Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
Katedra managementu

Marketingová situační analýza BK Lions Jindřichův Hradec

Autor bakalářské práce: Patrik Hron
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Svoboda
Rok obhajoby: 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

„Marketingová situační analýza BK Lions Jindřichův Hradec“

jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 20. dubna 2015

.....

Podpis

Poděkování

*Rád bych poděkoval **Ing. Petru Svobodovi** z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu, za odborné vedení mé práce a cenné rady.*

*Dále bych chtěl poděkovat **Ing. Radimu Valchovi** z basketbalového klubu BK Lions Jindřichův Hradec za poskytnutí informací nezbytných k vypracování této bakalářské práce*

Název bakalářské práce:

Marketingová situační analýza BK Lions Jindřichův Hradec

Abstrakt:

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy jednotlivých složek marketingového mixu a prostředí, ve kterém se basketbalový klub BK Lions Jindřichův Hradec nachází. Na základě rozboru a výsledků marketingové situační analýzy jsou navržena vhodná doporučení směřující ke zvýšení efektivnosti marketingového mixu klubu. Úvodní část práce je zaměřena na popis marketingového mixu a situační analýzy v teoretické rovině. V aplikační části jsou popsány konkrétní nástroje marketingového mixu klubu, využívané při sestavování marketingové strategie a následně provedena jeho situační analýza. Závěrečná kapitola shrnuje získané údaje a přináší doporučení k optimalizaci marketingového mixu a marketingové strategie.

Klíčová slova:

Marketingová situační analýza, marketingový mix, marketingová strategie

Obsah

1 Úvod do marketingu ... 13
1.1 Definice ... 13
1.2 Význam ... 14
1.3 Historie ... 14
2 Marketingový mix ... 15
2.1 Modifikace marketingového mixu ... 15
2.2 Nástroje marketingového mixu ... 17
2.2.1 Produkt ... 17
2.2.2 Cena ... 20
2.2.3 Distribuce ... 24
2.2.4 Marketingová komunikace ... 25
3 Marketingová situační analýza ... 32
3.1 Vnější prostředí ... 32
3.1.1 Makroprostředí ... 32
3.1.2 Mikroprostředí ... 33
3.2 Vnitřní prostředí ... 34
3.3 SWOT analýza ... 35
3.3.1 Analýza externího prostředí ... 36
3.3.2 Analýza interního prostředí ... 36
3.3.3 Strategie vycházející ze SWOT analýzy ... 36
4 Shrnutí ... 38
5 Basketbalový klub BK Lions Jindřichův Hradec ... 39
5.1 Základní údaje ... 39
5.2 Poslání a cíle klubu ... 39
5.3 Organizační struktura ... 39
5.4 Historie klubu ... 40
5.5 Současnost ... 41
5.6 Finanční struktura ... 41
6 Marketingový mix BK Lions Jindřichův Hradec ... 42
6.1 Produkt ... 42
6.2 Cena ... 44
6.3 Distribuce ... 46
6.4 Marketingová komunikace ... 47
7 Marketingová situační analýza klubu ... 50
7.1 Vnější prostředí ... 50
7.1.1 Makroprostředí ... 50
7.1.2 Mikroprostředí ... 51
7.2 SWOT analýza klubu ... 54
7.2.1 Silné stránky ... 55
7.2.2 Slabé stránky ... 56
7.2.3 Příležitosti ... 56
7.2.4 Hrozby ... 57

7.2.5 Vyhodnocení SWOT analýzy ... 58
8 Doporučení ... 60
8.1.1 Produkt ... 60
8.1.2 Cena ... 61
8.1.3 Distribuce ... 62
8.1.4 Marketingová komunikace ... 62
Závěr ... 65
Seznam literatury ... 67
Seznam tabulek a obrázků ... 69

Úvod

Bakalářskou práci na dané téma jsem si vybral ze dvou hlavních důvodů. Primárním důvodem mého výběru byla skutečnost, že již několik let jsem aktivním členem klubu. BK Lions jsem reprezentoval od žákovských kategorií, přes juniorské až po kategorii mužů. S týmem jsem prožíval úspěchy i zklamání. Největším úspěchem klubu byl postup do nejvyšší tuzemské soutěže, tehdejší Mattoni NBL, v sezóně 2012 – 2013. Sekundárním důvodem je můj zájem o oblast sportovního marketingu a managementu. V budoucnu bych se chtěl ucházet o místo marketingového manažera ve sportovním klubu. Vypracování kvalifikační práce z prostředí marketingu a managementu prohloubí mé znalosti.

V současné době již nejsem aktivním hráčem A-týmu, pomáhám však organizovat domácí zápasy. Vím, jakým způsobem klub funguje. Musím ocenit posun, jaký vedení klubu učinilo za posledních několik let. Z amatérského týmu se stal tým profesionálů, kteří vědí, jakým způsobem klub vést, aby dosáhl svých cílů. Přesto se domnívám, že klub plně nevyužívá potenciál marketingu. Na marketingové aktivity je vydáváno malé procento finančních prostředků z rozpočtu klubu. V posledních dvou sezónách nastalo zlepšení, ovšem ne zcela dostatečné. Cílem této práce je analyzovat současnou situaci klubu a jednotlivé složky marketingového mixu s využitím teoretických znalostí a následně podat doporučení pro jejich zlepšení.

Informace a podklady k práci budu čerpat z relevantních tištěných publikací a internetových elektronických zdrojů. V aplikační části budu vycházet především z osobního rozhovoru se sportovním ředitelem klubu Ing. Radimem Valchou, který zodpoví předem připravené otázky týkající se marketingových činností klubu.

V úvodní kapitole práce přiblížím význam marketingu, popíši některé jeho funkce a stručně zmíním historii. Dále se zaměřím na marketingový mix a jeho složky, které budu analyzovat v teoretické rovině. Následující kapitola bude zaměřena na marketingovou situační analýzu, která bude provedena pomocí metody PEST, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy. U SWOT analýzy uvedu možné marketingové strategie, které můžeme z výsledků vyvodit. Na konci teoretické části provedu stručné shrnutí popsané problematiky.

Úvod aplikační části bude zaměřen na základní údaje o klubu BK Lions Jindřichův Hradec. Uvedu jeho poslání a cíle, bude zde zmíněna organizační struktura klubu, klubová historie, současná situace a finanční struktura klubu. V další kapitole popíši konkrétní nástroje marketingového mixu, které klub uplatňuje. Po provedení marketingové situační analýzy a vyhodnocení všech získaných poznatků podám doporučení ke zvýšení efektivity marketingového mixu a marketingové strategie klubu. Všechna doporučení budou odpovídat jak personálním, tak finančním možnostem klubu

1 Úvod do marketingu

Podnikat v současné tržní ekonomice není vůbec jednoduché. Na trhu existuje velké množství konkurenčních firem nabízejících totožný, či velmi podobný produkt. Podnikatelé musí být schopni okamžitě reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Jedná se o aktivní a především efektivní ovlivňování vztahů mezi nabídkou a poptávkou. K přizpůsobení se tomuto vysoce konkurenčnímu prostředí slouží mnoho marketingových přístupů a metod.

Globalizace a nové technologie výrazně změnily nákupní chování zákazníků. Zákazník má díky moderním informačním technologiím informace o produktech na dosah a může snadno posoudit kvalitativní stránky daného produktu. Během posledních několik let zažívá velký rozmach nakupování prostřednictvím internetových e-shopů, což je další z oblastí, kterým musí podnikatelé věnovat pozornost. Kotler (2005) v této souvislosti hovoří o tom, že se moc přesunula z rukou výrobců do rukou distributorů, a nyní přechází k zákazníkovi.

1.1 Definice

V současné době existuje mnoho definic marketingu. Tyto definice bývají často velmi odlišné. Odlišnost je dána především tím, zda se jedná o sociální nebo manažerský přístup k marketingu. Sociální přístup se zabývá rolí marketingu ve společnosti. Podle jedné z definic má marketing přinášet lidem vyšší životní úroveň. Kotler (2001) definuje marketing jako sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.

Většina definic, na které je pohlíženo z pohledu manažerského, chápou marketing pouze jako schopnost prodat konkrétní produkt. Boučková (2007) uvádí, že cílem marketingu je stálý prodej se ziskem, který je vyjádřením společenského uznání výrobní a obchodní činnosti každého podnikatele. Podnikání může být úspěšné jen tehdy, když jsou zákazníci spokojeni a opakují své nákupy.

Další možná definice marketingu podle Kotlera (2005) je poměrně rozsáhlá, avšak velice výstižná. V definici říká, že marketing je věda a umění objevit, vytvořit a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu. Marketing identifikuje dosud nevyplněné potřeby a požadavky. Definuje, měří a vyčísluje rozsah vytipovaného trhu a potenciální zisk. Přesně určuje, které tržní segmenty je společnost schopna nejlépe obsloužit, navrhuje a propaguje vhodné výrobky a služby.

1.2 Význam

Marketing je směna, která přináší zisk oběma participujícím stranám. Směna je klíčovým prvkem marketingu (Hesková a Štarchoň, 2009). Podmínkou jsou alespoň dvě strany, které mají zájem směnit určitý výrobek či službu. Účastníci směny musí vzájemně komunikovat. Marketing si tedy klade za cíl, aby podnik vyráběl a prodával pouze produkty, které zákazník požaduje, přičemž přihlíží k jeho potřebám a přáním. Na základě znalosti preferencí zákazníka pak vyvíjí konkrétní produkt, upravuje jeho design, přizpůsobuje cenu, řeší formu prodeje či propagace.

Součástí marketingu je i pozitivní ovlivňování postoje zákazníka k produktu. Dalším úkolem, který musí marketing plnit, je vyrovnávání nabídky a poptávky při sezónních výkyvech. K tomuto účelu podniky využívají především výrobkovou a cenovou politiku a různé formy propagace. Marketing by měl zabezpečovat úspěšný prodej produktů při jakékoli situaci na trhu (Kotler a Keller, 2013).

1.3 Historie

K vývoji marketingu docházelo současně s rozvojem trhu. Jedním z důležitých momentů, v oblasti vývoje marketingu, byl vynález knihtisku v polovině 15. století. Poté se začaly vydávat letáky, plakáty a později došlo k hromadnému vydávání tištěných novin. V 18. století se poprvé začíná objevovat forma placené inzerce.

Marketing v dnešním pojetí zaznamenal vzestup v období průmyslové revoluce. Poptávka tehdy převyšovala nabídku, proto nebylo nutné přiživovat propagaci. Rozvoj propagace přišel později s rozvojem médií – telegraf, rozhlas, televize, počítač (Historie marketingu, 2012). Marketing se začíná více orientovat na prodej nikoli na výrobu. Mezi vizionáře řadíme průmyslníky Tomáše Baťu a Henryho Forda. Mezi jejich nadčasové myšlenky patří například zavedení reklamy v médiích, vydávání firemního časopisu či účast celebrit na reklamních kampaních.

Po 2. světové válce se začal uplatňovat marketing orientovaný na zákazníka. Firmy se zaměřovaly na získání co největšího počtu zákazníků, nikoli na počet prodaných výrobků. V této době roste životní úroveň a mění se životní styl. To vše se projevuje v poptávce po službách. Odvětví služeb se stalo dominantní sférou ve světové ekonomice (Payne, 1996).

V posledních letech se do popředí dostává tzv. green marketing, který staví na ekologických aspektech produktů (recyklovatelnost či míra škodlivosti vůči životnímu prostředí). Typickým příkladem jsou automobilky, které se přiklánějí ke green marketingu (Pavlečka, 2008). Vývoj marketingu po roce 2000 bývá označován jako zlomový a je spojován s integrovanou komunikací, digitálním, mobilním či holistickým marketingem.

2 Marketingový mix

Marketingový mix, často označován jako koncept 4P, je považován za jeden z klíčových pojmů v marketingu. Kotler s Kellerem (2013) hovoří o marketingovém mixu jako o souboru marketingových nástrojů, které firma používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu. Boučková (2007) definuje marketingový mix jako souhrn všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho podstatnému okolí, tzn. zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, prostředníkům atd.

Neil H. Borden, profesor na Harvard Business School, vytvořil základní systém 16 skupin, ve kterém seskupil podle vzájemné příbuznosti jednotlivé marketingové činnosti a nástroje. Borden je označován jako autor pojmu „marketingový mix". Zdůrazňoval rovněž nutnost vyváženosti a správné kombinace všech složek marketingového mixu.

Konkrétní podoba marketingového mixu, ve smyslu nástrojů „4P", je připisována profesoru E. J. Mc Carthymu z Minesota State University. Carthy vytvořil a pojmenoval 4 výsledné složky marketingového mixu (známé pod zkratkou „4P").

- **Product (produkt)**
- **Price (cena)**
- **Place (distribuce)**
- **Promotion (marketingová komunikace)**

Jednotlivé složky marketingového mixu je možné dále členit. Jejich obsah tvoří homogenní systém, který bývá označován jako produktový, cenový, distribuční a komunikační mix. Skladbu marketingového mixu volíme s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám podniku. Potřeby organizace, zákazníků a trhu musí být v souladu, aby docházelo k optimálnímu uspokojení všech zúčastněných.

Tento model se stal velmi populární a oblíbený pro svou jednoduchost a přehlednost. Dříve byl používán převážně ve výrobních odvětvích, dnes je nedílnou součástí i společností poskytujících služby.

2.1 Modifikace marketingového mixu

Koncept „4P" je pro marketingové plánování velice důležitý. Existují však obory, kde je nutno do modelu zavést další „P", neboť marketingový mix „4P" představuje příliš úzký rámec nástrojů a činností. Rozšířením koncepce je možné lépe charakterizovat a zohlednit specifika daných oblastí.

V oblasti služeb je k základnímu konceptu přidáván lidský faktor (People) a použitá technologie (Process). Realizace služeb je závislá na konkrétních pracovnících, kteří ovlivňují kvalitu a hodnotu služeb. Hesková a Štarchoň (2009) hovoří o tom, že pracovní postupy a moderní technologie ovlivňují samotnou

kvalitu služeb. V oblasti cestovního ruchu se setkáváme s modelem „8P“, který obsahuje složky: People (lidé), Packaging (vytváření balíku služeb), Programming (programování balíku služeb) a Partnership (spolupráce). Oblast školství je rozšířena o „3P“: Personalities (osobnosti), Proces Pedagogical (pedagogické přístupy) a Participation Activating (participační aktivity). V marketingovém mixu služeb ve školství dominuje lidský faktor, který významným způsobem ovlivňuje nabídku a kvalitu služeb.

„4C“

Marketingový mix „4P“ bere v úvahu spíše pohled prodávajícího než kupujícího. Tento koncept dosáhl vrcholu v osmdesátých letech. Postupem času se pozornost přesouvala na stranu zákazníka.

Schultz, Tannenbaum a Lauterborn (Kotler a Keller, 2007) nahradili klasické nástroje „4P“ nástroji „4C“, jak ukazuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Marketingový mix "4C"

4P	4C
Product	Consumer solution
Price	Customer cost
Place	Customer convenience
Promotion	Customer communication

Zdroj: ŠIMKOVÁ, Eva.

Produkt chápeme z pohledu spotřebitele jako řešení jeho potřeb, z ceny se stávají zákazníkovy výdaje, distribuce (místo) se mění na zákazníkovo pohodlí a z propagace se stane komunikace se zákazníkem. Vidíme tedy, že koncept „4C“ je primárně zaměřen na osobu zákazníka.

„4S“

Další modifikací marketingového mixu je koncept „4S“. Toto pojetí je zaměřeno na zákazníka s důrazem na:

- **Segmentaci zákazníků** – identifikace a získání zákazníků (cílový segment).
- **Stanovení užitku** – určení užitku a výhod, které produkt přinese zákazníkovi.
- **Spokojenost zákazníka** – většina činností je na ni orientována.
- **Soustavnou péči** – zaměření na budování vzájemného vztahu firmy a zákazníka.

Úkolem konceptu „4S“ je vhodně zvolit cílový segment, definovat užitek a výhody produktu, neustále dbát na zákazníkovu spokojenost a budovat s ním pozitivní vztah.

2.2 Nástroje marketingového mixu

První složkou marketingového mixu je produktový mix. Mezi jeho důležité parametry patří kvalita, design, image či obal výrobku, dále pak značka výrobce či služby spojené s produktem (údržba, servis). Důležité je, aby produkt uspokojil nejen potřeby, ale také očekávání zákazníka.

Druhou oblastí marketingového mixu je cenová politika. Cena, jako jediný marketingový nástroj, přímo ovlivňuje výsledky hospodaření. Mezi nástroje cenové politiky zahrnujeme platební a úvěrové podmínky, poskytování slev a srážek a další. Při realizaci cenové politiky musíme brát v úvahu ostatní složky marketingového mixu.

Distribuční mix vytváří vhodné distribuční cesty v závislosti na charakteru cílového trhu, potenciálních zákaznících a povaze podniku. Zohledňuje cíle podniku, distribuční mezičlánky, sortiment distribuovaného zboží a další poskytované služby.

Komunikační mix plní především funkci informační a stimulační. Jeho úkolem je přimět zákazníka, aby učinil kupní rozhodnutí. Jedná se o nástroj komunikace mezi podnikem a potenciálními zákazníky. Důležité je budovat kladný vztah veřejnosti k podniku.

2.2.1 **Produkt**

Produkt je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu podniku. Za produkt můžeme považovat výrobek nebo službu. Kotler (2001) uvádí, že produkt je cokoliv, co může být na trhu nabízeno k uspokojení potřeb nebo přání. Produkty nabízené na trhu zahrnují materiální zboží, služby, zkušenosti, události, osoby, místa, vlastnosti, organizace, informace a myšlenky. Produkt může mít podobu jak hmotného, nehmotného či nominálního statku.

Úrovně produktu

Podle Kotlera (2001) produkt existuje v pěti hierarchicky uspořádaných úrovních kolem hypotetického jádra. Přechodem k vyšší úrovni se zvyšuje užitná hodnota produktu pro zákazníka.

- **Obecná prospěšnost nebo užitečnost produktu** – důvod pořízení.
- **Konkrétně použitelný produkt** – převedení potřeby do konkrétní podoby.
- **Idealizovaný očekávaný produkt** – vlastnosti a přednosti produktu.
- **Rozšířený produkt** – něco navíc k základnímu produktu, co překoná přání nebo očekávání zákazníka.
- **Potenciální produkt** – všechna rozšíření produktu poskytovaná k základní nabídce, která mohou zákazníka překvapit a nadchnout.

Kotler (2013) rovněž rozlišuje tři úrovně produktu: jádro neboli základní produkt (skutečný účel koupě produktu), vlastní produkt (značka, kvalita, design, funkce a balení; základní přínosy produktu) a rozšířený produkt, kterým jsou doplňkové služby.

Vlastnosti produktu

Kvalita, též nazývaná jakostí produktu, je významný atribut (nástroj) sloužící k budování pozice na trhu. Prostřednictvím vyšší kvality produktů získává podnik nové a udržuje své stálé zákazníky. Kvalita ovlivňuje výkon produktu a spokojenost zákazníka. Podniky se snaží zajistit kvalitu pomocí norem ISO 9000 (Evropský standard kvality), uplatňováním nástrojů TQM managementu, prováděním inspekcí kontrolujících kvalitu či zaváděním podnikových standardů. Kvalitu vnímá zákazník subjektivně. Většinou bývá posuzována jako schopnost produktu plnit své funkce. Kvalita zahrnuje trvanlivost a spolehlivost produktu, jeho snadné ovládání, opravy a další oceňované vlastnosti.

Design slouží především k oslovení zákazníků. Produkt může upoutat pozornost neobvyklým tvarem, barvou či materiálem, teprve poté zákazník zkoumá kvalitu. Design často vytváří konkurenční výhodu. Vhodně zvolený design je velmi důležitý při uvádění nového produktu na trh.

Podle Kotlera (2001) se pod značkou ukrývá jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace těchto prvků. Smyslem značky je odlišení zboží nebo služeb od konkurenčních prodejců. Díky značce by měl být produkt dobře rozpoznatelný. Podnik by měl usilovat o vytvoření a udržení dobrého jména své značky. Se značkou jsou rovněž spojena očekávání zákazníka v podobě kvality produktu, jeho vlastností, funkcí a služeb s ním spojeným. Důležitou funkcí, kterou značka zastává je posilování zákazníkovy věrnosti. Pokud je zákazník s výrobkem či službou spokojen, dochází většinou k opakovanému nákupu.

Podpůrné služby rozšiřují daný produkt. Jedná se o rychlost dodání produktu či obsloužení (u služeb), instalace zařízení, poradenství či opravy a servis. Každý zákazník preferuje jinou formu služby doprovázející produkt.

Dělení produktů

Kotler (2001) rozděluje produkt do několika kategorií:

- **Čistě hmotné zboží** – nabídka pouze hmotného produktu.
- **Hmotný produkt spolu se službou** – produkt je doprovázen určitou službou.
- **Hybrid** – nabídku tvoří dvě stejné části, zboží a služby.
- **Hlavní služba spolu s malým podílem zboží** – v nabídce převládá služba s drobným doplňkem ve formě zboží.
- **Čistá služba** – nabídka se skládá pouze ze služby.

Služba

Specifickou skupinou produktů jsou služby, které mohou být poskytovány automaticky (prodejní automat) nebo za účasti lidského faktoru. Služby lze poskytovat konkrétním osobám (dochází k uspokojení osobní potřeby) nebo podnikům (upokojení potřeb podnikání). Kotler (2001) definuje službu jako jakoukoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví.

Payne (1996) říká, že služba jako produkt má unikátní vlastnosti - je nehmotná, nehmatatelná, proměnlivá, nedělitelná a pomíjivá.

- **Nehmotnost** – zákazník nemůže, před učiněním rozhodnutí o koupi, otestovat svými smysly její vlastnosti.
- **Nedělitelnost** – služba je vytvářena a zároveň okamžitě konzumována, nelze oddělit dobu koupě a konzumace.
- **Proměnlivost** – kvalita služeb závisí na tom kde, kdy a kým jsou poskytovány.
- **Pomíjivost** – službu není možné skladovat, je vytvářena nárazově.

Služba je abstraktní pojem. Zákazník do poslední chvíle neví, jaký bude konečný výsledek poskytnuté služby a jaký užitek mu přinese. Aby se snížila neurčitost výsledků poskytnutí služby, bude ji porovnávat na základě místa, personálu, vybavení, propagačních materiálů, symbolů a ceny (Kotler, 2001).

Jedním z faktorů, zmíněných výše, je místo. Pod tímto pojmem by si zákazník měl představit interiér a exteriér prodejního místa (výjimkou jsou nákupy v e-shopech), rychlé a efektivní služby s ním spojené (odbavení u pokladen či možnost pohybu zákazníků v místě prodeje). Vybavení podniku musí korespondovat s moderními technologiemi a být v souladu se současnými trendy. Významnou roli u podniků poskytujících služby hraje personál. Nezbytné je provést důkladný výběr zaměstnanců, řádně je proškolit a namotivovat.

Mnoho podniků poskytujících služby se potýká s problémem, jak odlišit své produkty. Nejlepším způsobem konkurenčního odlišení je nabízet inovativní služby. Podnik by měl přijít s novou, na trhu nedostupnou, službou. Ke službám, které zákazník očekává jako standardní, mohou být přidruženy sekundární služby, které zvýší kvalitu poskytovaných služeb. Podnik se může odlišit schopnějšími zaměstnanci, atraktivnějším prostředím v místě prodeje, zdokonalením procesu poskytování služeb či prostřednictvím symbolů a značek.

Kotler (2001) uvádí, že marketingový mix služeb zahrnuje služby před uskutečněním prodeje (usnadňující nákup a zvyšující spotřebitelskou hodnotu) a služby po uskutečnění prodeje (servis, údržba a opravy).

Sportovní produkt

Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování potřeb a přání zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu (Čáslavová, 2009). Sportovní produkty umožňují činnost různým subjektům, jako jsou sportovní kluby, výrobci sportovního vybavení, vlastníci vysílacích práv, média atd. V oblasti sportovního marketingu je možné obchodovat se službami (od sportovních, rehabilitačních, diváckých až po reklamní), sportovními zařízeními, produkty sportovní výbavy (sportovní výzbroj a výstroj, oblečení), sportovními akcemi (včetně sportovních hvězd), odborným personálem (trenéry, instruktory, cvičiteli) i vysoce abstraktním produktem jako je image (Čáslavová, 2007).

Z výše uvedeného vyplývá, že sportovní produkt nemusí být nutně služba v abstraktní podobě (zážitek ze sportovního utkání), ale může jím být i obchod s hmotným zbožím (sportovní výbava, oblečení či upomínkové předměty). Možným negativem sportovního produktu je to, že nelze předvídat jeho vývoj. Zázemí pro sportovce může být na výborné úrovni, přesto kvalita sportovního výkonu bude nízká. Vnímání sportovního produktu zákazníky (diváky) je velice subjektivní.

Sportovní utkání

Tím, že si zákazník koupí vstupenku na utkání, kupuje si souhrn užitků jako sportovní výkon týmu, komfort stadionu, bezpečnost během utkání, doprovodný program, doprovodné služby ev. VIP služby (Čáslavová, 2007). Je tedy nutné naplnit všechna zákazníkova očekávání spojená s návštěvou utkání. Základní složky sportovního produktu jsou hráči, výbava a výstroj, druh sportu, zázemí, dále pak vstupenky, doprovodný program, maskoti, personál, propagační materiály atd. To vše přispívá ke zvýšení atraktivnosti klubu.

2.2.2 **Cena**

Za cenu lze považovat peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo využívání výrobku nebo služby (Kotler, 2007).

Cena je velice důležitým nástrojem marketingového mixu. Jako jediná přináší podniku zisk. Ostatní nástroje přinášejí podniku pouze náklady. Cenu lze snadno přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu. Prostřednictvím cenové politiky společnosti umísťují své produkty na trhu a mohou se tímto způsobem odlišit od konkurence. Důležité je najít takovou cenu, která firmě umožní vytvářet přiměřený zisk díky vytvořené hodnotě pro zákazníka (Kotler, 2007). Pokud je produkt kvalitní a přináší vysokou hodnotu a užitek pro zákazníka, může si společnost účtovat vyšší cenu.

Stanovení ceny

Stanovení ceny, nebo též tvorba ceny (pricing), představuje pro některé společnosti skutečný problém. Firma musí učinit rozhodnutí, kam umístit svůj výrobek z hlediska kvality a ceny (Kotler a Keller, 2007). V minulosti byla cena hlavním faktorem ovlivňujícím nákupní rozhodnutí zákazníků. V současné době hrají při nákupním rozhodování důležitou roli i tzv. necenové faktory (např.: osobní vztah k prodejci, způsob marketingové komunikace, komfort a pohodlí spojené s koupí produktu). Při procesu stanovení ceny musí firmy na marketingový mix pohlížet komplexně, nestačí uvažovat pouze o cenách.

Kotler (Kotler at al., 2007) uvádí dvě skupiny faktorů (vnitřní a vnější), které ovlivňují způsob stanovení ceny.

Vnitřní faktory ovlivňující rozhodování o cenách

Marketingové cíle

Čím jsou cíle firmy jasnější, tím snadnější je stanovit cenu. Společnost může pomocí tvorby cen sledovat 5 hlavních cílů: přežití, maximální současný zisk, maximální tržní podíl, maximální „sbírání smetany“ nebo vedoucí postavení v kvalitě produktů (Kotler a Keller, 2007).

Strategie marketingového mixu

Cenu, jako nástroj marketingového mixu, je nutné koordinovat se všemi jeho částmi tak, aby vznikl účinný marketingový program. Cena je často klíčovým faktorem definujícím segment trhu, konkurenci i design produktu.

Náklady

Mnoho firem stanovuje cenu svých produktů tak, aby pokryla veškeré náklady spojené s výrobou, distribucí a prodejem produktu a zároveň firmě přinesla i určité procento zisku.

Cenová organizace

Můžeme se setkat s mnoha způsoby. Ceny jsou stanovovány vrcholovým managementem, manažerem výrobkové řady nebo divize, marketingovým či prodejním oddělením atd.

Vnější faktory ovlivňující rozhodování o cenách

Trh a poptávka

Trh a poptávka po produktech firmy stanovují horní cenovou hranici. V případě, že podnik stanoví cenu vyšší než je cena akceptovaná trhem, nebude o tyto produkty zájem.

Konkurence

Důležité je stanovit cenu produktů tak, aby její výše byla srovnatelná s konkurenčními produkty a firma tím neztratila konkurenční výhodu. Firma by nejprve měla zvážit cenu nejbližšího konkurenta. Jestliže nabídka firmy obsahuje

prvky, které nejbližší konkurent neposkytuje, jejich hodnota by měla být vyhodnocena a přidána k ceně konkurenta a naopak (Kotler a Keller, 2007).

Další vnější faktory

Mezi tyto faktory patří ekonomické podmínky, vládní intervence, reakce distributorů atp.

Metody tvorby cen

Při tvorbě ceny musí organizace důkladně zvažovat nejen poptávku po službě, ale podrobně se zabývat i nákladovou stránkou ceny (Janečková a Vaštíková, 2001). Dále musí podnik zohlednit vnitřní a vnější faktory, jimiž jsou intenzita konkurence, charakter poskytované služby či hodnota, kterou produkt přináší zákazníkovi. Stanovení vysoké ceny výrobku nebo služby je možné jedině tehdy, když poptávka výrazně převyšuje nabídku a výrobek či služba má exkluzivní nenapodobitelný charakter, nebo když požadovanou práci nemůže provést někdo jiný (Hingston, 2002). Příliš nízká cena také není vhodná. Jejím důsledkem je nižší zisk podniku. Cena, kterou firma požaduje, bude tedy stanovena mezi úrovní, která je příliš nízká na to, aby umožnila vytvořit zisk, a úrovní, která je tak vysoká, že po zboží nebude poptávka (Kotler, 2007).

Kotler (Kotler et al., 2007) uvádí, že firmy mohou zvolit jeden z následujících obecných postupů při tvorbě ceny:

- **Nákladově orientovaný přístup** (cena s přirážkou, analýza bodu zvratu, cílová rentabilita)
- **Stanovení cen podle kupujícího** (ceny podle vnímané hodnoty)
- **Stanovení cen podle konkurence** (běžná sazba)

Cílem správného nastavení cen by měla být maximalizace zisku. Podnik má 3 možnosti jak zvýšit svou ziskovost. Mezi tyto možnosti patří snížení nákladů, zvýšení cen nebo zvýšení objemu prodejů.

Nákladově orientovaná tvorba cen

Stanovení cen s přirážkou

K výrobním nákladům je přidána standardní přirážka (marže). Marže je definována jako rozdíl mezi prodejní cenou a náklady (Hingston, 2002). Tato metoda nebere v úvahu úroveň poptávky a ceny konkurence, nepovede proto ke stanovení optimální ceny. Kotler s Kellerem (2007) tvrdí, že tvorba cen přirážkou funguje pouze tehdy, jestliže cena zvýšená o přirážku skutečně povede k očekávané úrovni obratu.

Analýza bodu zvratu (stanovení ceny pomocí cílové rentability)

Firma se snaží určit cenu, při které příjmy převýší náklady, nebo při které dosáhne stanovené cílové rentability. Stanovení ceny pomocí cílové rentability používá koncepci bodu zvratu, který zobrazuje celkové náklady TC a příjmy TR očekávané

při různé úrovni objemu tržeb (Kotler et al., 2007). Firma stanovuje cenu tak, aby pokryla výrobní a marketingové náklady, případně aby dosáhla plánované výše zisku.

Stanovení cen podle kupujícího

Ceny podle vnímané hodnoty

Ceny je možné stanovit na základě hodnoty vnímané zákazníkem. Při této metodě nejsou primárně uvažovány náklady na produkt, ale hodnota, kterou produkt zákazníkovi přinese. Cílová hodnota a cena potom vedou k rozhodnutí o návrhu produktu a nutných nákladech. Tvorba ceny začíná u analýzy potřeb zákazníka a jeho vnímání hodnot. Cena je stanovena tak, aby vyhovovala hodnotě z pohledu zákazníka (Kotler et al., 2007).

Stanovení cen podle konkurence

Běžná cena (sazba)

Zákazníci posuzují hodnotu produktu především podle ceny konkurence. Firma stanovuje cenu svých produktů podle cen konkurence, nikoli podle nákladů nebo poptávky. Ceny může firma stanovit stejné, vyšší nebo naopak nižší než konkurence. Výhodou běžné ceny je možnost zabránění vzniku cenových válek mezi konkurenty.

Přizpůsobování cen

Slevy a náhrady

Společnosti musí své ceny přizpůsobovat jednotlivých zákazníkům a situacím na trhu. Mohou své zákazníky odměňovat za určité chování. Typickými příklady jsou množstevní slevy, sezónní slevy, sleva za včasnou platbu či sleva při koupi na protiúčet. Podnik může využít i tzv. propagační ceny. V tomto případě jsou ceny produktů dočasně stanoveny pod běžnou cenou, někdy dokonce i pod úrovní nákladů s cílem krátkodobě zvýšit objem prodeje (Kotler et al., 2007). Cena produktu by měla rovněž zohledňovat geografickou polohu prodejního místa.

Reakce zákazníků a konkurentů na cenové změny

Jakákoliv změna cen může vyprovokovat reakce zákazníků, konkurentů, dodavatelů, distributorů a dokonce i vlády (Kotler, Keller, 2007). Změna cen může mít jak pozitivní dopady (zvýšení objemu prodeje), tak negativní (snížení poptávky po produktech, snížení zisků podniku). Podnik musí pečlivě sledovat a monitorovat, jak se změna cen jeho produktů projeví v chování zákazníků a konkurentů, a podniknout případná opatření.

Reakce na cenové změny konkurentů

Společnosti mohou na trhu čelit cenovým změnám u svých konkurentů. Kotler (2007) uvádí několik možností, jak na takovéto změny reagovat:

- **Udržet cenu** – Podnik může udržet cenu za předpokladu, že neztratí příliš mnoho z tržního podílu; v případě nutnosti získá tržní podíl nazpět; snížením ceny by ztratil příliš mnoho zisku.
- **Udržet cenu a přidat hodnotu** – Podnik může zlepšit svůj produkt, služby a komunikaci. Výhodnější v případě, že je lacinější vynakládat prostředky na zvýšení vnímané kvality, než snížit cenu a operovat s nižší marží.
- **Snížit cenu** – Snížením ceny na úroveň konkurenta podnik krátkodobě snižuje zisky.
- **Zvýšit cenu a zlepšit kvalitu** – Podnik může zvýšit cenu svých produktů a uvést na trh produkty nové.
- **Uvést na trh lacinou útočnou zbraň** – Podnik může ke svému produktu přidat laciné položky (například doprovodné služby) nebo vytvořit samostatnou lacinou značku.

Firma, která čelí změně cen konkurenta, se musí snažit pochopit konkurentův záměr a pravděpodobnou délku trvání změny. Společnosti musí předvídat změny cen u konkurentů a připravit si vhodnou odpověď (Kotler a Keller, 2007).

2.2.3 **Distribuce**

Distribuce, označovaná též jako místo, je důležitou součástí marketingového procesu. Jedná se o způsob, jakým se produkt dostává od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Cesty, jimiž se produkt dostává k zákazníkovi, označujeme jako distribuční kanály, nebo též marketingové cesty. Distribuční kanály tvoří nezávislé organizace, které se podílejí na zpřístupnění produktu zákazníkům. K doručení výrobku nebo služby zákazníkovi je nezbytné vytvořit vztahy s klíčovými dodavateli a distributory, případně sponzory. Síť těchto vztahů a distribučních kanálů tvoří komplexní dodavatelský řetězec. Síť je tvořená firmou, dodavateli, distributory a zákazníky, kteří vytvářejí partnerství s cílem dosáhnout lepších výsledků celého systému (Kotler et al., 2007). V řetězci vystupují i různé distribuční mezičlánky, které zprostředkovávají prodej mezi výrobcem a konečným spotřebitelem.

Podnik musí efektivně koordinovat vztahy mezi všemi zainteresovanými subjekty. Na kvalitním a vhodně zvoleném dodavatelském řetězci závisí úspěch firmy. Všichni partneři musí spolupracovat, aby společně dokázali zákazníkům poskytovat vysokou kvalitu služeb (Kotler et al., 2007). Kotler (2007) zdůrazňuje, že způsob, jakým bude probíhat distribuce produktů od výrobce k zákazníkovi, přímo ovlivňuje veškerá marketingová rozhodnutí. Ceny jsou stanovovány v návaznosti na způsobu prodeje. Od způsobu prodeje se odvíjí i způsob distribuce produktů.

Každá vrstva marketingových prostředníků, která má určitou funkci při přibližování produktu konečnému spotřebiteli, se nazývá úroveň distribučního systému. Počet úrovní marketingových prostředníků odráží délku distribuční cesty (Kotler et al., 2007). Distribuční systém může mít různý počet úrovní.

Rozlišujeme přímou a nepřímou distribuční cestu. Přímá neobsahuje žádné prostředníky. Výrobce prodává produkty přímo zákazníkovi. U nepřímé vstupuje do distribučního řetězce jeden nebo více prostředníků. Použití marketingového prostředníka na jedné straně způsobuje ztrátu kontroly nad produktem ze strany prodejce a zvyšuje složitost řetězce, na druhé straně však snižuje počet transakcí, a může tak přispět ke zvýšení ziskovosti. Nejdůležitějšími funkcemi, které plní prostředníci, jsou informace, propagace, vyjednávání, objednávky, financování, přebírání rizika, fyzická držba vlastnictví, platby a nároky (Kotler a Keller, 2007).

Způsob distribuce se odvíjí od povahy produktu. První skupinou jsou hmotné produkty, které je možné skladovat. Druhou skupinou jsou produkty nehmotné povahy. Ve sportovním odvětví se nejčastěji setkáváme se službami. Služba je produkována a spotřebována současně, nelze ji vyrábět na sklad, její kvalitu ovlivňuje lidský faktor a hodnotit ji lze až po jejím spotřebování. Služby lze jen těžko distribuovat pomocí prostředníků a distribučních kanálů.

Díky marketingovým cestám může být produkt dostupný mnoha způsoby. Produkt je možné zakoupit přímo v prodejně, po telefonu, prostřednictvím e-shopu či zásilkové služby atd. Druh distribučního kanálu často ovlivňuje cenu produktu. Společnost musí dobře promyslet, jakým způsobem bude své produkty dodávat. Zákazník by měl mít na výběr několik variant, ze kterých si zvolí nejpohodlnější. Kotler (2005) tvrdí, že společnosti by měly zkoumat všechny možné alternativy distribučních kanálů pro své výrobky. S rostoucím počtem kanálů však roste i množství prostředků, které musí společnost vynakládat na jejich správu.

V posledních několika letech, kdy došlo k technologickým změnám, nastal prudký nárůst přímého a on-line marketingu. Nejčastěji se setkáváme s vyloučením prostředníků z distribučního řetězce nebo snížením jejich počtu. Dochází ke zkracování marketingových cest a zbavení se přebytečných služeb, díky čemuž mohou firmy snižovat cenu produktů.

2.2.4 **Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace (komunikační mix) je specifická směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů (Kotler et al., 2007). Marketingovou komunikaci lze definovat jako každou formu komunikace, kterou užívá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování současných nebo potenciálních zákazníků (Hesková a Štarchoň, 2009). Marketingová komunikace představuje

prostředky, kterými se společnost snaží informovat a přesvědčovat zákazníka ke koupi produktu, nebo mu připomínat (přímo nebo nepřímo) produkty společnosti. Marketingová komunikace je prostředkem, který umožňuje vytvářet vztahy se spotřebiteli. Prostřednictvím marketingové komunikace mohou společnosti spojovat své značky s jinými lidmi, místy, akcemi, značkami, zážitky, pocity a věcmi (Kotler a Keller, 2007). Komunikace může sdělovat jak, proč, kým, kde a kdy se výrobek používá. Zákazníci se mohou také dozvědět, kdo je výrobcem produktu nebo k jaké značce patří.

Kotler a Keller (2007) uvádějí 6 hlavních způsobů komunikace, které tvoří marketingový komunikační mix:

- **Reklama** (Advertising) – placená forma neosobní prezentace, která slouží k propagaci idejí, zboží či služeb identifikovatelným subjektem.
- **Podpora prodeje** (Sales promotion) – rozmanité krátkodobé podněty, které vybízejí k vyzkoušení nebo koupi určitého výrobku nebo služby.
- **Události a zážitky** (Events) – činnosti a programy financované společností, jejichž účelem je vytvářet každodenní nebo zvláštní interakce spojené se značkou.
- **Public relations** a publicita – různé programy určené k propagaci nebo ochraně image společnosti nebo jejích jednotlivých produktů.
- **Přímý marketing** (Direct marketing) – využívání pošty, telefonu, faxu, e-mailů nebo internetu k přímé komunikaci nebo k vyvolání odezvy či dialogu se specifickými zákazníky a potenciálními zákazníky.
- **Osobní prodej** (Personal selling) – osobní interakce s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem poskytování informací, zodpovídání otázek a zajišťování objednávek.

Stanovení komunikačního mixu

Pro dobře sestavenou a účinnou marketingovou komunikaci je nutné vhodně kombinovat jednotlivé nástroje marketingového mixu. Každý nástroj má jedinečné charakteristiky.

Reklama

Kotler (2013) o reklamě hovoří jako o jakékoliv placené formě neosobní prezentace sloužící k propagaci idejí, zboží nebo služeb. Reklama je velice efektivním způsobem rozšiřování sdělení, vytvoření preferencí nebo podnětem ke koupi produktu.

Každá reklama sleduje určitý cíl. Rozlišujeme několik typů reklam – informativní, přesvědčovací, připomínková a posilující. Reklamu lze využít k vytvoření dlouhodobé image výrobku nebo k vyvolání okamžitého obratu (Kotler a Keller, 2007). Rozpočet na reklamu se odvíjí od její formy.

Při vytváření reklamního programu musí marketingoví manažeři učinit 5 hlavních rozhodnutí, známých jako 5 M:

- **Mission** (Poslání) – Jaké jsou cíle reklamy?
- **Money** (Peníze) – Kolik prostředků může být vynaloženo?
- **Message** (Sdělení) – Jaké sdělení má být vysláno?
- **Media** (Média) – Jaká média použít?
- **Measurement** (Měření) – Jak vyhodnocovat výsledky? (Kotler a Keller, 2007)

Výhody

Reklama (prostřednictvím masmédií) dokáže oslovit velký počet potenciálních zákazníků, umožňuje prodejci sdělení mnohokrát opakovat, vypovídá o velikosti a popularitě prodejce, působí na pocity diváka (pomocí zvuků, citově zabarvených slov, barev), umožňuje srovnávat sdělení různých konkurentů, má schopnost vytvořit firmě požadovanou image, náklady na oslovení jednoho potenciálního zákazníka jsou nízké, při tvorbě reklamy lze uplatnit kreativitu.

Nevýhody

Největší slabinou reklamy je její jednosměrná komunikace a neosobnost. Spotřebitel na reklamu nemusí vůbec reagovat, jde o jednosměrný tok informací. Často vyžaduje velké finanční prostředky. Reklama může sdělit jen omezené množství informací a lze ji těžko zacílit na určitou skupinu zákazníků. Spotřebitelé bývají reklamou přesyceni a přestávají ji vnímat. Efektivitu reklamy nelze přesně měřit a chybí zde zpětná vazba.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je tvořena pobídkovými nástroji, většinou krátkodobého charakteru, které jsou navrženy pro stimulaci rychlejšího či většího nákupu výrobku nebo služby spotřebitelem (Kotler a Keller, 2007). Jedná se o speciální podněty ke koupi. Mezi nástroje na podporu prodeje patří zvýhodněné speciální nabídky, soutěže, kupony, vzorky, prémie, odměny za věrnost, zboží zdarma, garance vrácení peněz, bezplatné vyzkoušení, množstevní slevy, dárky, věrnostní programy a mnoho dalších. Tyto podněty přinášejí spotřebitelům vyšší přidanou hodnotu. Nástroje podpory prodeje vyvolávají a odměňují rychlou odezvu (Kotler a kol., 2007).

Výhody

Výhodou podpory prodeje je okamžitá zpětná vazba (zákazník koupil nebo nekoupil). Výrobek se díky těmto nástrojům stává atraktivnějším. Výhodou je také flexibilnost (slevy lze nasadit téměř kdykoliv).

Nevýhody

Nástroje podpory prodeje nelze užívat dlouhodobě.

Události a zážitky

Jedná se o atraktivní dynamický nástroj, který má velký potenciál v komunikačních strategiích (Hesková a Štarchoň, 2009). Společnost se snaží vytvořit neformální atmosféru spojenou s oblastí zábavy – vánoční večírek, tiskové konference, testování nového produktu (testovací jízdy), interaktivní prezentace, speciální hosté na předváděcích akcích, uvedení nového produktu na trh, slavnostní otevření nových lokalit, veletrhy, výstavy, charitativní akce, sponzoring, soutěže, organizování firemních setkání či seminářů v atraktivních destinacích.

Smyslem událostí a zážitků je komunikace značky, poselství nebo posilování povědomí o firmě (Hesková a Štarchoň, 2009). Snaha spojit značku s významnými událostmi, může prohloubit vztah firmy a cílového trhu (Kotler a Keller, 2007). Cílem je posílit image společnosti, vytvořit příjemné zážitky a evokovat kladné pocity.

Výhody

Jedinečné události a zážitky mohou prohloubit vztah firmy a zákazníka (i vztah zaměstnanců vůči firmě), zvýšit povědomí o firmě či produktu, vytvořit nebo posílit image značky, pobavit zákazníky, odměnit zaměstnance nebo umožnit propagační příležitosti.

Nevýhody

Události však mohou mít nepředvídatelný průběh. Na škodu může být i přílišná komercializace některých událostí, se kterou se nebudou někteří spotřebitelé ztotožňovat. Problém nastává také při nevhodně zvolené události, kdy se její návštěvníci neshodují s cílovou skupinou vybrané značky.

Public relations

Jedná se o činnosti a programy, které podporují nebo ochraňují image firmy nebo jejích jednotlivých produktů (Kotler a Keller, 2007). Primárním účelem je vytvořit dobré jméno společnosti v myslích zákazníků a širší veřejnosti.

PR se snaží provádět činnosti, které slouží jak zájmům firmy, tak veřejnosti. Jedná se o aktivity spojené s uvedením nových produktů na trh, ovlivňováním cílových skupin, vytvářením zájmu o produkt, obranou produktu, který zaznamenal veřejné problémy či tvorbou image dané firmy (Kotler a Keller, 2007).

Kotler a Keller (2007) uvádějí hlavní nástroje PR takto:

- **Publikace** – výroční zprávy, brožury, články, firemní noviny a časopisy a audiovizuální materiály.
- **Události** (Events) – organizování speciálních událostí, jako jsou konference o novinkách, semináře, předváděcí akce, výstavy, soutěže, výroční oslavy a další, při nichž se dá oslovit cílová skupina.

- **Sponzoring** – podpora značky a jména společnosti prostřednictvím sponzoringu sportovních utkání, kulturních událostí a jiných vysoce sledovaných událostí.
- **Zprávy** – vytvoření příznivých zpráv o firmě, jejích produktech, zaměstnancích, a pokud možno si tak naklonit přízeň veřejnosti a médií.
- **Veřejná vystoupení** – jedná se o různá vyjádření a proslovy na sdruženích nebo konferencích.
- **Aktivity spojené s veřejnými službami** – finanční účast firmy v příznivě hodnocených veřejných záležitostech.
- **Mediální identita** – odlišení společnosti pomocí firemního loga, nápisů, vizitek, budov či uniforem.

Mezi činnosti PR můžeme zařadit rovněž budování vztahů s médii, zveřejňování informací týkajících se specifických produktů, lobbing u zástupců zákonodárných orgánů či státních úředníků, doporučení managementu společnosti nebo snahu o trvale udržitelný rozvoj společnosti v návaznosti na společenskou odpovědnost firmy.

Výhody

Mezi hlavní výhody PR patří schopnost budovat povědomí o značce, posilování důvěryhodnosti a image firmy, vytváření kladných vztahů se spotřebiteli a veřejností a nižší finanční náročnost na činnosti PR ve srovnání s klasickou reklamou.

Nevýhody

Účinky PR je nutné posuzovat z dlouhodobějšího hlediska. Může dojít k určitému zkreslení, neboť informace podávané veřejnosti jdou většinou přes různé zprostředkovatele (média).

Sponzoring

Často využívaným nástrojem PR je sponzoring. Cílem sponzoringu je prezentace produktu (značky), oslovení specifických cílových skupin a budování vztahů s nimi, podpora image firmy (organizace), uvedení nového produktu na trh a další (Jurášková a Horňák, 2012). Sponzoring je založen na smluvním vztahu sponzora a sponzorovaného. Sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit plánovanou aktivitu, sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle (Jurášková a Horňák, 2012). U sponzoringu lze využít emocí, které vznikají při sponzorovaných aktivitách, a prohloubit tak jeho účinek.

Hesková a Štarchoň (2009) uvádí některé znaky sponzoringu. Říkají, že sponzoring je založený na principu služba – protislužba. Sponzor vynakládá peněžní a věcné prostředky s cílem získat protislužbu od sponzorovaného. Uvádí, že sponzoring by měl probíhat jako systematický plánovací a rozhodovací proces v rámci integrované marketingové komunikace. Neměl by být nahodilý,

nesystematický. Sponzoring je možné využívat v oblasti sportu, kultury, sociální sféry a ekologie. Dalším důležitým znakem, resp. výhodou je možnost snížení daňového základu sponzora.

Rozlišuje se několik typů sponzoringu – generální, výhradní, exkluzivní, titulární a řadový sponzoring. Dále je možné sponzoring dělit na sportovní, kulturní, společenský, ekologický, vědecký, sociální, profesní nebo komerční.

Výhody

Sponzoring může být prováděn v nekomerčním a pro zákazníky atraktivním prostředí (např. sportovní hala). Média mohou účinek sponzoringu znásobit. Sponzoring umožňuje flexibilně reagovat na změny na trhu. Existuje mnoho způsobů, kterými může být sponzorování činností, akcí či produktů prováděno. Díky sponzoringu dochází ke zvyšování publicity, image a dobrého jména společnosti (goodwill). Podnik má možnost podpořit prodej, nebo rovnou prodat své produkty přímo na akci.

Nevýhody

Podnik musí dobře zvážit, které aktivity bude sponzorovat. Může se stát, že podnik nevhodně zvolí událost a účinek sponzoringu je spíše negativní. Je velice obtížné přesně stanovit náklady. Oblast sponzoringu vyžaduje odbornost pracovníků.

Přímý (direct) marketing

Přímý marketing je definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků (Kotler a Keller, 2007). Direct marketing se uskutečňuje prostřednictvím direct mailu, katalogů, telemarketingu, internetových stránek, interaktivní televize či mobilního zařízení. Přímá distribuce je také jedna z forem přímého marketingu. Úspěšnost přímého marketingu lze měřit skrze počet objednávek. Díky direct marketingu mohou prodejci přizpůsobit jednání se zákazníky jejich individuálním potřebám, a upravit tak nabídku na míru. Prodejci využívají individuální interaktivní jednání, kde mohou získat okamžitou odezvu na určitou nabídku. Prodejci velmi často využívají systém podrobných databází zákazníků, pomocí kterých upravují marketingové nabídky dle jejich potřeb. Přímý marketing může být využíván jako primární marketingový přístup nebo jako doplněk jiných přístupů.

Výhody

Přímý marketing je zaměřen na jasně vymezenou cílovou skupinu (kontakty získané přímo od našich zákazníků). Jedná se o způsob budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Reklamní sdělení lze snadno kontrolovat. Nabídku je možné okamžitě přizpůsobit podle zákazníka. Výsledky jsou měřitelné prostřednictvím odezvy (počtu objednávek).

Nevýhody

Pro přímý marketing je nutné mít technické vybavení a spravovat databázi kontaktů. Reklamní sdělení prostřednictvím mailu bývá označováno za spam (nevyžádanou poštu). Přímý marketing vyžaduje poměrně vysoké finanční a personální náklady.

Osobní prodej

Osobní prodej umožňuje přímou interakci (komunikaci) prodejce se zákazníkem. Za osobní prodej bývá označováno pěstování obchodních vztahů mezi dvěma nebo několika subjekty s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy (Hesková a Štarchoň, 2009). Zahrnuje veškeré formy prodeje probíhající na základě osobního kontaktu prodejce se zákazníkem.

Úspěšné firmy věnují velkou pozornost školení svých pracovních sil. Cílem je, aby se prodejce aktivně zapojil do řešení zákazníkových problémů, naslouchal a identifikoval jeho potřeby, a následně je uspokojil skrze produkty společnosti.

Rozlišujeme dva prodejní přístupy. Zákaznicky orientovaný přístup vše podřizuje potřebám zákazníka a snaží se navázat dlouhodobý vztah. Prodejně orientovaný přístup má za cíl prodat výrobek nebo službu za každou cenu, i kdyby se koupě v budoucnu již neměla opakovat. Spoléhá na tvrdší prodejní techniky. Snahou je dostat zákazníka pod tlak.

Výhody

Prodejce může optimálně přizpůsobit komunikaci se zákazníkem podle jeho potřeb. Komunikace probíhá obousměrně, prodejce má okamžitou zpětnou vazbu. Výhodou je i možnost přesvědčit zákazníka ke koupi dalších produktů.

Nevýhody

Osobní prodej vyžaduje vyšší personální náklady (plat prodejce) a je náročnější z časového hlediska.

3 Marketingová situační analýza

Stanovení cílů a vhodný výběr marketingové strategie společnosti by měl být podložen vypracováním situační analýzy. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií. Předmětem situační analýzy jsou trh, subjekty trhu, nástroje marketingového mixu a prostředí firmy (Jakubíková, 2013).

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřního prostředí, ve kterém firma podniká (Jakubíková, 2013). Podstatou je odhalit vhodné příležitosti pro firmu, její schopnosti a zdroje a určit mezi nimi správný poměr.

Horáková (2003) uvádí, že výsledky důkladně provedené marketingové situační analýzy představují znalosti okolností, které podstatnou měrou ovlivňují možnosti uspokojovat potřeby zákazníků.

Počátečním krokem marketingové situační analýzy je analýza prostředí, které má na podnik významný vliv. Marketingové prostředí se skládá z vnitřního a vnějšího, které je dále děleno na makroprostředí a mikroprostředí. Faktory prostředí mohou přinášet příležitosti, ale také hrozby.

3.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí je tvořeno makroprostředím a mikroprostředím.

3.1.1 **Makroprostředí**

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže ovlivnit (nebo jen velmi obtížně). Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační, ekologické (Jakubíková, 2013).

Makroprostředí podniku lze analyzovat pomocí metody PEST. Tato metoda zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které ovlivňují činnost podniku. V poslední době se můžeme setkat i s označením PESTEL, které zahrnuje navíc ekologické faktory a legislativu.

- **Politicko-právní faktory** – zahrnují politickou stabilitu, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, fiskální, sociální a daňovou politiku, zákony.
- **Ekonomické faktory** – zohledňují například vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, fáze hospodářského cyklu, inflaci.
- **Sociokulturní faktory** – jsou spojené s kupním chováním spotřebitelů (spotřební zvyky, kulturní hodnoty, osobní image), anebo ovlivňují chování organizací (kulturní a sociální vlivy).

- **Technologické (inovační) faktory** – představují technologické změny a jejich rychlost, úroveň technologií, vědu a výzkum aj.

Podle Jakubíkové (2013) si analýza makroprostředí klade za cíl vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Vybraným faktorům pak věnovat maximální úsilí při hodnocení jejich budoucího vývoje a možného dopadu na podnik.

3.1.2 **Mikroprostředí**

Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) zahrnuje vlastnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může výrazně ovlivnit (Jakubíková, 2013). Do mikroprostředí řadíme partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce), zákazníky, konkurenci, veřejnost.

Chování podniku neovlivňuje pouze konkurence, ale také jakým způsobem se chovají odběratelé a dodavatelé, do jaké míry podnik ohrožuje substituční zboží a potenciální noví konkurenti. Metoda, která hodnotí faktory ovlivňující mikroprostředí podniku, se nazývá Porterův model pěti sil.

- **Hrozba nových vstupů do odvětví** – hrozba nové konkurence.
- **Soupeření mezi stávajícími firmami** – konkurence v odvětví.
- **Hrozba náhražek** – hrozba substitučních výrobků a služeb.
- **Kupní síla odběratelů** – vyjednávací schopnost odběratelů.
- **Kupní síla dodavatelů** – vyjednávací schopnost dodavatelů.

Faktory mikroprostředí, které jsou zahrnuty v Porterově modelu pěti sil, znázorňuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: STŘELEC, Jiří. Poradenský portál.

Model pomáhá managementu podniku identifikovat konkurenční síly, které v odvětví působí a jakým způsobem mohou ovlivňovat jeho činnost. Při tvorbě marketingové strategie pak musí všechny tyto faktory zohlednit.

Dodavatelé

Společnost musí velmi dobře zvážit výběr dodavatelů – jejich kvalitu, množství či služby, které poskytují. Kvalitní dodavatelé materiálu, surovin, informací, technologií nebo služeb mají vliv na úspěšnost podniku. Důležitou roli pro mnoho firem hrají zprostředkovatelé. Jedná se o finanční zprostředkovatele, marketingové agentury, fyzické distribuční společnosti apod.

Odběratelé (zákazníci)

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují úspěch nebo neúspěch podnikání jsou zákazníci. Podnik musí výrobky a služby přizpůsobit jejich potřebám a požadavkům a nabídnout jim hodnotu, která splní jejich očekávání. Zákazníky mohou být jednotlivci nebo organizace. Mezi zákazníky se řadí spotřebitelé, výrobci, obchodníci, stát a zahraniční zákazníci. Každý z nich má jinou motivaci ke koupi produktu.

Náhradní výrobky

Dalším faktorem, který může ohrožovat činnost podniku, jsou náhradní výrobky (substituty). Podnik musí umět odlišit své produkty od produktů konkurence tak, aby nedocházelo k jejich zaměňování. Na trh přicházejí neustále nové produkty, které mohou ohrožovat tržní pozici podniku. Společnosti proto musí neustále monitorovat jejich vývoj a případně se proti nim bránit.

Nově příchozí

Potenciální hrozbou pro podnik jsou i nově vstupující subjekty do odvětví trhu, ve kterém firma podniká. Společnost si musí být vědoma těchto potenciálních konkurentů a být připravena na situaci, kdy by na trh vstoupila nová konkurence.

Konkurence

Konkurence na trhu je důležitým faktorem, který ovlivňuje možnosti firmy. Firmy zjišťují, kdo je jejich konkurentem, jak silný je konkurent a v jaké oblasti firmu ohrožuje, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky (Jakubíková, 2013).

3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje využívat. Faktory vnitřního prostředí mohou být podnikem přímo řízeny nebo ovlivňovány (Jakubíková, 2013). Mezi faktory vnitřního prostředí patří kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, materiální vybavení, finanční situace, historie, umístění, organizační kultura, mezilidské vztahy, image aj. Faktory jsou hodnoceny

podle vlivu na budoucí prosperitu podniku. Na základě výsledků analýzy vnitřního prostředí jsou definovány silné a slabé stránky.

3.3 SWOT analýza

Jednou z možných metod hodnocení pozice firmy na trhu je SWOT analýza. Tato metoda umožňuje vyhodnotit fungování podniku, odhalit problémy nebo naopak možné cesty k růstu a zefektivnění činností podniku.

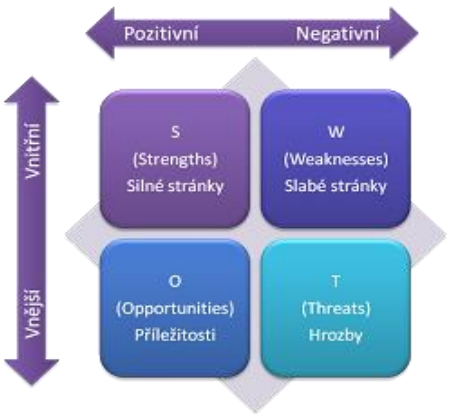
Použití

Analýza SWOT se používá ke komplexnímu vyhodnocení silných (strengths) a slabých stránek společnosti (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) spojených s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem či politikou. Jedná se o zhodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí.

Podstatou je nalézt klíčové silné a slabé stránky uvnitř společnosti a identifikovat příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí podniku. Snahou je poté využít silné stránky a příležitosti ke zvýšení konkurenceschopnosti a eliminovat slabá místa a hrozící nebezpečí. SWOT analýza může být aplikována na podnik jako celek či pouze na jednotlivé oblasti, produkty nebo záměry. Lze ji využít při řízení rizik, neboť obsahuje podrobný přehled o všech zdrojích potenciálních rizik.

Při SWOT analýze se klasifikují a hodnotí jednotlivé faktory, které jsou rozdělené do 4 oblastí zájmu. Proti sobě stojí faktory vnitřního a vnějšího prostředí. Druhou možností je dělení faktorů na pozitivní (přednosti) a negativní (nedostatky). Pozitivními faktory jsou silné stránky podniku a příležitosti, negativními pak slabé stránky a hrozby. Jakubíková (2013) uvádí, že SWOT analýza se skládá ze dvou analýz, a to analýzy SW a OT. Doporučuje začít analýzou OT, tedy analýzou příležitostí a hrozeb, která hodnotí faktory vnějšího prostředí firmy. Následuje analýza vnitřního prostředí firmy SW, tedy silných a slabých stránek, kam se zahrnují cíle firmy, systémy, zdroje, firemní kultura, materiální prostředí, kvalita managementu, mezilidské vztahy aj. Při sestavování SWOT analýzy můžeme použít mřížku, kterou znázorňuje obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: Analýza SWOT



Zdroj: Ekonomika a management. SWOT.

3.3.1 **Analýza externího prostředí**

Analýza externího prostředí neboli externí audit, hodnotí příležitosti pro rozvoj firmy a hrozby, kterým musí podnik čelit a které mohou ohrozit pozici firmy či dokonce její setrvání na trhu. Snahou podniku by mělo být co nejlépe využít příležitostí a vyhnout se hrozbám s předstihem. Důležité je vytvořit plán protiopatření, které může podnik v případě nutnosti aplikovat.

Příležitosti se vyskytují při změnách v okolním prostředí podniku. Podnik je následně může díky svým silným stránkám využít ve svůj prospěch. Příležitosti a hrozby nelze maximalizovat ani minimalizovat, lze pouze zvýšit nebo snížit jejich dopad na chod podniku.

3.3.2 **Analýza interního prostředí**

Interní (vnitřní) prostředí ovlivňuje silné a slabé stránky firmy. Faktory vnitřního prostředí jsou v kompetenci podniku a podnik je může ovlivňovat. Posuzují se pouze kritické faktory úspěšnosti. Tyto faktory mají na chod společnosti největší vliv. Organizace posuzuje své silné a slabé stránky vždy vůči konkurenci, aby mohlo docházet ke srovnání. Silná stránka je jakákoliv činnost, ve které je podnik lepší než konkurence. Naopak slabé stránky jsou ty oblasti, ve kterých společnost zaostává za konkurencí.

Výsledkem porovnání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je zjištění strategické pozice společnosti na trhu. Příležitosti jsou posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu, rizika naopak z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání rizikové události (Jurystová, 2012). Časem dochází ke změnám trendů na cílovém trhu, podnik proto musí pravidelně sledovat jejich vývoj.

3.3.3 **Strategie vycházející ze SWOT analýzy**

Po vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů následuje rozhodování, jakou marketingovou strategii by měla společnost zvolit, aby dosáhla svých cílů. Manažerům může při rozhodování pomoci rozšířená SWOT analýza, která identifikuje 4 možné strategické přístupy. Tyto přístupy jsou označovány jako:

- **SO (maxi-maxi)** – strategie usiluje o využití příležitostí prostřednictvím silných stránek; vyšší riziko.
- **WO (mini-maxi)** – strategie usiluje o eliminaci slabých stránek k využití naskytnutých příležitostí; podnik udržuje svou pozici.
- **ST (maxi-mini)** – strategie se snaží eliminovat hrozby prostřednictvím silných stránek.
- **WT (mini-mini)** – strategie se zaměřuje na minimalizaci negativních efektů; často se jedná o ústup z trhu.

Obrázek č. 3 znázorňuje strategie vycházející z rozšířené SWOT analýzy.

Obrázek č. 7: Strategie vycházející ze SWOT analýzy



Zdroj: HÁLEK, Vítězslav. Specifické oblasti managementu.

Díky těmto přístupům je možné situaci podniku (příp. trhu) komplexně posoudit a učinit příslušná opatření odpovídající zájmům daného podniku. Výsledná marketingová strategie podniku je kombinací všech výše uvedených strategických přístupů dle konkrétní situace.

4 Shrnutí

V úvodní kapitole této práce jsem uvedl, jak na marketing pohlíží autoři různých publikací, jaký je význam marketingu v dnešní době a ve stručnosti prošel jeho historii. Dále jsem teoreticky rozebral jednotlivé složky marketingového mixu (produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace) a uvedl jeho možné modifikace. U nástrojů komunikačního mixu jsem zmínil jejich výhody a nevýhody. Na závěr jsem popsal marketingovou situační analýzu. Pozornost jsem věnoval především analýze makroprostředí podniku (metoda PEST), mikroprostředí (Porterův model 5 sil) a rozboru silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza), které ovlivňují strategickou pozici podniku na trhu. U SWOT analýzy jsem uvedl její použití a jako východisko nastínil možné strategie vycházející z výsledků. Marketingová strategie musí být v souladu s cíli organizace a nastavena tak, aby v co největší míře podporovala jejich dosažení.

Po teoretickém rozboru jsem dospěl k závěru, že správné nastavení marketingového mixu je nesmírně důležité. Ovlivňuje každodenní chod podniku, jeho úspěšnost, naplnění strategických cílů, umožňuje zvyšovat ziskovost, pomáhá budovat image společnosti, zvyšuje konkurenceschopnost nebo přímo ovlivňuje jeho působení (přežití, udržení se) na trhu. Na marketingové nástroje nelze pohlížet odděleně. Marketingový mix je komplexní soubor nástrojů, které plní svůj účel pouze tehdy, jsou-li optimálně nastaveny a vzájemně propojeny. Příkladem je druh nabízeného produktu a jeho vlastnosti, od kterých se pak odvíjí typ distribučních cest a způsob přepravy od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Pokud podnik optimalizuje pouze jednu složku mixu, například se soustředí pouze na zlepšování kvalitativních vlastností produktu a vše podřizuje tomuto záměru, utrpí tím ostatní složky. Podnik by měl zvolit správný poměr prostředků vynakládaných na produkt, cenovou politiku, distribuční strategii a na komunikaci se současnými i potenciálními zákazníky, dodavateli, distributory, obchodními zástupci, sponzory, partnery, médii, veřejností atd. Nastavení marketingového mixu musí korespondovat s aktuální situací na trhu, v níž se podnik nachází. Faktory prostředí výrazně ovlivňují možnosti a činnosti podniku. Úspěšné společnosti si tento fakt velice dobře uvědomují a věnují mnoho času a finančních prostředků správnému nastavení jednotlivých složek marketingového mixu.

5 Basketbalový klub BK Lions Jindřichův Hradec

Úvodní kapitola aplikační části popisuje základní údaje o klubu BK Lions Jindřichův Hradec, přibližuje poslání a cíle klubu, jeho organizační strukturu, krátce zmiňuje historii a současnou situaci klubu. V závěru kapitoly je uvedena finanční struktura příjmů a výdajů klubu.

5.1 Základní údaje

Oficiální název klubu zní BK Lions Jindřichův Hradec, o. s. (zkráceně BK Lions). Klub měl právní formu občanského sdružení. Forma občanského sdružení však plně nevyhovovala legislativní úpravě. Zákonem č. 68/2013 Sb., o změně právní formy občanských sdružení na obecně prospěšnou společnost, proto došlo k transformaci klubu na obecně prospěšnou společnost. Zákon upravuje transformaci zejména těch občanských sdružení, jejichž náplň činnosti neodpovídá vymezenému účelu. Jedná se o občanská sdružení, která se stala poskytovateli služeb veřejnosti (např. sportovní klub) a nikoli pouze svým členům (ESF ČR, 2012). Pro klub se však nic nemění. Práva a povinnosti obecně prospěšných společností se i nadále řídí dosavadními právními předpisy občanských sdružení. Klub byl založen v roce 1998 a sídlí na adrese Jarošovská 743/II, Jindřichův Hradec, 37701. Internetové stránky klubu jsou www.bkjh.cz (BK Lions, 2015).

5.2 Poslání a cíle klubu

Základním posláním klubu, uvedeným ve stanovách, je organizovat basketbalový sport a vytvářet pro basketbalový sport materiální a tréninkové podmínky. Mezi hlavní cíle klubu patří organizování basketbalových soutěží v rámci platných pravidel v České Republice, zapojování se do sportovních akcí pořádaných v regionu a celé ČR, využívání sportovního areálu města a pomoc s jeho udržováním a dalším budováním. Dále má klub za cíl vytvářet ekonomickou základnu pro možnost existence basketbalových soutěží, snaží se hledat a spolupracovat se sportovními sponzory v regionu, má zájem na propagaci basketbalového sportu a podpoře sportu obecně. Klub se zavázal dodržovat základní etická pravidla basketbalového sportu, informovat veřejnost regionu o činnosti a výsledcích basketbalového sportu a organizovat další společenské, sportovní a kulturní akce (Stanovy BK Lions, 2015).

5.3 Organizační struktura

Stanovy sdružení podmiňují organizační strukturu. Valná hromada, která je nejvyšším orgánem sdružení, je svolávána alespoň jednou ročně. Kompetence pro svolávání valné hromady má výkonný výbor. Valná hromada rozhoduje o možné změně stanov, názvu nebo sídla sdružení, volí členy výkonného výboru. Na valné

hromadě jsou předkládány zprávy o výsledku hospodaření. Mezi její pravomoci patří projednání a schválení rozpočtu. Výkonný výbor je složen ze tří členů, kteří jsou voleni na tři roky. Výkonný výbor je zároveň statutární orgán. Členy výboru jsou předseda, jeho zástupce a třetí člen. Hlavní povinností výkonného výboru je dohled nad dodržováním rozhodnutí učiněných valnou hromadou, dále zastupuje sdružení při jedních s druhými stranami, má povinnost přispívat k vytvoření vhodných sportovních a kulturních podmínek v Jindřichově Hradci. Jménem klubu jedná předseda nebo jeho zástupce, který stvrdí úkon svým podpisem.

5.4 Historie klubu

Vznik klubu se datuje do roku 2004. Klub měl v té době právní formu společnosti s ručením omezeným. Zakladatel a majoritní vlastník byl pan Mgr. R. Hrala. Klub převzal práva na 3. ligu od TJ Slovan Jindřichův Hradec a následně byla odkoupena práva na 2. ligu od družstva Dukla Dejvice. Cílem byla záchrana soutěže. Tým skončil po základní části na 10. místě s bilancí 10 vítězství a 16 porážek. Ve skupině o záchranu soutěže poté obsadil sestupovou 12. příčku.

Po sezoně došlo k dohodě s Jičínem a opět byla odkoupena práva na 2. ligu. Brzy se však ukázalo, že tehdejší majitel BK Jindřichův Hradec, s. r. o. nezvážil dobře finanční možnosti a rozhodl se své působení v klubu ukončit. V tomto období přichází současné vedení klubu, které je shodné s vedením občanského sdružení Basketbalový Klub Jindřichův Hradec. Toto sdružení předtím působilo jako organizace podporující mládežnický basketbal v J. Hradci a organizující různé sportovní akce. Sezona byla, po dohodě s původním majitelem s.r.o., dohrána. Od ledna 2006 došlo k několika hráčským změnám. Tým šel od vítězství k vítězství a ještě v prosinci 2005 bojoval o play-off. Postup do play-off se nepodařil, nicméně záchrana ano. Po sezoně došlo k oficiálnímu odkupu a převodu práv na BK Jindřichův Hradec, o. s. (BK Lions, 2015).

Hned v následující sezoně dokázal tým postoupit do play-off. Poprvé v historii klubu se objevuje i B tým, který je tvořen z odchovanců jindřichohradeckého basketbalu. Od roku 2008 je hlavním trenérem A-týmu pan Karel Forejt. Pod vedením zkušeného trenéra se postupem času utvořil profesionálně fungující tým. Ve všech následujících sezónách se tým dokázal probojovat do play-off 1. ligy. To vše sloužilo jako výborná příprava pro postup do nejvyšší soutěže. Ten mohl přijít již v sezoně 2010 – 2011. Tým však prohrál ve finále play-off s Chomutovem. Postup se podařil hned v následující sezóně. Sezónu 2012 – 2013 začínal klub BK Lions jako účastník nejvyšší tuzemské soutěže Mattoni NBL. Od této sezóny si jindřichohradecký basketbalový klub drží extraligovou příslušnost. Dosavadním největším úspěchem klubu je letošní 8. místo po základní části a tím zajištěný postup do play-off, ve kterém tým narazí na obhájce titulu ČEZ Basketball Nymburk.

5.5 Současnost

V letošní sezóně (2014 – 2015) si klub vede velmi dobře. Před začátkem sezóny vyhlásilo vedení klubu cíl, kterým byl postup do play-off. Tento cíl se podařilo splnit. Tým v základní části, ve které odehrál celkem 42 utkání, vybojoval 17 vítězství a poražen z utkání odcházel ve 25 případech. Do posledního kola však hradečtí bojovali o lepší umístění. Až v samotném závěru utkání s Ostravou, ve kterém se rozhodovalo o tom, který z týmů skončí na 7. a který na 8. místě, přišli Lions o naději na lepší umístění. Ostrava porazila domácí celek střelou v poslední vteřině prodloužení a vybojovala pro sebe lepší výchozí pozici pro play-off.

V průběhu sezóny podávali hráči Lions sympatické výkony a předváděli atraktivní basketbal plný pohledných akcí, rychlých protiútoků, okořeněný o razantní zakončení smečí do koše. Výběr zahraničních posil se vedení klubu pro letošní sezónu povedl. Američtí hráči patří nejen k nejlepším střelcům ligy, ale jsou pro svou povahu velmi oblíbení u fanoušků Lions. Kromě zahraničních hráčů hradecký klub angažoval i mladé talentované hráče a zároveň zkušeného matadora českých palubovek Stanislava Zuzáka.

Výkony BK Lions nezůstaly bez povšimnutí. Články o basketbalistech z Jindřichova Hradce vycházely v tištěné i elektronické podobě. Klub byl mediálně propagován a jeho výkony rozebírány v Týdeníku Jindřichohradecka, Jindřichohradeckém deníku, na oficiálním portálu České basketbalové federace, na serveru basketbalového magazínu Basketmag.cz, na webových stránkách Probasket.cz nebo serveru iDNES.cz v sekci sport. Dalším důkazem svědčícím o kvalitě mužstva je účast vše tří zahraničních hráčů na All Star Game, které se konalo v Praze. Účast na této akci si hráči vysloužili na základě hlasování fanoušků.

5.6 Finanční struktura

Klub je po finanční stránce zabezpečen do konce letošní sezóny a již nyní probíhají jednání se sponzory na sezónu následující. Vedení klubu se podařilo stabilizovat finanční příspěvky získávané od partnerů a sponzorů. Sponzorské dary, klubové příspěvky a vybrané vstupné jsou využity téměř beze zbytku na chod klubu. Příjmy klubu na letošní sezónu činí zhruba 4 500 000 Kč. Rozpočet je vyrovnaný, příjmy se rovnají výdajům. Klub negeneruje zisk. Mzdové náklady tvoří 70 % výdajů. Mezi ostatní výdajové položky patří nájmy bytů pro hráče, cestovné, letenky, pronájem tréninkových a hracích prostor, materiální vybavení (např. míče, klubová videokamera), strava a náklady na reprezentaci (dresy, mikiny, bundy, kalhoty, čepice).

6 Marketingový mix BK Lions Jindřichův Hradec

Kapitola je věnována nástrojům marketingového mixu, které klub využívá. Postupně popíši a zhodnotím produkty, které klub nabízí a způsob, jakým jsou stanovovány jejich ceny. Dále uvedu formy distribuce a propagace (marketingové komunikace), které klub uplatňuje.

6.1 Produkt

Sportovní produkt má určitá specifika. Klub nenabízí pouze jeden produkt, ale jedná se o komplexní soubor složený z dílčích produktů. Tyto produkty jsou jak hmotné, tak nehmotné povahy. Mezi hmotné produkty patří předměty s klubovou tématikou, prodávané ve fanshopu, účast na basketbalovém utkání klubu či prostory (reklamní plochy) vyhrazené k propagaci partnerů a sponzorů. Nehmotným produktem je například divákův zážitek z utkání, atmosféra ve sportovní hale nebo pocit sounáležitosti s klubem.

Klub

Samotný klub lze vnímat jako produkt. Klub BK Lions je tvořen několika organizačními složkami, jimiž jsou vedení klubu (generální manažer, sportovní ředitel, předseda, členové vedení), realizační tým (vedoucí družstva, účetní, klubový sekretář, maséři), A-tým a družstva mládeže. Velice významnou roli zde hraje lidský faktor, který je z velké části zodpovědný za úspěch klubu. Kvalita managementu a všech subjektů s klubem spojených, ovlivňuje výsledky a úspěšnost. Výkony samotných hráčů mohou být považovány za produkt klubu. S klubem jsou spojeny další (podpůrné) složky, mezi které patří klubové barvy, logo, internetové stránky, hala a akce pořádané klubem. Znak BK Lions je tvořen basketbalovým míčem, názvem klubu a lvem. Logo klubu je přizpůsobeno žákovským, juniorským a mužským týmům. Znak týmu mužů zobrazuje obrázek č. 4.

Obrázek č. 4: Logo BK Lions



Zdroj: BK Lions, 2015

Divák (zákazník) však nejvíce vnímá A-tým, který představuje hlavní produkt. Veškeré činnosti spojené s tímto produktem by měly respektovat finanční možnosti klubu, sportovní cíle a především požadavky zákazníků.

Utkání

Produkt klubu není tvořen pouze utkáním. Zákazník produkt hodnotí jako komplexní soubor služeb, které jsou mu poskytovány. S návštěvou utkání je spojeno i občerstvení, vhodné místo k sezení, aktuální informace o klubu, parkovací místa a zábavný program při pauzách. To vše BK Lions při svých domácích zápasech nabízí. Pro diváka jsou důležité termíny a čas domácích utkání. Hrací dny jsou federací stanoveny na středu a sobotu od 18 hodin. Pro play-off se hrací dny a začátky zápasů mění.

Doprovodný program

Doprovodný program při utkáních BK Lions není dle mého názoru dostatečný. V poločasové pauze se „pouze“ losují vstupenky o věcné ceny. Jedna v kategorii dospělých, druhá v dětské kategorii. Tento způsob je poněkud pasivní. Na několika zápasech došlo k náhodnému výběru diváků a následné střelbě na koš o věcné ceny. Pro diváka je tato varianta jistě zajímavější.

Předměty s logem klubu

Mezi produkty patří i předměty s logem klubu prodávané ve sportovní hale při domácích zápasech. Fanshop nabízí trika, mikiny a kšiltovky s logem kubu, dále šály v klubových barvách. Nově jsou v prodeji i kartičky hráčů, které si diváci mohou po utkání nechat podepsat. Nabídka předmětů je omezená a fanshop tak patří mezi slabé stránky klubu. Oblečení v klubových barvách ukazuje obrázek č. 5.

Obrázek č. 5: Oděvy s klubovou tématikou



Zdroj: BK Lions, 2015

Reklamní prostory

Zákazníky klubu jsou i jeho partneři a sponzoři. Produktem klubu jsou rovněž reklamní prostory určené k jejich propagaci. Klub nabízí reklamní plochy přímo ve sportovní hale. Zde mohou sponzoři využít plochy podél palubovky, za oběma koši, případně v suterénu haly. Může se jednat o reklamní poutače, tabule, plakáty či panely. Místo pro reklamu skýtá i samotná palubovka. Při několika zápasech, zde bylo vystaven předváděcí model auta od jednoho z partnerů klubu. Další možností, kde mohou sponzoři klubu prezentovat své jméno či firmu, jsou webové stránky klubu, dresy a rozcvičovací soupravy hráčů či předzápasové letáčky a bulletiny. Klub v současné době nemá zpracovanou souhrnnou nabídku pro potenciální sponzory a partnery.

6.2 Cena

Klub stanovuje ceny zvlášť pro každý produkt. Při stanovování cen přihlíží k jejich specifikům a charakteristikám. Jiné je nastavení cen u předmětů z fanshopu nebo vstupenek na domácí utkání a jiné při dohodách o partnerství s klubem. Kromě zmíněných předmětů z fanshopu se jedná o služby. U služeb (včetně sportovních produktů) je možné ceny nastavit poměrně subjektivně na rozdíl od hmotných předmětů s logem klubu, kde klub bere v úvahu náklady spojené s pořízením a na jejich základě stanovuje konečné ceny. Cenu domácího utkání tvoří vstupenky a permanentky, které by měly zohledňovat užitek diváka, který dané utkání navštíví. Stanovení ceny prostor (případně času) k prezentaci partnerů a sponzorů je velice individuální. Velkou roli zde hraje užitek, který sponzorovi přinese konkrétní forma propagace a také jeho finanční situace.

Vstupné

„*Pro letošní sezónu jsou vstupenky na jednotlivá utkání v prodeji za 60, respektive 30 Kč. Dospělí nad 18 let platí plnou cenu, děti mezi 6 - 17 roky pak cenu poloviční. Fanoušci do 6 let mají vstupné zdarma. Klub dlouhodobě udržuje ceny na přijatelné úrovni. I letos patří ceny vstupného na domácí utkání mezi nejnižší v lize. Vstupné patří mezi důležité finanční vstupy do rozpočtu klubu. Klub však může poděkovat sponzorům, díky kterým není nutno nahrazovat příjmy rozpočtu ze vstupného a cena vstupenek tak může zůstat na stejné úrovni*“ (Valcha, 2015).

Klub poskytuje slevu 50 % studentům místní vysoké školy, při včasném zaregistrování přes portál univerzitního sportovního klubu USK. Držitelé průkazu ZTP mají vstup zdarma. Slevy pro rodiny s dětmi ani pro důchodce klub neuplatňuje. Klub nenabízí žádné množstevní slevy a slevové balíčky. Další možností jak se podívat na domácí utkání, je zakoupení permanentní vstupenky na celou sezónu. „*Pro letošní sezónu mohli fanoušci zakoupit pouze jeden typ permanentky. Její držitel má garan-*

továno své místo po celou dobu sezóny, včetně přípravných zápasů a nadstavby. Cena vstupného na celou sezónu činí 1100 Kč při minimálním počtu 25 zápasů (příprava a základní část). Permanentka je přenosná, může ji tak využít například další člen rodiny" (Valcha, 2015).

Při koupi celosezónní permanentky má fanoušek možnost zhlédnout jedno utkání v průměru za 44 Kč a rovněž obdrží triko s logem klubu. Ceny vstupného jsou stanovovány na základě ekonomické situace obyvatel regionu s přihlédnutím k cenám konkurenčních sportovních utkání (házené – 50 Kč nebo ledního hokeje – 60 Kč). Výše vstupného je podobná jako u konkurence, neslouží k diferenciaci klubu. Cena vstupného je přizpůsobena i méně movitým skupinám fanoušků, kterými jsou občané důchodového věku a studenti.

Cena předmětů s klubovou tématikou

Cena předmětů, prodávaných v klubovém fanshopu, je odvozena od výše nákladů spojených s jejich pořízením. K výši nákladů je následně přidána přirážka, která se pohybuje zhruba ve výši 10 %. Ziskovost produktů je poměrně nízká. Příjmy klubu z prodeje těchto předmětů jsou zanedbatelné.

V současné době fanshop nabízí trika a mikiny s logem klubu v několika barevných provedeních. Trika je možné zakoupit v klasickém provedení nebo s límečkem. Mikiny a trika jsou univerzální. Jejich design je vhodný jak pro muže, tak pro ženy. Funshop nabízí dvě varianty provedení. Jedná se o lacinější verzi, obyčejné neznačkové mikiny a trika pouze s potiskem. Druhou variantou je dražší značková verze s vyšitým logem od značky Nike. „*Poměrně velký zájem byl o šály v klubových barvách a kšiltovky s logem klubu*. *Jejich počet byl však omezen a došlo k rychlému vyprodání*" (Valcha, 2015). Velmi málo se prodávají repliky dresů v ceně 500 Kč. Podle sportovního ředitele je o předměty z fanshopu mezi fanoušky Lions malý zájem. Klub se snažil vyhovět požadavkům diváků a původní nabídku značkových oděvů rozšířil o lacinější verzi, přesto se jejich prodej výrazně nezvýšil. Některé z předmětů prodávaných ve fanshopu a jejich cenu udává tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Ceny předmětů z fanshopu

Předmět	Cena (Kč)
Kartička s hráčem	20
Mikina (neznačková)	399
Mikina (značková)	1 299
Šála	220
Triko klasické (neznačkové)	99

Zdroj: Interní informace BK Lions.

Cena reklamních prostor

Klub nemá stanovenu nabídku reklamních ploch a prostorů určených k propagaci partnerů a sponzorů. V současné době nejsou stanoveny ceny těchto služeb. Klub BK Lions postrádá ucelenou nabídku, která by informovala potenciální partnery o možnostech propagace prostřednictvím reklamních prostor klubu a dalších možných způsobech spolupráce. Všechna jednání s partnery a jejich oslovování probíhá individuálně, prostřednictvím sportovního ředitele klubu.

6.3 Distribuce

Klub využívá distribuci zejména při prodeji vstupenek na jednotlivá utkání, parmanentních vstupenek a předmětů z fanshopu. Tyto produkty nelze zakoupit prostřednictvím e-shopu. Vedení klubu neuvažuje o možnosti prodeje vstupenek a předmětů pro fanoušky prostřednictvím internetových stránek. Tato forma prodeje by byla příliš náročná jak po finanční stránce, tak z organizačních důvodů. Dalším důvodem je, že příjmy klubu z prodeje předmětů z fanshopu představují velmi malé procento příjmů klubu. V klubu momentálně není odpovědná osoba, která by objednávky vyřizovala. Jedinou možností, jak rezervovat a zakoupit permanentky a předměty v klubových barvách, je prostřednictvím e-mailové žádosti poslané sportovnímu řediteli Ing. Radimu Valchovi. První extraligovou sezónu měli pravidelní diváci možnost zakoupit si permanentní vstupenku (místenku) na domácí zápasy, která opravňovala držitele sedět vždy na stejném, vybraném místě se jmenovkou. Od této možnosti klub po sezóně upustil. Důvodem byla časová náročnost vylepování jmenovek na sedadla v hale. Sedadla nešla opatřit jmenovkou napevno. Dalším důvodem byla kapacita haly, přičemž se ještě nestalo, aby hala byla do posledního místa obsazená.

Distribuční cesty

Prodej vstupenek na jednotlivá utkání probíhá vždy hodinu před začátkem utkání na pokladně ve sportovní hale. „Permanentky je možné zakoupit na pokladně, případně v dárkovém obchodě Floriánek v OC Florián, který je otevřen každý den (Valcha, 2015). Při zápasech s atraktivnějšími soupeři se u pokladny tvoří fronty. Klub nevyužívá, kromě zmíněného dárkového obchodu, žádné prostředníky. Jedná se tedy o přímou distribuci.

Sportovní hala má strategickou polohu poblíž centra města. V okolí haly je dostatek parkovacích míst, která jsou většinou zpoplatněna do 18 hodin. Fanoušci se mohou na zápas dopravit autem a zdarma jej zaparkovat. Diváci mohou využít i městskou hromadnou dopravu, případně na utkání dorazit pěšky.

6.4 Marketingová komunikace

Marketingové činnosti, které klub provozuje, jsou nekoncepční a nahodilé. Klub komunikuje s fanoušky a veřejností většinou prostřednictvím tištěných a elektronických médií. Nejčastějšími způsoby komunikace jsou články v místních periodikách, na internetových stránkách klubu či v předzápasovém bulletinu. Dalšími komunikačními kanály jsou oficiální stránky na sociálních sítích (Facebook, Twitter), plakáty vylepené před domácími zápasy nebo osobní pozvání na následující utkání od komentátora. Klub spoléhá na word-of-mouth marketing a apeluje na diváky a fanoušky, aby na následující utkání pozvali své přátele, známé a kamarády. Jedná se o slovní doporučení od stávajících diváků.

V klubu není konkrétní osoba, která by byla zodpovědná za jednotlivé marketingové činnosti a marketingovou komunikaci. V současné době některé tyto aktivity vykonává sportovní ředitel. Na marketingové aktivity je vynakládáno minimální procento finančních prostředků z rozpočtu klubu. Ročně jde zhruba o 50 000 Kč. Převážnou většinu těchto prostředků tvoří náklady na tisk plakátů a předzápasových bulletinů. Vedení klubu dává přednost činnostem, které primárně ovlivňují chod klubu. Jedná se o třetí extraligovou sezónu a vedení se snaží klub stabilizovat jak po finanční, tak organizační stránce, přičemž se některým věcem stále učí. Management klubu si uvědomuje, že plně nevyužívá potenciál marketingové komunikace a do budoucna hodlá učinit příslušná opatření, která by měla vést k zefektivnění marketingových činností.

Reklama

Mezi způsoby reklamy, které klub využívá, patří reklama v tištěných a elektronických médiích, v malé míře pak venkovní a rozhlasová reklama.

Tištěnou reklamu zprostředkovávají partneři klubu, jimiž jsou Týdeník Jindřichohradecka a Jindřichohradecký deník. Většinou se jedná o formu pozvánky na nadcházející utkání, případně článku, který informuje o výsledku již proběhlého utkání. Článek je doplněný o fotografii a rozhovor s trenérem nebo některým z hráčů. Za reklamu v tištěných médiích klub neplatí.

Reklama v elektronických mediích je také zdarma. Klub nejčastěji propaguje prostřednictvím svých profilů a pozvánek na sociálních sítích a pomocí vlastních internetových stránek. Internetové stránky klubu mají moderní design a jsou často aktualizovány. Denní návštěvnost stránek se pohybuje kolem 450 zhlédnutí. Mediální propagaci klubu zajišťují reklamní bannery na informačním portálu Hrdeczije.cz a pozvánky na zápasy se objevují i na oficiálních stránkách města Jindřichův Hradec. Klub využívá svůj kanál na serveru Youtube.com, kde zveřejňuje videa a sestřihy ze zápasů, pozvánky na zápasy od samotných hráčů, případně videa z tréninků a jiné zajímavosti.

Design venkovních plakátů a bulletinů zabezpečuje grafické studio F. P. Print s. r. o., jejich tisk obstarává tiskárna KOH-I-NOOR. Před každým zápasem je vyvěšeno a vylepeno mezi 30 a 40 plakáty. Rozhlasovou, případně televizní reklamu klub téměř nevyužívá. Klub ojediněle inzeruje na rádiu Faktor, přičemž se jedná o pozvánku na vybraná, atraktivní utkání. Záznamy domácích zápasů je možné zhlédnout na místní Jindřichohradecké televizi JHTV.

Podpora prodeje

„Klub poskytuje studentům místní vysoké školy 50 vstupenek za poloviční cenu. Stačí se pouze zaregistrovat přes portál univerzitního sportovního klubu USK. Dále nabízí volné vstupenky základním a středním školám, každé po 20 kusech" (Valcha, 2015). Na každý zápas mají studenti škol k dispozici 50 zlevněných (v případě vysoké školy) a cca 100 volných vstupenek (základní školy).

Při koupi permanentky obdrží kupující triko s logem klubu. Motivací k návštěvě utkání může být i poločasové slosování vstupenek o věcné ceny.

Události a zážitky

Mezi události a zážitky, které klub organizuje, patří autogramiáda hráčů po skončení sezóny, obsluha hostů v místních barech a restauracích (u partnerů klubu), večeře s vybraným hráčem, besedy se zahraničními hráči na základních a středních školách v rámci výuky anglického jazyka či zkušební trénink.

Fanoušci mají možnost, v poločasovém slosování, vyhrát poukaz na večeři u jednoho z partnerů klubu společně s vybraným hráčem. *„Ve slosování bylo možno vyhrát zápasový den strávený s hráči, který obsahoval dopolední trénink, společný oběd, předzápasovou přípravu, zápas a večeři po skončení utkání. Výherce tak mohl zažít na vlastní kůži, jak probíhá standardní hrací den"* (Valcha, 2015).

Public Relations

Udržování vztahů s veřejností a médii je v působnosti sportovního ředitele. Nejde o systematickou činnost, jedná se spíše o poskytování informací a komunikování s médii. *„Klub pořádá tiskové konference, účastní se charitativních akcí na podporu znevýhodněných skupin obyvatel nebo organizuje exhibiční utkání"* (Valcha, 2015). Charitativní akce jsou zaměřené především na podporu lidí se zdravotním hendikepem (akce Každý koš pomáhá) a na děti z dětských domovů (akce Plyšák pro Klokánek). Další akce pořádané klubem slouží k popularizaci basketbalu mezi širší veřejností (akce Hod na koš). Všechny tyto aktivity přispívají k dobrému jménu klubu.

Přímý marketing

„Klub využívá e-mailovou databázi vytvořenou díky dlouhodobému shromažďování kontaktů" (Valcha, 2015). Pokud mají diváci zájem o aktuální informace a pozvánky na nadcházející utkání, mohou napsat sportovnímu řediteli, který je přidá do

seznamu obesílaných. K vytvoření databáze přispěli i partneři klubu, kteří poskytli e-mailové adresy svých klientů. Každý má možnost kdykoliv zrušit zasílání těchto oznámení. *„Rozesílaný e-mail obsahuje informace o nejbližším domácím utkání, o akcích pořádaných klubem nebo slouží jako přání do nového roku“* (Valcha, 2015). Pozvánky na zápasy jsou rozesílány i na sociálních sítích Facebook a Twitter. Aktuálně mají oficiální stránky na Facebooku 1 646 fanoušků, ti všichni dostávají informace o aktuálním dění v klubu.

Osobní prodej

Při prodeji vstupenek a permanentek klub nevyužívá formu osobního prodeje. Důvodem je větší finanční náročnost a nedostatečné personální zdroje. *„Osobní prodej uplatňuje management klubu pouze v případě jednání se stávajícími a potenciálními partnery“* (Valcha, 2015).

7 Marketingová situační analýza klubu

Cílem marketingové situační analýzy je zhodnotit vnější a vnitřní faktory, které mohou mít vliv na podnikatelské a jiné činnosti klubu. Podstatou je identifikovat a vyhodnotit všechny složky vnějšího a vnitřního prostředí, které na klub určitým způsobem působí. Velice důležité je proto odhalit faktory, které mohou ovlivňovat dosažení cílů klubu a jeho marketingovou strategii.

7.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí klubu je rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí.

7.1.1 **Makroprostředí**

K analýze makroprostředí použiji PEST analýzu, která zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které ovlivňují činnost klubu.

Politicko-právní faktory

Klub BK Lions byl do 1. 1. 2013 veden jako občanské sdružení a řídil se legislativou, která upravovala sdružování občanů (zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů). V současné době již klub není občanským sdružením, ale obecně prospěšnou společností. K této změně došlo ve chvíli, kdy vstoupil v platnost zákon č. 68/2013 Sb., o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost. Podstatou však zůstává, že členové společnosti přispívají k naplňování společných zájmů a jejich spolčování je dobrovolné.

Klub se řídí daňovým systémem ČR, podléhá tak současné daňové legislativě. Hráči neuzavírají pracovní smlouvy, ale vykonávají činnost jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Vztahuje se na ně rovněž daňová povinnost. V Daňovém přiznání nejčastěji uplatňují 40% výdajový paušál.

BK Lions je členem České basketbalové federace (ČBF) a zároveň členem Asociace ligových klubů (ALK). ALK je zájmové sdružení právnických osob, které z pověření výboru České basketbalové federace řídí národní basketbalovou ligu Kooperativa NBL. Klub musí respektovat nařízení těchto organizací, kterými jsou například: hrací systém NBL mužů a počet účastníků této soutěže, postupové a sestupové klíče v návaznosti na nižší soutěže, podmínky pro účast v NBL, hrací rozpis soutěží, přestupový a disciplinární řád, organizační podmínky pořádání basketbalových soutěží a turnajů či sportovně technické podmínky pro účast v soutěžích spadajících pod ČBF.

Podstatnou roli hraje i komunální politická situace, neboť město Jindřichův Hradec je nejvýznamnější sponzor klubu. Je důležité, aby vedení města bylo nadále nakloněno basketbalu, a přispělo tak k finanční stabilitě klubu.

Ekonomické faktory

Ekonomická situace na trhu může výrazně ovlivnit činnost klubu. Především výše sponzorských darů se odvíjí od toho, zda je trh v dobré kondici. Sponzoři jsou poté ochotni přispět vyššími částkami, což se odráží ve větší finanční stabilitě klubu. Ekonomická situace může mít vliv také na návštěvnost domácích utkání. Vstupné na zápasy patří mezi příjmy klubu. Špatná situace na trhu a jeho nezdravý vývoj (krize, recese) mají za následek nižší příjmy, a klub se může potýkat s finančními problémy. Tento případ se však netýká klubu BK Lions, jehož ekonomická situace je stabilní a klub má dostatek finančních prostředků na letošní sezonu. Klub již nyní (konec základní části NBL) zahajuje jednání se sponzory na příští ročník extraligové soutěže.

Sociokulturní faktory

V posledních dvou třech letech si cestu na domácí zápasy BK Lions nachází stále více diváků, což svědčí o vzrůstající popularitě basketbalu v Jindřichově Hradci. Průměrná návštěvnost domácích utkání je zhruba 800 diváků na jedno utkání. Po loňském sestupu ženské házené z interligové soutěže se základna fanoušků opět rozrostla. Účast diváků na utkáních extraligy stoupá na oblibě mezi všemi věkovými kategoriemi. Basketbal je jediným sportovním klubem v regionu hrajícím nejvyšší tuzemskou soutěž. Klub neustále rozšiřuje členskou základnu, která nyní činí 146 členů. Popularitu basketbalu přináší rovněž účast klubu v charitativních akcích. Konkurenty BK Lions na poli sportovních klubů v regionu jsou: TJ Házená Jindřichův Hradec, KLH Vajgar, FK Jindřichův Hradec 1910 a FK Slovan Jindřichův Hradec.

Technologické faktory

Klub BK Lions splňuje technologické požadavky, které jsou stanoveny předpisy ČBF. Jde zejména o sportovní halu, ve které se uskutečňují domácí utkání Lions. Parametry sportovní haly splňují všechna stanovená kritéria ČBF a mezinárodních sportovních federací. Hala, která je ve vlastnictví města Jindřichův Hradec, je moderně vybavená a poskytuje klubu kvalitní zázemí pro výkon sportovní činnosti. Klub využívá obě hrací plochy, masérské služby, whirlpool, VIP salonek, šatny, sociální zařízení, kancelář či místnost pro tiskové konference. V okolí sportovní haly je dostatečné množství parkovacích míst. Sportovní hala je vhodná pro televizní utkání a internetové přenosy. Samozřejmostí je možnost připojení na internet. Kapacita haly je 1 500 diváků na utkání.

7.1.2 **Mikroprostředí**

Vhodnou metodou pro analýzu mikroprostředí klubu je Porterův model 5 sil. Tento model zahrnuje dodavatele, zákazníky, konkurenci, substituty a potenciální nové konkurenty vstupující do odvětví.

Dodavatelé

V případě basketbalového klubu BK Lions jsou klíčovými dodavateli samotní hráči a trenéři, kteří jsou hlavní složkou sportovního produktu. Jejich výkony ve velké míře ovlivňují celkovou úspěšnost klubu. Hráče klub vychovává již od žákovských kategorií a při práci s mládeží si vede velmi dobře. Na výchovu hráčů klade klub velký důraz. Mládežnické týmy se účastní celorepublikových soutěží a některé z nich obsazují velmi dobrá umístění, což svědčí o dlouhodobé systematické práci pod vedením zkušených trenérů. Někteří z hradeckých odchovanců se probojovali do kádru A týmu. Klub může hráče získat prostřednictvím přestupu z jiných klubů. V tomto případě může dojít k dohodě mezi kluby nebo k finančnímu vyrovnání, jehož výše je stanovena tabulkami v přestupním řádu. Klub úzce spolupracuje s týmy BC Vysočina, Sršni Sokol Písek a BK Tábor, se kterými uzavírá dohody o hostování mladých hráčů.

Dalšími důležitými dodavateli jsou město Jindřichův Hradec, které je v současné době největším sponzorem klubu a další sponzoři. Mezi hlavní sponzory klubu patří Nadační fond RBB Invest, energetická společnost ČEZ, stavební společnost Swietelsky, NEST HB s.r.o., BUS JH s.r.o. a další partneři. Město Jindřichův Hradec, které je vlastníkem sportovní haly, pronajímá hlavní hrací plochu za 575 Kč/1 hodina. Klub si v den zápasu dále pronajímá časomíru, šatnu pro rozhodčí, šatnu pro soupeře a VIP salonek. Veškeré náklady spojené s pronájmem sportovní haly na jedno mistrovské utkání vyjdou klub na 2 358 Kč.

Zákazníci

Mezi zákazníky BK Lions patří především diváci, sponzoři a aktivní členové klubu. Diváci navštěvují domácí zápasy (ve srovnání s jinými sporty v regionu) v hojném počtu. Průměrná návštěvnost za posledních 10 zápasů byla 800 diváků na utkání. Převážnou většinu diváků tvoří lidé z okresu Jindřichův Hradec, ale najdou se mezi nimi i lidé, kteří na zápasy dojíždí z okolních měst a okresů.

Sponzoři a partneři tvoří druhou skupinu zákazníků. Jejich sponzorství není pouze prostřednictvím finančních příspěvků, ale zprostředkovávají dopravu týmu na venkovní zápasy (BUS JH s.r.o.), zajišťují reklamní a propagační materiály (Tiskárna KOH-I-NOOR), uskutečňují mediální propagaci klubu (Týdeník Jindřichohradecka, Jindřichohradecký deník), dodávají ceny do poločasových soutěží (Bohemia Regent, a.s., Bar a Hostel Udírna) či zabezpečují stravu hráčů a realizačního týmu (Pizzeria Padrino). Výměnou za tyto služby a sponzorské dary je reklama, kterou klub uskutečňuje prostřednictvím reklamních ploch ve sportovní hale, na webových stránkách klubu, na dresech hráčů, audionahrávkou při domácích zápasech nebo na promotérských akcích klubu.

Členové klubu jsou považováni rovněž za zákazníky. Ve všech věkových kategoriích (kromě A-týmu) musí členové platit členské příspěvky, které patří mezi příjmy klubu. Tyto příspěvky jsou však dotované klubem a ve srovnání s republikovým průměrem jsou na přijatelné úrovni. Například hráči B-týmu platí příspěvky ve výši 4 500 Kč za sezónu. Tyto příspěvky slouží k uhrazení nákladů na pronájem sportovní plochy, jako odměny trenérům, k dopravě na venkovní utkání, k nákupu sportovního vybavení a k uhrazení nákladů spojených s pořadatelstvím domácích utkání (plat a cestovní náhrady rozhodčích). Výměnou za členské příspěvky je možnost hrát basketbal pod vedením zkušených trenérů, využívat zázemí sportovní haly, účastnit se republikových soutěží a být součástí dobře fungujícího sportovního klubu.

Konkurence

Za konkurenci jsou považovány další sportovní oddíly v regionu. Nejvýznamnějším konkurentem je TJ Házená Jindřichův Hradec. Házená má v Jindřichově Hradci dlouholetou tradici. Všechny družstva házené hrají domácí zápasy ve stejné sportovní hale jako BK Lions. Tým žen hrál několik let nejvyšší soutěž. V posledních sezonách postupně nastával úpadek a ženy sestoupili z interligy, což se projevilo na divácké návštěvnosti. Vstupné na domácí zápasy činí 40 Kč, děti do 15 let zdarma. Konkurenci můžeme spatřovat rovněž ve sponzorech házené, kterými jsou město Jindřichův Hradec a stavební firma Swietelsky. Dalším výrazným konkurentem je klub ledního hokeje KLH Vajgar Jindřichův Hradec. Klub hraje 2. ligu, tedy třetí nejvyšší českou soutěž. Vstupné na zápas činí 50 Kč pro dospělé, děti do 12 let mají vstup zdarma. Permanentka na sezónu stojí 800 Kč. Dalšími sportovními oddíly v regionu, které mohou představovat konkurenci pro BK Lions, jsou plavecký oddíl, triatlonový oddíl TCV Jindřichův Hradec, Aerobik team Lena, hokejbalový oddíl TJ HBC Olymp či oddíl florbalu FK Slovan Jindřichův Hradec.

Všechny sportovní oddíly, působící v Jindřichově Hradci a okolí, představují konkurenci pro BK Lions v počtech potenciálních diváků, sponzorů a mládeže.

Substituty

Substitutem návštěvy daného sportovního utkání může být návštěva jakéhokoli jiného utkání. Substitutem tedy mohou být všechna utkání konkurenčních sportovních klubů. Utkání může divák sledovat osobně, pokud je přítomen na sportovišti, nebo prostřednictvím televizního či internetového online přenosu. Přenos utkání prostřednictvím médií může zákazník vnímat jako pohodlnější. V současné době jsou zápasy BK Lions vysílány prostřednictvím internetové televize TVCOM, online přenosů ČBF, v několika utkáních za sezónu televizní stanicí ČT Sport či ze záznamu na regionální televizi JHTV.

Jako substitut basketbalových utkání BK Lions může být považována kterákoliv sportovní, kulturní či společenská akce v době trvání zápasu. Dalším možným substitutem je aktivní sportovní činnost. Divák je při utkání pouze pasivním aktérem. Někteří lidé proto dávají přednost aktivnímu sportovnímu vyžití.

Nové subjekty vstupující do odvětví

Činnost a správné fungování sportovního klubu je podmíněno kvalitními lidskými zdroji (management a vedení klubu, trenéři, hráči, realizační tým), dostatečným materiálním vybavením (tréninkové a hrací prostory, šatny, sportovní pomůcky) a především finančními prostředky (z vlastních a cizích zdrojů). To vše BK Lions splňuje. Založení nového klubu je časově a organizačně velmi náročné. Pokud organizační pracovníci nemají dostatek zkušeností, je velmi pravděpodobné, že klub bude málo stabilní a nebude úspěšný.

V současné době není v regionu žádný basketbalový klub, který by měl ambice na postup do Kooperativa NBL. Všechny týmy hrají nižší soutěže. Nejčastěji krajský přebor, případně druhou ligu. Výjimkou jsou družstva BC Vysočina hrající 1. ligu a družstvo Sokolu Písek, které v letošní sezóně postoupilo do 1. ligy, druhé nejvyšší mužské soutěže. Po organizační stránce však nemají odpovídající zázemí, postrádají kvalitní management, dostatečné finanční prostředky pro vstup do NBL a mladým hráčům chybějí zkušenosti. V případě, že by družstvo Sokolu Písek chtělo v nadcházejících sezónách postoupit do NBL, muselo by výrazně obměnit kádr, zajistit kvalitní materiální zázemí a především sehnat více sponzorů, kteří by přispěli k finanční stabilitě klubu. Mládežnická základna je v Písku velmi široká. Klub vychovává mladé talentované hráče, kteří zaznamenávají úspěchy v mládežnických extraligových soutěžích. V mužské kategorii ovšem zůstává v Písku jen málo talentovaných odchovanců. Družstvo se potýká s odchody hráčů do jiných klubů. Je proto třeba navázat na velmi dobrou práci s mládeží a zaměřit se na přechod hráčů z dorostenecké do mužské kategorie. V budoucnu není vyloučeno, že by družstvo Písku nemohlo startovat v NBL. Družstvo BC Vysočina nemá ambice postoupit do NBL. Start jiného týmu z regionu v NBL je v současné době vyloučen. Klubu BK Lions nehrozí bezprostřední ohrožení ze vstupu nového subjektu do NBL.

7.2 SWOT analýza klubu

Po analýze vnějšího prostředí podniku a na základě informací od sportovního ředitele klubu BK Lions Ing. Radima Valchy, následuje provedení SWOT analýzy. V této analýze je pozornost zaměřena na silné a slabé stránky klubu, příležitosti, které s sebou přináší okolní prostředí, ale zároveň i hrozby, kterým klub musí čelit.

7.2.1 **Silné stránky**

Klub BK Lions Jindřichův Hradec si za dobu svého fungování dokázal vybudovat dobrou pověst nejen mezi diváky, ale i sponzory, hráči, ostatními ligovými kluby, ale i širší veřejností. Mezi lidmi se často diskutuje o zápasech BK Lions a tento klub provází dobré jméno. Klub od svého vzniku provází vedení v téměř nezměněné podobě. Za dobu své existence vedení klubu udělalo obrovský kus práce. Management má již mnohaleté zkušenosti s jeho řízením, ze kterých nyní těží.

Další silnou stránkou je získání generálního partnera, kterým je energetická skupina ČEZ. Mezi hlavní partnery, kteří mají zájem jak na propagaci klubu, tak svého jména patří město Jindřichův Hradec, Nadační fond RBB Invest, JH BUS s.r.o. a stavební firma Swietelsky, kteří přispívají do rozpočtu klubu největším objemem finančních prostředků.

Mezi klubové barvy patří červená a bílá, které odlišují klub od konkurenčních týmů. S klubem je dále spojeno logo BK Lions, které mohou fanoušci vídat nejen na domácích zápasech, ale také na webových stránkách, propagačních materiálech (letáčky, plakáty) nebo na předmětech s klubovou tématikou, které jsou prodávány při domácích zápasech.

Silnou stránkou je také existence mládežnických týmů, které jsou účastníky krajských a především republikových soutěží. Tento fakt jen dokazuje, že práce s mládeží je jednou z priorit klubu. V žákovských a juniorských kategoriích obsazují týmy BK Lions poměrně dobrá umístění. Klub má k dispozici trenéry s několikaletou zkušeností z nejvyšší soutěže. Ti pak mohou své zkušenosti předávat svým svěřencům.

Nespornou silnou stránkou je sportovní hala, ve které BK Lions hrají své domácí zápasy. Patří mezi nejmodernější haly v republice, ve kterých se Kooperativa NBL hraje. Nabízí komfort nejen vedení, ale i hráčům a fanouškům. Důkazem je, že klub BK Lions již mnohokrát hostil reprezentační výběry či velké turnaje (Český pohár) a je vyhledávaným místem pro pořádání těchto akcí. Management klubu má s pořadatelstvím turnajů dobré zkušenosti a ohlasy po těchto akcích bývají jen pozitivní.

Za silnou stránku jsou považovány i webové stránky klubu, na kterých fanoušek najde vždy aktuální informace o dění v klubu. Ve srovnání s ostatními týmy NBL jsou stránky přehledné s pěkným designem. Na stránkách je možné nalézt články o průběhu jednotlivých zápasů a jejich výsledky, aktuální tabulku soutěže, termíny nejbližších domácích zápasů, týmové statistiky, fotogalerii, soupisku hráčů, rozhovory s hráči, rozbory budoucích soupeřů, informace o plánovaných nebo již uskutečněných akcích klubu a další zajímavosti.

Jako silnou stránku bych označil i cenu vstupného, která je přiměřená s ohledem na regionální poměry. Cena vstupenky na jeden zápas činí 60 Kč pro dospělé osoby.

7.2.2 **Slabé stránky**

Jako slabou stránku považuji velikost města a počet obyvatel. V závislosti na velikosti města a počtu jeho obyvatel má klub omezený segment potenciálních zákazníků, na které může zacílit svou marketingovou strategii. Stejně tak jsou omezeny i počty partnerů a sponzorů, kteří by připadali v úvahu.

Další slabou stránkou je objem finančních prostředků vynakládaných na marketingové aktivity. O propagaci klubu a jeho marketingovou komunikaci se stará pouze jedna či dvě osoby, což je dle mého názoru nedostačující. Zároveň klubu chybí ucelená marketingová strategie a plán marketingových činností.

Slabou stránkou je také obchod s předměty s klubovou tématikou. Sortiment je nedostačující, měl by obsahovat i drobné předměty, které by si mohl pořídit každý fanoušek.

Klub by měl rozšířit doprovodný program při pauzách například o vystoupení různých tanečních skupin (aerobik, street dance, roztleskávačky) nebo o zábavná představení (bavič, doprovodné soutěže, zkouška netradičních sportů).

Většina týmů NBL má svého maskota. BK Lions žádného takového nemají. Slabinu vidím tedy v neexistenci plyšového maskota, který by upoutal pozornost mladších návštěvníků. Pro děti a jejich rodiče by to bylo příjemné zpestření zápasů.

7.2.3 **Příležitosti**

Klub BK Lions je jediným sportovním kolektivem na Jindřichohradecku, který hraje nejvyšší tuzemskou soutěž. Může proto oslovit potenciální zákazníky (diváky, sponzory a mládež) z celého regionu. Při jednání se současnými i potenciálními partnery a sponzory může poukázat na vzrůstající zájem o basketbal, což dokazuje rostoucí počet diváků navštěvujících domácí utkání. Klubu nehrozí v blízké době nebezpečí vstupu nového týmu do NBL, v tomto ohledu má nyní dominantní postavení v rámci celého Jihočeského kraje. Příležitostí je možné oslovení potenciálních partnerů a sponzorů z širšího okolí, kteří by spojili své jméno s klubem.

Další příležitost vidím v náborech nových hráčů pořádaných na školách. Klub by měl využít přítomnost zahraničních hráčů, kteří by předvedli své dovednosti a odpovídali na dotazy. Tento způsob náboru je mnohem atraktivnější než pouhé vylepování plakátů a vystavování inzerátů.

Příležitostí pro efektivnější marketing klubu byla i změna letošního herního systému soutěže. V minulých ročnících se jednalo o dvoukolový systém. Domácí fanoušci viděli tým Lions v základní části pouze dvanáctkrát. Pro letošní sezónu byl

zvolen čtyřkolový systém (s výjimkou týmu ČEZ Basketball Nymburk), a diváci tak mohli v základní části vidět 21 domácích zápasů Lions.

Při získávání hráčů může klub využít spolupráci s jinými družstvy v Jihočeském kraji případně na Vysočině. BK Lions nabízí spolupráci a možnost hrát v A-týmu Lions mladým talentovaným hráčům z týmů, kde by jinak neměli šanci zlepšovat se a rozvíjet své hráčské dovednosti. Hradecký klub naopak posílá své mladé hráče na hostování do prvoligových, případně druholigových týmů, kde jsou oporami svých družstev a sbírají cenné zkušenosti.

7.2.4 **Hrozby**

Největší hrozbou pro klub BK Lions je odchod klíčových partnerů a sponzorů. Tato situace může být zapříčiněna jejich špatnou finanční situací nebo ztrátou důvěry z důvodu špatných výkonů týmu. Hrozí zde i možný sestup klubu do nižší soutěže.

S úbytkem finančních prostředků je spojena možná nestabilita klubu. V případě, že by klub nemohl dostát svým závazkům vůči hráčům, hrozí jejich odchod. S odchodem hráčů by mohlo dojít ke zhoršení týmových výkonů a poklesu úrovně basketbalu. Pokud by tým nepředváděl atraktivní basketbal, může dojít k odlivu fanoušků, diváků a dalších partnerů.

Další hrozbou je možný vzestup některého z konkurenčních sportovních klubů, jimiž jsou TJ Házená Jindřichův Hradec, HBC Olymp Jindřichův Hradec, KLH Vajgar a další. Tato situace by se mohla negativně projevit v návštěvnosti utkání BK Lions, případně ve ztrátě některých partnerů klubu.

Mezi hrozby bych zařadil také změnu politické situace ve vedení města Jindřichův Hradec. Město je v současné době příznivě nakloněno basketbalu a sportu obecně. V případě změny vedení může dojít ke snížení, v extrémním případě k úplnému zastavení dotací pro sportovní kluby. Ztráta finančních prostředků od města by mohla mít velice negativní důsledky, neboť město patří k nejvýznamnějším sponzorům BK Lions.

Potenciální hrozbou jsou rovněž televizní přenosy prostřednictvím kamer České televize, případně online přenosy internetové televize TVCOM. Kvalita online přenosů je mnohdy srovnatelná s televizním přenosem a počet odvysílaných sportovních utkání se neustále zvyšuje. Divák tak může dát přednost pasivnímu zhlédnutí zápasu z pohodlí domova, než aktivnímu navštívení sportovní haly.

Tabulka č. 4 shrnuje nejdůležitější silné a slabé stránky klubu a uvádí potenciální příležitosti a možné hrozby pro klub.

Tabulka č. 4: SWOT analýza klubu BK Lions

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní vedení a management klubu	Omezený počet partnerů a sponzorů
Silný generální partner a hlavní partneři	Úzký segment potenciálních zákazníků
Zažité klubové barvy a logo	Chybějící marketingová strategie
Kvalitní trenéři	Nízké prostředky na marketingové aktivity
Početná mládežnická základna	Neatraktivní doprovodný program
Moderní sportovní hala	Chybějící maskot
Nízké vstupné	
Aktualizované webové stránky	
Zkušenosti s pořadatelstvím turnajů	

Příležitosti	Hrozby
Možnost oslovení potenciálních diváků a partnerů z celého regionu	Odchod klíčových partnerů a sponzorů
Dominantní postavení klubu (Jižní Čechy)	Sestup do nižší soutěže
Špatná situace konkurenčních klubů	Vzestup konkurenčních sportovních klubů
Nábor nových hráčů	Politická situace ve vedení města
Změna herního systému	Televizní (příp. internetové) přenosy
Spolupráce s jinými kluby	
Možnost pořádat mezinárodní turnaje	

Zdroj: Interní informace BK Lions a vlastní analýza.

7.2.5 **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Z provedené SWOT analýzy je patrné, že klub má více silných stránek než slabin a může využít více příležitostí v porovnání s hrozbami, kterým musí čelit. Klub by se měl zaměřit na své silné stránky. Prostřednictvím silných stránek by měl využívat příležitosti, které mu vnější okolí poskytuje. Jedná se tedy o ofenzivní strategii SO, nebo též maxi – maxi.

Příklad 1: Moderní sportovní hala, kde BK Lions hrají své domácí zápasy, splňuje požadavky mezinárodních sportovních federací. Klub má zkušenosti s organizací větších turnajů a reprezentačních utkání, měl by proto využít příležitosti pořádat takovéto akce. Sportovní akce s výbornou diváckou kulisou je nejlepší pozvánkou na samotná utkání domácích Lions.

Příklad 2: Početná mládežnická základna, zkušení trenéři a úspěchy, kterých dosahují právě mládežnické týmy, jsou dobrým lákadlem pro nábor nových hráčů. Klub by se měl zaměřit na propagaci basketbalu na základních školách. K oslovení může využít samotné hráče, kteří by se náborů účastnili osobně.
Příklad 3: Vedení klubu by mělo využít svých zkušeností z předešlých sezón, svého dominantního postavení v rámci regionu a špatné situace panující v konkurenčních sportovních klubech k oslovení potenciálních partnerů a diváků nejen z Jindřichova Hradce, ale i širšího okolí.

8 Doporučení

8.1.1 **Produkt**

Pro sportovní kluby, které reprezentují město Jindřichův Hradec, byla vždy typická žluto-modrá kombinace dresů. Město patří k největším sponzorům BK Lions a návrat klubu k této kombinaci by byl zároveň poděkováním městu za jeho podporu.

Doporučoval bych jednoznačně vytvořit maskota klubu. Maskot by mohl propagovat zápasy BK Lions v ulicích, na školách nebo přímo ve sportovní hale. Jeho účast na utkáních by byla příjemným zpestřením. Sloužil by také při focení s hráči a diváky. Volbu vzhledu by měli určit hlasováním samotní diváci a fanoušci.

Klub by se měl pokusit o udržení svých nejlepších hráčů, kterými jsou Donald Lee Robinson a Lamb Autrey. Jsou to především bodoví lídři. Fanoušci si na jejich výkony zvykli a jejich odchod by byla citelná ztráta pro klub. Klub by si měl dále ponechat zkušeného hráče, který přinese do týmu klid a rozvahu. Tímto hráčem je v letošní sezóně Stanislav Zuzák.

Pro zpestření doprovodného programu bych doporučoval zařadit pravidelnou soutěž v hodu na koš z poloviny hřiště pro dospělé. V případě, že by soutěžící do 1 minuty trefil koš, získal by věcnou cenu. Pro mladší diváky by byla soutěž vhodně přizpůsobena. Doprovodný program bych zpestřil vystoupením tanečních skupin z regionu. Klub by mohl navázat spolupráci s některou ze skupin cvičících aerobik, street dance, hip-hop nebo se skupinou roztleskávaček či mažoretek. Tímto způsobem by se mohly skupiny zviditelnit a klub by vyplnil prázdná místa mezi čtvrtinami utkání. Další variantou by byla exhibiční utkání mládežnických družstev BK Lions a jiných sportovních kolektivů působících v Jindřichově Hradci. Mohlo by se jednat o ukázku dovedností nebo zkrácený zápas. Rodiče těchto dětí by se mohli stát pravidelnými diváky.

Doporučoval bych rozšířit nabídku fanshopu o drobnější předměty s logem klubu. Předměty by se měly pohybovat v nižší cenové kategorii. Mohlo by se jednat o magnetky, propisky, samolepky, klíčenky, fandítka, hrnečky, řehtačky, potítka nebo minidresy do auta. Klub by mohl vytvořit kalendáře s fotkami hráčů. Velké procento diváků tvoří ženy a dívky, klub by se měl na tento segment zaměřit. V nabídce by měly přibýt dámská trička s módním designem a barvou. Vhodné by bylo vytvoření odkazu na e-shop na stránkách klubu. V současné době nemají fanoušci možnost předmět zakoupit prostřednictvím internetu. V této sekci by měly být vyobrazeny všechny předměty z fanshopu s aktuální cenou.

Dále bych klubu doporučoval sestavit přehlednou nabídku, která by přinášela přehled možností sponzoringu a spolupráce s klubem. Měla by obsahovat ceník

služeb, podmínky sponzoringu a možné způsoby propagace prostřednictvím klubu. Vhodným způsobem je forma prezentace, která by byla umístěná na internetových stránkách klubu a kterou by si mohli případní zájemci o spolupráci stáhnout. Vhodné by bylo sestavit také prezentaci pro osobní jednání s potenciálními sponzory, která by usnadňovala první jednání s nimi. V prezentaci by byla vyzdvihnuta pozitiva spolupráce s klubem. Tato prezentace by měla sloužit k jednoduchému a zajímavému informování o možnostech propagace, které klub nabízí. Klub může nabízet formu jednorázového sponzora konkrétního utkání (slevy, vouchery, věcné výhry), nebo dlouhodobější spolupráci. Při jednáních lze informovat o počtu diváků navštěvujících domácí utkání, o tom, že atraktivní duely jsou přenášeny živě na ČT Sport a všechna utkání jsou vysílána prostřednictvím internetové televize TVCOM. Při jednání nemusí jít pouze o formu finanční podpory.

8.1.2 **Cena**

Výše vstupného je ve stejné cenové hladině jako u ostatních konkurenčních klubů. Klubu bych doporučil zavést zvýhodněné vstupné pro rodiny s dětmi, případně vytvořit balíček na určitý počet zápasů za zvýhodněnou cenu. Při koupi tohoto balíčku by divák mohl obdržet například papírové fandítko nebo drobný předmět s logem klubu. Klub by rovněž mohl zvážit slevy pro studenty a osoby v důchodovém věku. Pro příští sezónu by klub mohl přichystat kampaň na podporu prodeje parmanentek, aby si tak zajistil více stálých diváků. Pro nákup permanentních vstupenek bych doporučil zachovat stávající model a to tak, že každý kupující obdrží triko v klubových barvách.

Klubu bych doporučil vytvořit na internetových stránkách sekci Ceník, ve které by fanoušci našli přehlednou tabulku s cenami vstupenek na jednotlivá utkání přípravné fáze, základní části sezóny a nadstavby (play-off), dále pak ceny permanentek, rodinného vstupného a balíčků na určitý počet zápasů. Sekce by měla obsahovat informace o slevách a sníženém vstupném. Měly by zde být zmíněny skupiny osob, kterých se tyto slevy týkají – studenti, senioři, ZTP.

Nabídku předmětů ve fanshopu bych doporučil rozšířit o předměty nižší cenové kategorie. Zaměřil bych se především na drobnější předměty s logem klubu, kterými by mohli být klíčenky, potítka, samolepky, plastové řehtačky apod.

Dalším doporučením by bylo vytvořit stručnou, přehlednou a atraktivní nabídku spolupráce s klubem pro potenciální partnery. Nabídka by měla obsahovat způsoby partnerství a možnosti propagace, cenu jednotlivých služeb, výhody plynoucí ze spolupráce a podmínky plnění. Způsob plnění a spolupráce by měl co nejvíce vyhovovat možnostem partnera. Klub by se však neměl omezit pouze na tuto nabídku, ale dál aktivně vyhledávat a oslovovat potenciální sponzory.

8.1.3 **Distribuce**

Pro zkvalitnění distribuce produktů doporučuji vytvořit sekci na internetových stránkách klubu, prostřednictvím které by si fanoušci mohli alespoň rezervovat vstupenku na jméno před každým domácím zápasem. Fanoušci, kteří by tak učinili, by mohli využít přednostní vstup. U vstupu by pouze nahlásili jméno a zaplatili vstupné. Výhodou by bylo, že by nemuseli čekat ve frontě. Registrovaní diváci by byli upřednostněni před návštěvníky utkání, kteří tak neučinili v předstihu. Vedení klubu by zároveň mělo přibližnou informaci, jakou návštěvnost mohou očekávat.

Dále bych doporučil rozšířit počet prodejních míst vstupenek a permanentek. Mnoho fanoušků z okolí ani neví, kde se OC Florián nachází. Prodejní místo by mohlo být například v Panské ulici v některé z prodejen knih. Cena vstupenek v předprodeji by mohla být snížena z 60 na 50 Kč. Fanoušci by mohli vnímat tuto možnost jako pohodlnější. Ti, kteří by zakoupili vstupenky tímto způsobem, by mohli také využívat přednostní vstup.

Před vybranými zápasy by mohl městem chodit maskot, případně samotní hráči v tréninkových dresech a zvát osobně kolemjdoucí na večerní utkání. Lidé by tak byli zváni od těch, které uvidí na palubovce při utkání. Mohli by tak být více motivováni utkání navštívit. Jednalo by se v podstatě o osobní prodej, avšak distribučním kanálem by byli hráči klubu.

8.1.4 **Marketingová komunikace**

Reklama

Jednoznačně bych doporučil zvýšit objem finančních prostředků na reklamu. V současné podobě se reklama klubu omezuje pouze na články a pozvánky v tištěných periodikách, na internetových stránkách a výlep plakátů na reklamních plochách. Reklama klubu obsahuje pouze informace o termínu následujícího zápasu nebo výsledek zápasu již odehraného. Vedení BK Lions by se mělo zaměřit na institucionální reklamu, která by propagovala existenci samotného klubu. V úvahu by stál i reklamní billboard poblíž sportovní haly, na kterém by byli vyobrazeni někteří hráči a znak BK Lions, případně vhodný slogan. Vylepované plakáty by mohly mít nápadnější design a výraznější barevné provedení, aby byly dobře viditelné a rozpoznatelné. Mohli by obsahovat i fotografie hráčů. Jejich výlep by se neměl omezovat jen na Jindřichův Hradec, ale i okolní města a vesnice.

Vhodnou formou reklamy by mohly být i reklamní oznámení na turistických serverech, informačním portálu města, na internetových stránkách zaměřených na basketbal (basketmag.cz, nbasket.cz) nebo na webových stránkách obchodů se sportovním, převážně basketbalovým, zbožím (basket-obchod.cz, basketshop.cz). Webové stránky klubu by mohly obsahovat zajímavější rubriky. Může jít o statistiky

jednotlivých hráčů týmu a jejich vzájemné porovnávání. Příkladem může být průměr vstřelených bodů na utkání, počet asistencí nebo doskoků, procentuální úspěšnost střelby. Na oficiálním profilu na Facebooku by se měla objevovat zajímavá videa z prostředí týmu, pravidelné rozhovory s hráči, fotografie ze zákulisí klubu, ankety, diskuse. Fanoušci by měli mít možnost chatovat s hráči, kteří by odpovídali na jejich dotazy. Zpestřením pro fanoušky by mohla být rubrika Fotka týdne. Šlo by o fotografii pořízenou ze zápasu Lions, tréninku týmu, při osobním volnu hráčů, ze šatny, při cestě autobusem na utkání atp.

Doporučil bych častěji inzerovat v jihočeském Hitrádiu Faktor nebo na rádiu Kiss Jižní Čechy, případně na JHTV. Tímto způsobem by došlo k oslovení většího počtu potenciálních návštěvníků.

Podpora prodeje

Pozvánka na utkání by mohla mít formu vyskakovacího okna na oficiálních stránkách klubu. Fanoušek by tak měl, při navštívení webu, okamžitou informaci o termínu a času nejbližšího zápasu a soupeři BK Lions. Vhodný způsob, jak přilákat diváky do sportovní haly, je pozvánka natočená samotnými hráči.

Dále bych doporučil před začátkem sezóny propagovat prodej permanentek. Po domluvě s partnerskými firmami, by ke každé zakoupené permanentní vstupence fanoušek obdržel slevový poukaz. Tato akce však musí být časově ohraničená, aby vyvolala v lidech pocit, že je výhodné permanentku zakoupit.

Akcí na podporu prodeje by mohla být tipovací soutěž na přesný výsledek zápasu. Každý, kdo by na Facebookových stránkách tipnul přesný výsledek daného zápasu, by obdržel 2 volné vstupenky na následující utkání. Odhadnout přesný výsledek je velice obtížné, nicméně „tipovačka“ by mohla přispět k větší návštěvnosti stránek. Zde by se pak fanoušek mohl dočíst o dalších akcích klubu.

Obdoba soutěže může probíhat i v rámci domácích utkání. Při vstupu fanoušek obdrží papírek se soutěžní otázkou, týkající se týmu BK Lions. Otázka může zjišťovat jaké je oblíbené jídlo konkrétního hráče, kdo v minulosti hrál za jaký tým, jakou velikost bot má nejmenší hráč. Odpovědi na otázku by diváci mohli nalézt na internetových stránkách klubu, Facebookovém profilu (v rozhovorech s hráči) nebo od samotných hráčů po skončení utkání. Odpovědi by následně byly slosovány a na příštím utkání vyhlášen vítěz soutěže, který obdrží volné vstupenky nebo věcnou cenu.

Události a zážitky

Klub by měl organizovat setkání s hráči a zážitkové akce, které by propagovaly klub mezi veřejností. V rámci událostí a zážitků se nabízí možnost organizovat modelové výuky basketbalu na základních a středních školách spojené s ukázkami dovedností hráčů, návštěvy škol v rámci hodin anglického jazyka či besedy s hráči určené širší

veřejnosti. Zajímavým zážitkem pro fanoušky by mohl být den otevřených dveří, při kterém by lidé měli možnost nahlédnout do zákulisí profesionálního sportovního klubu, prohlédnout si zázemí a všechny prostory sportovní haly. Průvodce by lidem dělali samotní hráči A-týmu. Součástí dne otevřených dveří by byl modelový trénink, při kterém by si návštěvníci mohli vyzkoušet své basketbalové dovednosti. Další možností je zorganizovat Ples přátel basketbalu, při kterém by se lidé mohli osobně setkat s hráči a vedením klubu v přátelské atmosféře.

Public Relations

Na stránkách klubu bych doporučil založit sekci Podporujeme. V této sekci by fanoušek našel veškeré informace o akcích, které klub sám organizuje nebo podporuje. Klub může organizovat sběr plastových víček na podporu hendikepovaných, návštěvy nemocnic a dětských domovů, pořádat školní turnaje nebo basketbalové kempy a turnaje pro mládež. Akce mohou mít podobu jednorázových aukcí, jejichž výtěžek půjde na charitativní nebo veřejně prospěšné účely (výstavba dětského hřiště, příspěvek neziskovým organizacím). Dražit se mohou dresy po skončené sezóně, kalendář s fotografiemi jednotlivých hráčů a týmu nebo jiné, pro fanoušky zajímavé, předměty. Všechny akce klubu by měly být náležitě propagovány, aby získaly zájem a ohlasy veřejnosti. Učiněno by tak mělo být prostřednictvím všech reklamních a distribučních kanálů.

Dále bych zavedl sekci Napsali o nás, kde by byly zveřejněny veškeré články, které se týkají klubu a byly zveřejněny v tištěné podobě. Mohlo by se jednat o články pojednávající o změnách v hráčském obsazení, aktuálním dění v klubu nebo jeho úspěších. Dobrou referencí klubu jsou jeho úspěchy a akce pořádané pod klubovou záštitou, které by zde byly zmíněné.

Další možností je vytvoření fanklubu. Každý člen by obdržel slevovou kartu, kterou by mohl uplatnit u smluvních partnerů klubu (drobné slevy v restauracích a barech, v obchodech se sportovním oblečením, na městských sportovištích). Cena členství na sezónu by byla symbolická, například 300 Kč, podmínkou by však byla účast minimálně na 70 % domácích utkání.

Přímý marketing

Klubu bych doporučil neustále rozšiřovat e-mailovou databázi a usilovat o získání co největšího počtu fanoušků na Facebookovém profilu.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provedení marketingové situační analýzy basketbalového klubu BK Lions Jindřichův Hradec, který již třetí sezónu působí v nejvyšší tuzemské soutěži. Práce zahrnovala analýzu jednotlivých složek marketingového mixu a zhodnocení situace, ve které se klub nachází. Na základě výsledků byla podána doporučení pro zlepšení současných marketingových nástrojů a marketingové strategie.

Informace a podklady k vypracování práce jsem čerpal z relevantních tištěných publikací a elektronických zdrojů. Aplikační část byla zpracována na základě podkladů předložených předsedou klubu a klubovou účetní. Nejvíce informací o marketingových činnostech klubu a jeho fungování mi poskytl rozhovor se sportovním ředitelem BK Lions Ing. Radimem Valchou.

V teoretické části byly popsány jednotlivé složky marketingového mixu. Zmíněny byly rovněž metody, které jsou využívány pro marketingovou situační analýzu a možné strategie vycházející z jejich výsledků.

Úvodní kapitola aplikační části byla zaměřena na základní údaje o klubu, jeho poslání a cíle, dále byla uvedena organizační struktura, klubová historie a současná situace. Závěr kapitoly nastínil finanční strukturu klubu. V následující kapitole byla provedena analýza všech složek marketingového mixu, popsány produkty klubu, cenová politika, způsoby distribuce a formy marketingové komunikace. Všechny získané informace byly zohledněny a podána doporučení, která jsou uvedena v závěrečné kapitole. Doporučení byla volena s ohledem na finanční, lidské a materiálové zdroje klubu. Na základě výsledků situační analýzy byla navržena vhodná marketingová strategie, která odpovídá současné situaci, ve které se klub nachází.

Marketingová situační analýza klubu přinesla jak pozitivní, tak negativní zjištění. Zájem o basketbal v Jindřichově Hradci se za posledních několik let výrazně zvýšil, což dokládá průměrná návštěvnost domácích utkání. V současné době si cestu na utkání najde průměrně 800 diváků. Vedení klubu funguje dlouhou dobu ve stejném personálním složení a má bohaté zkušenosti s finančním a organizačním řízením. V letošní sezóně se klubu podařilo získat generálního partnera, energetickou skupinu ČEZ. Klub má mnoho partnerů a sponzorů, kteří zajišťují ekonomickou stabilitu. Silnou stránkou BK Lions je početná mládežnická základna pod vedením zkušených trenérů. Domácí utkání jsou hrána v moderní sportovní hale, což přidává na atraktivitě klubu. Slabou stránkou klubu je jednoznačně chybějící, koncepčně zpracovaná marketingová strategie a neexistence osoby odpovědné za marketingové aktivity. S tímto problémem je spojen i malý objem finančních prostředků vynakládaných na marketing. Klub by měl využít svého dominantního

postavení a oslovovat potenciální diváky a partnery z celého kraje. Z analýzy vyplývá, že klub je schopen pořádat celorepublikové a mezinárodní turnaje. Největší hrozbou je odchod generálního partnera a hlavních partnerů podílejících se na financování klubu. Výsledkem situační analýzy je doporučení, aby se klub zaměřil na své silné stránky a prostřednictvím nich využíval možné příležitosti, které mu poskytuje vnější okolí. Jedná se tedy o strategii maxi – maxi.

Dle mého názoru byly cíle práce naplněny a doporučení budou předložena vedení klubu.

Seznam literatury

BOUČKOVÁ, Jana, 2007. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1169-6.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2007. Sportovní marketing přitahuje firmy i jednotlivce. In: *strategie.e15.cz* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z:http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/sportovni-marketing-pritahuje-firmy-i-jednotlivce-470622

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

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-2451-520-5.

HINGSTON, Peter, 2002. *Efektivní marketing*. Praha: Knižní klub. ISBN 80-242-0893-8.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing.* Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.

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

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-995-0.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací.* Praha: Grada. ISBN 978-80-2474-354-7.

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

KOTLER, Philip et al, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip, 2005. *Marketing v otázkách a odpovědích.* Brno: CP Books. ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

MPSV ČR, 2013. Evropský sociální fond v ČR. In: *Esfcr.cz* [online]. © 2008 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/novy-obcansky-zakonik

PAVLEČKA, Václav. Historie marketingu. In: *Marketing Journal* [online]. 10. 12. 2008 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html

PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-276-X.

SWOT analýza. In: *ipodnikatel.cz* [online]. 26. 10. 2011 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html

Historie marketingu. In: *podnikator.cz* [online]. 09. 01. 2012 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16406/Historie-marketingu

BK Lions Jindřichův Hradec. In: *bkjh.cz* [online]. 2015. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: http://www.bkjh.cz

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka č. 1: ŠIMKOVÁ, Eva. Marketing a komunikace. In: *mandk.cz* [online]. 19. 04. 2007 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007040005

Tabulka č. 2: Interní informace BK Lions, 2015.

Tabulka č. 3: Interní informace BK Lions a vlastní analýza, 2015.

Obrázek č. 1: STŘELEC, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. In: *vlastnicesta.cz* [online]. 23. 04. 2012 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/

Obrázek č. 2: Ekonomika a management. In: *byznysslovicka.com* [online]. 2012 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z:http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/swot

Obrázek č. 3: HÁLEK, Vítězslav. Specifické oblasti managementu. In: *halek.info* [online]. 23. 03. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngcv3-print.php?projection&l=03

Obrázek č. 4: Logo BK Lions. In: *bkjh.cz* [online]. 2015. Dostupné z: http://www.bkjh.cz/cz/clanky.html

Obrázek č. 5: Oděvy s klubovou tématikou. In: *bkjh.cz* [online]. 2015. Dostupné z: http://www.bkjh.cz/cz/odkazy.html