovat je s následky

⁶³ ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. 1996. s. 74

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

2.1 Představení hokejového klubu Oceláři Třinec

Základní informace:

Hokejový klub HC Oceláři Třinec patří dnes již mezi tradiční kluby působící v Extralize ledního hokeje. Nejvýznamnějšími sportovními milníky třineckého hokeje jsou jistě postup do nejvyšší hokejové soutěže během sezony 1994/95 a získání titulu mistra republiky v sezoně 2010/11.

Tabulka 2: Základní informace HCO Třinec⁶⁴

Obchodní název	HOCKEY CLUB OCELÁŘI TŘINEC a.s.
Sídlo	Lesní, zimní stadion, 73961 Třinec
IČO	25841599
DIČ	CZ 25841599
Právní forma	Akciová společnost
Hlavní předmět podnikání	Pořádání sportovních akcí
Další předměty podnikání	Reklama a propagace Koupě zboží za účelem dalšího prodeje Zprostředkovatelská činnost
Založení klubu	V roce 1929 jako SK Třinec

Výše základního kapitálu společnosti činí 1 000 000 Kč. Účetní metody firmy a způsoby oceňování promítnuté v účetní závěrce jsou v souladu se zákonem o účetnictví č. 563/1991.

Základní vedení klubu je ukázáno v následující tabulce:

⁶⁴ Převzato z www.hccelari.cz

Tabulka 3: Vedení klubu HCO Třinec⁶⁵

Prezident	Ing. Ján Moder
Viceprezident	Ing. Jan Czudek
Generální ředitel	Mgr. Pavel Marek
Výkonný ředitel	Ing. Marek Chmiel
Tiskový mluvčí	Ing. Tomáš Želazko
Vedoucí zimního stadionu	Ing. Dušan Adamčík

2.1.1 Historie klubu

Období vzniku třineckého hokeje se datuje do časů první republiky a doby, ve které československá reprezentace začínala dosahovat prvních výraznějších úspěchů. V roce založení klubu – 1929, získali českoslovenští reprezentanti titul mistra Evropy. Prvopočátky existence SK Třinec (první oficiální název) ale nebyly vůbec jednoduché. O nově vznikající sport v oblasti byl jen minimální zájem, což umocňovala izolace od vyspělých českých klubů. V poměrně krátké době se však stal kanadský hokej druhým nejpopulárnějším sportem v Československu. Především Boleslav Moravec, tehdejší redaktor a sportovní nadšenec se zasadil o to, že si hokej našel své místo i v Třinci.

V období po druhé světové válce řešil existenční problémy, neboť se sportovní život během obnovy předválečného pořádku vracel do svých kolejí velmi pomalu. V této době ale byla vybudována dvě hokejová hřiště, na kterých trénovali a hráli především členové původního předválečného mužstva. Výkonnost celého klubu však byla pochopitelně poznamenána dlouhým výpadkem. Až otevřením zimního stadionu v roce 1967 se klubu poskytly důstojné podmínky pro fungování a jeho vzestup. Dalších dlouhých 13 let fanoušci čekali na dokončení výstavby obvodových zdí stadionu, do té doby se hrálo jen s částečně zastřešenou ledovou plochou. Během 80. let začínali v Třinci působit technicky zdatní a rychlí hráči, jež dali klubu obraz a styl hokeje praktikovaný dodnes. V trenérském týmu se v sezoně 1984/85 objevuje i Alois Hadamczik. Ten později hraje důležitou úlohu během úspěchů hokeje pod Javorovým.

⁶⁵ Převzato z www.hcotelari.cz

Průlomovými se stala 90. léta. Hokej se osamostatnil od tělovýchovné jednoty a došlo k založení profesionálního klubu HC Železářny Třinec (1. července 1994). V sezoně 1994/95 vedl hokejisty Karel Suchánek, dříve působící jako asistent trenéra Aloise Hadamczika a svým přispěním zajistil Třinci extraligou příslušnost. Od následující sezony se tak na třinecký led mohla začít sjíždět smetánka českého hokeje⁶⁶.

2.1.2 Stadion

Novou chloubou HC Ocelářů Třinec je bezesporu nová víceúčelová sportovní hala nesoucí název WERK ARENA.

Tabulka 4: Základní parametry WERK ARENY

Název	WERK ARENA
Adresa	Frýdecká 850, 73961 Třinec
Kapacita	5200 diváků
Rozměry kluziště	58,88 m x 27,26 m

Schéma vnitřního uspořádání haly a hlediště je k nahlédnutí v příloze č. 1 na konci diplomové práce.

Stadion plní kulturně-společenskou funkci, především pak od sezony 2014/15 slouží primárně hokeji. Moderní řešení haly umožňuje její využití i k dalším halovým sportům a různorodým akcím jako koncerty, výstavy, veletrhy, apod. V rozloze 4 ha se nachází mimo jiné:

- standardní ledová plocha
- hlediště s kapacitou 5118 diváků
- zázemí pro sportovce
- prostory pro divácký servis
- obchody, kanceláře, VIP prostory

⁶⁶ Převzato z www.hccelari.cz

- restaurace, zázemí pro média
- provozní a technické zázemí

Součástí stavby nové sportovní haly je parkoviště pro 580 osobních automobilů. Při projektování bylo myšleno pochopitelně na diváky včetně rodin s dětmi nebo imobilní návštěvníky. Přípravy zabraly projektovému týmu přibližně 4 roky. Stavební práce zabezpečované libereckou stavební firmou Syner započaly 10. 10. 2012. Náklady na výstavbu haly a jejích součástí se vyšplhaly na cca 700 milionů Kč. Projektanti využili Regionálního operačního programu Moravskoslezsko, díky kterému pokryla 126 milionů Kč z nákladů na výstavbu Evropská unie. Provozovatel WERK ARENY je HC Oceláři Třinec⁶⁷.



Obrázek 5: WERK ARENA⁶⁸

2.2 SLEPT analýza

Analýza SLEPT představuje rozbor makroprostředí firmy, přičemž se věnuje sociálním, legislativním, ekonomickým, politickým a technologickým faktorům.

⁶⁷ Převzato z www.hcotelari.cz

⁶⁸ Převzato z www.werk-arena-trinec.eu

Sociální faktory

Hokej má v české kultuře pevně zakořeněné místo a také bohatou historii. Společně s fotbalem drží neotřesitelné výsadní postavení nad všemi ostatními sporty. V České republice se tyto sporty pravidelně střídají na pozici nejpopulárnějšího sportu a pochopitelně si tak rozdělují fanouškovskou základnu celé ČR. Pro fotbal hovoří globalizace sportu, efektivněji nastavený marketing a lepší provázanost mezi národními i světovými asociacemi a svazy. Hokej je na druhou stranu vnímán jako čistší sport z hlediska úplatkářských kauz nebo rasismu. Výhodu oproti fotbalu také shledávám ve větší show konané během utkání na zimních stadionech, v rychlosti hry a absence simulování hráčů. Vývoj průměrné návštěvnosti v posledních letech lze vidět v následující tabulce:

Tabulka 5: Průměrná návštěvnost nejvyšší fotbalové a hokejové ligy v ČR⁶⁹

	2010	2011	2012	2013	2014
Fotbal	4592	4713	4794	4908	4986
Hokej	5240	4935	4824	5169	4948

Pozitivní může být fakt nižšího násilí a agresivity na stadionech při návštěvách hokejových utkání. Často se totiž můžeme setkat se zprávami z fotbalového prostředí, kdy na stadionech nastala situace, která se sportem má pramálo společného a odrazuje především ženy a rodiny s dětmi od takovýchto návštěv. Vulgarita fanoušků na stadionech se samozřejmě vyskytuje také na hokejových stadionech, nedochází však téměř vůbec k potyčkám nebo jinému fyzickému násilí.

Celkový demografický vývoj České republiky ovlivňuje návštěvnost jen minimálně. Významněji se projevuje aktuální porodnost a počet dětí předškolního a školního věku v nábořech do hokejových přípravků a mládežnických týmů. Je nutné brát v úvahu trend posledních let v tom, že rozšířením sportovní nabídky a možnost velkého výběru sportovních aktivit snižuje počet malých dětí právě v hokejových či fotbalových

⁶⁹ Vlastní zpracování podle www.hokej.cz a www.synotliga.cz

týmech. Děti mají na výběr ze široké škály nových a atraktivních sportů, jako např. pilates, bouldering, tanec aj.

Legislativní faktory

Základní právní normy a zákony platí pro hokejové kluby stejně, jako pro každé jiné akciové společnosti či společnosti s ručením omezeným působící v jiných odvětvích. Existují však další řady a normy platící pro hokejové firmy v ČR, jež vydává ČSLH. Speciálními legislativními dokumenty jsou:

- soutěžní řád
- disciplinární řád
- registrační řád
- arbitrážní řád
- přestupní řád pro kluby extraligy a I. ligy

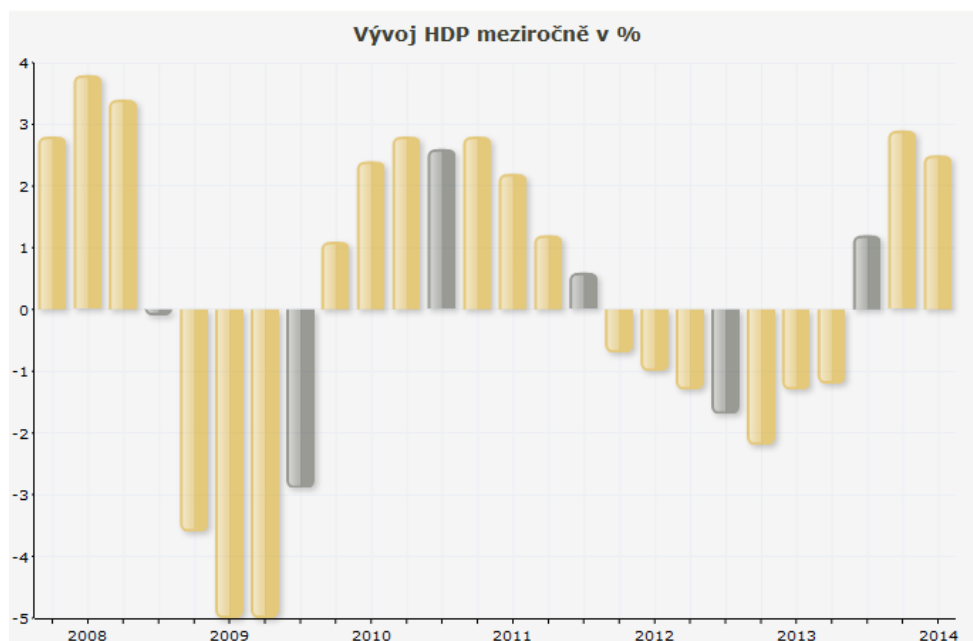
Jedna z elitních českých advokátek tvrdí: *"Hokejová legislativa je o něco jednodušší než fotbalová, ale na druhé straně není tak propracovaná."*⁷⁰

Hokejové kluby hrající nejvyšší českou soutěž podléhají dalším požadavkům týkající se spíše sportovní oblasti. Jde o základní nutnosti jako mít zastřešený zimní stadion s chladicím systémem a prostory splňované normu ČSLH. Dále jsou kluby nuceny pracovat s mládeží tak, aby umožnily svým mladým výběrům hrát nejvyšší soutěže svých věkových kategorií. Obecně známými jsou normy např. pro velikost kluzišť, velikost hráčské výstroje a dodržování pravidel hry během hokejových utkání.

Ekonomické faktory

Při pohledu na ekonomický stav makroprostředí je v této analýze nutno nahlížet především na ukazatel vývoje HDP. Hospodářské cykly, vývoj kurzu koruny vůči ostatním měnám nebo výše úrokových měr mají jistě také svůj vliv na ekonomickou situaci klubu.

⁷⁰ Převzato z www.hokej.cz



Obrázek 6: Meziroční vývoj HDP od roku 2008⁷¹

Jednoznačně největší událostí celého světa ekonomiky je finanční krize z konce roku 2008. Na předešlém obrázku je evidentní propad meziročního vývoje HDP v roce 2009, ze kterého se ekonomika ještě i nyní nemůže zcela vymanit. Více či méně stále přetrvávající ekonomická krize se projevuje do všech segmentů průmyslu a obchodu a ani sportovní oblast není výjimkou. Pro sportovní i hokejové kluby se stalo od roku 2009 mnohem složitější shánění peněžních prostředků na svůj provoz. Sponzoři jednoduše nemohli nebo již nebyli ochotni poskytovat hokejovým klubům takovou výši sponzorských darů, jako tomu bylo před propuknutím krize. Některá partnerství mezi hokejovými kluby a jejich sponzory byla dokonce zničena. Dnes se situace začíná zlepšovat, nicméně existuje stále neutuchající vliv již zmiňované finanční krize. Jako příklad uvedu výzkum Jiřího Nováka z deníku Sport, jenž analyzoval dopad ekonomické krize na rozpočet klubů, platy hráčů a ceny vstupného.

⁷¹ Převzato z www.kurzy.cz

Tabulka 6: Změny v rozpočtu, platech hráčů a vstupného po krizi⁷²

Název klubu	Snížení rozpočtu	Snížení platů	Změny vstupného cca
Karlovy Vary	ne	ne	+ 90%
Slavia Praha	o 15%	ne	ne
Sparta Praha	ano	o 20 %	ne
Plzeň	o 10 mil. Kč	ano	+ 10%
Pardubice	ano	o 20-30 %	+ 10%
Litvínov	ano	o 20 %	ne
Zlín	ano	o 10 %	ne
Vítkovice	ano	ne	ne
Liberec	o 56 mil. Kč	ano	ne
Třinec	o 20 %	ano	ne
Č. Budějovice	ano	nevyhodnoceno	- 15%
Kladno	ano	ne	ne
Mladá Boleslav	o 10 %	o 15 %	ne
Brno	neodpověděli		+ 120 %

Politické faktory

Státní zřízení České republiky je parlamentní demokracie, nejdůležitějším zákonem je Ústava České republiky s Listinou základních práv a svobod. Tyto dva nejvýznamnější dokumenty platí od vzniku samostatné republiky v r. 1993 dodnes. Podle ústavy je Česká republika svrchovaný, jednotný a demokratický právní stát založený na právech a svobodách každého člověka a občana. Ústava rozděluje moc v ČR na zákonodárnou, výkonnou a soudní.

Politický vývoj v ČR lze považovat za víceméně stabilní a sportovní oblasti se oproti ostatním nedotýká příliš mnoho. Vládním orgánem pro sport je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), jež přerozděluje státní fondy a dotuje sportovní jednoty v zemi.

⁷² Vlastní zpracování podle www.sport.cz

Technologické faktory

V rámci analýzy technologických faktorů lze zmínit jak stadion, ve kterém klub působí, tak technologické aspekty hokeje vůbec. Nová WERK ARENA je neoddiskutovatelnou chloubou třineckého hokeje a nabízí Ocelářům jedno z vůbec nejlepších zázemí v celé ČR. Popis nové třinecké hokejové haly viz výše v představení klubu HCO Třinec.

Hokejové odvětví lze z technologického hlediska považovat za velmi moderní. V porovnání s fotbalem využívá hokej již delší dobu technologie i k řízení utkání a umožňuje dokonce řešit některé situace i po jeho skončení. Může se jednat o uznání regulérních gólů, které v rychlosti hry nemusí být zřetelné. Naopak lze neuznat z různých důvodů vstřelený gól či vrátit časomíru nazpět. Videozáznam je rozhodčími používán k přesnějšímu posuzování nedovolené hry a stejně tak pro zpětné trestání hráče za příliš hrubou hru (např. pozastavením činnosti na další utkání). Pro správní orgány je rovněž výhodný záznam z kamer umístěných na stadionech pro posuzování např. chuligánství a jeho případné trestání.

Jako protipól moderně řízenému hokeji lze uvést zastaralý registrační systém hráčů, který je velmi nepružný a složitý. Na toto téma již dříve diskutovali zástupci klubů i ČSLH. Vrcholem celého problému bylo dokonce až odebrání bodů některým extraligovým klubům za nesprávnou registraci svých hráčů, jež zasáhli do utkání. Z pohledu fanoušků vzrůstá nevole spjata s nakupováním permanentek/lístků na hokejová utkání v Třinci, avšak tomuto problému se budu dále věnovat až v další analýze.

2.3 Oborová analýza

Oborové prostředí podniku, chcete-li jeho mikroprostředí, jsem analyzoval z hlediska několika aspektů: zákazníci, dodavatelé, substituty, konkurence a potenciální nová konkurence.

Zákazníci

Elementárním zákazníkem sportovního klubu je jeho fanoušek ve formě platícího diváka. Jsou to právě nejen hokejoví, ale obecně sportovní fanoušci, kteří prodělali velkou změnu ve svém chování. Před několika desítkami let chodili fanoušci na sportovní klání zdarma, v dnešní době je pochopitelně sport placenou zábavou. Nutností a jakýmsi standardem organizátorů sportovních akcí jsou kromě sportu samotného i doprovodné služby. Dnešnímu náročnému divákovi se dnes jednoduše nemůže nabídnout „strohá“ podívaná - prodává se celkový zážitek.

Hokej je v tomto směru poměrně progresivním odvětvím. Prostor moderních hokejových arén poskytuje dostatek možností pro kreativní nápady managementu každého klubu. Třinec díky výstavbě nové haly může pomýšlet na poskytování skvělého zážitku pro své diváky. Především v porovnání s původní WERK ARENOU nabízí ta nová úplně jiný rozměr služeb. Vedení klubu se v lecčems může inspirovat v zámořské lize NHL, kde diváci již delší dobu chodí na hokejové zápasy jak za sportem a stejně tak za zábavou. Nový rozměr hokejovým utkáním dala například rekonstrukce multifunkční haly Madison Square Garden využívané klubem New York Rangers.

Počet platících hokejových diváků patří v Třinci k nejnižším v české nejvyšší soutěži. Kapacita hokejové haly je 5200 diváků. Stejně množství míst bylo dostupné pro diváky i ve starém stadionu. Tabulka č. 7 níže ukazuje vývoj návštěvnosti na hokejových utkáních v Třinci. Jak lze vidět, zájem o hokej mírně roste. Pro Třinec pozitivní výjimkou jsou čísla z aktuální sezony 2014/15, kdy návštěvnost vzrostla skokově. Hodnota je dána především první sezonou hranou v nové WERK ARENĚ. Zájem ze strany diváků je pochopitelný a byl i očekávaný. Nicméně nyní se naskytá výzva pro klub, aby tato příjemná čísla udržel i v příští sezoně.

Tabulka 7: Vývoj návštěvnosti v Třinci⁷³

2009/10	2010/11	2011/10	2012/13	2013/14	2014/15
3439	3688	3444	3784	3704	4920

⁷³ Vlastní zpracování podle www.hokej.cz

Ano, kapacita hokejové haly může teoreticky snižovat maximální možnou návštěvnost. Aktuální sezonu s většinou vyprodaných zápasů v Třinci je nutné brát s rezervou, a tak je nutné definovat důvody, proč v Třinci ve srovnání s ostatními extraligovými nechodí na hokej tolik lidí. Hlavní faktory jsou:

- velikost města Třince (cca 40 000 obyvatel)
- nutnost nekomfortního dojíždění velké části fanoušků do Třince z okolních vesnic
- „souboj“ o fanoušky mezi hokejovými kluby ve východní části republiky
- mentalita fanoušků (zájem o hokej v časech úspěchů)
- zvyšování počtu televizních utkání

Dodavatelé

Ve sportovní oblasti je jako na dodavatele pohlíženo na hráče. Hokejoví hráči jsou často vnímáni jako nositelé značky klubu, za který nastupují. Skladba hráčského kádru je v kompetenci především hlavního trenéra, případně jiných členů vedení klubu. Z pohledu věrného fanouška je důležitá stabilita kádru, o kterou usiluje většina sportovních organizací. S hráči jsou ze strany klubu uzavírány profesionální kontrakty. Součástí každého kontraktu jsou samozřejmě platy hráčů, jež představují největší podíl z rozpočtu celé společnosti. Klub se ve výsledku snaží namíxovat hráčský kádr tak, aby jeho kvalita byla co nejvyšší a zároveň se platy všech hráčů vešly do stropu, jaký si klub dovolí stanovit. Výhodnou strategií je investice do vychovávání vlastních hráčů od přípravek a mládežnických výběrů.

Je otázkou, zda hráči nejsou přepláceni a jejich měsíční výplaty nejsou uměle nafukovány. Zveřejňování platů extraligových hráčů je v České republice jakýmsi tabu. Například v kanadsko-americké NHL, je zveřejňování platů samozřejmostí. Nemusíme chodit ale až tak daleko, vždyť i na Slovensku je standardem zveřejnění platů hráčů. Na tuzemské scéně je však nesmírně obtížné získat relevantní data. Pomyslnou vlaštovkou byl v minulosti Lukáš Krajíček, který se nebránil podat informaci, že inkasoval měsíčně 600 tisíc korun. Tento hráč působil i ve zmiňované NHL a proto pravděpodobně vnímal zveřejnění platu jako automatickou věc. I Petr Ton prozradil v jednom ze svých

rozhovorů, že hráči si mohou přijít ročně zhruba na 3 až 4 miliony korun. Roční gáže těch největších hvězd je však odhadována i na dvojnásobek.

Návodem pro výpočet průměrného platu hokejisty v české nejvyšší soutěži mohou být data o pokutách za simulování z loňského roku. Potrestaných bylo 18 hráčů z deseti klubů, kteří museli odvést 10 procent ze svého měsíčního platu. Celkem bylo vybráno 247 tisíc Kč, což odpovídá průměru necelých 14 tisíc Kč na jednoho hráče. Tato částka odpovídá spekulacím, že průměrný plat v extralize se může pohybovat cca mezi 130 – 150 tisíci Kč měsíčně.

Substituty

Základním substitutem pro hokej je v českém měřítku fotbal. Fotbal je z celosvětového hlediska vnímán jako nejpopulárnější sport. V České republice je popularita obou sportů poměrně vyrovnaná. Drží spolu neotřesitelnou dvojici v žebříčku oblíbenosti sportů. Hlavním substitutem pro HC Oceláři Třinec je fotbalový klub FC Fotbal Třinec. Jde o tým hrající druhou nejvyšší soutěž nesoucí název Fotbalová národní liga.

Na FC Fotbal Třinec se jako na substitut lze dívat ze dvou různých pohledů. Tím prvním je fakt, že FC Fotbal Třinec působí na stejném (malém) trhu a stává se tak kromě Ocelářů terčem pro sponzory. Hlavním sponzorem obou klubů jsou Třinecké železárny. Jde o klíčového partnera pro oba kluby s tím, že pozornost je upřena především na hokej. Důvodů může být mnoho, nejviditelnější je ale ten, že se v Třinci hraje pouze Fotbalová národní liga. Hokej je tak vnímán jako sport číslo jedna. Pomyslným problémem pro hokejový klub je možný postup fotbalového klubu do Synot ligy (nejvyšší soutěže). Z důvodu sdílení hlavního sponzora by mohlo dojít k rozdělení dotací mezi obě společnosti a tím pádem snížení výše sponzoringu pro hokej. V současnosti je rozpočet a stejně tak dotace ze strany sponzorů u FK Fotbal Třinec jen zlomkové ve srovnání s HC Oceláři Třinec. Kromě fotbalu působí v Třinci i jiné sportovní kluby, za zmínku stojí jistě florbal, volejbal, tenis nebo atletika.

Druhým pohledem je vnímání substitučních produktů ze strany společností poskytujících v Třinci ostatní volnočasové aktivity. Potenciální hokejoví fanoušci, kteří nepatří mezi skalní a oddané diváky, se mohou rozhodovat jak naložit se svým volným časem. Substitutem jsou tedy návštěvy kina, divadla, koncertu, sportovního centra,

plaveckého bazénu nebo jiné nárazové sportovní akce, např. mítinku ve skoku do výšky Beskydská laťka.

Konkurence

Konkurenci třineckému hokeji tvoří všechny ostatní extraligové kluby, které s ním soupeří v mistrovských utkáních. Jejich výčet je k nahlédnutí v tabulce č. 8 níže. Ze sportovního hlediska jsou nejsilnějšími konkurenty kluby soupeřící o zisk titulu mistra republiky. Z ekonomického hlediska je možné konkurenty řadit podle jejich obchodní síly, např. výši rozpočtu. Na české scéně není zvykem zveřejňovat rozpočty sportovních klubů, proto bych se tomuto tématu dále nevěnoval. Nutné je však podotknout, že z hlediska financí nemají Oceláři žádné existenční problémy.

Tabulka 8: Seznam extraligových klubů⁷⁴

Název klubu	Umístění v základní části 2014/15
HC Oceláři Třinec	1.
HC VERVA Litvínov	2.
HC Kometa Brno	3.
HC Sparta Praha	4.
Mountfield HK	5.
PSG Zlín	6.
HC Škoda Plzeň	7.
HC VÍTKOVICE STEEL	8.
HC ČSOB Pojišťovna Pardubice	9.
BK Mladá Boleslav	10.
Bílí Tygři Liberec	11.
HC Energie Karlovy Vary	12.
HC Olomouc	13.
HC Slavia Praha	14.

⁷⁴ Převzato z www.hokej.cz

Na druhou stranu je s konkurencí třeba počítat i proto, že v blízkém okolí působí další hokejové kluby. Ty soupeří s HC Oceláři Třinec o zákazníky (diváky), obchodní partnery nebo talentované hráče. V třineckém regionu se jeví jako jednoznačně nejsilnější konkurence ostravský tým HC Vítkovice Steel. Vzdálenost mezi Ostravou a Třincem je jen něco přes 50 km. Rivalita obou klubů je evidentní při vzájemných utkáních a je cítit jak v soubojích hráčů, tak mezi fanoušky v hledišti. Dalšími hokejovými kluby působícími nedaleko Třince jsou HC Frýdek-Místek hrající nižší soutěž a malíček klub TJ Slavoj Český Těšín. Teoretickou konkurencí může být slovenský hokejový klub Žilina hrající nejvyšší slovenskou soutěž. Při pohledu na skladbu fanoušků je to ale právě Třinec, jež přebírá slovenské fanoušky na českou stranu. Důvodem je vyšší kvalita české extraligy oproti slovenské.

Potenciální nová konkurence

Novým sportovním konkurentem se extraligovému klubu může stát ten, který postoupí z baráže do nejvyšší soutěže. V sezoně 2012/13 vešla v platnost novinka herního řádu o pravidlech postupu do ELH. Do té doby se baráž hrála systémem, jaký je známý z play-off, a to vzájemná utkání posledního týmu extraligy s vítězem 1. ligy na čtyři vítězná utkání. Od zmiňované sezony se hraje ve čtyřčlenné skupině obsazené dvěma nejlepšími druholigovými a dvěma nejhoršími prvoligovými kluby. Výjimkou v tomto pravidle je zakoupení extraligové licence klubem, který má zájem zaplatit účast v nejvyšší soutěži klubu, jež se například dostal do insolventního řízení nebo nesplňuje některou z podmínek pro setrvání v extralize.

V blízkém okolí Třince nefiguruje žádný hokejový klub s potenciální silou postoupit do ELH. Není tak nutné přikládat této části analýzy velkou váhu.

2.4 Marketingový mix

Marketingový mix je propojení několika základních marketingových nástrojů, které jsou společnostmi používány pro dosažení svých cílů. V této diplomové práci analyzuji produkt, cenu, distribuci a propagaci.

Produkt

Hlavním produktem hokejového klubu Oceláři Třinec je hokejové utkání v rámci extraligy ledního hokeje. Jak jsem psal již výše v analýze mikroprostředí podniku, fanoušek v dnešní době očekává mnohem více než jen samotné utkání. Divák očekává:

- kvalitní sportovní výkon
- atmosféru na stadionu a celkovou show
- časově přijatelný termín zápasu
- zábavu, doprovodný program
- možnost občerstvení
- nabídku klubových suvenýrů

Vstup do WERK ARENY si mohou diváci zakoupit prostřednictvím jednorázových vstupenek nebo celosezónních permanentek. Jejich cenu budu rozebírat v další části marketingového mixu.

Doplňkovými produkty poskytovanými pro zákazníky jsou občerstvení a předměty z klubové prodejny (fanshopu). Nabídka jídel a nápojů je dle mého názoru na třineckém hokejovém stadionu nadprůměrná. Kvalita je relativně vysoká a uspokojí většinu návštěvníků. Nabídka v klubové prodejně zahrnuje značkové oblečení pro muže, ženy i děti; předměty pro fandění; výrobky ze skla a porcelánu a další vybavení (do domácnosti, do auta, apod.)

Cena

Do hrací sezony 2014/15 vstoupil třinecký klub s novými cenami vstupenek na domácí utkání. Management společnosti si dovolil zvýšit cenu oproti minulým sezonám. Hlavním faktem byl přesun ze staré haly do nové WERK ARENY. Cena vstupenek na hokejová utkání je ale stále v porovnání s ostatními extraligovými kluby podprůměrná, což je pro fanoušky klubu příjemná zpráva. I přes zdražení se klubu podařilo prodat velkou část celosezónních permanentek. Nová sportovní hala v aktuální sezoně táhla a věřím, že zájem o vstupenky nebude o moc nižší než nyní, ačkoli snížení poptávky očekávám. Kompletní ceny vstupenek jsou k vidění v následující tabulce:

Tabulka 9: Ceny vstupenek 2014/15

Sektor	A, E	B, C, F, G, H	Stání
Cena	150 Kč	130 Kč	100 Kč

Největší cenu, 150 Kč, musí zaplatit diváci sedící v sektorech A, E situovaných na delší straně haly. Mírně sníženou cenou, 130 Kč, je ohodnocena návštěva utkání v sektorech na kratších stranách kluziště a v rozích stadionu. Nejlevnější dostupné vstupenky jsou místa k stání – „do kotle“, které přijdou skalní a nejhlasitější fanoušky HC Oceláři Třinec na 100 Kč. Pro lepší orientaci v sektorech WERK ARENY viz přílohu č. 1 na konci dokumentu. Součástí prodeje vstupenek jsou slevy pro důchodce, ZTP a děti do 150 cm výšky. Pro ně je zde připravena 50% sleva ze vstupného do sektorů B, C, F, G, H. Stejná slevová politika je nastavena i pro prodej permanentních vstupenek, jejich ceny jsou uvedeny níže:

Tabulka 10: Ceny permanentních vstupenek 2014/15

Sektor	Základní část	Základní část a 1. kolo Play Off
A, E	2 700 Kč	3 000 Kč
B, C, F, G, H	2 300 Kč	2 600 Kč

Celosezónní permanentky vyjdou jejich držitele na 2700 Kč do sektorů A, E, respektive 2300 Kč. V případě zakoupení této vstupenky v balíčku s 1. kolem Play Off musí fanoušci zaplatit 3000 Kč, respektive 2600 Kč. Pokud vycházíme z toho, že během základní části extraligy se odehraje 26 domácích utkání, tak zakoupením permanentní vstupenky získá divák pomyslnou slevu ve výši zhruba 31% oproti zakoupení jednotlivé vstupenky na všechna domácí utkání.

Distribuce

Distribuce je cesta jak dostat produkt přímo k zákazníkovi. Určení distribuční cesty pro hokejový klub je specifické v tom, že je nutné oddělit nabízené hmotné a nehmotné produkty. Hlavním produktem je hokejové utkání, které si divák nemůže nahmatat ani nemůže být dáno do prodejny. Divák jako zákazník si za tímto produktem, chcete-li službou, musí přijít na zimní stadion. Fanoušek je schopen si vyhledat nejrůznější reference očekávané služby jako billboardy, televizní upoutávky, novinové články, apod. Poté po příchodu na hokejové utkání sám hodnotí úroveň místa, kde je tato služba poskytována – hokejový stadion.

HC Oceláři Třinec hraje svá mistrovská utkání v hale nesoucí název WERK ARENA. Svou činnost klub zde započal od sezony 2014/15. Do té doby působil na starém zimním stadionu nesoucím sice stejný název, ale prakticky ze všech hledisek jiné (nižší) úrovně. Na hokejová utkání se do haly vejde až 5200 platících diváků. Více o nové WERK ARENĚ je napsáno výše v představení klubu na straně 41 tohoto dokumentu.

Druhou částí distribuce třineckého hokejového klubu jsou hmotné produkty klubového fanshopu. Pro tyto výrobky využívá společnost dvou distribučních cest: klubových prodejen a e-shopu. Fanshop je situován v prostorách zimního stadionu a jeho zdaleka největší vytíženost nastává během přestávek hokejových utkání. Na internetové stránky klubové prodejny a e-shop se dá nahlédnout přes hlavní stranu oficiálního webu nebo přímo na adrese fanshop.hcocelari.cz.

Propagace

Propagaci lze vnímat jako komunikaci klubu se zákazníky. Pro hokejový klub je možno využít těchto komunikačních nástrojů:

- Corporate identity (CI)
- Osobní prodej a podporu prodeje
- Práce s veřejností
- Reklama

Corporate identity, v češtině něco jako firemní styl, je v klubu velmi dobře nastaven. Oceláři velmi dobře dávají velký důraz na svou identitu. Klubové barvy – červená a bílá

– jsou evidentní především z dresů hokejistů, sedaček v hokejové hale nebo z vzhledu oficiálního webu. Není tomu tak dlouho, co klub nechal předělat své logo, které nyní podle mého názoru vypadá tak, jak by každé nové logo moderní firmy vypadat mělo – jasně, jednoduše, výstižně. Tradice a důraz na region jsou k vidění díky hlavnímu sponzorovi společnosti, Třineckým železárnám.

Osobní prodej a podpora prodeje vede ke zviditelnění a aktivizaci hokejového klubu na trhu. Marketingový pracovník nebo i jiný člen vedení firmy osobně nabízí produkty a služby klubu. Může jít jak o např. VIP vstupenky pro fanoušky, tak i nabídku reklamních ploch z hlediska sponzorů. Vhodnými a osvědčenými nástroji podpory prodeje jsou věrnostní slevy, soutěže, autogramiády nebo dny otevřených dveří klubu. Mimo tyto akce je zvykem třineckého klubu organizovat i poměrně netradiční setkání s veřejností, jako např. přátelské fotbalové utkání s fanoušky nebo běh s hráči na blízkou horu Javorový.

Práci s veřejností jsou myšleny oficiální prohlášení společnosti ke sportovním, ekonomickým, ale i jiným výsledkům. Oceláři standardně využívají tiskové konference a podobná prohlášení, stejně tak jako rozhovory s hráči. Často využívaným médiem pro zveřejnění informací jsou regionální noviny Hutník. Nutností je zákonné podávání informací ve formě účetní závěrky.

Reklama je soubor činností představující placenou prezentaci firmy jako celku nebo jejích produktů. Klub HC Oceláři Třinec využívá reklamu především místního rázu ve formě billboardů u silnic a reklamy v regionálním tisku. Reklama dopadá na velké množství stávajících fanoušků, ale i na další potenciální fanoušky. Nedostatkem shledávám nízké využití reklamy pro klubový fanshop.

2.5 SWOT analýza

V následujícím textu provádím rozbor silných a slabých stránek společnosti, její příležitosti a hrozby. SWOT analýza je mimo jiné jedním z nejlepších nástrojů efektivního řízení firmy. Na jejím, a základě ostatních již vypracovaných analýz je možné stanovit volbu strategie a priorit klubu.

Silné stránky

Rozhodně největší silnou stránkou celého klubu HC Oceláři Třinec je výstavba a využívání nové multifunkční hokejové haly **WERK ARENA**. Po dlouhých letech působení ve staré hale, která zdaleka nestačila na moderní pojetí hokeje, je ta nová jistě vysvobozením jak pro funkcionáře, tak i hráče a fanoušky. Nový stadion přilákal hned v první v něm hrané sezoně zvýšený počet diváků na utkání. Hala pozvedla celý klub v různých ohledech na vyšší úroveň – tam, kde by spousta moderně řízených hokejových klubů chtěla být. Výhodou třineckého klubu je, že se může opírat o velmi stabilního a silného generálního sponzora, jakým je akciová společnost **Třinecké železářny**. Velká korporátní firma působící v hutnickém průmyslu je dlouholetým mecenášem klubu. Provázanost a partnerské vztahy jsou viditelné i z personálního zastoupení některých funkcionářů z vedení Třineckých železáren ve vedení HC Oceláři Třinec. Vliv a vysoká míra investic do klubu je pak patrná např. z názvu haly, hlavního loga na dresech hokejistů i ze samotného názvu klubu. Se silným generálním sponzorem je spjata další silná stránka – **rozpočet**. Podle dostupných zpráv disponuje Třinec nadstandardním rozpočtem v rámci naší nejvyšší soutěže. Díky tomu si může např. dovolit platit i nadprůměrné platy svým hráčům. Klub tímto způsobem zlákal již spoustu kvalitních hokejistů, jež dokázali svým přínosem zajistit pro Třinec významné úspěchy. S vyrovnaným a vysokým rozpočtem se pojí i pozitivní finanční bilance firmy. Ta se nemusí potýkat s ekonomickými problémy tak, jak to nezdávka bývá u prvoligových klubů jak ve fotbale, tak i v hokeji. **Bezdluhovost** je pro kvalitní fungování společnosti velmi důležitá. Silnou stránkou Ocelářů je to, že nemusí řešit městskou, ani regionální rivalitu s jiným extraligovým klubem. Jedinečnost v širokém regionu zajišťuje klubu **dominantní postavení**. Nejbližším klubem hrající nejvyšší soutěž jsou ostravské Vítkovice. I když například Praha nabízí mnohem větší potenciální fanouškovskou základnu pro více klubů, rivalita mezi Spartou a Slavií není v určitých ohledech přínosnou. Třinec je hokejové město a výhodou klubu je také možnost stavět na dlouhé **historii**. Nespornou silnou stránkou v probíhající sezoně 2014/15 je **kvalitní tým** hráčů A týmu. Celá řada hráčů ze současné soupisky klubu má zkušenosti z kvalitnějších zahraničních soutěží jako NHL a KHL. Hvězdy jako Rostislav Klesla, Jakub Klepiš nebo Zbyněk Irgl patří k těm nejlepším hráčům, které lze spatřit na ledových plochách v České republice.

Slabé stránky

Ve srovnání třineckých Ocelářů například s Kometou Brno je patrné, že klub nedisponuje tak silnou a věrnou fanouškovskou základnou. Slabou stránku shledávám v **závislosti na výsledcích A mužstva**. V případě špatných výsledků se může očekávat úpadek zájmu o hokej. Do **negativního vnímání** třineckého hokeje vstupují i některé z jeho silných stránek. Právě například ekonomická stabilita a vysoký rozpočet daný silným partnerem může vyvolat nesnášenlivost ze strany ostatních klubů, především jejich fanoušků. Jednou ze slabých stránek je **systém permanentních vstupenek** a jejich distribuce. Slabina klubu tkví ve vysokém počtu prodaných celosezónních vstupenek, díky kterému vznikají určité problémy. Po většinu domácích utkání v Třinci klub hlásil vyprodáno, avšak zpravidla okolo 10% sedaček zůstávalo volných. Jde o místa držitelů permanentek, kteří se rozhodli na utkání nejít, i když mají platnou vstupenku. Negativní projevy se pochopitelně začaly vyskytovat ze strany fanoušků se zájmem navštívit jednorázově utkání a zakoupit k tomu určenou vstupenku. Díky špatnému systému svůj záměr nemohou provést, i když by pro ně ve WERK ARENĚ bylo místo k sezení, jak je uvedeno výše. Dalším důvodem nevole vlastních fanoušků může být držení permanentek sponzorskými firmami, které jednoduše nevyslaly žádného zástupce na utkání. I já sám jsem neměl větších problémů se dostat na utkání způsobem kontaktování známých pracujících v různých třineckých firmách s žádostí o lístky.

Příležitosti

Pokud porovnáme fotbalovou Ligu mistrů s tou hokejovou, zjistíme obrovské rozdíly. Ve fotbale je Liga mistrů zavedenou soutěží odrážející nejvyšší kvalitu klubů a dokáže přilákat obrovské množství diváků a sponzorů. V hokeji je koncept Ligy mistrů v plenkách a dle mého názoru IIHF se sama není schopna shodnout na tom, jak by měla soutěž vypadat. V případě, že **Liga mistrů** zvýší svou prestiž, je příležitostí pro klub působení v této soutěži. V České republice jsou dva sporty nadřazené všem ostatním – fotbal a hokej. V kontextu toho, že fotbal je celosvětově nejslavnějším, lze tvrdit, že jsme hokejovým národem. Tradice a **popularita ledního hokeje** je velkou výhodou pro všechny kluby působící v této oblasti. Hokej zkrátka lidi táhnul, táhne a bude táhnout.

S předešlou příležitostí se pojí i další, je to **zájem médií o hokej**. Média mají velkou moc v tom, jaké informace lidem předkládají, a ve sportu tomu není jinak. Především díky České televizi však může běžný divák v ČR sledovat velké množství hokejového dění včetně přímých přenosů značného počtu utkání. Třinecký klub je v určitém smyslu závislý na výsledcích jejich A mužstva – jak jsem již zmínil ve slabých stránkách společnosti. Potenciální **úspěch týmu** (zisk mistrovského titulu) je více než slušným základem pro rozvoj klubu. Vítězství Třince v play-off extraligy v roce 2011 znamenalo zvýšený zájem o hokej v Třinci a stejně tak by tomu dle mého názoru mělo být i v případě dalšího titulu. Případně už v probíhající sezoně 2014/15, kde si Třinec vede prozatím velmi dobře. Sponzorství je pro sport jedním z klíčových faktorů a hokej není výjimkou. Příležitostí pro rozvoj klubu je **zisk dalších partnerů** ve formě sponzorů. Tím se zajistí vyšší příjem společnosti a možnost investic. Diverzifikace sponzorů by mohla klubu také pomoci překonat ztrátu některého z nich. Pozitivní věcí je **čistota hokeje**. Ve srovnání s fotbalem je hokej transparentnější. Lidmi je obecně fotbal vnímán jako zkorumpovanější, „špinavější“ a řeší se v něm více zájmy majitelů, investorů, apod. Výhodou hokeje je např. i méně simulování hráčů během utkání nebo vyšší zájem ženské populace o hokej než fotbal.

Hrozby

Významnou hrozbou je nejen pro hokejové kluby (jako obchodní společnosti) **ekonomická krize**. Rok 2009 se nesmazatelně zapsal černým písmem do dějin ekonomie. Spousta firem zažívala krušné časy po vypuknutí krize, což se projevovalo např. v propouštění, ztrátě kontraktů, zeštíhlování firem, atd. Na sportovním trhu trpěly především kluby z důvodu snížených sponzorských darů od svých partnerů. I když je generální partner třineckého hokeje velmi stabilní a ekonomickou krizi dokázal přestát víceméně bez následků, tak další případná ekonomická krize může mít na klub v tomto ohledu dopad. Teoretickou hrozbou pro Oceláře je fotbalový klub **FK Fotbal Třinec**. Tento fotbalový klub vystupuje jako konkurence tomu hokejovému, přičemž jeho síla by výrazně vzrostla v případě jeho postupu do nejvyšší soutěže – Synot ligy. Potenciálně by tak Ocelářům hrozil úbytek sponzorů (rozmělnění mezi dva prvoligové kluby v malém městě), úbytek fanoušků (změna priorit z hokeje na fotbal) nebo zvýšená

podpora města pro fotbal na úkor hokeje. V návaznosti na závislost celého klubu na výsledcích jeho A mužstva se pojí hrozba **sestupu do nižší soutěže**. Ačkoli se to v současnosti nejeví jako reálná varianta, sestup klubu z extraligy by na klub velmi silně zapůsobil. A to velmi negativně. Prakticky všechny dříve vyjmenované body SWOT analýzy by dostaly jiný rozměr, pokud by klub nepařil mezi hokejovou elitu České republiky. V tomto případě by co nejrychlejším cílem mělo být postoupení zpět do nejvyšší soutěže, neboť v I. lize by klub jakoby stagnoval. Navíc se nemůže automaticky počítat s fanouškovskou podporou takového rázu, jaké se dostalo Kometě Brno při jejím působení ve druhé nejvyšší soutěži. Vše je v hrozbách v klubu provázáno – pravděpodobný **úbytek sponzorů** a **úbytek fanoušků** by byl výsledkem již zmiňovaného sestupu. Nicméně sponzoři a fanoušci nemusí klub opouštět jen v tomto případě, najít se dá velké množství důvodů pro takovou akci. Jedním ze záměrů klubu by mělo být posilování vztahů jak se svými fanoušky a diváky přímo na stadionu, tak i se sponzory jakožto obchodními partnery. Jednou z hlavních hrozeb je tak **závislost na generálním sponzorovi**. I když Třinecké železářny disponují obrovskou ekonomickou silou, nikdy se nemůže se stoprocentní určitostí tvrdit neotřesitelná pozice firmy na trhu. Zkolabování generálního sponzora a pozastavení finančních injekcí proudících do klubu by mělo fatální následky.

2.5.1 Matice SWOT

Po sepsání nejdůležitějších aspektů vnitřního i vnějšího prostředí klubu a jeho řízení uvedu všechny zmiňované problematiky ještě jednou do přehledného výčtu. Jednotlivým bodům přisoudím číslo od jedné do deseti, které bude ukazovat jeho váhu. Body označené číslem 10 by se tedy měly stát prioritou pro vedení klubu.

Silné stránky	Hodnocení
WERK ARENA	10
Stabilní generální sponzor	8
Rozpočet	6
Bezdluhovost	6
Dominantní postavení v regionu	7
Tradice, historie	5
Kvalitní tým hráčů	8

Slabé stránky	Hodnocení
Závislost na výsledcích A mužstva	4
Vnímání klubu	3
Systém permanentek	8

Příležitosti	Hodnocení
Účast v hokejové Lize mistrů	7
Popularita hokeje v ČR	8
Zájem médií o hokej	5
Úspěch A mužstva	9
Nalezení nových partnerů	6
Vnímání hokeje	7

Hrozby	Hodnocení
Ekonomická krize	8
FK Fotbal Třinec	5
Sestup do nižší soutěže	10
Ztráta partnerů	9
Ztráta diváků	7
Závislost na generálním sponzorovi	6

2.6 Marketingový výzkum

Jednou z důležitých součástí celé práce je marketingový výzkum. Pro výzkum jsem použil dotazníkové šetření. Postup při provádění této metody je popsán v teoretické části práce. Dotazník nesl název „Marketing HC Oceláři Třinec“ a byl primárně koncipován ke zjištění názoru fanoušků klubu k nejrůznějším marketingovým otázkám. Cílem bylo zjištění, kdo jsou zákazníci (fanoušci) klubu a v jaké vzdálenosti od sídla firmy žijí, v jaké míře jsou spokojeni s nabízenými službami a jaké jsou jejich aktivity. Snažil jsem se také zjistit, jak fanoušci vnímají klubovou komunikaci a jak využívají poskytované informace či aktivity. Vyplňování dotazníku probíhalo prostřednictvím internetu na portálu www.vyplnto.cz, přičemž celkový počet respondentů (správně vyplněných dotazníků) je 869. Dotazník byl k dispozici během celého měsíce prosince 2014.

Respondenti byli primárně fanoušci klubu HC Oceláři Třinec, ať už o aktivní diváky, pasivní podporovatele nebo obyvatele Třinecka ovlivněné tímto klubem. Respondenty jsem se snažil získat skrze vystavení internetového odkazu k dotazníku na oficiálních webových stránkách www.hcocelari.cz a také facebookovém profilu klubu. Za zveřejnění odkazu funkcionářům klubu děkuji.

Struktura dotazníku

První část dotazníkového šetření vede ke zjištění základních informací o respondentech. Výsledky tak mohou být analyzovány podle demografických segmentů a ekonomické síly zákazníků.

- Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?
- Otázka 2: Kolik je Vám let?
- Otázka 3: Jaký je váš čistý měsíční příjem?

Druhá část je zaměřena na aktivitu fanoušků. Zda navštěvují utkání Ocelářů, jak často a s kým. Zahrnul jsem zde také otázku o útratě diváků na utkání za občerstvení nebo suvenýry. Větvením dotazníku jsem docílil toho, že fanoušci nenavštěvující žádné utkání byli vyfiltrováni z otázek číslo 5 až 11.

- Otázka 4: Jak často navštěvujete domácí utkání?

- Otázka 5: Jste z Třince nebo na hokejová utkání dojíždíte?
- Otázka 6: Účastníte se i venkovních utkání?
- Otázka 7: Vybíráte si utkání dle atraktivity soupeře nebo soutěže (Play-off)?
- Otázka 8: Utkání nejčastěji navštěvujete? (s kamarády, s rodinou, apod.)
- Otázka 9: Kolik Kč průměrně utratíte při návštěvě jednoho utkání?
- Otázka 10: Co si na stadionu obvykle kupujete?
- Otázka 11: Jak jste spokojen/a s programem během utkání?
- Otázka 12: Z jakého důvodu utkání nenavštěvujete?

Třetí část dotazníku je koncipována na zjištění informovanosti fanoušků o klubu a to případně i těch, kteří nemají zájem chodit na utkání. Další otázky se týkají spokojenosti zákazníků s fanshopem, akcemi klubu pro veřejnost nebo celkovou komunikaci.

- Otázka 13: Kde získáváte aktuální informace o klubu?
- Otázka 14: Jak jste spokojeni s následujícími? (www stránky, fotky, apod.)
- Otázka 15: Jak jste spokojen/a s nabídkou v klubové prodejně?
- Otázka 16: Jakých aktivit pro veřejnost se účastníte nebo jste se účastnil/a?
- Otázka 17: Uvítali byste více akcí pro veřejnost? Jaké?
- Otázka 18: Jak hodnotíte komunikaci klubu s veřejností?

Poslední otázkou celého dotazníku je možnost otevřené odpovědi, vzkazu, připomínky, dotazu nebo podnětu pro klub.

- Otázka 19: Máte nějaké podněty či návrhy pro klub?

2.6.1 Výsledky dotazníkového šetření

V následujícím textu se budu věnovat výsledkům jednotlivých otázek marketingového průzkumu. Pro zobrazení výsledků jsem se rozhodl použít surová data k dokázání pravověrnosti průzkumu.

Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví?

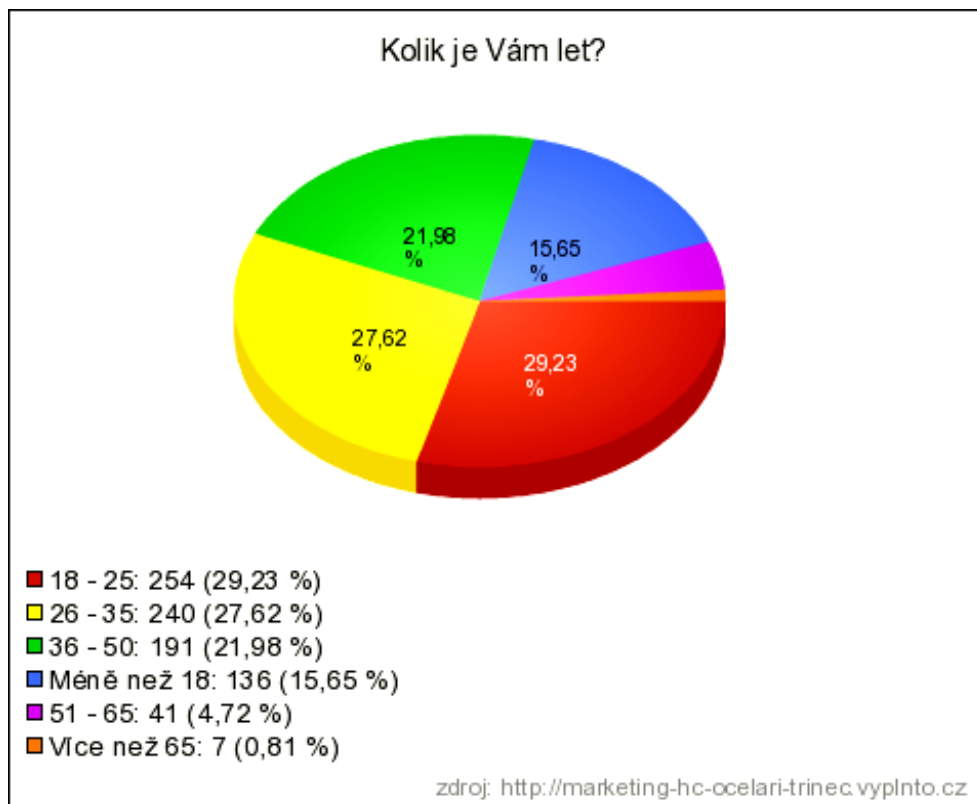
Necelé tři čtvrtiny respondentů jsou muži. Výsledek dle mého názoru odráží poměr mužů a žen ve fanouškovském táboru běžného hokejového týmu a obecně zájmu o sport.



Graf 1: Graf k otázce č. 1

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

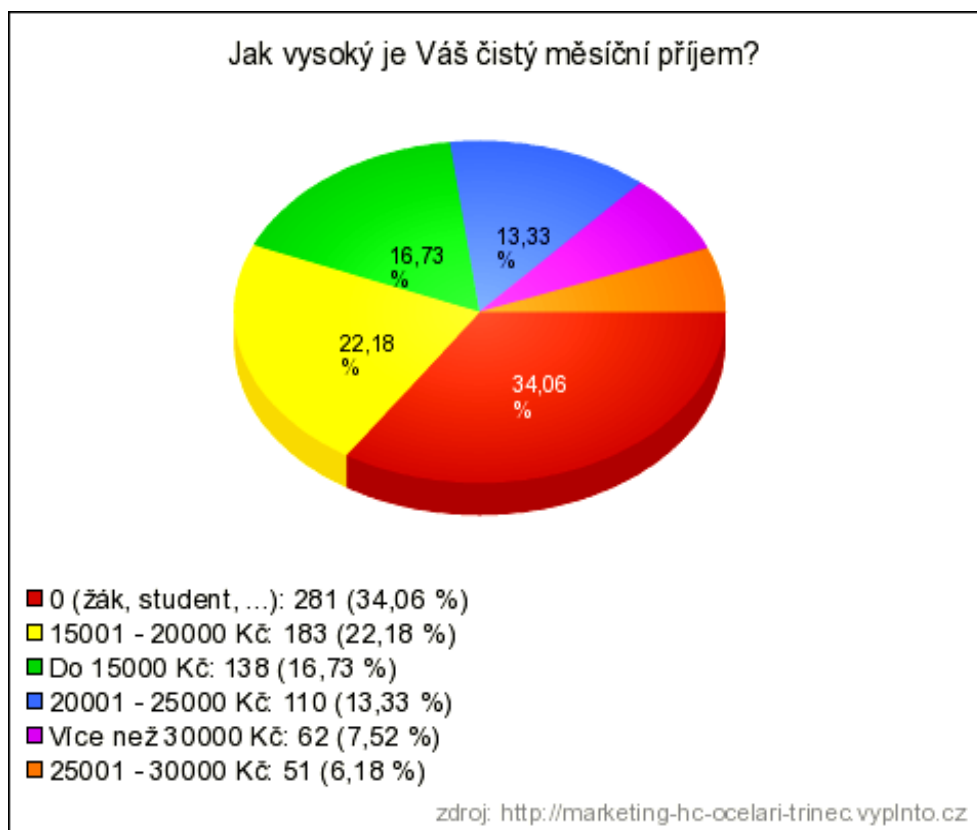
Jsem spokojený s tím, že v průzkumu se podařilo získat respondenty napříč věkovým spektrem, což dává celému výzkumu větší váhu než v případě homogenního výsledku.



Graf 2: Graf k otázce č. 2

Otázka č. 3: Jak vysoký je Váš čistý měsíční příjem?

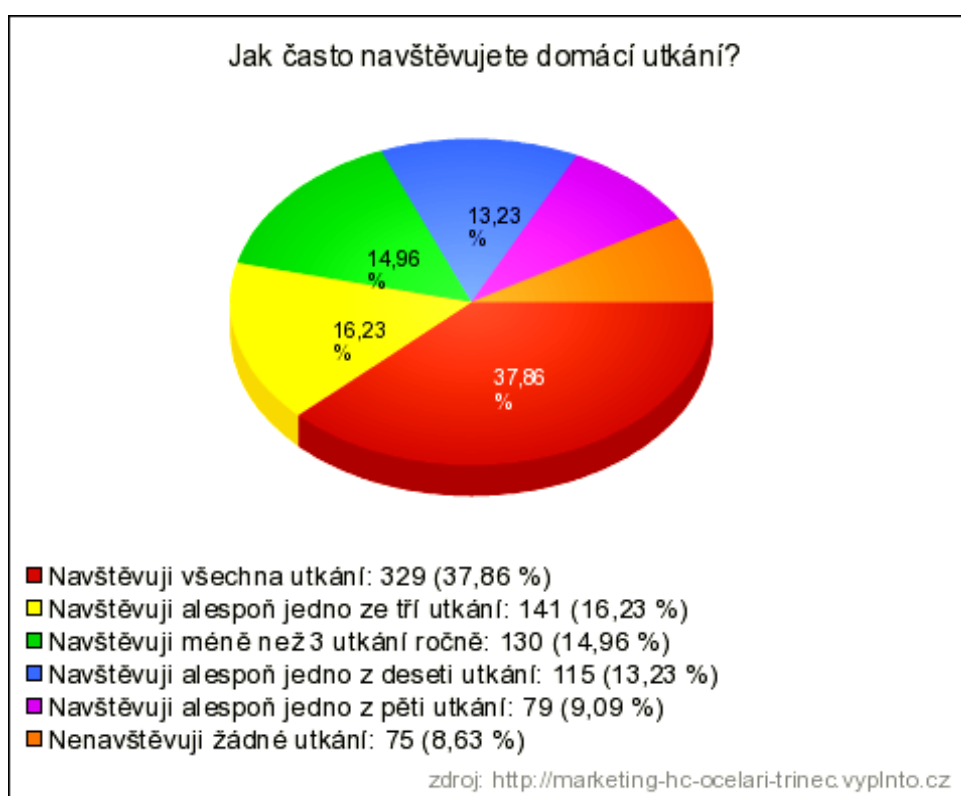
Stejně jako v předešlé otázce je výsledek výzkumu rozmanitý. Nejvíce respondentů jsou studenti nebo nezaměstnaní bez příjmu, ale v součtu 27 % dotázaných vydělává měsíčně více než 20 000 Kč čistého.



Graf 3: Graf k otázce č. 3

Otázka č. 4: Jak často navštěvujete domácí utkání?

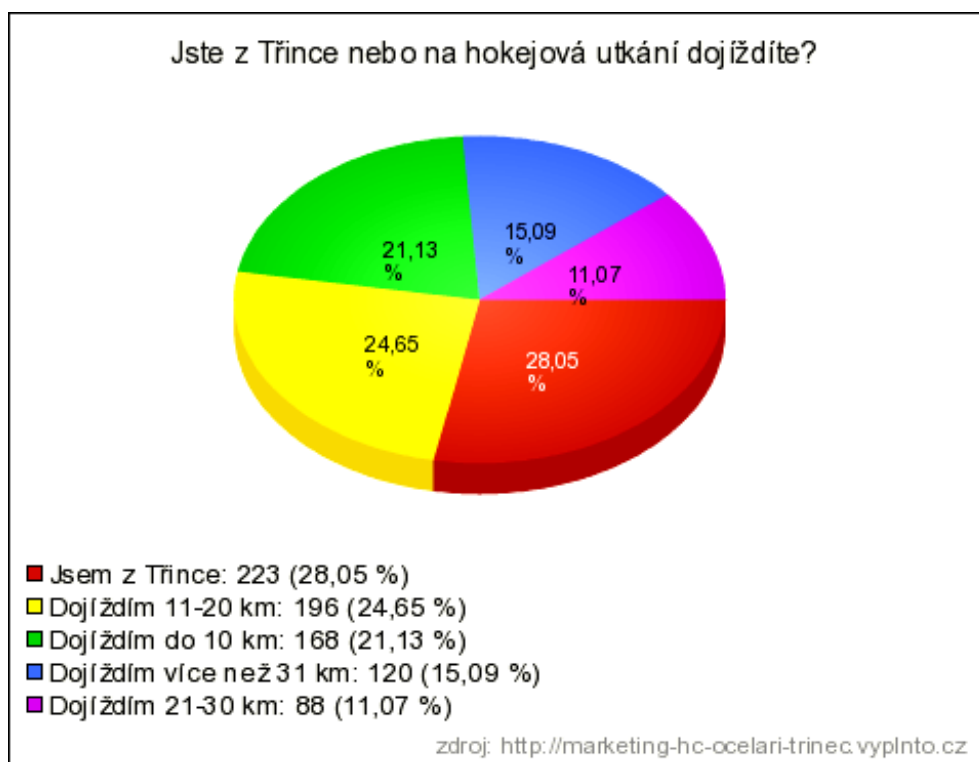
Největšími skupinami jsou skalní fanoušci (každé utkání; 38 %), a velmi častí návštěvníci WERK ARENY (alespoň jedno ze tří utkání; 16 %). Avšak třetí nejčtenější odpovědí je varianta „Navštěvuji méně než 3 utkání ročně“ – 15 % dotázaných. Třinecký klub tak disponuje poměrně velkou částí fanoušků, kteří klub podporují přímo na stadionu jen zřídka.



Graf 4: Graf k otázce č. 4

Otázka č. 5: Jste z Třince nebo na hokejová utkání dojíždíte?

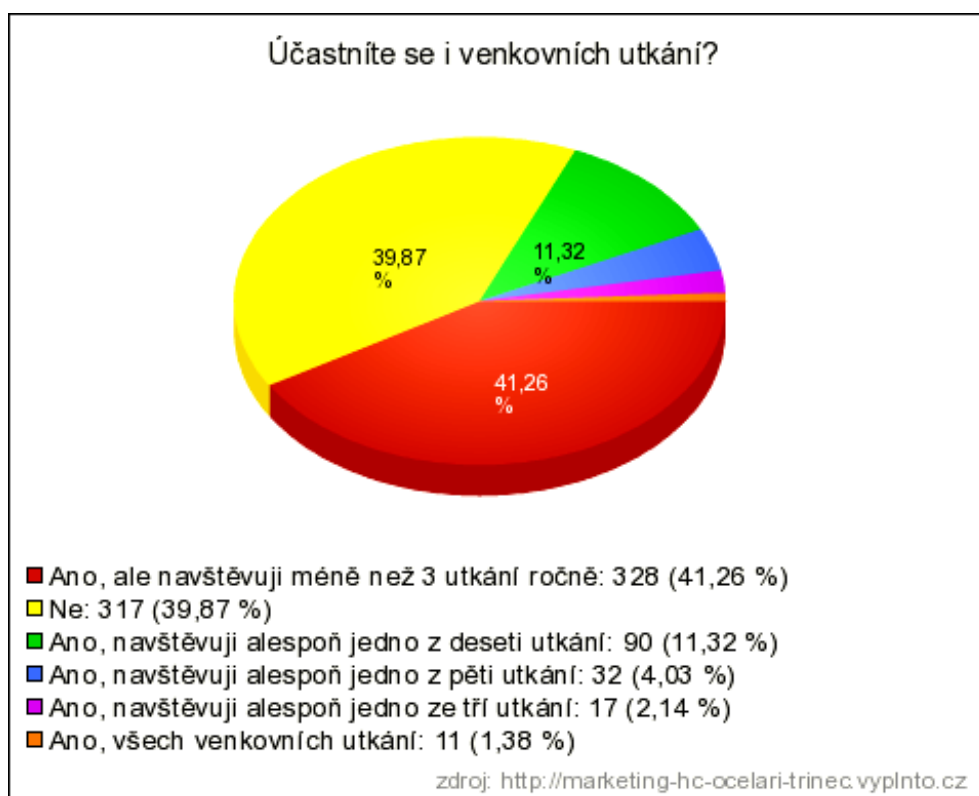
Na výsledcích otázky č. 5 je patrné, že většina respondentů je přímo z Třince (28 %) nebo z jeho blízkého okolí. Do 10 km od Třince žije 21 % dotázaných, respektive 11 – 20 km dojíždí 25 % fanoušků. Nezanedbatelnou skupinou jsou však také fanoušci dojíždějící více než 31 km do Třince na hokejová utkání svého klubu.



Graf 5: Graf k otázce č. 5

Otázka č. 6: Účastníte se i venkovních utkání?

Data šesté otázky výzkumu jsou zkreslená chybou, kdy v prvních hodinách platnosti dotazníku nebyla možnost odpovědi „Ne“. Předpokládám zhruba 70 – 80 % podíl na výsledcích u možnosti, že diváci nenavštěvují žádná venkovní utkání Ocelářů. Nicméně i s nepřesnými výsledky u této otázky je patrná skupina skalních fanoušků podporujících klub i během výjezdů.



Graf 6: Graf k otázce č. 6

Otázka č. 7: Vybíráte si utkání podle atraktivity soupeře nebo soutěže (Play – off)?

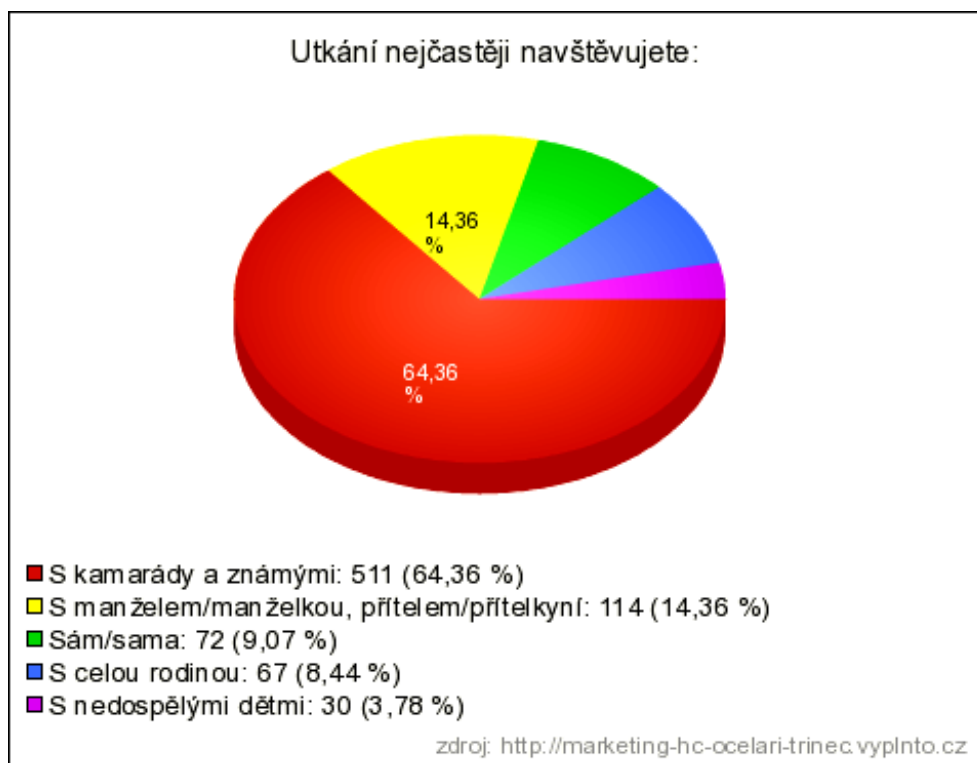
U sedmé otázky respondenti vybírali z důvodů, které je ovlivňují při výběru jimi navštíveného utkání. Drtivá většina – 80 % si nevybírá utkání podle soupeře nebo soutěže. Nezáleží jim tak na tom, proti kterému klubu právě HC Oceláři Třinec nastoupí ani na tom, zda je utkání hrané v rámci základní části nebo Play – off. Součástí otázky je možnost otevřené odpovědi, kde se vyskytují často odpovědi na základě volného času či chuti a aktuálního pobývání v jiném městě a navštívení utkání s tamním mužstvem.



Graf 7: Graf k otázce č. 7

Otázka č. 8: Utkání nejčastěji navštěvujete:

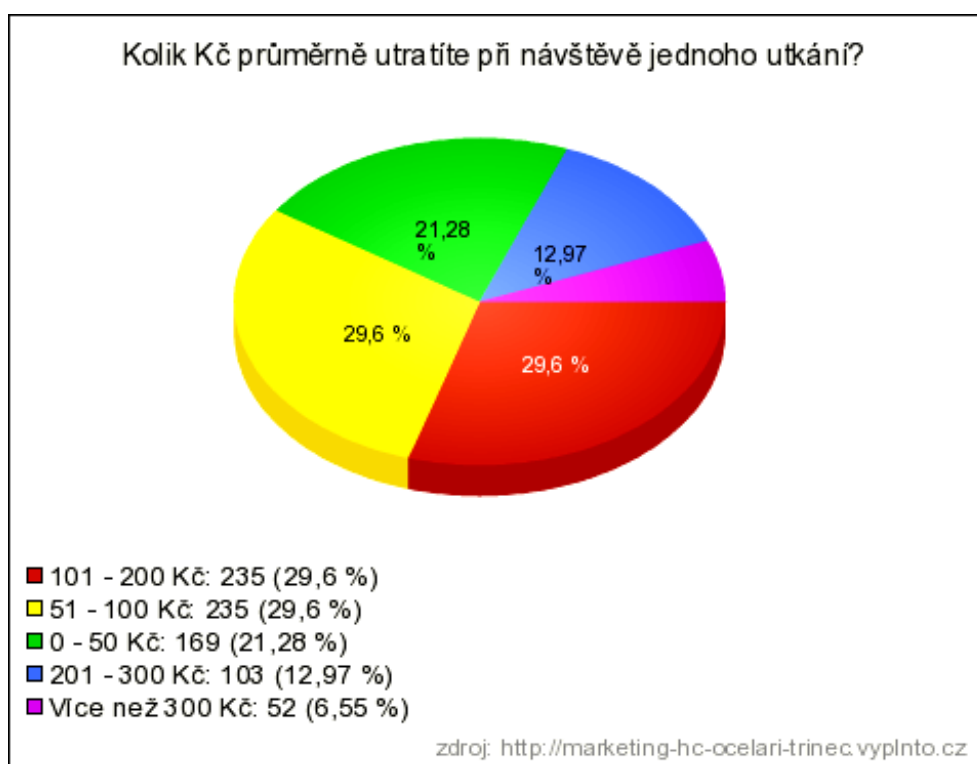
Otázka míří na zjištění toho, s kým fanoušci nejčastěji navštěvují WERK ARENU. Nejčastější odpovědí (64 %) je, že na hokej chodí lidé s kamarády a známými. Druhá největší skupina respondentů podporuje klub v páru se svým nejbližším (14 %).



Graf 8: Graf k otázce č. 8

Otázka č. 9: Kolik Kč průměrně utratíte při návštěvě jednoho utkání?

Největšími dvěma skupinami odpovědí na otázku jaký peněžní obnos utratí během návštěvy jednoho utkání je 101 – 200 Kč (30 %), respektive 51 – 100 Kč (30 %). To odpovídá útratě za jeden pokrm a jeden nápoj pro osobu případně 2 lidi. Zhruba 21 % dotázaných utratí během jedné návštěvy maximálně padesátikorunu. Na druhé straně asi 7 % návštěvníků zanechá ve WERK ARENĚ více než 300 Kč, což znamená občerstvení pro více lidí nebo nákup suvenýrů či oblečení ve fanshopu.



Graf 9: Graf k otázce č. 9

Otázka č. 10: Co si na stadionu obvykle kupujete?

Otázka č. 10 je sice polouzavřená, nicméně účastníci průzkumu mohli zvolit více uzavřených odpovědí, stejně tak jako dopsat svou vlastní myšlenku. Nejčastěji je volena předpokládaná možnost nákupu jídla a nápojů. 58 % respondentů zakoupí nějaký pokrm z nabídky bufetů uvnitř haly. Zhruba každý druhý návštěvník (48 %) pak pravidelně nakupuje alespoň jeden nápoj, ať už se jedná o alkoholické nebo nealkoholické osvěžení. Graf k této otázce je k nahlédnutí v příloze č. 2 na konci diplomové práce.

Otázka č. 11: Jak jste spokojen/a s programem během utkání?

V této otázce se respondenti museli rozhodnout u každé podotázky na určené škále hodnot od 1 do 5. Prakticky šlo o oznamkování jednotlivých částí doprovodného programu během utkání jako ve škole. Klub z této otázky vyšel dle mého názoru skvěle, protože většina odpovědí přiřadila lepší známky ke všem podotázkám. Hodnotily se – přestávkové soutěže, vystoupení roztleskávaček, reklamní akce, dráček Werkáček a utkání mládežnických výběrů. Nejpopulárnější jsou mezi diváky na základě průzkumu utkání mládežnických výběrů a přítomnost klubového maskota dráčka Werkáčka s průměrnými známkami 1,78 a 1,99. Celých 72 % dotázaných tak oznamkovala maskota jedničkou nebo dvojkou a dokonce 80 % respondentů přiřadila tyto známky zápolení mládežnických výběrů. Kompletní graf je uveden v příloze č. 3 na konci dokumentu.

Otázka č. 12: Z jakého důvodu utkání nenavštěvujete?

Otázka č. 12 se vrací k návštěvnosti na utkáních Ocelářů. Větvením dotazníku byli k této otázce vyfiltrováni ti respondenti, kteří v otázce č. 4 uvedli, že na hokej nechodí. V této otázce se tak snažím zjistit důvod tohoto rozhodnutí. Přibližně třetina dotázaných si nepřála odpovídat. Ve zbylých dvou třetinách těchto dotazníků lze nalézt nejrozumnější důvody, z nichž bych vyzdvihl velkou vzdálenost bydliště od místa konání utkání. Ta se v různých formách odpovědí objevovala velmi často. Důvodem může být třeba i vulgarita fanoušků na stadionu ve formě pokřiků nebo nadávek. Graf k otázce je v příloze č. 4.

Otázka č. 13: Kde získáváte aktuální informace o klubu?

Další otázka s možností zvolení více odpovědí a případně dopsání své vlastní odpovědi je třináctá otázka. Míří na zdroje, z kterých fanoušci získávají aktuální informace o klubu. Pozitivním výsledkem je téměř 90 % zastoupení oficiálního klubového webu, což je pochopitelně nejčastěji volená možnost. 69 % respondentů získal klubový facebook a přibližně 30 % dotázaných čerpá informace z novin či tiskovin. Ostatní odpovědi jsou zanedbatelné. Relativně oblíbeným a navštěvovaným zdrojem je však internetová stránka fanklubu Ocelářů na adrese www.hcofans.cz. Opět uvádím graf s odpověďmi na konci dokumentu, konkrétně v příloze č. 5.

Otázka č. 14: Jak jste spokojeni s následujícími?

Čtrnáctá otázka opět zaznamenávala přiřazené známky k jednotlivým částem otázky. Respondenti přisuzovali hodnoty 1 až 5 podotázkám: vzhled a přehlednost oficiálních www stránek, aktualizace novinek, fotky a videa, informace o vstupenkách, informace o týmu. Mezi těmito částmi vzešla nejlépe přehlednost klubových internetových stránek s průměrnou známkou 1,72. Nejhuř dopadly informace o vstupenkách na utkání s výslednou hodnotou 2,29. Za tímto hodnocením dle mého názoru je negativní situace s velkým počtem permanentkářů, o níž jsem se zmiňoval již dříve. Kompletní výsledky otázky č. 14 jsou k nahlédnutí v příloze č. 6 na konci diplomové práce.

Otázka č. 15: Jak jste spokojen/a s nabídkou v klubové prodejně?

Na základě odpovědí v této otázce je většina zákazníků fanshopu spokojena (74 %) nebo dokonce velmi spokojena (17 %). Existuje však velké množství respondentů, kteří o fanshopu buď neslyšeli, nikdy jej nenavštívili nebo nemají zájem v něm nakupovat.



Graf 10: Graf k otázce č. 15

Otázka č. 16: Jakých aktivit pro veřejnost se účastníte nebo jste se účastnil/a?

Otázka č. 16 směřuje k akcím pro veřejnost. Respondenti byli dotazováni na to zda, a případně jakých akcí, se účastní. Pro 52 % dotazovaných pravděpodobně nejsou akce pro veřejnost zajímavé, neboť se nikdy žádné neúčastní. Ze všech aktivit je pro fanoušky nejatraktivnější autogramiáda hráčů (32 %), den otevřených dveří (23 %) a fotbalové utkání s Oceláři (18 %). Graf s rozložením odpovědí viz v příloze č. 8.

Otázka č. 17: Uvítali byste více akcí pro veřejnost? Pokud ano, jaké?

Tato otázka měla ukázat spokojenost fanoušků s množstvím aktivit pro veřejnost. Jasnou odpovědí na otázku, zda by lidé uvítali více takových akcí, je ne. Takto odpovědělo celých 82 % respondentů. Z vypsanych nápadů na nové, případně čtenější

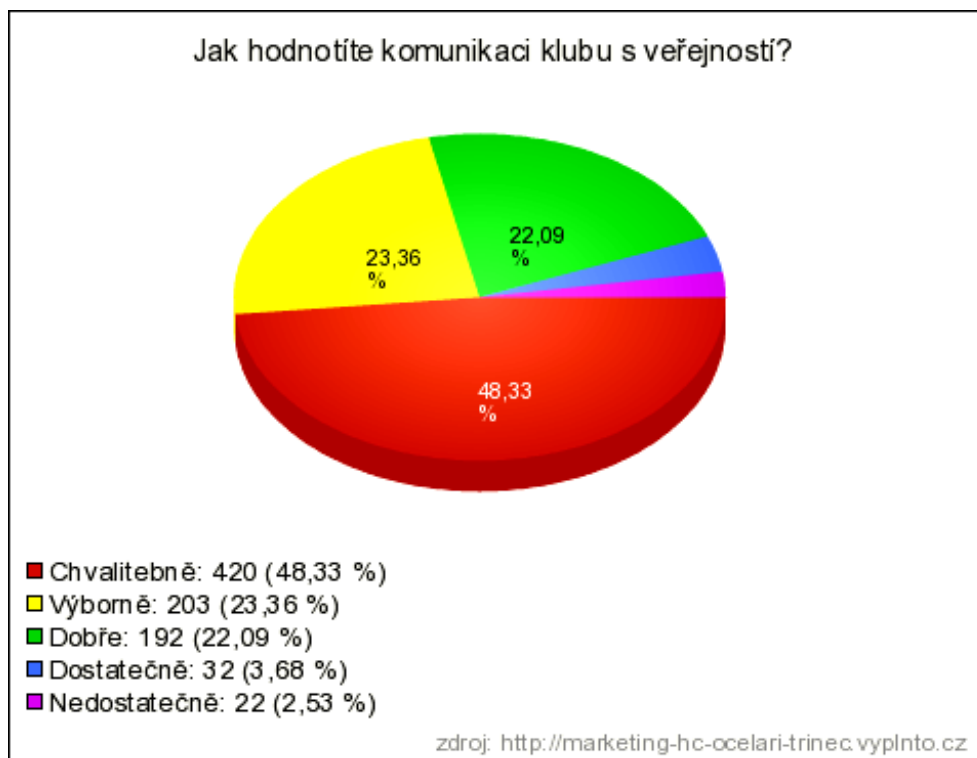
akce bych vybral besedy s hráči, hospodské akce a autogramiády. Obecně se ale vždy jedná o akce, při kterých je nutná účast některých členů A mužstva klubu.



Graf 11: Graf k otázce č. 17

Otázka č. 18: Jak hodnotíte komunikaci klubu s veřejností?

Hodnocení komunikace klubu s veřejností jsem chtěl oddělit od známkování ostatních dílčích částí v předešlých otázkách. Celkovou komunikaci vnímám jako velmi důležitou. Respondenti měli v této otázce hodnotit jako ve škole. Nejčtenější odpovědí je chvalitebně (48 %). Dalšími významnými výsledky je výborně (23 %) a dobře (22 %). Jde o poměrně slušný výsledek pro funkcionáře klubu. Necelá polovina chvalitebných názorů značí, že fanoušci jsou s komunikací klubu spokojeni, avšak shledávají v ní určité mezery.



Graf 12: Graf k otázce č. 18

Otázka č. 19: Máte nějaké podněty či návrhy pro klub?

Poslední otázkou je možnost otevřené připomínky účastníků výzkumu k čemukoliv, co je spjato s chodem společnosti. Odpovědi týkající se sportovního úseku klubu jsou časté, ale pro potřeby této diplomové práce nepodstatné. Ostatní opakující podněty jsou především k oblasti WERK ARENY, konkrétně názorů či doporučení jejího chodu během utkání. Odpovědi se týkaly 3D mappingu, sociálních zařízení v hale a informací o hráčích.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z vypracovaných analýz vyplývá několik nedostatků v řízení společnosti. Na základě všech informací je hlavním cílem této diplomové práce navrhnout opatření, která povedou jak ke zmírnění dopadu těchto nedostatků, tak i k celkovému zefektivnění marketingového řízení klubu HC Oceláři Třinec.

Z provedeného výzkumu vzešly nedostatky v níže uvedených oblastech:

- klubová komunikace → návrh – YouTube kanál, info o zraněných hráčích
- zdroje informací pro fanoušky → návrh – YouTube kanál
- průměrná útrata během utkání → návrh – roznáška piva
- otevřená odpověď v otázce č. 19 → návrh – systém permanentek, 3D mapping, časová signalizace, reklama pro fanshop

V otázkách na vybírání si utkání podle soupeře, hodnocení doprovodného programu nebo např. spokojenosti fanoušků s akcemi pro veřejnost jsem neshledal prostor pro návrhy vedoucí ke zlepšení. Spokojenost fanoušků u těchto kritérií je vysoká. Naopak po zjištění negativního názoru z některých otázek průzkumu a především pak z poslední otevřené otázky se otvírá prostor pro mé návrhy. Tato doporučení jsem rozdělil do čtyř částí – produkt, cena, distribuce a propagace.

3.1 Návrhy ke zlepšení produktu

Hlavním produktem sportovního klubu je pořádání sportovního utkání. Ze sportovního hlediska lze produkt definovat jako sportovní výkon hráčů klubu, především pak hráčů A mužstva. Výkon celého mužstva a veškeré kompetence s ním spojené má v klubu na starosti hlavní trenér Jiří Kalous spolu se svým realizačním týmem. Marketingovým pracovníkům sportovní otázka nepřísluší, a tak se jí nebudu ani já dále věnovat. Je ale nutné podotknout, že sportovní úsek je v klubu řízen velmi dobře, což dokazují výsledky mužstva. Právě kvalitní výsledky odváděné celým sportovním úsekem klubu pak vytváří prostor pro další řídicí činnosti společnosti. Z hlediska zákazníka – fanouška

jsou pak sportovní činnost a produkt svázání s angažmá takových hráčů, jejichž působení přinese pozitivní ohlas ze strany diváků a podporovatelů klubu.

Součástí produktu hokejového klubu už ale dávno není jen samotná podívaná na sportovní utkání. Fanouškům se musí nabídnout zajímavý a atraktivní doprovodný program. Živnou půdou pro další návrhy týkající se celkové show je nová WERK ARENA. Ta nabízí managementu klubu moderně pojmout organizování celého utkání. Na základě návštěv utkání a ohlasů mezi fanoušky, stejně tak jako informací z dotazníku vidím prostor ve využití „kostky“ nad ledem arény. Jde o multifunkční obrazovku umožňující promítat prakticky cokoli, co se jejímu programátorovi zamane. Tato obrazovka by se dala využít například pro promítání zpomalených sporných záběrů ze hry, pro animace nejruznějších aspektů hry (např. vyloučení) nebo jednoduše pro opakování povedených akcí, hitů, bitek, atd. Podmínkou je, aby nové využití „kostky“ nad ledem nebylo v rozporu s pravidly soutěže. Diváci v hale například nesmí vidět aktuální záběry využívané videorozhodčím pro posouzení sporných momentů. Náklady spjaté s tímto návrhem jsou zanedbatelné. Podmínkou je jen o práce programátora, který během utkání využije jiné záběry, než doposud. Přínosem návrhu je zkvalitnění celkového produktu firmy. Fanoušci si větší využití „kostky“ žádali i v provedeném výzkumu a po jeho zavedení by v teoreticky dalším dotazníkovém šetření měli lépe hodnotit doprovodný program během utkání.

Dalším návrhem z podobné oblasti je větší využití grafické technologie video mapping umístěné i ve WERK ARENĚ. Po výstavbě haly se do ní umístila moderní technologie video mapping, která umožňuje projekci obrazu na rozsáhlé rovinné útvary, jako jsou fasády domů, kulisy na pódii koncertů či divadel nebo – ledové plochy. Populární je využití mappingu k osvětlení kulturních památek v historických částech měst a zatraktivnění jejich návštěv. Během aktuálně probíhající sezony již třinecký klub video mapping do určité míry využívá, ale shledávám zde velké mezery v jeho využívání. Vylepšení video mappingu a jeho technologie je dalším návrhem týkající se produktu jakožto celkové show během utkání. Inspirací pro tvorbu nových animací pomocí mappingu mohou být představení klubů z NHL. Ty před zahájením utkání využívají ledovou plochu k fascinujícím animacím. Jako vzor bych zvolil úvodní video týmu Calgary Flames pro domácí utkání sezony 2014/15. Náklady na tento návrh jsou obtížně vyčíslitelné. Po kontaktování společnosti zabývající se tvorbou videa a videoefektů jsem

zjistil, že cena např. dvouminutového videa je vysoce individuální dle zadání a může se pohybovat v řádech tisíců Kč až po několik desítek tisíc korun. Přínosem je i v tomto případě navýšení hodnoty produktu a zlepšení celkové show během divácké návštěvy stadionu.

Drobným doporučením týkající se průběhu utkání je umístění časové signalizace do prostorů stadionu. Mým záměrem je informovat fanoušky během přestávek o zbývajícím čase přestávky tak, aby na začátku další třetiny byli již připraveni ke sledování hokejového dění. Může jít o jednoduché umístění odpočtu do obvodových chodeb haly. Stejně tak připadá v úvahu využití zvukové signalizace k jakémusi odpočtu zbývajících minut přestávky. Navrhuji zakoupit 2 kusy nástěnných hodin EZA 10R v pořizovací ceně 5900 Kč bez DPH⁷⁵. Celkové náklady návrhu jsou tak 11 800 Kč bez DPH. Obrázek hodin viz v příloze č. 9 na konci diplomové práce.

Druhou velkou produktovou oblastí sportovního klubu je občerstvení v prostorách arény. Skvělý způsob prodeje občerstvení, se kterým jsem se setkal na domácích utkáních fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno, je donáška kelímků s pivem přímo k sedícím divákům. Tento způsob bych doporučil zavést i ve WERK ARENĚ. Systém spočívá v tom, že dvě dvojice slečen pracujících u občerstvovacího stánku chodí u spodních řad sedadel a viditelně nabízí točené pivo. Diváci si mohou pouhým zvednutím ruky a pokývnutím na děvčata objednat zvolený počet piv. Platba probíhá přímo na místě. V Brně je tato aktivita velmi populární a věřím, že i v Třinci by tomu nebylo jinak. Fanoušci si mohou tímto způsobem dopřát svůj oblíbený nápoj nejen v přestávkách. Kromě toho se může ulevit stánkům v době přestávek a snížit tradiční nápor na ně. Náklady spjaté s tímto návrhem jsou ceny klubových triček pro pracovníce a mzda pracovníků. Konkrétně bych zvolil trička klubového fanshopu s názvem „Rut dlouhé“ s cenou 440 Kč za kus. Mzdu pracovníků bych řešil jednorázovou odměnou 250 Kč/utkání, což odpovídá zhruba 80 Kč/hod. Během celé sezony se uskuteční 26 domácích utkání. Pro celkové náklady viz následující tabulku:

⁷⁵ Převzato z www.timebox.cz

Tabulka 11: Celosezónní náklady pro nový typ prodeje piva

Položka	Náklady
Odměna	26 000 Kč
Trička	1 360 Kč
Celkem	27 560 Kč

Dosavadní průměrná návštěvnost na domácích utkání v Třinci je 4 920 diváků. Za předpokladu, že by alespoň 10 % diváků zakoupilo v průměru jedno pivo tímto způsobem, což je zhruba 50 piv. I v této pesimistické variantě vznikají výnosy z prodeje piva 1 500 Kč (cena piva 30 Kč), které pokryjí náklady na odměnu pro brigádnice. Mým odhadem je prodej 150 ks pivních půllitrů během utkání a s ním spojenými výnosy 4 500 Kč/utkání. Optimistická varianta počítá se 300 půllitry a výnosy 9 000 Kč. Pro kalkulaci čistého zisku počítám s marží 15 Kč na jedno pivo⁷⁶. Viz tabulka č. 12:

Tabulka 12: Varianty prodejnosti piva

Varianta	Pesimistická	Reálná	Optimistická
Prodaných piv	50	150	300
Cena	30 Kč	30 Kč	30 Kč
Celkové výnosy	1 500 Kč	4 500 Kč	9 000 Kč
Celkový zisk	750 Kč	2 250 Kč	4 500 Kč

Pro pesimistickou, reálnou i optimistickou variantu pak pro celou sezonu platí:

⁷⁶ Převzato z www.napojove-centrum.cz

Tabulka 13: Varianty prodejnosti piva na sezonu

Varianta	Pesimistická	Reálná	Optimistická
Prodaných piv	1 300	3 900	7 800
Celkové výnosy	39 000 Kč	117 000 Kč	202 800 Kč
Celkový zisk	19 500 Kč	58 500 Kč	101 400 Kč

Tabulka 14: Výsledná kalkulace nového typu prodeje piva

Varianta	Pesimistická	Reálná	Optimistická
Výnosy	19 500 Kč	58 500 Kč	101 400 Kč
Náklady	27 560 Kč	27 560 Kč	27 560 Kč
Zisk	- 8 060 Kč	30 940 Kč	73 840 Kč

3.2 Návrhy ke zlepšení ceny

Ceny základního produktu firmy (vstupenky) jsou uvedeny v analytické části v tabulce č. 9, respektive ceny celoročních permanentek v tabulce č. 10. Situace z aktuálně probíhající sezony 2014/15, tj. vyprodané vstupenky na prakticky každé utkání, by mohly evokovat změny v nastavení ceny lístků – zdražení. Oproti minulé sezoně již zdražení vstupenek proběhlo, což bylo zapříčiněno především přesunem klubu do nové WERK ARENY. Další zdražování z mého pohledu nedoporučuji. Existuje celá řada aspektů, které ovlivňují prodej vstupenek na domácí utkání Ocelářů. Ty budu ale rozebírat až v návrzích ke zlepšení distribuce.

Jako vzor marketingového řízení v rámci České republiky vidím brněnský klub HC Kometa Brno. Celkovým marketingovým pojetím si Kometa zajistila velké procento dlouhodobých fanoušků, jež navštěvují utkání pravidelně, vnímají fanouškovství jako část životního stylu. Takoví podporovatelé se navzájem ovlivňují v myšlení a samozřejmě také ovlivňují i svou rodinu. Tento fakt může vyústit až v jakési předávání fanouškovství z generace na generaci, díky kterému si klub zajistí již zmiňované dlouhodobé fanoušky. Podporu vzniku stálého diváka shledávám v cenovém

zvýhodnění opakovaného nákupu celosezónních permanentek. Ideálním řešením je dle mého názoru propojení celosezónních vstupenek a klubového fanshopu. Mohlo by jít o procentuální slevu neustále navyšovanou v poměru k počtu let, v nichž již jednou divák permanentku zakoupil. Tento věrnostní program bych navrhoval pojmout ve formě speciálních slevových karet, na které by divák v každém dalším roce zakoupení permanentky obdržel validační nálepek. Věřím, že tento návrh by mohl pomoci udržet návštěvnost na utkáních na té nejvyšší úrovni, jak je tomu v současné sezoně. Návrh systému viz v tabulce na straně 84. Propojení nákupu permanentek a klubového fanshopu bohužel neřeší problém velkého počtu celosezónních vstupenek v držení sponzorů. Management klubu by měl využít silného postavení společnosti a zpřísnit podmínky pro vydávání permanentek sponzorským firmám a jejím zaměstnancům. Dle mého názoru tito návštěvníci zdaleka nevytváří ve WERK ARENĚ takovou atmosféru jako platící fanoušci a cílem klubu by mělo být snížení jejich počtu.

Tabulka 15: Příklad věrnostní programu

Počet nálepek na kartě	Sleva ve fanshopu	Cena (zápasový fandres 1000 Kč)
0	5 %	950 Kč
1	10 %	900 Kč
2	15 %	850 Kč
3	20 %	800 Kč
4 - 9	25 %	750 Kč
10 a více	40 %	600 Kč

Se základní cenou vstupenek na jednotlivé zápasy i celosezónní permanentky bych doporučil nehýbat. Výška cen je dle mého názoru nastavena dobře. I na základě provedeného průzkumu lze vyčíst na jednu stranu částečnou nespokojenost s výší cen a požadavek na její snížení, ale na druhou stranu je většina fanoušků třineckých Ocelářů dostatečně finančně zabezpečena k nákupu lístků za tuto cenu.

Cena produktů v klubovém fanshopu je přiměřená a přímo úměrná samotné kvalitě. K samotným cenám v klubové prodejně nemám co dodat, nicméně bych navrhoval zvýšit práci se slevami u sezónního zboží. Mám na mysli nastavení nepatrně vyšší ceny

při uvedení produktu do prodeje – „novinka“; snížení ceny během standardního prodeje a výraznější snížení ceny při doprodeji zboží – „výprodej“. Zákazník tak může více vnímat výhodnost dané akce, čímž se může zvýšit objem prodeje.

3.3 Návrhy ke zlepšení distribuce

Nejožehavějším tématem celého klubu HC Oceláři Třinec je distribuční systém prodeje permanentek. K celému problému vedlo přestěhování na aktuální sezonu do nové sportovní haly, čímž se rapidně zvýšil zájem o vstupenky, především o celosezónní permanentky. Vysoký počet držitelů permanentek zabraňuje navštěvování utkání ze strany sice ne zcela stabilních fanoušků, ale často skvělých podporovatelů klubu. Tito lidé tak mají jen velmi malou možnost se na utkání podívat, protože samostatných vstupenek na jedno konkrétní utkání je k dispozici zkrátka málo. Významnějším problémem je ale situace, kdy se podstatná část držitelů permanentek rozhodne utkání z jakéhokoli důvodu nenavštívit. Ve většině domácích utkání klub hlásí vyprodáno (cca 5 200 platících diváků), avšak zhruba 10 % sedaček zůstává v aréně prázdných. Jistě jde o jeden z důvodů, proč atmosféra ve WERK ARENĚ ze strany domácích příznivců není ideální. I v rámci mého průzkumu ve formě dotazníku se dostavilo nepřeberné množství negativních komentářů k této situaci. Spouště fanoušků vadí, že se na utkání nemohou dostat, ačkoli chtějí, a přitom jsou v aréně volná místa.

Mým návrhem k odstranění tohoto distribučního problému v systému prodeje permanentek je zavedení informačního systému, jež bude permanentkářům umožňovat jakési odhlášení své rezervace místa na stadionu a poskytnutí informace, že se na utkání nedostaví. Vstupenka na konkrétní sedadlo v aréně tak vlastně vstoupí znovu do prodeje. Nový životní cyklus vstupenky může také díky tomuto systému přinést klubu další výnosy z prodeje. Navrhuji dvě možnosti, jak takovýto odhlašovací systém zavést:

- 1) Vývoj vlastního informačního systému, který by byl dostupný online prostřednictvím odkazu z oficiálních webových stránek klubu. Za tímto účelem jsem uskutečnil několik rozhovorů se studenty brněnského VUT studující Fakultu informačních technologií. Čtyři z pěti studentů potvrdilo, že vývoj

takového systému není příliš náročný a zvládne ho naprogramovat tým dvou studentů během několika týdnů. Také zde existuje možnost zadání vývoje odhlašovacího systému pro permanentkáře studentovi posledního ročníku v rámci jeho ukončení studia a vypracování diplomové práce na toto téma. Tak či onak mi bylo sděleno, že vývoj daného informačního systému by v prvním případě stál klub jen symbolickou cenu v několika tisících korunách, v druhém případě by dokonce žádné náklady nevznikly.

- 2) Outsourcing služby odhlašovacího systému pro držitele celosezónních permanentek prostřednictvím společnosti IRSnet CZ s.r.o. zahrnované do mezinárodní sítě jménem Ticketportal. V síti Ticketportal je možno zakoupit vstupenky v předprodeji na nejružnější sportovní a kulturní akce a hokejová utkání HC Oceláři Třinec nejsou výjimkou. Stejnou službu prostřednictvím Ticketportalu provozuje HC Kometa Brno. Tento brněnský klub řešil před lety velmi podobnou nelichotivou situaci v podobě prázdných míst na svém hokejovém stadionu. Zákazník po přihlášení ke svému účtu na webové adrese www.ticketportal.cz vidí rezervace všech domácích utkání svého klubu a má možnost odhlásit kteroukoli z nich. Odesláním požadavku se vstupenka vrací do prodeje jako samostatný vstup na jedno utkání.

Problémem může být neochota držitelů permanentek provést takovou akci. Za předpokladu, že člověk není úzce citově spjatý se svým oblíbeným klubem, nemá pravděpodobně jediný důvod dát k dispozici svou sedačku na stadionu. Klub musí držitele permanentek k odhlášení své rezervace nějakým způsobem motivovat. V úvahu připadají slevy na nákup další permanentky do příští sezony nebo slevy do klubového fanshopu. Nutné je zmínit, že navrhované zvýhodnění držitele permanentky vejde v platnost pouze v případě, že se jím uvolněná vstupenka prodá. Záměrem klubu by podle mého názoru za současné finanční situace nemělo být cílené vydělávání peněz z „dvojitého“ prodeje lístku (1x v podobě permanentky, 1x jako odhlášená vstupenka), ale naplnění kapacity stadionu a zlepšení atmosféry během samotného utkání.

Maximální možný počet odhlášených registrací je 26 za sezonu. Výše zmíněná sleva do fanshopu by mohla vypadat tak, že za každé odhlášené utkání ze strany permanentkáře lze získat jednorázovou slevu ve výši 30 % hodnoty vstupenky (50 Kč a 39 Kč pro jednotlivé typy vstupenek). Tuto slevu ve formě vystaveného voucheru by mohlo být například možné uplatnit během následujícího utkání za jakýkoli produkt fanshopu. Sleva by teoreticky mohla být platná i pro nákup občerstvení v prostorách WERK ARENY. Pro příklad viz následující tabulku:

Tabulka 16: Příklad využití slevy z odhlášení rezervace

Odhlášení rezervace	Hodnota voucheru	Cena produktu (pivní půllitr)	Cena po slevě
Sektor A, E	50 Kč	90 Kč	40 Kč
Sektor B, C, F, G, H	39 Kč	90 Kč	51 Kč

Druhou zmiňovanou možností je využití slevy plynoucí z odhlášení rezervace na nákup permanentky pro příští sezonu. Systém by mohl vejít v platnost úplně stejným způsobem, jako v předchozím případě, tj. slevou v podobě voucheru o hodnotě 50 Kč a 39 Kč podle rezervovaného sektoru sedačky. Hodnota voucherů by se v případě nákupu další celosezónní vstupenky dala sčítat. Další možností by mohla být procentuální sleva odvozená podle počtu odhlášených rezervací. Ekvivalentem předchozí slevy by mohla být také procentuální sleva ve výši dvou procent hodnoty permanentky za každé odhlášené utkání. Jedná se tedy o 54 Kč v případě sektorů A, E, respektive 46 Kč pro sektory B, C, F, G, H. Příklady celkových slev lze vidět v následujících tabulkách:

Tabulka 17: Příklad návrhu slev (sektory A, E)

Počet odhlášení	Cena permanentky	Sleva	Cena po slevě
1	2 700 Kč	54 Kč	2 646 Kč
3	2 700 Kč	162 Kč	2 538 Kč
5	2 700 Kč	270 Kč	2 430 Kč
10	2 700 Kč	540 Kč	2 160 Kč
15	2 700 Kč	810 Kč	1 890 Kč

Tabulka 18: Příklad návrhu slev (sektory B, C, F, G, H)

Počet odhlášení	Cena permanentky	Sleva	Cena po slevě
1	2 300 Kč	39 Kč	2 261 Kč
3	2 300 Kč	117 Kč	2 183 Kč
5	2 300 Kč	195 Kč	2 105 Kč
10	2 300 Kč	390 Kč	1 910 Kč
15	2 300 Kč	585 Kč	1 715 Kč

Tyto návrhy mohou narážet na fakt, že v klubu existuje možnost nákupu permanentky za tzv. benefit pro zaměstnance Třineckých železáren. Provázanost HC Oceláři Třinec a jeho nejvýznamnějšího sponzora je tak patrná i zde. Každoročně získávají zaměstnanci TŽ benefit, jež mohou uplatnit za nejrůznější aktivity, mezi které spadá i návštěva hokeje. Člověk vlastní celosezónní permanentku zaplacenou z firemního benefitu nemusí mít ani přes nabízené slevy dostatečnou motivaci k uvolnění své rezervace v případě nenavštívení utkání. Jedním z mých návrhů je zrušení možnosti nákupu permanentky do klubu za benefit Třineckých železáren. Jsem si ale vědom, že tento návrh je velmi obtížně realizovatelný z důvodu velké vyjednávací síly generálního sponzora ve vztahu k Ocelářům.

Po úspěšném zavedení služby s možností odhlášení permanentky vyplynou pro klub nezanedbatelné výnosy. Jejich predikce je znázorněna v následující tabulce. Vycházím

z předpokladu, že po zavedení možnosti odhlášení permanentky nebude o tuto službu příliš velký zájem, z výše uvedených důvodů. V průběhu takto řízených utkání se pak bude situace zlepšovat. V případě již uvolněných míst ve WERK ARENĚ však počítám s prodejem téměř všech z nich. Výnosy pak jsou součinem počtu utkání, počtu znovu prodaných vstupenek a jejich ceny. Maximální možný počet odhlášených permanentek u každého utkání bývá přibližně 10 % z celkové kapacity stadionu (520 míst).

Tabulka 19: Příklad výnosů po zavedení odhlašovací služby

Utkání	Odhlášené permanentky	Koupené vstupenky	Cena*	Výnosy
1 - 6	50	45	140 Kč	37 800 Kč
7 - 12	75	70	140 Kč	58 800 Kč
13 - 19	100	95	140 Kč	93 100 Kč
20 - 26	150	145	140 Kč	142 100 Kč
Celkem	375	355		331 800 Kč

* Průměr ceny lístků k sezení v sektorech A, E a sektorů B, C, F, G, H

Dalším návrhem týkající se distribuce permanentek by mohlo být zvolení několika dní, ve kterých si fanoušci mohou zakoupené permanentky vyzvednout na stadionu. Během takto určených dní by při vyzvedávání lístků byli přítomni hráči A mužstva a permanentky osobně předávali. Pro fanoušky by šlo o velmi zajímavé zpestření. Management klubu se o své celosezónní návštěvníky ale stará velmi dobře v podobě soutěží a věrnostních akcí. K tomuto tématu nemám dále co vytknout.

3.4 Návrhy ke zlepšení propagace

Třinec patří v rámci extraligových hokejových měst k těm zdaleka nejvýhodnějším. Výjezdy k utkáním do ostatních měst jsou velmi často dlouhé a stejně tak trvá dlouho soupeřům dojet k utkání do Třince. Smyslem nové strategie propagace klubu by mohlo být vytvoření ještě větší rivality s ostatními kluby, především z Čech. Současná corporate identity Ocelářů je již aktuálně v podobném duchu vedena, z mého pohledu

by se ale klub neměl bát svou propagaci přiostrřit. Příklady mohou být vztahy New York – Los Angeles, Moskva – Petrohrad, Bratislava – Košice nebo Praha – Ostrava z českého fotbalového prostředí. Propojení vztahů Moravanů (Slezanů) s Čechy do hokejového prostředí je samozřejmě historickou záležitostí, v době moderních technologií by se ale této rivality dalo využít. Potenciál vidím ve zvýšeném zájmu médií o vyhocená utkání, což se pravděpodobně automaticky projeví v častějším zmiňování klubu HC Oceláři Třinec na internetu, konkrétně na sociálních sítích. Mým záměrem je klub proslavit. Kterýkoli nejslavnější sportovní klub nebo snad i sportovní individualita má obrovské množství jak příznivců, tak ale i odpůrců. A právě z této názorové různorodosti těži. Posílením postavení třineckého klubu by tak mohlo rezultovat například i ve zvýšeném zájmu sponzorů o navázání partnerství. U tématu získávání sponzorů bych se rád ještě pozastavil. Jednou ze slabých stránek společnosti je závislost na jednom hlavním a silném sponzorovi. Doporučoval bych snahu navázat partnerství se širším portfoliem obchodních partnerů. K tomu je podle mého názoru vytvořit propagační brožuru, v níž budou potenciálnímu sponzorovi nabídnuty konkrétní možnosti sponzoringu a propagace prostřednictvím klubu v tom nejlepším světle. Prakticky jde o přesvědčovací metodu k získání nových sponzorů.

Prostor pro zlepšení propagace je jistě skrz video pro fanoušky. Jako vzor bych v tomto ohledu viděl pražský fotbalový klub AC Sparta Praha. Skvěle umí pracovat se sociální sítí YouTube a tu pak propojit s tou nejvýznamnější – facebookem. Fanoušci mají zájem o informace z interního prostředí klubu, rozhovory s hráči, trenéry nebo jen pohled do zákulisí (šatna, tréninky, atd.). Video je v tomto ohledu zdaleka nejjednodušší a nejefektivnější nástroj. Mým návrhem je zaměstnání pracovníka, který bude točit videa zmiňované problematiky, upravovat je a vkládat na internet prostřednictvím YouTube. Dalším krokem je pak jen jednoduché vložení odkazu k videu na facebook s krátkým komentářem. Žádosti o vyšší aktivitu na YouTube a videa z klubového prostředí se dostavily i v provedeném dotazníkovém šetření, jež je součástí práce. Náklady pro tento návrh je cena pořízení kamery a mzda zaměstnance vystupujícího jako reportér, kameraman a editor videa v jedné osobě. Profesionální kameru vhodnou pro tyto účely se dá pořídit např. za 32 306 Kč bez DPH⁷⁷. Pro určení mzdy zaměstnance vykonávající zmiňovanou aktivitu vycházím z Českého statistického

⁷⁷ Převzato z www.alza.cz

úřadu. Průměrná mzda segmentu „ostatní činnosti“ do které spadá i tato práce je 21 040 Kč měsíčně. Propočtem lze získat celkové náklady pro zaměstnavatele, které v tomto případě činí 28 194 Kč měsíčně. Za rok jde o 338 328 Kč.

Dalším nedostatek v propagaci shledávám u klubového fanshopu. Ke zvýšení prodeje produktů z fanshopu je nutné obchod více zviditelnit. Managementu klubu využívá pro propagaci hlavního produktu – hokejového utkání např. billboardy u silnic. Na těchto billboardech by se někdy mimo pozvání na utkání mohla objevit i reklama pro klubový fanshop. Reklama by se mohla týkat nových produktů, výprodejů či slev nebo jen obvyčejného zviditelnění fanshopu a odkazu na jeho existenci. Překvapilo mě, kolik negativních komentářů na klubovou prodejnu se dostavilo od respondentů dotazníkového šetření. Podstatná část fanoušků uvedla, že prodejnu nikdy nenavštívila, neznají její nabídku nebo dokonce o fanshopu téměř nic neví. Jednou z možností zviditelnění je také větší prostor na hlavní stránce oficiálního webu klubu. Navrhuji také zapojení hlasatele ve WERK ARENĚ, který by mohl po skončení každé třetiny nalákat fanoušky do fanshopu na konkrétní produkty nebo akce.

Z mé strany závěrečným návrhem pro management hokejového klubu HC Oceláři Třinec je spjat s prací s veřejností. Třinečtí fanoušci postrádají informace týkající se zraněných hráčů. Listina zraněných hráčů s jejich typem zranění, pravděpodobnou dobou léčení a průběhem rekonvalescence je v dnešní době víceméně standardem u moderně řízených sportovních – především hokejových společností. Takřka všechny kluby NHL zveřejňují tyto informace na svých webových stránkách. Náklady na tento návrh jsou zanedbatelné. Většina fanoušků se pochopitelně zajímá především o situaci v A týmu a poptávka o takový typ informací není výjimkou. Vlna zájmu o přehled zraněných hráčů s jejich aktuálním stavem se zvedla právě v této době, kdy hokejista a člen A mužstva Ocelářů Zbyněk Irgl podstupoval léčbu nádorového onemocnění ledvin. Klub sice poskytl v tomto konkrétním případě například aktuální informaci o podrobení se hráče operativnímu zákroku, přesto však jsou k vidění žádosti o aktualizaci Irglova stavu. Jedná se o výjimečný případ, nicméně zraněných hráčů je během jedné sezony spousta a fanoušci by do tohoto problému byli rádi vtaženi. Přínosem je vyšší spokojenost diváků s klubovou komunikací měřitelná dalším dotazníkovým šetřením.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce se zabývá uplatněním marketingu v řízení hokejového klubu HC Oceláři Třinec. V úvodní části práce jsou shromážděna teoretická východiska od elementárních pojmů až po oborové informace z marketingového prostředí a analýzy firmy. Úvod praktické části je věnován základní charakteristice klubu. Dále jsou zde rozebrány poznatky o vnitřním a vnějším prostředí firmy a marketingovém mixu. V rámci této diplomové práce jsem provedl marketingový průzkum, ke kterému mi sloužil vytvořený dotazník. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na získání informací o fanoušcích HC Oceláři Třinec a jejich názoru v několika otázkách týkajících se marketingu. Poslední část práce obsahuje vlastní návrhy řešení problémů, jež vyplynuly z vypracovaných analýz současné situace.

Přínosem diplomové práce jsou návrhy k uplatnění marketingu v řízení sportovního klubu. Tato doporučení mohou být využita managementem analyzovaného klubu a přispět ke zlepšení aktuální situace. Návrhy jsou zaměřeny na zvýšení vnímané hodnoty pro zákazníka, vylepšení produktu a zlepšení firemní stability. Hokejový klub HC Oceláři Třinec prochází výraznými změnami, mezi kterými ční stěhování celé společnosti do nové sportovní haly zvané WERK ARENA. Tento přesun pozvednul třinecký hokej blíže české elitě a věřím, že i návrhy sepsané v této diplomové práci během sezony 2014/15 mohou pomoci formulovat strategii pro další vylepšení klubové pozice. Tím byl cíl mé práce splněn.

Beru na vědomí, že hokej je v dnešní době tvrdou oblastí businessu a náročnost podnikání v této oblasti ještě poroste. Realizace některých návrhů může být velmi obtížná a bude požadovat velké úsilí funkcionářů v celé společnosti. Aktivní přístup klubu k připomínkám lze například ocenit v tom, že v době odevzdání práce je již chyba v systému prodeje celosezónních permanentek opravena.

Prostor pro rozšíření této diplomové práce shledávám především ve finanční analýze klubu. Potenciální vylepšení řízení klubu HC Oceláři Třinec je možné také díky analýze organizace včetně organizační struktury a celkového vnitřního prostředí klubu, například firemní kultury.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- 2] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 4] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012, 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
- 5] FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. A. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- 6] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- 7] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 8] HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 169 s. ISBN 80-7261-120-8.
- 9] HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- 10] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- 11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 12] KOSTKA, Vladimír. *Moderní hokej: trenér, trénink, hra*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1971, 356.
- 13] KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 864s. ISBN 978-80-247-0513-2.

- 14] KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing Management*. Grada Publishing, a.s., 2007, 792s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 15] KOTLER, P., WONG, W., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 1041s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 16] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 17] MULLIN, B. J., HARDY S., STTON W. A. *Sport marketing*. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2000. 441 p. ISBN 08-801-1877-6.
- 18] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. Vyd. 1. Praha: ISV, 2000, 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
- 19] PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008, 295 s. ISBN 978-80-7357-372-0.
- 20] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 21] SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969, 161 s.
- 22] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 23] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 24] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-7168-979-3.
- 25] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- 26] ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 106 s. ISBN 80-7079-389-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- 1] 140 tisíc měsíčně. Hokejové platy odkryli simulantí. *Aktuálně.cz: Sport* [online]. 2013 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://sport.aktualne.cz/hokejove-platy-odkryli-simulanti-extraliga-za-140-tisic>
- 2] ČSLH. *Český svaz ledního hokeje* [online]. 2014 [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/text/27-o-slh.html>
- 3] HDP 2015: Vývoj HDP v ČR. *KurzyCZ* [online]. 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- 4] Každá pyramida musí mít pevné základy, říká o kandidatuře do Rady IIHF advokátka Radostová. *Hokej.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.hokej.cz:8080/index.php?view=clanek&lng=CZ&webid=375&id=57375>
- 5] Mapa hlediště. *HC Oceláři Třinec* [online]. 2014. vyd. 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://hccelari.cz/zobraz.asp?t=mapa-hlediste>
- 6] NOVÁK, Jiří. Kluby hokejové extraligy snižují rozpočty, došlo i na propouštění. *Sport.cz* [online]. 2009 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.sport.cz/hokej/extraliga/clanek/151739-kluby-hokejove-extraligy-snizuji-rozpocety-doslo-i-na-propousteni.html>
- 7] NOVÁK, Jiří. Ve snižování hráčských platů jsou nejrazantnější Pardubice. *Sport.cz* [online]. 2009 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.sport.cz/hokej/extraliga/clanek/152099-ve-snizovani-hracskych-platu-jsou-v-extralize-nejrazantnejsi-pardubice.html>
- 8] NOVÁK, Jiří. Vstupenky zdražily jen čtyři kluby, v Budějovicích jsou dokonce levnější. *Sport.cz* [online]. 2009 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.sport.cz/hokej/extraliga/clanek/152255-vstupenky-zdrazily-jen-ctyri-kluby-v-budejovicich-jsou-dokonce-levnejsi.html>
- 9] Ostatní piva. *Nápojové centrum Opava* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.napojove-centrum.cz/ostatni-piva/ostatni-piva.html>
- 10] Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2014. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>

- 11] SLEPT analysis and social factors. *Business case studies* [online]. 2014 [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://businesscasestudies.co.uk/mccain-foods/how-mccain-responds-to-changes-in-the-external-environment/slept-analysis-and-social-factors.html>
- 12] Sony HXR MC-2000E Profi. *alza.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/sony-hxr-mc2000e-profi-d230193.htm>
- 13] Stadion. *HC Oceláři Třinec* [online]. 2014. vyd. 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://hcocelari.cz/zobraz.asp?t=stadion>
- 14] Statistiky. *SYNOT liga* [online]. 2014 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.synotliga.cz/statistiky.html/statistika-tymu>
- 15] SWOT analýza. *Sun marketing* [online]. 2014 [cit. 2014-11-19]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- 16] Tabulka. *Hokej.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.hokej.cz/tipsport-extraliga/table>
- 17] Tipsport extraliga. *Hokej.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://novy.hokej.cz/tipsport-extraliga/statistika-tymu>
- 18] Venkovní digitální hodiny EZA 10 R. *Timebox.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.timebox.cz/e-shop/venkovni-nastenne-hodiny/venkovni-digitalni-hodiny-eza10r.htm#.VTyu65O7iuR>
- 19] Werk Arena. *Werk Arena: Multifunkční hala v Třinci* [online]. 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.werk-arena-trinec.eu/>
- 20] Základní informace. *HC Oceláři Třinec* [online]. 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://hcocelari.cz/zobraz.asp?t=zakladni-informace>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Obecné schéma akciové společnosti	19
Obrázek 2: Struktura produktu	25
Obrázek 3: SLEPT analýza.....	31
Obrázek 4: Matice SWOT	35
Obrázek 5: WERK ARENA	42
Obrázek 6: Meziroční vývoj HDP od roku 2008	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Zastřešující sportovní organizace v ČR.....	15
Tabulka 2: Základní informace HCO Třinec	39
Tabulka 3: Vedení klubu HCO Třinec.....	40
Tabulka 4: Základní parametry WERK ARENY	41
Tabulka 5: Průměrná návštěvnost nejvyšší fotbalové a hokejové ligy v ČR.....	43
Tabulka 6: Změny v rozpočtu, platech hráčů a vstupného po krizi	46
Tabulka 7: Vývoj návštěvnosti v Třinci	48
Tabulka 8: Seznam extraligových klubů	51
Tabulka 9: Ceny vstupenek 2014/15	54
Tabulka 10: Ceny permanentních vstupenek 2014/15.....	54
Tabulka 11: Celosezónní náklady pro nový typ prodeje piva	81
Tabulka 12: Varianty prodejnosti piva	81
Tabulka 13: Varianty prodejnosti piva na sezonu	82
Tabulka 14: Výsledná kalkulace nového typu prodeje piva	82
Tabulka 15: Příklad věrnostní programu	83
Tabulka 16: Příklad využití slevy z odhlášení rezervace.....	86
Tabulka 17: Příklad návrhu slev (sektory A, E)	87
Tabulka 18: Příklad návrhu slev (sektory B, C, F, G, H)	87
Tabulka 19: Příklad výnosů po zavedení odhlašovací služby	88

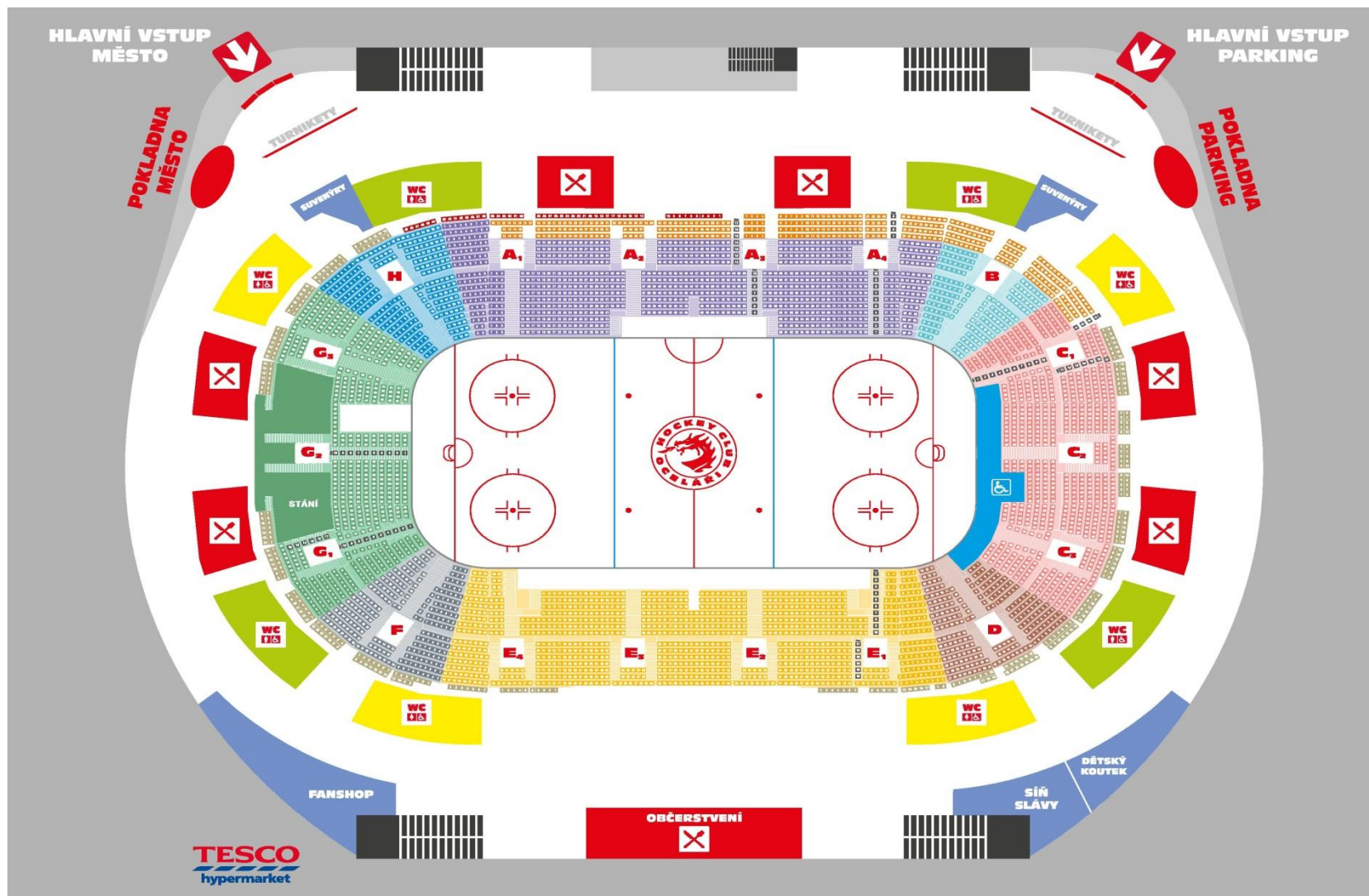
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Graf k otázce č. 1	64
Graf 2: Graf k otázce č. 2	65
Graf 3: Graf k otázce č. 3	66
Graf 4: Graf k otázce č. 4	67
Graf 5: Graf k otázce č. 5	68
Graf 6: Graf k otázce č. 6	69
Graf 7: Graf k otázce č. 7	70
Graf 8: Graf k otázce č. 8	71
Graf 9: Graf k otázce č. 9	72
Graf 10: Graf k otázce č. 15	75
Graf 11: Graf k otázce č. 17	76
Graf 12: Graf k otázce č. 18	77

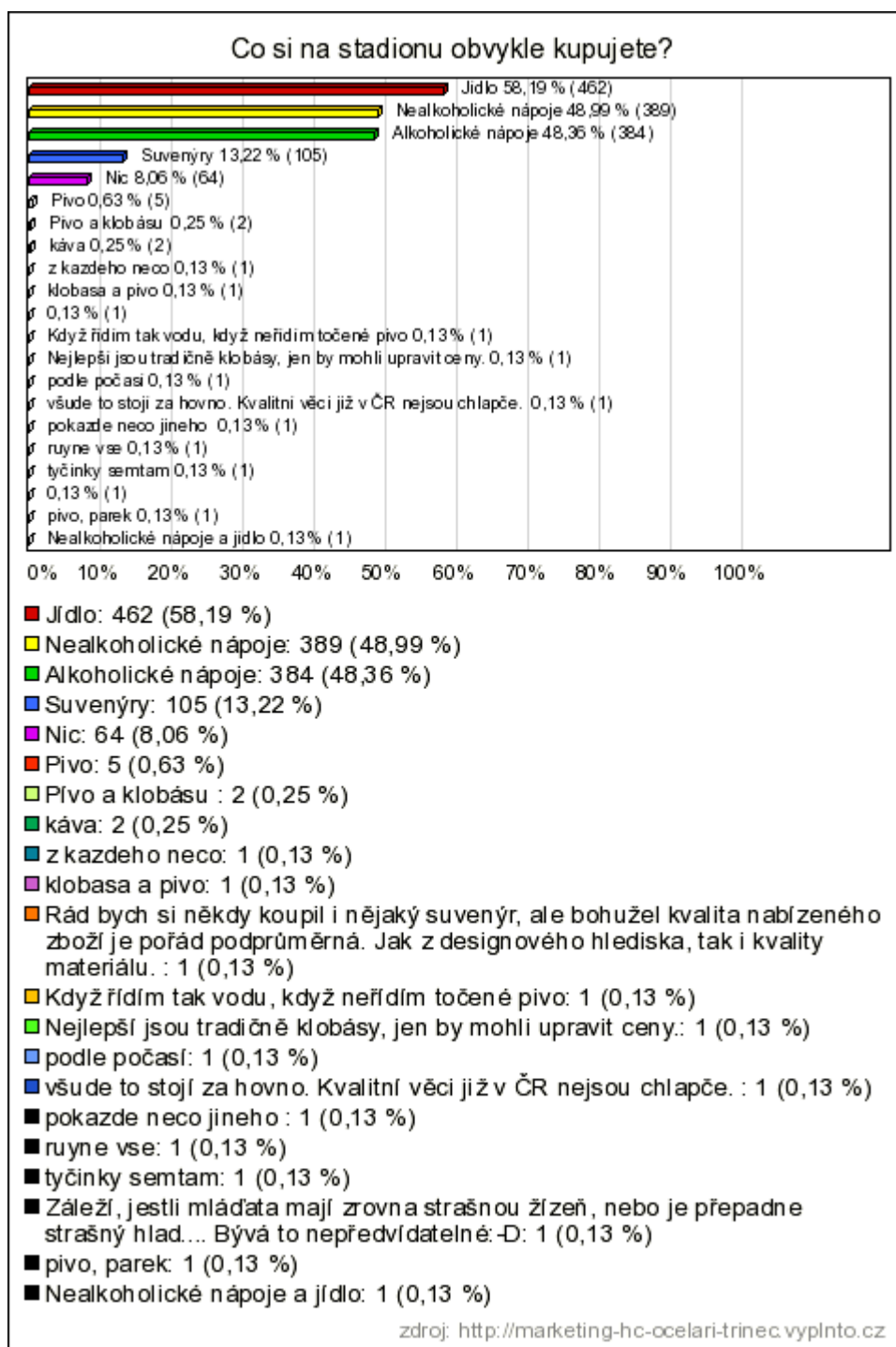
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Schéma interiéru WERK ARENY
Příloha č. 2 – Graf dotazníku k otázce č. 10
Příloha č. 3 – Graf dotazníku k otázce č. 11
Příloha č. 4 – Graf dotazníku k otázce č. 12
Příloha č. 5 – Graf dotazníku k otázce č. 13
Příloha č. 6 – Graf dotazníku k otázce č. 14
Příloha č. 7 – Graf dotazníku k otázce č. 16
Příloha č. 8 – Graf dotazníku k otázce č. 17
Příloha č. 9 – Hodiny EZA 10R

Příloha č. 1 - Schéma interiéru WERK ARENY



Příloha č. 2 - Graf dotazníku k otázce č. 10



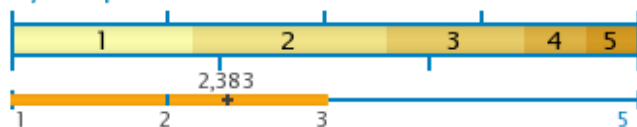
Jak jste spokojen/a s programem během utkání? Ohodnoťte 1 – 5 jako ve škole.

Přestávkové soutěže



1 – 1 [202× → 25,4 %], 2 – 2 [276× → 34,8 %], 3 – 3 [229× → 28,8 %], 4 – 4 [62× → 7,8 %], 5 – 5 [25× → 3,1 %]

Vystoupení roztleskávaček



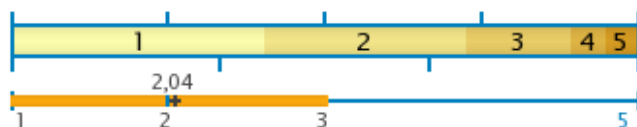
1 – 1 [227× → 28,6 %], 2 – 2 [247× → 31,1 %], 3 – 3 [175× → 22 %], 4 – 4 [79× → 9,9 %], 5 – 5 [66× → 8,3 %]

Reklamní akce



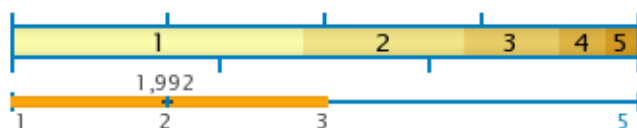
1 – 1 [132× → 16,6 %], 2 – 2 [274× → 34,5 %], 3 – 3 [261× → 32,9 %], 4 – 4 [89× → 11,2 %], 5 – 5 [38× → 4,8 %]

Hudba



1 – 1 [319× → 40,2 %], 2 – 2 [255× → 32,1 %], 3 – 3 [133× → 16,8 %], 4 – 4 [43× → 5,4 %], 5 – 5 [44× → 5,5 %]

Dráček Werkáček



1 – 1 [368× → 46,3 %], 2 – 2 [205× → 25,8 %], 3 – 3 [121× → 15,2 %], 4 – 4 [59× → 7,4 %], 5 – 5 [41× → 5,2 %]

Utkání mládežnických výběrů

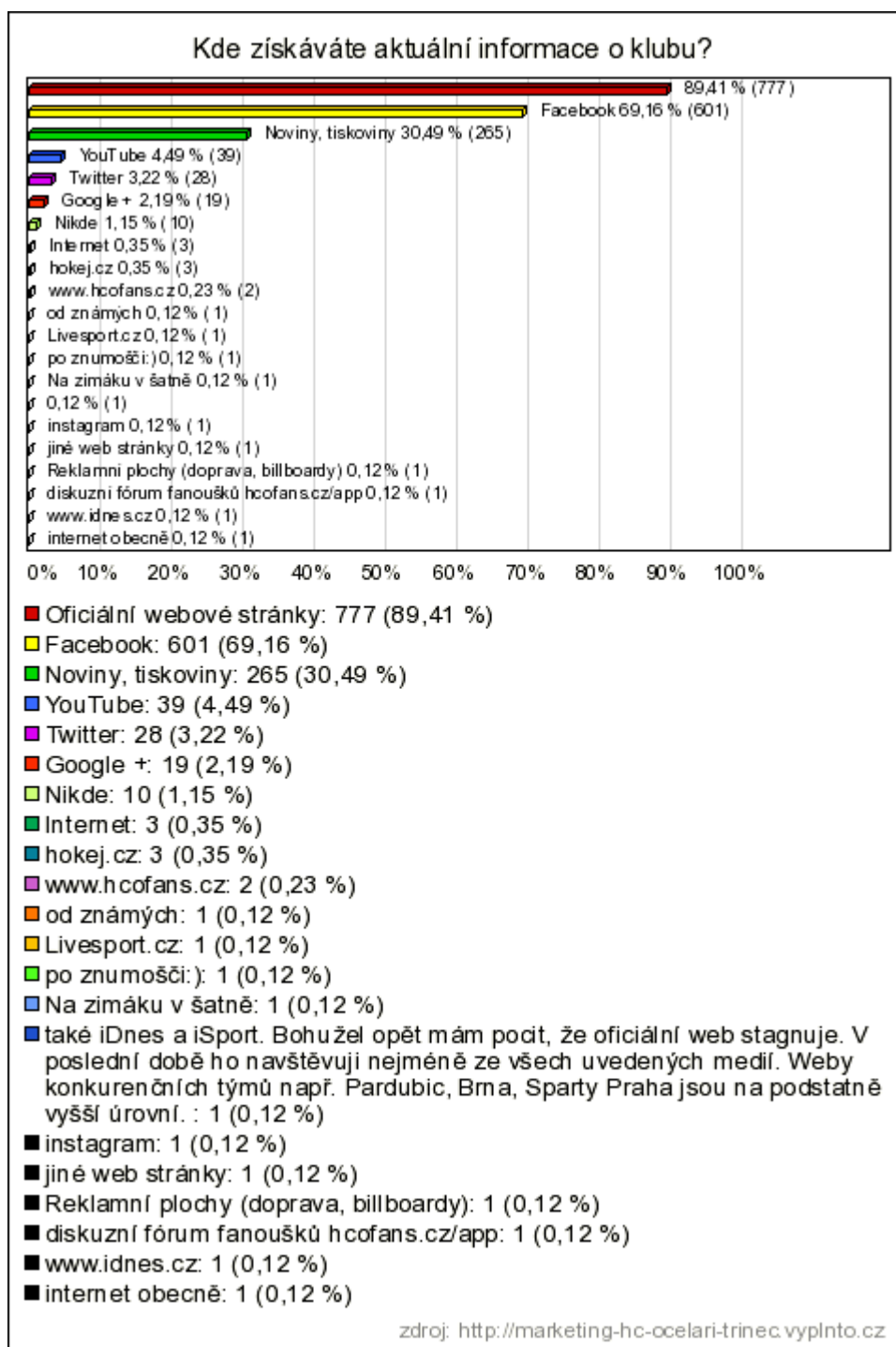


1 – 1 [422× → 53,1 %], 2 – 2 [210× → 26,4 %], 3 – 3 [103× → 13 %], 4 – 4 [30× → 3,8 %], 5 – 5 [29× → 3,7 %]

Příloha č. 4 - Graf dotazníku k otázce č. 12



Příloha č. 5 - Graf dotazníku k otázce č. 13



Jak jste spokojení s následujícími? Ohodnoťte 1 – 5 jako ve škole.

Vzhled a přehlednost oficiálních www stránek



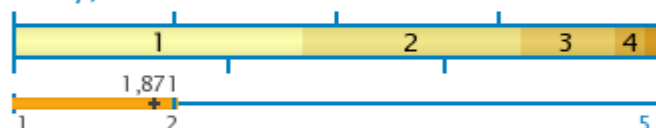
1 – 1 [457× → 52,6 %], 2 – 2 [287× → 33 %], 3 – 3 [68× → 7,8 %], 4 – 4 [26× → 3 %], 5 – 5 [31× → 3,6 %]

Aktualizace novinek



1 – 1 [378× → 43,5 %], 2 – 2 [297× → 34,2 %], 3 – 3 [113× → 13 %], 4 – 4 [48× → 5,5 %], 5 – 5 [33× → 3,8 %]

Fotky, videa



1 – 1 [386× → 44,4 %], 2 – 2 [294× → 33,8 %], 3 – 3 [127× → 14,6 %], 4 – 4 [39× → 4,5 %], 5 – 5 [23× → 2,6 %]

Informace o vstupenkách

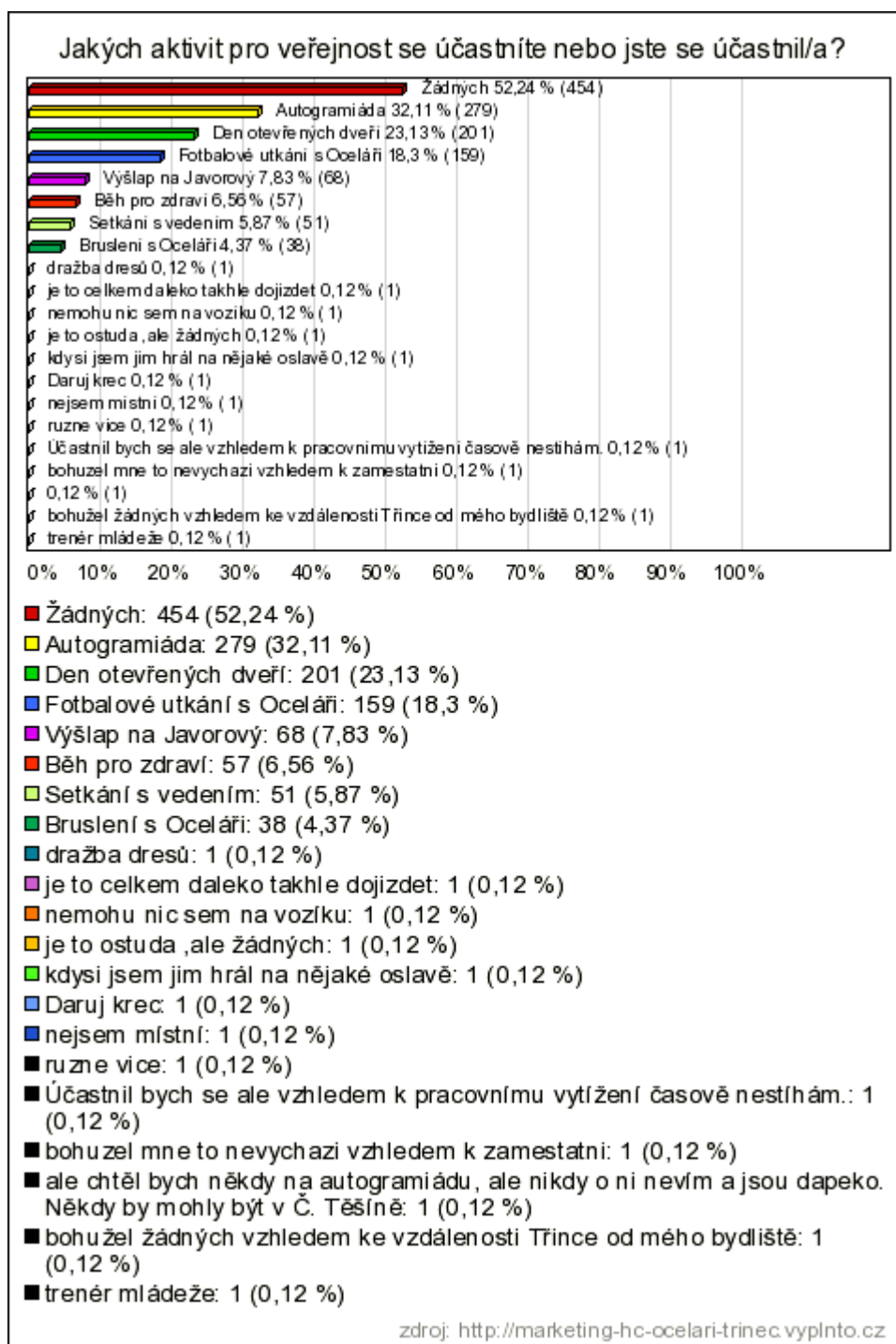


1 – 1 [259× → 29,8 %], 2 – 2 [282× → 32,5 %], 3 – 3 [192× → 22,1 %], 4 – 4 [93× → 10,7 %], 5 – 5 [43× → 4,9 %]

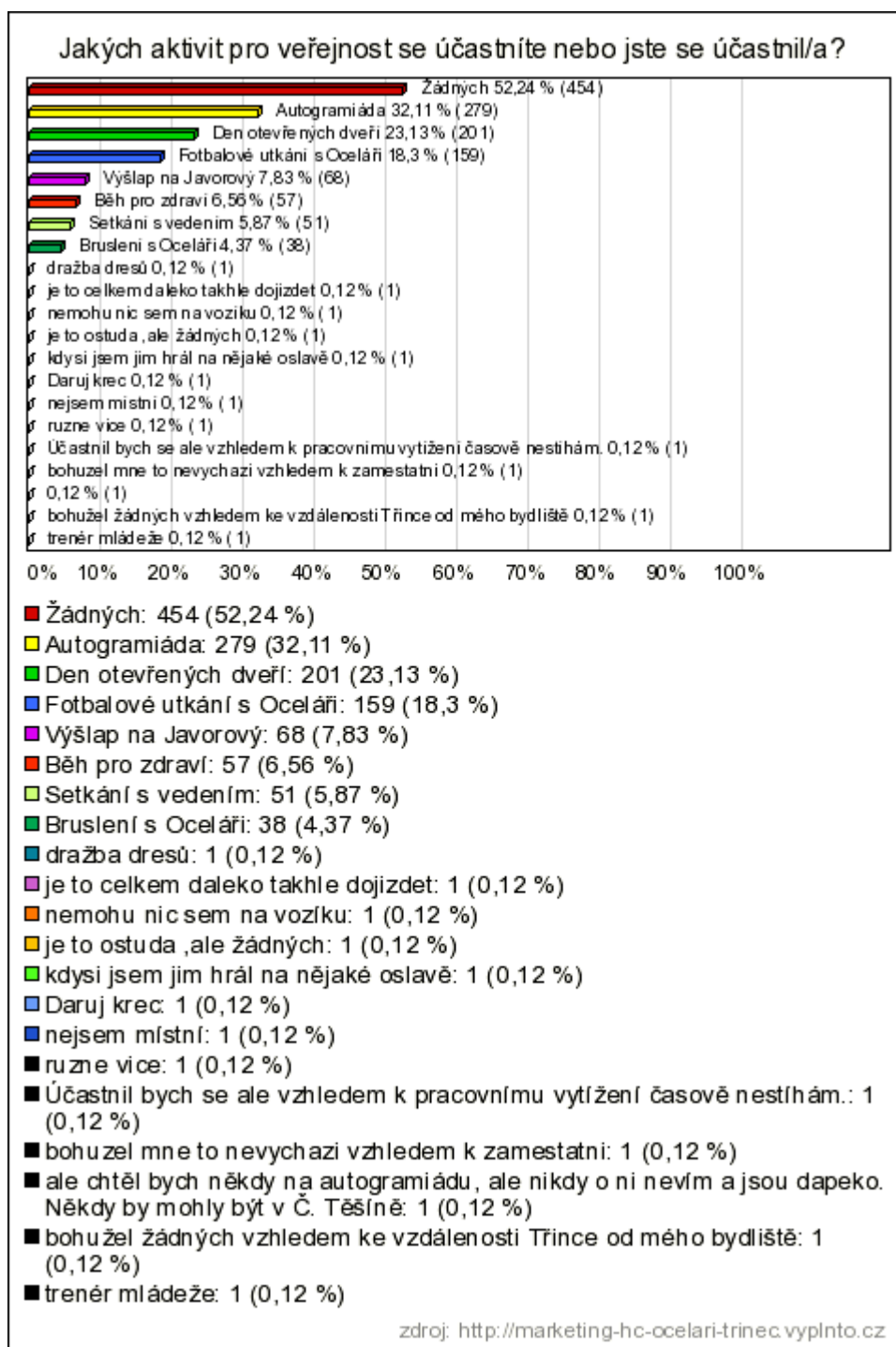
Informace o týmu



1 – 1 [377× → 43,4 %], 2 – 2 [292× → 33,6 %], 3 – 3 [113× → 13 %], 4 – 4 [52× → 6 %], 5 – 5 [35× → 4 %]



Příloha č. 8 - Graf dotazníku k otázce č. 17



Příloha č. 9 - Hodiny EZA 10R

