

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU**

Analýza marketingového mixu basketbalového klubu USK Praha

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jan Procházka

Vypracoval:

Matouš Bříza

Praha, duben 2012

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Matouš Bříza

## Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům.

Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:      Fakulta / katedra:      Datum vypůjčení:      Podpis:

---

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Procházkovi za poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení USK Praha za vstřícnost a ochotu při poskytování informací.

## **Abstrakt**

# **ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU BASKETBALOVÉHO KLUBU USK PRAHA**

**Cíle práce:** Cílem práce je provést celkové zhodnocení jednotlivých složek marketingového mixu klubu USK Praha. Ze získaných podkladů následně navrhnout možné úpravy vedoucí k lepšímu hospodářskému výsledku klubu.

**Metody:** Pro zanalyzování současného stavu marketingového mixu klubu bude použita SWOT analýza, naznačující silné a slabé stránky podniku a zároveň možné hrozby a příležitosti kterým klub čelí. Neméně důležitým zdrojem informací bude neformální rozhovor s vedením klubu. Pomocí dotazníkového šetření bude zjištěn názor diváků na jednotlivé marketingové oblasti klubu. Při tvorbě závěrečných návrhů budou použity také osobní poznatky autora.

**Výsledky:** Díky použitým metodám budou navrženy konkrétní úpravy jednotlivých složek marketingového mixu vedoucích ke zlepšení hospodářských výsledků klubu. Tyto návrhy budou nabídnuty vedení klubu, který se již dále rozhodne, zda tyto úpravy realizuje či ne.

**Klíčová slova:** marketing, marketingový mix, komunikační mix, marketingový výzkum, firemní identita, SWOT analýza, dotazník

## **Abstract**

### **BASKETBALL CLUB USK PRAHA MARKETING MIX ANALYSIS**

**Targets:** The goal of this thesis is to perform an overall evaluation of the existing USK Praha marketing mix and its components. Based on this analysis suggest possible modification that would lead to a better club economic outcome.

**Methods:** There will be used a SWOT analysis to analyze current club marketing mix. This analysis will point to strong and weak club sides and threats and opportunities that it faces up to. Very important source of informations will be an informal meeting with a club management as well. A questionnaire research will be used to find out fan's opinions on individual parts of club marketing work. Final proposals will also include my own knowledge.

**Results:** Based on used methods, there will be suggested specific modifications in every individual parts of marketing mix that would lead to a better club economic outcome. These suggestions will be offered to the club's leadership, that will decide to follow these or not.

**Key words:** marketing, marketing mix, communication mix, marketing research, corporate identity, SWOT analysis, questionnaire

1. Úvod .....	8
2. Cíle a úkoly.....	9
3. Teoretická východiska.....	10
3.1. Marketing.....	10
3.1.1. Pojem marketing.....	10
3.1.2. Marketingové prostředí.....	11
3.2. Marketingový mix.....	13
3.2.1. Produkt.....	15
3.2.1.1. Formy produktu.....	16
3.2.1.2 Životní cyklus produktu.....	18
3.2.2. Cena.....	21
3.2.3. Propagace.....	23
3.2.4. Distribuce.....	24
3.3. Sponzoring.....	25
3.4. Klubová identita.....	27
3.4.1 Design.....	28
3.4.2. Corporate culture.....	29
4. Metodologie práce.....	30
4.1. Marketingový výzkum.....	30
4.1.1. Kvantitativní výzkum.....	30
4.1.1.1. Dotazníkové šetření.....	31
4.1.1.1.1. Aplikace dotazníku.....	31
4.1.2. Kvalitativní výzkum.....	32
4.1.2.1. SWOT analýza.....	32
4.1.2.2. Interview.....	33
4.1.3. Proces marketingového výzkumu.....	34
5. Analytická část.....	36

5.1. Klubová identita USK Praha .....	36
5.2. Historie klubu USK Praha.....	37
5.3. Filosofie klubu.....	37
5.4. Design klubu.....	39
5.5. Komunikace klubu.....	40
5.6. Marketingové prostředí klubu .....	40
5.6.1. Mikroprostředí klubu USK Praha.....	40
5.6.2. Makroprostředí klubu USK Praha.....	42
5.7. Současný marketingový mix USK Praha.....	44
5.7.1. Produkt.....	44
5.7.1.1. Utkání.....	45
5.7.1.2. Zázemí.....	46
5.7.1.3. Internetové zázemí.....	47
5.7.1.4. Akce USK Praha.....	47
5.7.2. Cena.....	48
5.7.3. Propagace.....	49
5.7.4. Distribuce.....	49
5.8. SWOT analýza.....	51
5.8.1. Silné stránky.....	51
5.8.2. Slabé stránky.....	51
5.8.3. Příležitosti .....	52
5.8.4. Hrozby.....	52
6. Syntetická část.....	54
6.1. Průběh výzkumu – dotazování.....	54
6.2. Výsledky dotazování.....	55
6.3. Návrhy na zlepšení marketingového mixu USK Praha.....	65
6.3.1. Produkt.....	65



6.3.2. Cena.....	66
6.3.3. Distribuce.....	67
6.3.4. Propagace.....	67
7. Závěr.....	70
8. Použitá literatura.....	72
9. Seznam příloh.....	75

# 1. ÚVOD

Rok 1989 a pád komunistického režimu v naší zemi znamenaly mimo jiné otevření českých (respektive československých) hranic, obyvatelé mohli volně cestovat mimo naši zemi a nejen to. Přes naše hranice mohly také kromě osob volně cestovat i nové výrobky ze zahraničních trhů, zahraniční manažeři mohli přinášet nové myšlenky na náš trh atd. Český trh tak zažívá naprostý převrat a je zaplaven obrovským množstvím produktů z trhů ostatních zemí. Jednou z oblastí, která v tomto období zažívá opravdový boom je oblast volnočasových aktivit, tedy i sportu. Před zákazníkem se nyní objevuje stále širší a širší nabídka, ze které může vybírat. Sportovní kluby tak stojí před zajímavou situací, na jednu stranu se z nich postupně stávají mocné a ziskuchtivé hospodářské subjekty, mají možnost zavedení různých zahraničních inovací, nákupu zahraničních hráčů atd. Na druhou stranu se stávají účastníkem nelítostného boje o zákazníka v konkurenci všech jednotlivých složek volnočasového odvětví.

Basketbal stejně jako ostatní sporty si sice nadále udržel svojí popularitu a poctivě rozšiřuje a rozšiřuje svojí členskou základnu, na druhou stranu se mu to ale nepodařilo v takové míře jako fotbalu či hokeji. Basketbalové kluby, které chtějí vykazovat alespoň nějaký zisk, musí vynakládat obrovské množství energie, času a peněz do různých opatření za účelem udržení si svých stálých zákazníků či v ideálním případě oslovení zákazníků nových. Těmito opatřeními se zabývá marketing.

Smysl marketingu se v jednotlivých odvětvích nemění. Správně nastavený marketing by měl společnost směřovat k dosažení co nejvyšších zisků. V oblasti volnočasových aktivit, jak již bylo nastíněno, je nepřehledné množství konkurence, význam marketingu je proto pro společnosti na tomto trhu ještě vyšší. Na marketing působí velké množství vnějších ale i vnitřních vlivů, na které musí marketing umět vhodně zareagovat pomocí vhodných nástrojů. Soubor marketingových nástrojů, které daná společnost využívá k dosažení svých cílů, je označovaná jako marketingový mix.

Tématem této bakalářské práce je právě rozbor marketingového mixu basketbalového klubu USK Praha. Současná situace tohoto klubu je zajímavým předmětem zkoumání, neboť ačkoliv patří historicky mezi nejúspěšnější týmy ČR, v současné době se potýká s velkými finančními problémy, které výrazně ovlivňují jeho fungování a mají samozřejmě velký vliv právě i na nastavený marketing.

## 2. CÍLE A ÚKOLY

Cílem této bakalářské práce je především důsledná analýza stávajícího marketingového mixu USK Praha. Pomocí výsledků této analýzy, názorů fanoušků klubu, SWOT analýzy, neformálního rozhovoru s vedením klubu a osobních postřehů vytvořím ucelenou podobu návrhů na zlepšení tohoto marketingového mixu, za účelem dosažení vyšší celkové efektivity působení klubu (vyšší diváckou návštěvností a spokojeností počínaje, přes atraktivnost pro sponzora až po lepší finanční výsledky).

K dosažení těchto cílů mi budou sloužit tyto dílčí úkoly:

- Studium literatury vztahující se k tématu (české i cizojazyčné)
- Definovat pojmy
- Analyzovat současný marketingový mix
- Neformální rozhovor s vedením klubu
- Vypracovat SWOT analýzu, vyhodnotit fungování klubu
- Pomocí dotazníkového šetření zjistit názor a postoj diváka
- Vyhodnotit získané výsledky

V teoretické části budu čerpat především z knih zabývajících se marketingem jako takovým, případně u některých titulů přímo marketingem ve sportovním odvětví. V části praktické mi budou zdrojem informací při popisu současného marketingového mixu především internet, vnitřní klubové dokumenty, interview a osobní zkušenosti.

## 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1. Marketing

#### 3.1.1. Pojem marketing

Po pádu železné opony a následném vzniku samostatné České republiky, se český trh otevírá tomu světovému, ze kterého k nám začíná přicházet obrovské množství nových produktů, myšlenek, možností a dalších inovací ve všech možných směrech. Trh výrobků a služeb tak dostal zásadních změn, které odstartovaly, do té doby více méně neznámý, boj o zákazníka. Před podnikatelskými subjekty se tak vynořují nové otázky a problémy týkající se potřeb zákazníka, konkurence, cenové politiky a mnohého dalšího. V této chvíli, kdy nabídka převyšuje poptávku, přebírá hlavní roli v podnikání marketing. Marketing můžeme označit jako dlouhodobější proces mající za cíl dosažení co nejvyššího zisku, který pramení z úspěšného prodeje. Ve středu marketingu stojí zákaznickova potřeba, kterou se marketing snaží rozpoznat, vytvořit, ovlivnit a v poslední fázi především uspokojit. Marketing se tak stává nejučinnějším nástrojem ovlivňujícím výsledky jednotlivých podniků.

*„Marketing je metoda řízení, soustřeďující v sobě v logické sekvenci všechny nezbytné kroky, které je nutno uskutečnit, aby zhmotnělý nápad – produkt vyšel na trhu co nejpríznivěji a aby všechny ostatní vlivy byly v co největší míře kompenzovány.“<sup>1</sup>*

Jednou z oblastí, která zažila po revoluci skutečně zásadní nárůst, byla oblast volnočasových aktivit a tím pádem bylo výrazně ovlivněno i odvětví sportu. Český divák, do té doby zvyklý na velmi omezenou, předem jasnou nabídku možností, jak strávit svůj volný čas, si najednou může vybrat z nepřeberného množství aktivit, které mu inovovaný trh nabízí. Sportovní kluby tak musejí zareagovat na tuto výraznou změnu, pokud si chtějí udržet alespoň určitou úroveň kýžených výsledků. Dalším výrazným faktorem, který musely sportovní kluby brát v potaz, bylo celkové tržní otevření se. V současné době, kdy už i sportovní odvětví je silně orientováno finančně, mluvíme v souvislosti s žádoucími výsledky především o zisku. Stejně jako ve zbytku trhu, i ve sportu se těmito problémy zabývá marketing, na který působí pro sportovní

---

<sup>1</sup> BUREŠ, I. Praktická škola marketingu, 1990.

odvětví specifické faktory. Můžeme tedy mluvit o sportovním marketingu jako o samotném oboru.

*„Proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly přání a potřeby zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“<sup>2</sup>*

### 3.1.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí není celek fungující pouze sám o sobě, netvoří ho pouze samotný podnik a jeho konkurence, ale ovlivňují ho i další faktory. Marketingové prostředí dělíme na vnitřní a vnější, respektive mikroprostředí a makroprostředí.

Pro posouzení makroprostředí se využívá PEST analýza, která rozebírá 4 základní faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat činnost podniku. Podle počátečních písmen těchto faktorů vznikl název PEST. Jedná se o politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí:<sup>3</sup>

- Mezi politicko-právní faktory patří stabilita politiky, daňová politika země, zákony, ochrana životního prostředí, členství země v různých nadnárodních hospodářsko-politických sdruženích, ochrana spotřebitele atd.<sup>3</sup> Časté jsou například úpravy daňových zákonů. Jako příklad poslouží financování sportu z prostředků loterijních společností.
- Stav ekonomiky může velmi výrazně ovlivnit vývoj podnikatelských subjektů celého trhu, stejně tak i trhu sportovního. Z ekonomických faktorů mají nejpodstatnější vliv vývoj HDP, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, inflace atd.<sup>3</sup> Pro chod podniku je důležité neustále analyzovat současnou ekonomickou situaci a vyvozovat z ní případně patřičná rozhodnutí. Tyto ekonomické faktory mají také velký vliv na postoj firem ke sponzoringu.

---

<sup>2</sup> PITTS, B.G., STOTLAR, D.K. *Fundamentals of Sport Marketing*, 1996.

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008.

- Sociálně-kulturní prostředí v sobě zahrnuje tyto faktory: úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času, demografický vývoj populace, změny životního cyklu, vnímání reklamy atd.<sup>4</sup> Pro rozvoj organizace a jejích hospodářských výsledků je tak velmi důležitá znalost kulturních a sociálních tradic a současného stavu sociálně-kulturního prostředí.
- Technologické faktory zachycují vývoj v oblasti vědy a výzkumu, rychlost technologických změn, rychlost technologického zastarávání, změny ve výrobě, dopravě, skladování, komunikačních možnostech a další. Technologické prostředí pro společnost znamená možnost technologického pokroku, pomocí kterého může dosáhnout vyšších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost či hospodařit s nižšími náklady.<sup>5</sup>

KOTLER (2001) tyto čtyři činitele rozšiřuje ještě o prostředí demografické a přírodní.<sup>6</sup>

Zatímco makroprostředí tvoří faktory působící „zvenku“, do mikroprostředí společnosti zahrnujeme přímé účastníky, vnitřní i vnější faktory, které jsou alespoň částečně kontrolovatelné:

- daný subjekt
- distribuce
- propagace
- cílový zákazník
- konkurence<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Businessballs.com [online]. 2010 [cit. 2010-11-29]. PEST analysis method and examples, with free PEST template. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>>

<sup>5</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008

<sup>6</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 2001

<sup>7</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2003

Naopak CARTHY a PERREAULT (1993) rozdělují marketingové prostředí jako takové, obecně pouze do těchto pěti oblastí:

- cíle a zdroje firmy
- konkurenční prostředí
- ekonomické a technologické prostředí
- politické a právní prostředí
- kulturní a sociální prostředí <sup>8</sup>

Nehledě však na způsob rozdělení marketingového prostředí, je bezesporu důležité brát na jednotlivé komponenty zřetel. Manažeři zodpovídající za výsledky společnosti musí sledovat veškerý vývoj tohoto prostředí a reflektovat veškeré změny, které na něm nastanou a náležitě na ně zareagovat, například změnou marketingové strategie.

Specifickou součástí marketingového prostředí je trh jako takový, který bývá v některých publikacích zahrnován do makroprostředí podniku, jindy jako samostatný prvek prostředí, někdy nebývá uváděn v souvislosti s marketingovým prostředím vůbec. Přesto je potřeba brát celkový trh v úvahu, protože veškeré změny na něm se můžou odrazit na jakémkoliv podniku v jakémkoliv sektoru tohoto trhu.

### 3.2. Marketingový mix

Výchozí strategií marketingu je tzv. marketingový mix, zahrnující základní nástroje marketingu. Jedna z nejpoužívanějších variant marketingového mixu je označovaná jako 4P, kombinující product (produkt), price (cena), place (místo) a

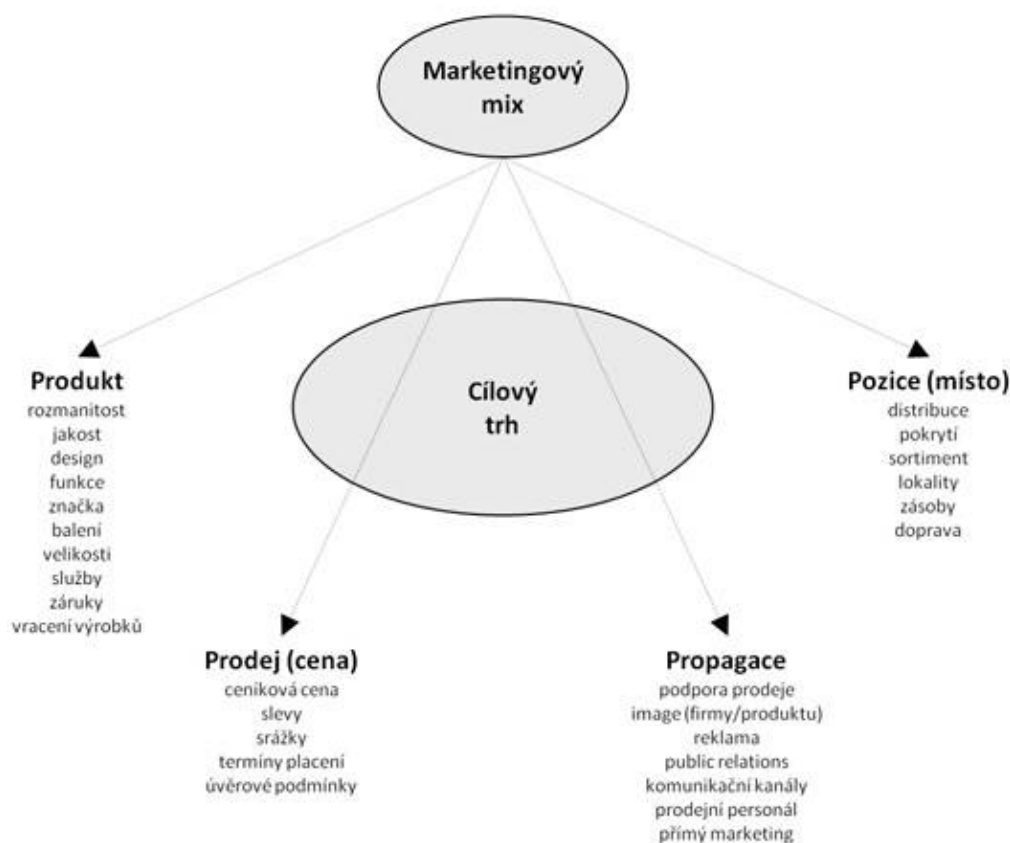
---

<sup>8</sup> McCARTHY, E.J., PERREAULT, W.D. Basic marketing: a global managerial approach. 1993

promotion (propagace).<sup>9</sup> V moderních učebnicích marketingu se můžeme setkat s rozšířením až na 8P v závislosti na daném oboru, kterého se marketingový mix týká (např. pack-obal, people-lidé, process-proces, partnership – spolupráce atd.)<sup>10</sup>, avšak pro vyjádření základní myšlenky marketingového mixu klasického produktu nám postačí 4 základní výše zmiňované nástroje.

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“<sup>11</sup>*

Obrázek č. 1: Rozdělení marketingového mixu



Zdroj: Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P). *ManagementMania.com* [online]. 20.02.2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://managementmania.com/marketingovy-mix-4p>

<sup>9</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing ve sportu. 2009.

<sup>10</sup> HESKOVA, M.: Marketingová komunikace součást marketingového mixu. 2001.

<sup>11</sup> KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Marketin*. 2004



Paralelně se čtyřmi P, reprezentujícími pohled prodejce na faktory, které ovlivňují spotřebitele, popsal podle KOTLERA (2001) Robert Lauterborn pohled zákazníka na tyto marketingové nástroje a celkový nastavený marketingový mix. Tuto paralelu nazval 4C. Zatímco 4P představují nástroje, kterými prodejce disponuje a působí jimi na zákazníka, Lauterborn přisuzuje váhu pohledu zákazníka, který tyto nástroje vnímá jako jakési nositele užitku pro něj, jakožto spotřebitele: <sup>12</sup>

4C:

Produkt = zákaznická hodnota

Cena = zákaznicko vydání

Místo = zákaznické pohodlí

Propagace = komunikace se zákazníkem <sup>12</sup>

Nejúspěšnější marketingový mix mají ty společnosti, které jsou schopny ho vytvořit právě na základě zákaznicko pohledu. Z výše zmíněného rozdělení vyplývá, že zákazník za optimální považuje kvalitní výrobek za co nejnižší cenu, při jehož výběru má dostatečné pohodlí a dostává se mu kvalitní komunikace ze strany prodejce.

### 3.2.1 Produkt

Produkt stojí v samotném centru marketingového mixu. Cena, distribuce a propagace jsou vlastně následné podpůrné nástroje pro lepší prodej produktu. Ačkoliv většina lidí pod pojmem „produkt“ vnímá pouze fyzický předmět, podle SOUKALOVÉ (2004) a jí nabízené definice, může produkt představovat nejen hmotný statek, ale i služba či myšlenka. <sup>13</sup> Dále uvádí, že marketing vnímá produkt, jako jakousi celkovou nabídku, tzv. komplexní výrobek. <sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> KOTLER, P. Marketing management. 2001

<sup>13</sup> SOUKALOVÁ, R. Strategický marketing. 2004.

### 3.2.1.1 Formy produktu

V různých pramenech můžeme najít různé definice jednotlivých vrstev, které „obalují“ jádro produktu, tedy jakýsi základní užitek, který nám produkt přináší. Jako příklad poslouží rozdělení vrstev podle FORETA (2003), který vymezil pět charakteristických znaků, které vlastní produkt zahrnuje: kvalita, provedení a styl, jenž v sobě zahrnuje design, značku a obal. Rozšířený produkt pak ještě navíc obsahuje dodatečné služby či výhody pro zákazníka.<sup>14</sup> Těchto pět, respektive šest doplňujících prvků tvoří to, co rozlišuje jednotlivé produkty mezi sebou. Proto mají velký význam při rozhodování spotřebitele, zda si daný produkt zakoupí či ne, proto jim společnosti věnují tolik pozornosti. Samotné jádro produktu představuje průměrně 80% nákladů, avšak má pouze 20% vlivu na rozhodování zákazníka a naopak, doplňující, nehmotná část produktu představuje 20% nákladů, ale zároveň 80% vlivu na zákazníka.<sup>15</sup>

KOTLER (2007) nabízí lehce odlišné dělení úrovní produktu, a to z pohledu zákazníka:

- obecná prospěšnost produktu
- základní produkt
- idealizovaný produkt
- přídavek k produktu
- potenciální produkt<sup>16</sup>

Základní produkt představuje základní výrobek, bez jakékoliv přidané hodnoty. Idealizovaný produkt již tyto přidané hodnoty obsahuje, v závislosti na každém jednotlivém zákazníkovi, skládá se z vlastností, které zákazník od tohoto produktu očekává. Přídavek k produktu je vlastně přidaná hodnota ještě extra navíc, představuje to, čím se produkt odlišuje od těch ostatních na trhu, je proto důležitý při konkurenčním

---

<sup>14</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2003

<sup>15</sup> MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1996

<sup>16</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 2007

boji. Potenciální produkt obsahuje veškeré rozšíření dodatečné služby či výhody pro zákazníka, ať už aktuální, či takové, které bude zákazník očekávat do budoucna.<sup>17</sup>

Návrh, vývoj a zavedení produktu je zásadní součástí marketingového mixu. Je samozřejmě kontraproduktivní vytvářet produkt, který nebude spotřebitelsky atraktivní. Pro úspěšnost produktu na trhu je nutné, aby se podniku podařilo skloubit zákazníkovo vnímání užítka z produktu s vlastnostmi daného produktu. Podnik by se měl tedy snažit o to, aby vytvořil takový produkt, který se shoduje s představou užítka a vnímané hodnoty ze strany cílového zákazníka. Takový produkt podnik vytvoří tehdy, bude-li se odlišovat od produktů ostatních a zároveň bude zákazník přesvědčen o jeho potřebě. Základem diferenciací mohou být podle KOTLERA (2001):

*o fyzické rozdíly* (např. vlastnosti, trvanlivost, design, balení, atd.),

*o rozdíly v dostupnosti* (např. zboží, které je dostupné v prodejnách, a zboží, které lze objednat telefonicky, poštou, faxem či přes internet),

*o rozdíly v servisu* (např. v dodávce, instalaci, zaškolení, ...),

*o cenové rozdíly* (např. závratná cena, vysoká cena, nízká cena atd.),

*o rozdíly image* (např. symboly, atmosféra, pořádané akce, média).<sup>18</sup>

KOTLER (2001) však dále uvádí, že jakákoliv inovace ihned přitahuje imitátory. Chce-li si tedy podnik udržet své výsadní postavení, dosažené uvedením jedinečného produktu, nesmí se ve svém rozvoji zastavit.<sup>19</sup>

*„Výrobek je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.“<sup>19</sup>*

Produkt ve sportovním odvětví je velmi různorodý, nabídku může tvořit sportovní zboží, služby, utkání, osoby, místa či dokonce myšlenky.<sup>20</sup> Další specifikum

---

<sup>17</sup> KOTLER, P. Marketing management, Grada, 2007.

<sup>18</sup> KOTLER, P. Marketing podle Kotlera : Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 2000.

<sup>19</sup> KOTLER, P. *Marketing, management*. 2001.

<sup>20</sup> SOUKALOVÁ, R. Strategický marketing. 2004.

sportovního produktu je, že se jedná o jakési spojení dílčích užiteků.<sup>21</sup> Sportovní fanoušek si tak například nekupuje pouze samotné sportovní utkání, představující tzv. jádro produktu, ale komplexní soubor obsahující činitele jako: formu předvádění hry, jednotlivé sportovní osobnosti, organizaci utkání, výbavu, občerstvení, oblečení a jiné doplňky, služby, image klubu atd.

### 3.2.1.2. Životní cyklus produktu

Každý produkt prochází určitými etapami v průběhu času, má svůj životní cyklus. V každém jednotlivém období představuje produkt různé náklady, přináší různé výnosy, vyžaduje různé náklady na reklamu a je tvořen v různém objemu. Tržní životnost výrobku představuje časové období, po které je produkt schopen se udržet na trhu s přijatelným objemem produktu, při přijatelných marketingových podmínkách.<sup>22</sup> Životní cyklus se rozděluje na čtyři základní fáze, kterými jsou: zavádění, růst, zralost a následně úpadek.<sup>23</sup> Pro následující popis fází vychází autor z KOTLERA (2001) a FORETA (2005).<sup>24</sup>

Fáze zavádění představuje objevení nového výrobku na trhu a jeho počáteční prodej. Zde se utváří poptávka po produktu, zisky proto v této počáteční fázi nebývají moc vysoké. Společnost vynakládá značné finanční prostředky a energii na reklamu a podporu prodeje. Konkurentů je v tomto období minimum, protože je produkt novinkou, avšak je pouze otázkou času, kdy konkurenční společnosti začnou tento produkt, v případě potenciálního úspěchu, napodobovat. Podnik tak veškeré úsilí vynakládá na to, aby produkt pronikl do podvědomí zákazníků a ti měli chuť ho vyzkoušet.

---

<sup>21</sup> MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. Sport Marketing IN ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing ve sportu. 2007

<sup>22</sup> FORET, M. *Marketing*. 2004.

<sup>23</sup> KOTLER, P. *Marketing Management*. 2001

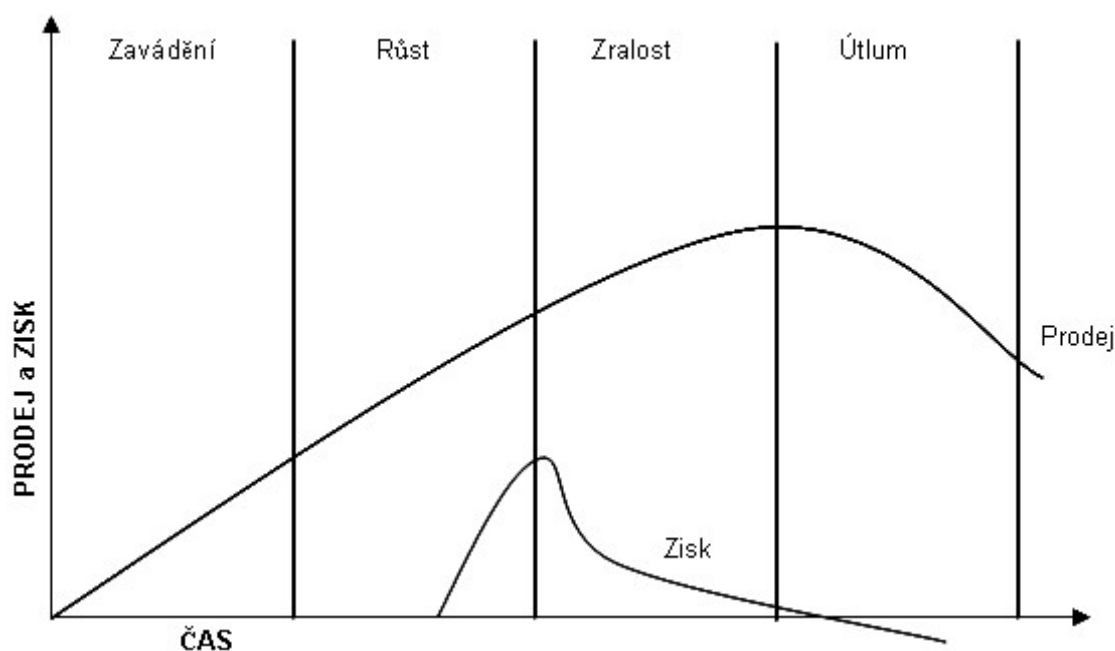
<sup>24</sup> KOTLER, P. *Marketing Management*. 2001; FORET, M., Procházka P., URBÁNEK T. *Marketing základy a principy*. 2005

Ve fázi růstu dochází k nárůstu tržeb a zisku, snižují se průměrné náklady, ale zároveň roste konkurence. Podnik se tak snaží především maximalizovat svůj podíl na trhu. Nejvyšší náklady podniku představují nové modifikace produktu a doplňkových služeb, pomocí kterých si chce udržet své stálé zákazníky, oslovovat čím dál širší vrstvu potenciálních zákazníků a neustále rozšiřovat svůj zákaznický kmen. Velké výdaje samozřejmě firma stále vynakládá na propagaci a podporu prodeje.

Fáze zralosti patří mezi nejdůležitější z celého životního cyklu produktu. V této etapě výrobek dosahuje maximálního objemu prodeje a tím pádem i maximálního zisku. S tím souvisí snížení výrobních nákladů na minimum. Tato fáze trvá z celého životního cyklu produktu nejdéle, firma se neustále snaží produkt inovovat a pronikat na nové trhy. Výrazně klesají náklady na reklamu, protože produkt už je na trhu známý, využívá se tak pouze občasná reklama plnící připomínající funkci. Podobně jako ve fázi růstu tvoří velké procento nákladů prostředky vynakládané do distribuční sítě, vzhledem k velkému objemu zákazníků. Na trhu je již plně fungující konkurence, jejíž množství už výrazně nestoupá, případně dokonce klesá, protože z trhu odcházejí neúspěšné společnosti. Konkurence v tomto období hraje velmi významnou roli, jednak proto, že společnost musí neustále bojovat o udržení přízně svých zákazníků, ale zároveň má konkurence velký vliv na výši ceny produktu. Společnost se musí cenám konkurence neustále přizpůsobovat.

Závěrečnou etapou životního cyklu produktu je úpadek. Klesá objem prodeje, především kvůli konkurenci, ale také například kvůli technologickému vývoji produktů. Podnik tak musí nastavit patřičná opatření, nejčastěji se jedná o snížení ceny, která tak způsobuje snížení už tak nižších zisků. Podnik zároveň vyřazuje nevýdělečné produkty a distribuční místa. Minimální náklady vynakládá společnost na reklamu, ta je případně cílena na stálé zákazníky, ve snaze udržet si je. Poptávka neustále klesá, podnik by si měl v této etapě nastavit určitou hranici a v případě dosažení této úrovně, znamenající většinou rapidní snížení zisku, či dokonce ztrátu, produkt zcela stáhnout z prodeje a orientovat se na produkt nový.

Obrázek č. 2: Životní cyklus produktu



Zdroj: FORET, M. *Marketing – základy a princip.* 2005

KOTLER (2001) však poukazuje na fakt, že teorie životního cyklu má i své kritiky. Ty upozorňují na skutečnost, že vyjádření životního cyklu pomocí takovéto křivky nevychází z reality, argumentují proměnlivostí křivek průběhu cyklů, a to jak z hlediska tvaru, tak i z hlediska doby trvání. Dále zdůrazňují neschopnost respektive nemožnost marketingových manažerů správně určit aktuální etapu, ve které se produkt nachází. Patrně nejpádňější argument spatřují v tom, že takovýto tvar křivky není pevně daný, produkt nemusí bezpodmínečně projít takovýmto vývojem, ale že je ovlivněn právě marketingovými strategiemi.<sup>25</sup>

V následující tabulce č. 1 od KOTLERA (2001) můžeme vidět shrnutí jednotlivých fází životního cyklu produktu a jednotlivé marketingové aktivity, které podnik v danou chvíli aplikuje.

<sup>25</sup> KOTLER, P. *Marketing management.* 2001.

Tabulka č. 1

	Zavádění	Růst	Zralost	Pokles
<b>Charakteristické rysy</b>				
Prodej	Nízký prodej	Rychle rostoucí	Vrchol prodeje	Klesání prodeje
Náklady	Vysoké náklady na zákazníka	Průměrné náklady na zákazníka	Nízké náklady na zákazníka	Nízké náklady na zákazníka
Zisky	Záporné hodnoty	Růst zisku	Vysoký zisk	Klesající zisk
Zákazníci	Inovátoři	Včasní příjemci	Střední většina	Opozdilci
Konkurenti	Málo	Rostoucí počet	Stálý počet, posléze začínající pokles	Klesající počet
<b>Marketingové cíle</b>	Vytváření povědomí o produktu a touhy produkt vyzkoušet	Získání maximálního tržního podílu	Maximalizace zisku a udržení tržního podílu	Snížení výdajů a „sklizení“ značky
<b>Strategie</b>				
Produkt	Nabídnout základní produkt	Nabídnout produkt, modifikace, služby a záruky	Obměna značek a modelů	Vyřadit slabé produkty
Cena	Použít nákladový typ ceny	Cenou proniknout na trh	Cenou proti konkurenci	Snížit cenu
Distribuce	Výběrově budovat distribuci	Budovat intenzivní distribuci	Budovat intenzivní distribuci	Výběrově vyřazovat nezisková odbytiště
Reklama	Proniknutí produktu do vědomí včasných příjemců a dealerů	Proniknout do vědomí a vyvolat zájem zákazníků na hromadném trhu	Důraz na rozdíl značek a užiteků	Snížit tak, aby zůstali stáli příznivci
Podpora prodeje	Použít silné podpory prodeje pro vyvolání zájmu o vyzkoušení	Částečné snížení při zachování poptávky silných uživatelů	Zvýšit na podporu změny značky	Snížit na minimální úroveň

Pramen: KOTLER, P. Marketing management. 2001.

### 3.2.2. Cena

Cena má velmi úzkou vazbu na samotný produkt. Na základě ceny se spotřebitel rozhoduje, zda uskuteční nákup daného produktu či ne. Cena představuje pro podnik jediný prvek marketingového mixu, který nevyžaduje zdroje z podnikového rozpočtu, ale naopak vytvoří podniku příjmy. Tvorba ceny je velmi složitý proces, protože společnost musí brát v úvahu velké množství faktorů, které cenu ovlivňují: náklady, firemní filosofie, firemní cíle, pohled zákazníka, ceny konkurence, poptávka, cenová

strategie společnosti atd.<sup>26</sup> Kromě stanovení samotné ceny produktu, by měl podnik také zvážit ostatní cenové nástroje, kterými mohou být slevy, platební lhůty, splátky atd.

V případě sportovních klubů můžeme cenu rozdělit na dvě složky: cenu pro diváka a marketingovou cenu. Cena pro diváka, respektive cena vstupného, je ve většině případů českých klubů tvořena poměrně jednoduše. Kluby se snaží ze vstupného pokrýt náklady spojené se samotným utkáním, a pokud jim to výše ceny dovolí a je to v souladu s jejich cenovou strategií, navyšují tuto cenu o určitou částku, která následně tvoří zisk. V zahraničí můžeme najít i takové případy, kdy tržby ze vstupného tvoří až tři čtvrtiny celkových příjmů klubů. Situace v České republice ale zdaleka neodpovídá podmínkám v zahraničí, a proto je zisk ze vstupného většinou minimální.

Marketingová cena představuje cenu, kterou klub požaduje za využívání jeho reklamních ploch. Při tvorbě této ceny si musí klub uvědomit, jak velké množství diváků je možné oslovit skrze spolupráci s ním a kolik by potenciální partner byl za takového množství ochoten zaplatit. Klub si vytváří jakýsi nabídkový seznam, na kterém může potenciální partner vidět všechny možnosti reklamy, jaké mu klub nabízí, včetně finančního ocenění. Další možností v této oblasti, kterou kluby hojně využívají je barterový obchod, kdy klub poskytuje partnerovi reklamní prostor, výměnou za produkt partnera. Ve sportovním odvětví se nejčastěji jedná o společnosti nabízející sportovní oblečení, výživové doplňky, dopravu, sportovní náčiní atd.

*„Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech a o cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu. Při stanovení ceny se u některých produktů dají využít zavedené metody cenové tvorby jako např. cena stanovená přírůžkou, cena respektující návratnost investic.“<sup>27</sup>*

Specifikum sportovního odvětví je fakt, že konkurenty daného klubu nejsou pouze ostatní kluby hrající ten samý sport na stejné úrovni, ale naprosto veškeré volnočasové aktivity, které se cílové skupině nabízejí. Sportovní kluby tak bojují o přízeň diváka v obrovském konkurenčním prostředí a i to má velký vliv na cenu produktu, který klub nabízí.

---

<sup>26</sup> SUCHOMELOVÁ, E. Bakalářská Práce: Marketingový mix sportovního areálu HAMR. 2011

<sup>27</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing ve sportu. 2009



### 3.2.3 Propagace

ČÁSLAVOVÁ (2009) definuje propagaci jako „přesvědčivou komunikaci, prováděnou za účelem prodeje produktu potenciálním zákazníkům“.<sup>28</sup> Jedná se tedy o nástroj, který slouží společnosti ke komunikaci s cílovou skupinou za účelem zviditelnění, přesvědčení či připomenutí produktu. Propagace představuje velmi pružný nástroj marketingového mixu, který je možno snadno měnit s ohledem na aktuální vývoj trhu, klubu a zákaznických preferencí. Podle ČÁSLAVOVÉ (2009) by však měl klub tvořit svůj propagační mix vždy s ohledem na:

- Základní cíle managementu klubu – dosáhnout určité výše obratu, získat určitý počet zákazníků, vytvořit určitou image klubu atd.
- Cílovou skupinu zákazníků, kterou se snaží klub svou propagací oslovit – široká veřejnost, studenti, rodiny s dětmi atd.
- Média, která budou při propagaci použita – televize, rozhlas, internet atd.
- Finanční prostředky, kterými klub na propagaci disponuje
- Koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníků<sup>28</sup>

Rozdělení propagačního mixu je velmi různé. GEUENS a BERGH (2003) například pracují s rozdělením na 6 základních složek:<sup>29</sup>

- *reklama* – neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií<sup>30</sup>, např. internetová, tisková, televizní atd.
- *sponzorování* – sponzor poskytuje partnerovi finanční prostředky, vlastní produkty, know-how apod. a sponzorovaný mu pomáhá při dosahování jeho marketingových cílů, např. skrze nabídnutý reklamní prostor, účastí na akcích atd.

---

<sup>28</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009.

<sup>29</sup> BERGH, J; GEUENS, M. *Marketingová komunikace*. 2003

<sup>30</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2003

- *public relations* (PR, vztah s veřejností) – činnosti, které firma využívá pro komunikaci se svým okolím. Prostředky PR: tiskové konference, výroční zprávy, články atd.
- *podpora prodeje* – akce podporující prodej produktu, jedná se například o slevy, poukázky na nákup, speciální nabídky pro věrné zákazníky, vzorky zdarma atd.
- *direct marketing* – přímý kontakt se zákazníkem či potenciálním zákazníkem. Využívá se například e-mailing, tedy oslovování cílové skupiny skrze hromadné maily.
- *osobní prodej* – prezentace prováděná přímo prodejcem či jeho zástupcem, ve snaze prodat produkt dané společnosti. Nejčastěji využíván osobní kontakt.

### 3.2.4 Distribuce

Distribuce neboli místo, představuje cestu, jakou se výrobek dostane k cílovému zákazníkovi.<sup>31</sup> Podnik by měl zvolit tu cestu, která je nejvhodnější, ale zároveň cenově nejvýhodnější. Výběr způsobu distribuce závisí na druhu produktu, na typu organizace, která se snaží produkt prodat, ale také na konečném zákazníkovi.

*„Účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě“<sup>31</sup>*

Dalším velmi důležitým faktorem při výběru distribuční cesty je otázka, zda se jedná o produkt hmotný či nehmotný. Ve sportovním prostředí, jak již bylo uvedeno, se nacházejí oba typy produktu.

---

<sup>31</sup> CÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009

- Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr a svoji hmotnost.<sup>32</sup> Tím pádem není problém tento produkt uskladňovat, či přepravovat z místa na místo. Přeprava produktu na místo prodeje je hlavním úkolem distribuce. Sportovních produktů hmotného charakteru je celá spousta. Jedná se například o sportovní oblečení či merchandising daného klubu. Pojem „merchandising“ znamená podporu prodeje. Zatímco z obchodů známe merchandising, jako úsilí prodejce zvýšit obrát pomocí lepšího umístění svého zboží v rámci prodejny, sportovní merchandising znamená prodej klubových výrobků a doplňků za účelem zviditelnění klubové příslušnosti fanouška a klubu jako takového.
- Nehmotný produkt nemá fyzický rozměr, jsou to tedy především služby, místa, myšlenky, akce či zážitky. Distribuce nehmotných produktů je naprosto odlišná od distribuce těch hmotných, protože službu či zážitek nelze umístit v prodejně do regálu, zákazník si tento produkt nemůže osahat či vyzkoušet. Na rozdíl od hmotného statku, kde je úkolem distribuce tento produkt zákazníkovi „donést“, v případě nehmotného statku je potřeba naopak zákazníka za tímto produktem dovést, kde si ho může „prožít“. <sup>32</sup> Pro dosažení tohoto cíle využívá distribuce především nástroje propagace. Ve sportovním prostředí představuje nehmotný produkt zejména samotné utkání, případně doprovodný program. V hale či na stadionu je specifická a jedinečná atmosféra, kterou zákazník nemůže prožít jinde než právě tam v daný čas.

### 3.3. Sponzoring

Sponzoring je jedním z druhů propagace, kdy sponzor nabídne svému partnerovi (ve sportovním prostředí například klubu) určitou formu protislužby za to, že skrze něj může zviditelnit svůj produkt, službu či firmu samotnou. Tato protislužba mívá většinou

---

<sup>32</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009

finanční charakter, ale není výjimkou, když společnost se sponzorem uzavřou tzv. barterový obchod, kdy se předmětem výměny ze strany sponzora stává jeho vlastní produkt. Těmito produkty bývají, v případě sponzoringu ve sportu, například sportovní oblečení, doplňky stravy, doprava na zápasy a soustředění atd. Sponzoring je oboustranně výhodná forma partnerství, díky které dosáhnou obě strany svých cílů s pomocí té druhé.

*„Termín sponzorování se využívá k získání práv přiřčených nebo přímo spojovaných s produktem nebo akcí s cílem získat užitek z tohoto spojení. Sponzor pak používá tento vztah k dosažení svých propagačních cílů nebo k podpoře širších marketingových cílů. Práva získaná z tohoto vztahu mohou zahrnovat maloobchodní příležitosti, koupi práva na užití jména ve vysílacích časech nebo programu hospitality.“<sup>33</sup>*

Možností, které může sponzor za svoji podporu od klubu obdržet je celá spousta, ČÁSLAVOVÁ (2009) uvádí 2 příklady možných sponzorských balíčků:

- Velký sponzorský balíček
  - o Ohlášení sponzora před, během a po akci (utkání atd.)
  - o Uvedení sponzora v televizním spotu
  - o Reklamní panel v záběru televizních kamer
  - o Jedna strana programu sportovní akce je věnována sponzorovi
  - o Uvedení sponzora na plakátech a dalších tiskovinách akce
  - o 4 ks pozvánek pro sponzora na slavnostní zakončení sportovní akce
- Malý sponzorský balíček:
  - o Ohlášení sponzora při utkání a při vyhlašování vítězů
  - o Uvedení sponzora v programu sportovní akce
  - o Reklamní panel na sportovišti
  - o 2 ks pozvánek na slavnostní zakončení sportovní akce<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> MULLIN, B.J.; HARDY, S.; SUTTON, W.A. Sport marketing. 2000.

<sup>34</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 2009

### 3.4. Klubová identita

Již stovky let můžeme v dějinách našeho lidstva pozorovat snahy o vytvoření „corporate identity“, snaha o ztotožnění s celkem na základě jednotného chování a vystupování či používáním stejných znaků, se v moderní historii lidstva objevuje prakticky pořád a všude. Počínaje tlupy a kmeny v dávné historii, přes pozdější státní seskupení až po různé útvary, jako například armáda či církve. Každé z těchto seskupení se snažilo o svou jedinečnou identitu – ať už ztvárněnou jednotnou politikou, filosofií či vzhledem respektive používaným znakem. Tato jednota ostatním jasně prezentovala čím, že se vlastně tato skupina právě od těch ostatních liší, v čem spočívá její výjimečnost. Současně byla jednota vždy symbolem síly, ať již síly fyzické nebo mentální. V neposlední řadě nesmíme opomenout fakt, že určitá jednota, identita napomáhala ke zpevňování a utužování celku, díky možnému ztotožnění, které bylo za pomoci takto jasných prvků velmi snadné.<sup>35</sup>

*„Stručně řečeno, firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“<sup>36</sup>*

Slovíčko „stručně“ je v uvedené definici na pravém místě, jelikož definic pojmu corporate identity je naprosto nepřehledné množství leckdy o nesmyslných délkách, ve snaze zahrnout do definice všechny marketingové odvětví kterých se identita nějak týká. Souhrnně však lze identitu označit jako jakousi formu, kterou se společnost (či v našem případě klub) prezentuje „navenek“.

*„Identitu obecně chápeme jako zosobnění podniku odvozené od její filosofie, historie, kultury, stylu vedení, pověsti či chování personálu, jako cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a prezentace firmy v tržním prostředí. Je to komplexní obraz firmy vytvářený minulostí, současným působením i nabídnutou budoucí perspektivou.“<sup>35</sup>*

Identita nabízí smysl daného podniku, ale současně nastiňuje vizi podniku do budoucna – tedy cíl a cestu k jeho dosažení. Zároveň dává najevo, v jaké fázi vývoje se

---

<sup>35</sup> PILLÁR, P. Diplomová práce *Podniková image a identita basketbalových klubů a jejich využití v obchodní činnosti*. 2006.

<sup>36</sup> VYSEKALOVÁ, J.; Mikeš, J. *Image a firemní identita*. 2009

teď aktuálně podnik nachází a jak bychom ho měli vnímat. Velmi důležitým prvkem identity je odlišnost, pokud by firma tuto odlišnost od konkurence postrádala, jen velmi ztěžka může být schopná dosáhnout loajality svých zákazníků. O této odlišnosti se vlastně zmiňuje i ČÁSLAVOVÁ (2009) ve své definici identity:

*„Corporate identity formuje filozofii sportovního klubu, ukazuje čím je sportovní klub zvláštní, tudíž specificky identický.“<sup>37</sup>*

V současné době plné nepředvídatelných a rychlých změn a nestálosti, a to nejen v obchodní činnosti, hledá zákazník jakési záchytné body. Něco co mu nabídne jasnou orientaci a zaměření, které se nebudou pod vlivem okolních jevů měnit, nebo alespoň ne nijak zásadně. V tuto chvíli sehrává hlavní roli právě corporate identity, aby ovšem splňovala výše uvedená kritéria, musí být tato identita precizně stanovená a neustále dodržována za pomoci podnikové filosofie. Kromě pocitu stability nabízí takováto identita zároveň i pocit sounáležitosti a zosobnění s podnikem.

*„Firemní identita je důležitou součástí firemní strategie a stručně řečeno představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru. Je definována různým způsobem, ale její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost, ucelenost vytvářejí.“<sup>38</sup>*

### 3.4.1. Design

Do marketingových učebnic vniká pojem „corporate identity“ s počátkem 50. let díky jednotnému designu, který začaly využívat velké společnosti, např. IBM či Shell.<sup>39</sup> Design však tvoří pouhou část corporate identity, ačkoliv tu nejviditelnější. Jedná se o vizuální stránku, tedy to co vnímá naše oko. Ačkoliv grafická stránka identity umožňuje

---

<sup>37</sup> ČÁSLAVOVÁ, E., Management a marketing sportu. 2009.

<sup>38</sup> VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 2009.

<sup>39</sup> PILLÁR, P. *Diplomová práce Podniková image a identita basketbalových klubů a jejich využití v obchodní činnosti*. 2006.

nejrychlejší „zasazení“ smyslů cílové skupiny, co se týče působení z hlediska image, vyžaduje delší časové období. Při tvorbě corporate designu bychom proto neměli zohledňovat krátkodobé ani střednědobé cíle, aby tyto faktory nenarušovalo corporate design v průběhu jeho utváření. Design společnosti, například její logo, by tedy mělo být něco stálého a neměnného. Logo je skutečně jedním ze základních pilířů firemního designu. Hlavním atributem „správného“ loga by měla být především výjimečnost a nezaměnitelnost.<sup>40</sup>

### 3.4.2 Corporate culture

*„Podniková kultura je systém hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, které vytvářejí obraz podniku. Kultura podniku není jednorázově produkovatelný výsledek, ale obvykle po dlouhá léta se vyvíjející fenomén.“<sup>40</sup>*

Je evidentní, že kultura je pojem abstraktní, proto se v ní také nacházejí i subjektivní momenty, kterými jsou například firemní plány a cíle, duch podniku, atmosféra na pracovišti atd. Firemní kultura je tedy vlastně takové propojení všeho. Zahrnuje působení firmy a jejich pracovníků navenek ale zároveň zachycuje atmosféru uvnitř firmy a vztahy panující mezi zaměstnanci, jejich myšlení a vzorce chování. Kultura v sobě zároveň zahrnuje hodnoty fungující na pracovišti – co je dobré a co špatné. V rámci snahy o zlepšení podnikové kultury se postupem času vyvinulo několik postupů dosahující tohoto účinku, tyto postupy jsou také hojně využívány ve sportovním prostředí. Jedná se o tzv. rituály se zaměstnanci (např. měsíční hodnocení pracovníků), zvyklosti v oblékání zaměstnanců (ve spoustě sportovních klubech funguje „dresscode“), rituály ve vztahu k zákazníkům v určitých situacích atd.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> PILLÁR, P. *Diplomová práce Podniková image a identita basketbalových klubů a jejich využití v obchodní činnosti*. 2006.

## 4. METODOLOGIE PRÁCE

### 4.1. Marketingový výzkum

Marketingový výzkum označuje PŘÍBOVÁ (1996) za prostředek spojující zákazníka s marketingovými pracovníky podniku skrze výměnu informací. Tyto informace následně slouží ke zhodnocení problémů a příležitostí, kterým podnik čelí, či kterými se zabývá a celkově v jaké situaci se nachází.<sup>41</sup> Následně napomáhají k vyřešení těchto problémů či k vylepšení marketingového procesu jako takového. KOTLER (1992) definuje marketingový výzkum jako „*systematické určování, sběr, analýza, vyhodnocování informací a závěrů, odpovídajících určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí*“<sup>42</sup>

Marketingový výzkum je často využívaným nástrojem managementu, skrze který může velmi efektivně snižovat podnikatelské riziko, například pomocí spekulací a očekávání zákaznickova chování a reakcí na nový produkt. Výzkum se však může týkat i konkurence, produktu samotného či celkového trhu. Podle způsobu zjišťování informací a charakteru takto získaných informací můžeme marketingový výzkum rozdělit na kvantitativní a kvalitativní.

#### 4.1.1. Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum pracuje s velkým počtem respondentů, čili takto získané výsledky jsou reprezentativní pro větší skupinu, případně pro celou širokou veřejnost. Kvantitativní výzkum nejčastěji využívá metody dotazování či případně analýzu sekundárních dat. Metody dotazování mohou být: osobní, telefonické, elektronické či písemné. Pro marketingový výzkum kvantitativního charakteru, se ideální počet respondentů pohybuje nejméně okolo sta<sup>43</sup>. Vždy však záleží na konkrétní problematice, ale zároveň také na finančních prostředcích, kterými zadavatel disponuje. Kvantitativní výzkum zkoumá „kolik?“, např. kolik respondentů navštívuje dané sportovní utkání

---

<sup>41</sup> PŘÍBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1996

<sup>42</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 1992.

<sup>43</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006



alespoň jednou za měsíc. Výsledné informace z takového výzkumu jsou spíš povrchnějšího charakteru, nezkoumají názory či postoje respondentů více do hloubky. Velmi často se proto používají otázky s předvolenými možnostmi odpovědí.

#### 4.1.1.1 Dotazníkové šetření

Dotazník je jedním ze způsobů sběru primárních dat, jehož pomocí můžeme zjistit, názory, postoje či chování dotazovaných respondentů. Jedná se o písemný kontakt dotazovaného s respondentem.<sup>44</sup> Tvorbu dotazníku můžeme shrnout do několika etap:

1. Stanovení problémů a cílů výzkumu - informace, které nám má výzkum přinést
2. Určení způsobu dotazování
3. Určení cílové skupiny a velikosti dotazovaného vzorku
4. Konstrukce otázek dotazníku
5. Konstrukce samotného dotazníku<sup>45</sup>

Před samotným dotazováním je velice důležité provést pilotáž. Cílem pilotáže je odhalit v dotazníku možné nedostatky, které by mohly vést k nesprávnému pochopení otázky ze strany dotazovaného či ke zskreslení získaných informací.<sup>46</sup>

##### 4.1.1.1.1 Aplikace dotazníku

V bakalářské práci bylo použito, jak dotazování elektrické, tak písemné. Elektrické dotazování proběhlo prostřednictvím serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Dotazník byl rozeslán pomocí elektronické pošty a sociální síť Facebook, příjemce tvořili fanoušci

---

<sup>44</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. Marketingový výzkum – jak poznat své zákazníky. 2003.

<sup>45</sup> KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum, 2006

<sup>46</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 2009.

facebookové stránky USK Praha a kontakty z databáze oficiální webové stránky klubu. Písemné dotazování proběhlo 28.1.2012 při domovském utkání s ČEZ Basketball Nymburk, kde byla, díky atraktivnímu soupeři, zaručena vysoká návštěvnost. V dotazníku byly použity především stručné a jednoznačné otázky, aby fanouškovi nezabral příliš času a byla tím tak zvýšena jeho návratnost. Otázky se týkaly všech složek marketingového mixu a zákaznickovy spokojenosti s nimi. Přínosem tohoto dotazníku je komplexní přehled o názorech fanoušků a poslouží tak dobře pro vytvoření nových opatření vedoucích ke zlepšení problematických oblastí.

#### 4.1.2. Kvalitativní výzkum

Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, jehož hlavním cílem je zjistit co největší množství reakcí, kvalitativní výzkum se zabývá sběrem dat od malého množství respondentů a snaží se jít informačně více do hloubky. Tyto výsledky tak nelze statisticky zohlednit na širší veřejnost. Zatímco kvantitativní výzkum se ptá „kolik?“, kvalitativní výzkum se ptá „proč?“. Kvalitativní výzkum tak pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje.<sup>47</sup> Skupinu respondentů většinou tvoří jedinci, jejichž názory a hodnocení jsou pro firmu důležité či například odborníci dané problematiky. Mezi metody kvalitativního výzkumu patří: hloubkové interview, panelová diskuze, projektové techniky, pozorování atd. Otázky, které pokládá odborně připravený jedinec či případně v některých případech psycholog, bývají vždy dostatečně vysvětlené a nechávají respondentovi hodně prostoru při odpovědi. Tazatel s respondentem navazuje osobní kontakt.<sup>47</sup>

##### 4.1.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejpoužívanější nástroje sloužící ke zhodnocení marketingové pozice podniku. S její pomocí pak může podnik vyhodnotit aktuální fungování firmy, nalézt problémy či možnosti růstu a na základě těchto zjištění

---

<sup>47</sup> KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. 2006.

podniknout potřebná opatření do budoucna. Samotná analýza se skládá ze dvou dílčích analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Analýza vnitřního prostředí identifikuje silné a slabé stránky podniku (Strengths a Weaknesses), zatímco rozbor vnějšího prostředí poukazuje na příležitosti a hrozby podniku (Opportunities and Threats), tedy vnější vlivy, ať už pozitivní či negativní, které mají nebo mohou mít určitý dopad na fungování podniku.<sup>48</sup>

Vzhledem k významu, který může SWOT analýza pro podnik mít, je potřeba, aby byly jednotlivé faktory identifikovány reálně a především objektivně. Podle SOUKALOVÉ (2004) by tak v praxi měla SWOT analýzu provádět nezávislá společnost.<sup>49</sup> HADRABA (2004) pak dále doporučuje, aby tato analýza, kvůli náležitému významu, byla jakýmsi kontinuálním systematickým prvkem. Takovéto průběžné vyhodnocování umožňuje podniku porovnávat vývoj minulý se současným a předpokládat vývoj do budoucna.<sup>48</sup> Častým doplňkem SWOT analýzy bývá analýza konkurentů.

V této práci je SWOT analýza vytvořena především na základě interview s vedením týmu, dále je doplněna osobními zkušenostmi a postřehy autora, výsledky dotazování fanoušků klubu, informacemi z internetových stránek a oficiálních dokumentů klubu.

#### 4.1.2.2. Interview

Další hojně využívanou metodou kvalitativního výzkumu je interview. Hlavní výhodou této výzkumné metody je především jakási nesvázanost obou stran rozhovoru. Tazatel i dotazovaný mohou volně reagovat na otázky, doplňovat postřehy i z jiných sfér a především pružně reagovat na vývoj rozhovoru. Ačkoliv by měl mít tazatel připravené alespoň přibližné schéma rozhovoru a konkrétní otázky, není nezbytně nutné se tohoto schématu dogmaticky držet, a pokud to rozhovor umožní či vyžaduje, může tazatel využít příležitosti a pokládat doplňující, rozšiřující otázky.

---

<sup>48</sup> HADRABA, J. Marketing : Produktový mix – tvorba inovací produktů. 2004

<sup>49</sup> SOUKALOVÁ, R. Strategický marketing. 2004.

Autor práce si na interview připravil seznam okruhů a konkrétních otázek, kterými se chce v rozhovoru zabývat. Otázky se zabývají především problematikou marketingu, konkrétních částí marketingového mixu, ale zároveň i fungováním klubu jako takového. Interview proběhne s vedením klubu, které rozhoduje o jednotlivých aktivitách marketingu a managementu klubu. Informace získané z tohoto rozhovoru poslouží k vytvoření SWOT analýzy a zároveň mohou sloužit k dobrému porovnání vnímání marketingu klubu vedením a fanoušky.

#### 4.1.3. Proces marketingového výzkumu

Ačkoliv charakter získaných informací je u kvantitativního a kvalitativního výzkumu různý, tvoří tyto výzkumy stejných pět kroků:

- *Definice problému* – definování problému výzkumu, jasné vymezení cílů a účelu, pro který se tento výzkum dělá. Pokud zadavatel dobře charakterizuje problém a co chce výzkumem zjistit, usnadňuje respondentovi řešení a výzkum tak bude mít vyšší vypovídající hodnotu.
- *Sestavení plánu výzkumu* – samotný projekt výzkumu. Zde se řeší kdo, kdy, co a jak bude dělat:
  - *zdroje dat*: primární data jsou ta, která nově získáme, zatímco sekundární data, jsou již k dispozici, z předchozích analýz, statistických zpráv atd.
  - *výběr metod výzkumu* – pozorování, experiment, dotazování atd.
  - *způsob kontaktu s respondentem* – ústní, písemný, telefonický atd.
  - *výběr skupiny respondentů*
  - *použité nástroje* – dotazník, rozhovor, video atd.
  - *organizace výzkumu* – harmonogram, kdo výzkum provede atd.

- *finanční rozpočet výzkumu*<sup>50</sup>
- *Sběr dat*
- *Analýza získaných dat* – zjištění vzájemných vztahů získaných dat, interpretace atd.
- *Shrnutí a prezentace závěrů*

---

<sup>50</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. Marketingový výzkum – jak poznat své zákazníky. 2003.

## 5. ANALYTICKÁ ČÁST

### 5.1. Klubová identita USK Praha

Dobrá klubová identita je jedním z předpokladů správného fungování jakéhokoliv úspěšného sportovního klubu. Identitu sportovního klubu, bychom mohli definovat jako soubor všech faktorů, působící na lidi mimo tento klub, tedy na diváky a sponzory. Tato identita vychází z velké části z historie a u sportovních klubů to platí víc než kde jinde, těžko může nově vzniklý tým během první sezony získat tolik loajálních fanoušků jako tým se stoletou tradicí. Od toho se velkou měrou odvíjí sponzoring. Partnery v zásadě zas až tolik nemusí trápit sportovní úspěchy či neúspěch daného týmu, jejich zájmem je to, aby logo jejich firmy vidělo co nejvíce lidí. Tohoto cíle lze těžko dosáhnout u týmu, který funguje v rádech měsíců a základna fanoušků se mu teprve tvoří. Sponzoři jsou nejvíce vidět v televizi a televizní fanoušek nejvíce vyžaduje atraktivní zápasy. V hale, do které si na zápas najde cestu pouhých 250 platících, nebude ani zdaleka tak atraktivní zápas, jako v hale jiné, která je kompletně vyprodaná, nehledě na to jak si ten či onen tým aktuálně vede v tabulce.

S historií jde pevně ruku v ruce tradice. Fanoušek týmu chce mít svůj stabilní bod, to na co se může spolehnout. Tím není myšleno, že tým bude mít každoročně titul, ale jedná se o určité dodržování tradic. Fanoušci týmu, který každou sezonu mění klubové barvy, rozhodně tyto změny nevítají, přímo naopak. Při pohledu na českého fanouška s modro-žluto-červenou šálou je již několik desítek let evidentní, že se jedná o fanouška pražské Sparty. Tento tým totiž naprosto dokonale splňuje základní pravidlo klubové identity a tou je stabilita a s ní spojená možnost se ztotožnit. Pokud bude fanoušek každou sezonu kupovat šálu v jiném barevném provedení, můžeme o stabilitě hovořit jen těžko.

Třetí a neméně důležitou součástí klubové identity je komunikace. Dobrá komunikace mezi fanoušky a týmem je velmi důležitá. Fanoušek opět může dosáhnout vyšší úrovně ztotožnění se s týmem, pokud má možnost s tímto týmem být v kontaktu. Naprostý průlom v komunikaci znamenal pro sportovní svět nástup internetu, kdy v současné době již naprostá většina profesionálních týmů má svojí vlastní webovou stránku, skrze kterou komunikují se svými fanoušky, ty tak mají možnost se „z první ruky“ dozvědět aktuální situaci v týmu.

Těmto třem stěžejním bodům klubové identity zdatně sekundují neméně důležité pojmy jako image klubu či styl vedení týmu.

## 5.2. Historie klubu USK Praha

První zmínku o působení USK v 1. lize basketbalu mužů máme již z roku 1953, ještě pod názvem Slavia ITVS. Později se změnil název klubu, nejprve na Slavia VŠ Praha a poté na USK Praha (Univerzitní Sportovní Klub), přičemž v některých letech nesl název družstva i jméno hlavního partnera (Autoškoda, Trident, Erpet). Co se však neměnilo, bylo působení družstva v nejvyšší české (respektive československé) basketbalové lize. Tento rok USK Praha tedy odehrálo na extraligových tabulkách svoji 58. sezonu v řadě. Za tuto dobu tým získal 13 mistrovských titulů, 12 krát se umístil na druhé pozici, čímž se USK řadí mezi historicky nejúspěšnější týmy v české (československé) lize.<sup>51</sup>

USK Praha ovšem patří také mezi nejúspěšnější týmy na mezinárodní úrovni. USK Praha je jediným českým klubem, kterému se podařilo vyhrát jeden z evropských pohárů: Pohár Vítězů Pohárů ve Vídni v roce 1969. Ten samý rok 8 hráčů ze Slavie VŠ reprezentovalo ČSR na ME a získalo bronzovou medaili. Předcházející sezonu Slavia VŠ prohrála ve finále PVP v Athénách proti místnímu týmu AEK před 80 000 diváky, což je dosud platný světový rekord v návštěvnosti basketbalového utkání na klubové scéně. Poslední titul USK vyhrál v sezoně 2001/2002. Klubem prošla i taková jména jako Jiří Zidek st., Tomáš Satoranský a další.<sup>51</sup>

## 5.3. Filozofie klubu

Filozofie klubu dostála největších změn na konci sezony 2001/2002, po vyhraném mistrovském titulu. Generální partner týmu společnost Erpet se rozhodla rozvázat s klubem spolupráci. V tu chvíli se rozpočet týmu snížil více jak trojnásobně.

---

<sup>51</sup> Historie. [www.uskpraha.cz](http://www.uskpraha.cz) [online]. 2012-03-20 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <<http://www.uskpraha.cz/index.php/o-klubu/historie>>

Nebyly peníze na zaplacení zahraničních posil a zároveň mladí čeští hráči, kteří si v uplynulé úspěšné sezoně udělali dobré jméno, šli za lepší nabídkou. Tímto momentem počínaje, se z USK Praha stává „mladý tým“. Například v uplynulé sezoně hrál tým s věkovým průměrem 22 let! Z důvodu malého rozpočtu totiž doplňují „A“ tým nadějní hráči z mládežnických kategorií. Na druhou stranu díky tomu USK v mládežnických kategoriích na českých palubovkách téměř nemá soupeře. Kadeti a junioři mají v USK skutečně nejlepší zázemí, jaké se v těchto kategoriích dá v Čechách najít. Filosofii týmu USK Praha je tedy vychovávat ty nejlepší hráče na evropské úrovni. Kromě zázemí v podobě rehabilitačního centra, 2 posiloven, masérů, fyzioterapeutů atd. mají hráči jedinečnou příležitost spojit vrcholový basketbal se studiem. Díky úzké spolupráci se sportovním gymnáziem Přípotoční je jim toto umožněno v podobě individuálních plánů, které jim zohledňují každodenní ranní a odpolední tréninky.

O tom, že tento systém skutečně sklízí úspěchy, nás přesvědčují jednak statistiky mladých hráčů v extralize, kde jsou schopni se měřit se zahraničními hráči o dekádu staršími, ale také příklad Tomáše Satoranského, který postupně prošel od „miniškoličky“ pro nejmladší, přes žáky a dorostence až do první ligy. Nyní patří ve svých dvaceti letech k největším nadějím českého basketbalu, hraje jako ústřední rozehrávač ve španělské ACB lize a spekuluje se o jeho možném draftu do NBA v příští sezoně. V letošní sezoně se bude v hale na Folimance, tedy v domovské hale USK Praha, hrát již počtvrté v řadě juniorské Final Four, tedy finálová utkání čtyř nejlepších týmů soutěže.

Jak již bylo mnohokrát nastíněno, USK Praha disponuje pouze velmi malým rozpočtem. Ten se v současné době pohybuje okolo 7 miliónů korun, čímž se řadí mezi týmy s nejnižším rozpočtem v české lize. Ruku v ruce s touto skutečností jde další problém, který klub sužuje – nedostatek lidí v realizačním týmu. Velké množství práce zde spadá na malé množství lidí, což málokdy sebou nese dobré výsledky, problém je v tom, že USK nic jiného nezbyvá. Reporty ze zápasů, organizační záležitosti, marketingové záležitosti, personalistika, údržba haly atd. toto je pouze krátký výčet funkcí, kterou zastávají pouze dva lidé – Michal Šob a Petr Jachan, který navíc ještě každý den musí absolvovat minimálně dva tréninky s mládeží, včetně řešení všech možných problémů okolo týmu, školní prospěchy hráčů z toho nevyjímaje.



## 5.4. Design klubu

Ačkoliv oficiální vlajka týmu USK hlásá týmové barvy modrá a oranžová, již přes desítku let klub používá modrobílé barevné provedení. Kromě dresů, doplňkového zboží a dalšího je i logo USK provedeno v modrobílé barvě. USK na svých prsou nosí již od počátků znak sovy. Na obrázku 2 můžeme vidět souhrnné provedení znaku i s názvem.

Obrázek 2: logo USK Praha



Zdroj: Bambasek, Petr. USK Praha [online]. Naposledy aktualizováno: 2012-03-20 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <<http://www.uskpraha.cz>>

Značka respektive logo je určitě stěžejním prvkem při identifikaci. USK za tímto účelem používá sovičku jako symbol moudrosti, odvíjí se i od názvů: Vš, Univerzitní Sportovní Klub. Bohužel, v tomto případě tady určitá identifikace funguje napůl. Sovička je totiž zastřešující znak pro celý klub USK, nejen pro basketbalovou část.

USK Praha, patří mezi minimum týmů v českém basketbale, který dodržuje tzv. „dresscode“, tedy jednotu při oblékání, a to nejen při rozcvičování, ale i při cestování, při tiskovkách apod. Tato podmínka jednotného oblečení hráčů a realizačního týmu je součástí sponzorské smlouvy se společností SLC, která klubu dodává basketbalové oblečení od značek K1X a AND 1.

## 5.5. Komunikace klubu

Vnitřní komunikace v týmu je vyřešena pravidelným setkáváním managementu a pravidelnými „poradami“ týmu. Hlavními postavami v těchto jednáních je prezident klubu Petr Motlůk, manažer klubu Petr Jachan a trenér mužů Ken Scalabroni. Vnější komunikace s partnery funguje především telefonicky.

USK Praha patří mezi týmy, které se snaží udržovat kontakt se svými fanoušky. Tato komunikace probíhá především skrze profesionálně vypracované webové stránky a poslední sezonu i skrze Facebook. Přes webové stránky či přes facebook se může fanoušek dozvědět, co je v týmu nového, podívat se na fotogalerii z každého zápasu, včetně videosestříhu, stáhnout si tapety do počítače či mobilu nebo nakoupit nějaké tématické zboží. USK Praha se k tomuto způsobu komunikace musela uchýlit z finančních důvodů, avšak nutno podotknout, že výsledky jsou určitě uspokojivé. Za necelý rok působnosti si získala fanouškovská stránka na Facebooku přes 600 příznivců.

## 5.6. Marketingové prostředí klubu

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, prostředí podniku se neskládá pouze z podniku samotného a jeho konkurence, ale je tvořeno velkým množstvím činitelů, které rozdělujeme na mikroprostředí a makroprostředí.

### 5.6.1. Mikroprostředí klubu USK Praha

Mikroprostředí (neboli vnitřní či případně operační prostředí) klubu představuje přímé účastníky procesu vytváření produktu. Tyto faktory bývají ve větší či menší míře kontrolovatelné a ovlivnitelné. Mikroprostředí klubu je tak tvořeno těmito činiteli:

- *Samotným subjektem* – sem spadá: „A“ mužstvo klubu se svým realizačním týmem, trenéři, vedení klubu a výkonní pracovníci. Tito všichni jednotlivci jsou managementem důkladně srozuměni s celkovou koncepcí a filosofií klubu a ve spolupráci s ostatními jedinci fungujícími v rámci klubu se snaží dosahovat těchto cílů.

- *Diváci* – cílem klubu je dosáhnout co nejvyšší návštěvnosti na domácích utkáních, oslovit co nejširší spektrum diváků a dostat je do haly. Zároveň se klub snaží o vytváření co nejlepší klubové identity, se kterou by měl divák možnost se ztotožnit. V současné době je průměrná návštěvnost na domácích utkáních USK Praha cca 500 diváků, kdy nejvyšší procento zastoupení má věková skupina v rozmezí 15-30 let
- *Dodavatelé* – dodavatelé představují obecně ve sportu velmi významnou roli. Bez jejich přítomnosti by klub mohl jen velmi těžko existovat. Majoritní množství dodavatelů představuje zároveň sponzory klubu, jimi dodávané produkty či služby jsou tak zahrnuty do sponzorské smlouvy, kterou s klubem podepsali. USK Praha má takovýchto dodavatelů spoustu, jako příklad uveďme ty nejdůležitější: AND 1 – dodavatel basketbalového oblečení a doplňků, MONDO – výrobce sportovních povrchů, zajišťující zároveň jejich opravy, 3D Fitness – dodavatel profesionálního fitness nářadí atd.
- *Propagace* – vše související s propagací klubu má na starost manažer klubu Michal Šob. Ve spolupráci se společností Webnaprani.cz se stará o prezentaci klubu pomocí internetu, především skrze oficiální webové stránky klubu a fan stránky na Facebooku. Vzhledem k finanční situaci klubu je internet pro propagaci klubu naprosto stěžejní
- *Konkurence* – jak již bylo uvedeno v teoretické části, konkurence ve sportovním odvětví je velmi specifická. Můžeme si tak konkurenci rozdělit na přímou a nepřímou.
  - *Konkurence přímá*: přímá konkurence představuje ty společnosti, které nabízejí stejný či velmi podobný produkt a soupeří tak o přízeň stejných cílových subjektů, jejichž požadavky jsou tímto produktem splněny. V našem případě tak přímou konkurenci teoreticky představují všechny basketbalové kluby soutěžící v Mattoni NBL. Lze však předpokládat, že jedním z požadavků potenciálních fanoušků klubu je zároveň dobrá dostupnost produktu. Bylo by proto scestné označovat jako přímého konkurenta například BK Brno. V případě

USK Praha, tak přímou konkurenci představují kluby hrající v Mattoni NBL a zároveň sídlící v Praze či bezprostředním okolí. Poté co byla BK Sparta Praha z finančních problémů nucena z nejvyšší basketbalové soutěže odejít a BK Vyšehrad nebyl schopen se v této soutěži před pěti sezónami udržet, USK Praha tak již žádného bezprostředně přímého konkurenta nemá.

- *Nepřímá konkurence*: do množiny nepřímých konkurentů spadají jakékoliv sportovní či kulturně- společenské akce. Za nepřímého konkurenta tak můžeme označit jakoukoliv událost či možnost společenského vyžití, které mohou klubu odlákat jejich fanoušky. Jedná se o jiná sportovní utkání, volnočasové aktivity, kulturní akce a další alternativy, které se zákazníkovi v Praze či případně v jejím okolí nabízejí. Hlavním úkolem marketingu tak v případě nepřímé konkurence je za využití jakýchkoliv marketingových nástrojů přesvědčit zákazníky, kteří váhají nad případnými jinými alternativami. Jedná se tedy především o snahu vytvořit si stále a věrné diváky a navázat s nimi pozitivní vztah.

## 5.6.2 Makroprostředí klubu USK Praha

Makroprostředí klubu je tvořeno faktory, které klub a jeho mikroprostředí ovlivňují „zvenku“. Představuje tedy jakýsi souhrn širších společenských vlivů:

- *Demografické prostředí*: demografické prostředí Prahy představuje jeden ze zásadních vlivů na celé mikroprostředí. Praha a její bezprostřední okolí dlouhodobě zaznamenává růstovou tendenci počtu obyvatel v produktivním věku (cca o 1,5 %). Toto je způsobeno jednak migrací, stěhováním obyvatel do hlavního města za prací, ale také přirozeným pohybem obyvatel, tedy poměrem narozených a zemřelých. Naopak klesá procentuální zastoupení

obyvatel mladších 15-ti let.<sup>52</sup> Ve vztahu k USK, tak každým rokem o více jak 1% roste počet potenciálních diváků, avšak na druhou stranu ubývá nejmladší část obyvatel Prahy, tedy potenciálních mladých hráčů, odchovanců USK.

- *Ekonomické prostředí:* týká se především výše příjmů zákazníků, od nich odvozené spotřebitelské preference a struktury výdajů. Můžeme konstatovat, že naprostou většinu současných fanoušků USK Praha, tedy především ty, kteří skutečně fyzicky navštěvují domácí utkání, představují obyvatelé hlavního města Prahy. Co se týče pouze ekonomické otázky, je tato lokalita pro klub výhodou, jelikož v loňském roce dosahoval průměrný plat Pražanů bezmála 30 tisíc Kč a tradičně patří k nejvyšším v zemi.<sup>53</sup> Na rozdíl od západoevropských zemí však Češi investují do svých volnočasových aktivit v průměru okolo pouhých deseti procent svých příjmů.<sup>54</sup>
- *Politicko-právní prostředí-* zde zásadní roli pro sport obecně hraje zdanění loterijních společností. V minulých letech se tyto prostředky rozdělovaly mezi sport, kulturu a neziskové sektory (sportu připadalo cca 50% těchto prostředků). Od 20. 3. 2012 v důsledku nové legislativy peníze vybrané na daních loterijních společností poputují do rozpočtů měst a obcí, které je pak budou nadále přerozdělovat. Podepsané memorandum obsahuje zároveň doporučení, se kterým byli seznámeni všichni starostové a primátoři 6250

---

<sup>52</sup> Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Prahy v roce 2009 - obyvatelstvo. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2010 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z:

<[http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/zakladni\\_tendence\\_demografickeho\\_socialniho\\_a\\_ekonomickeho\\_vyvoje\\_prahy\\_v\\_roce\\_2009\\_obyvatelstvo](http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_prahy_v_roce_2009_obyvatelstvo)>

<sup>53</sup> V Praze je průměrný plat 29 744 Kč. *Portál hlavního města Prahy* [online]. 9.3.2011 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: [http://www.praha.eu/jnp/cz/home/zivot\\_v\\_praze/sluzby/v\\_praze\\_je\\_prumerny\\_plat\\_29\\_744\\_kc.html](http://www.praha.eu/jnp/cz/home/zivot_v_praze/sluzby/v_praze_je_prumerny_plat_29_744_kc.html)

<sup>54</sup> Případová studie projektu volnočasových aktivit. In: *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2010 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Pripadova\\_studie\\_-\\_volnocasove\\_aktivity\\_duben\\_2010\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Pripadova_studie_-_volnocasove_aktivity_duben_2010_pdf.pdf)

obcí, aby alespoň jedna třetina těchto peněz připadla na rozvoj sportování mládeže.<sup>55</sup>

- *Sociálně kulturní prostředí:* jako nejdůležitější faktory této oblasti se v našem případě jeví přístup k volnému času a část příjmů, které jsou jednotlivci za volnočasové aktivity ochotni zaplatit. V České republice se toto procento pohybuje přibližně v pásmu 10%. V případě Pražanů se tedy jedná o částku cca 3 tisíce Kč.
- *Přírodní prostředí:* pro basketbalové kluby představují přírodní faktory naprosto minimální až nulový vliv. Všechna klubová basketbalová utkání v ČR se totiž hrají v zastřešených halách, mají tak pouze mizivý vliv na průběh zápasů.
- Speciální složky makroprostředí ovlivňující basketbalový klub USK Praha, představuje Český svaz tělesné výchovy (ČSTV) a především Česká basketbalová federace (ČBF). Každý basketbalový klub působící na dané úrovni se musí řídit nařízeními vydanými ČBF. Vliv ČSTV na jednotlivé sportovní odvětví či kluby byl již nastíněn na příkladu v souvislosti se změnou legislativy zabývající se zdaněním hazardních společností.

## 5.7. Současný marketingový mix USK Praha

### 5.7.1. Produkt

Jak již bylo uvedeno, sportovní organizace představuje velmi specifickou část marketingu, která ačkoliv funguje podle stejných zásad jako organizace v jiných oblastech, je v určitých případech naprosto jedinečná. Naprosto specifický je například sportovní produkt, střed celého marketingového mixu. Jak již bylo naznačeno v teoretické části, sportovní produkt nemusí nutně nabývat fyzického charakteru, ačkoliv i hmotný produkt je součástí produktu sportovního, v podobě suvenýrů

---

<sup>55</sup> TISKOVÁ ZPRÁVA - Český sport letos požaduje po městech a obcích alespoň třetinu prostředků z výnosů hazardu. In: *ČSTV* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: [http://www.cstv.cz/zpravy/ostatni/120320-tz\\_sportovniinstituceasmo.pdf](http://www.cstv.cz/zpravy/ostatni/120320-tz_sportovniinstituceasmo.pdf)

s klubovou tematikou. Stěžejní částí sportovního produktu je však zážitek ze sportovního utkání.

#### 5.7.1.1. Utkání

Cílem marketingu a správně nastaveného marketingového mixu je, aby produkt vyšel na trhu co nejlépe a získal si své zákazníky. Sportovní marketingoví manažeři se tak snaží, aby se divák v průběhu utkání cítil co nejpříjemněji, bylo mu poskytnuto dostatečné zázemí, počínaje kvalitním občerstvením, dobrou dostupností haly, ale také tradicí a identitou kterou klub nabízí, a aby celkový dojem, který si z utkání odnese, byl co nejpozitivnější a měl tak chuť dorazit i na příští zápas. Samozřejmě podstatnou součástí tohoto problému je samotný předváděný sportovní výkon, na kterém vše stojí. Pokud tým bude dosahovat dobrých výsledků, diváky to přiláká k návštěvě dalších utkání, v případě že se týmu nedaří, může se marketingová sekce klubu snažit, jak chce, ale návštěvnost nikdy nebude dosahovat takových čísel jako v případě úspěchů. Dobré výsledky však nemusejí nutně znamenat titul vítěze ligy, může se jednat o atraktivní předváděnou hru, úspěšné zapojování mladých hráčů, probíjování se do play-off atd.

Jak již bylo naznačeno, filosofii klubu USK Praha v současné době z důvodu ne zcela ideální finanční situace, představuje myšlenka důkladné a velmi systematické práce s hráči v mládežnických kategoriích a jejich následné začlenění do „A“ mužstva jako plnohodnotných hráčů. Hlavní část produktu klubu, samotné basketbalové utkání, tvoří tedy velice mladý, avšak o to více ambiciózní tým, nastupující proti „starším“ a zkušenějším týmům. Pro diváka se tak kromě samotného souboje o vítězství v daném utkání stává přidanou hodnotou tohoto zápasu fakt, že sleduje utkání, ve kterém soupeři jakási „mladá dravost“ a ambicióznost s vyspělostí a zkušenostmi. O sportovní atraktivitu tak v případě USK Praha nebývá nouze. V letošní sezóně však hráči jediného pražského zástupce v nejvyšší české basketbalové soutěži své fanoušky přes očekávání velmi potěšili a zároveň mile překvapili. 4.2.2012 po ukončení základní části soutěže, bylo jasné, že USK Praha se letos probíjoval do skupiny A1, tedy šestice týmů, které dosáhly nejlepších výsledků základní hrací části. Je tak jisté, že do konce sezony budou

mít fanoušci v hale na Folimance možnost zhlédnout pouze ta nejlepší mužstva, která se účastní Mattoni NBL.

### 5.7.1.2. Zázemí

Již od založení prvního předchůdce dnešního USK Praha až po současný klub, mají tyto týmy své sídlo v pražské hale Folimanka v Nuslích. Je tím pádem sice výhodou, že fanoušek si může USK Praha spojit s jednou konkrétní halou a s velmi vysokou pravděpodobností předpokládat, že tento tým bude v hale Folimanka hrát i v budoucnu, avšak vzhledem ke stáří haly a k nedostatečným finančním prostředkům nezbytných k potřebným opravám, je velké množství fanoušků, kteří výrazně pocítují potřebu rekonstrukce haly. Je ovšem nutno podotknout, že navzdory ne zcela příznivé finanční situaci, se i v tomto ohledu podařilo klubu dostát za posledních několik let velkých změn. Mezi nejvýraznější změny bezesporu patří nová palubovka MONDO, která zde byla zřízena v roce 2007 a nové postranní tribuny z téhož roku, které zvýšily kapacitu až na 1300 diváků. Jako příjemná změna se většině diváků jeví odkrytí prosklených ploch tvořících zdi haly, které výrazně prosvětlyly halu a zároveň vytvářejí velmi zajímavý pohled, kdy se divák může v jednu chvíli zároveň kochat předváděným basketbalem a zároveň výhledem na park Folimanka.

Velmi důležitým prvkem, který vnímá každý účastník sportovního utkání je občerstvení a dostupnost sociálních zařízení. Základní rychlé občerstvení v podobě párků, klobás, tyčinek, chipsů, nápojů atd. je zajištěno bufetem ve foyer ve vstupní části haly. Pro náročnější návštěvníky je součástí haly restaurace Folimanka. Sociální zařízení jsou zde dvojí, jednak coby součást této restaurace a zároveň v rámci haly jako takové.

Co se jeví jako problém v souvislosti se zázemím pro diváka, jsou parkovací místa. Jelikož hala Folimanka sídlí na Praze 2, kde se v plném rozsahu vyskytují modré zóny parkování, je pro diváky nemající trvalé bydliště v této pražské části, velmi obtížné zaparkovat. Diváci mají sice možnost využít placené parkoviště nacházející se přímo před halou, to však z důvodu nízké kapacity bývá velmi rychle plné. Tuto



nepříjemnou skutečnost alespoň částečně kompenzuje dobrá dostupnost MHD a to hned třemi způsoby. V blízkosti haly se nacházejí zastávky tramvají 6, 7, 11, 18 a 24 a zároveň 2 zastávky Metra C.

### 5.7.1.3. Internetové zázemí

USK Praha myslí i na ty své příznivce, kteří se nemohli či nechtěli dostavit na utkání osobně. Pro tyto fanoušky je připraven online písemný i kamerový záznam, zároveň jsou z každého utkání pořízeny vysoce kvalitní fotografie, které může fanoušek nalézt na internetových stránkách USK Praha – [www.uskpraha.cz](http://www.uskpraha.cz) či na fan stránce na Facebooku. K dispozici je také písemné shrnutí celého utkání včetně vyjádření trenérů obou mužstev a rozhovorů s hráči, dále pozvánky na různé aktuálně probíhající akce, například o volné vstupenky. Webové stránky klubu patří mezi nejlepší stránky extraligových basketbalových klubů, a to jak díky přehlednému uspořádání, modernímu designu, ale také díky časté aktualizaci.

### 5.7.1.4. Akce USK Praha

Nedílnou součástí produktu USK Praha tvoří různé společenské, často dobročinné akce, kterých se klub USK Praha účastní či je přímo sám pořádá. Pro fanouška je důležité vědomí toho, že jeho oblíbený klub se pozitivně prezentuje i ve společenské sféře, a zároveň skrze působení USK Praha na těchto akcích či v rámci některých projektů, si tyto, většinou dobročinné akce, vytvářejí velmi zajímavou reklamu ve spojení s profesionálními sportovci. Za všechny jako příklad poslouží podpora projektu Modrý klíč, zabývající se pomocí lidem s mentálním postižením, či působení v rámci charitativní akce „Každý koš pomáhá“, jejímž hlavním cílem je *„dlouhodobě pomáhat lidem ve složité životní situaci, přispívat k respektování*

*křesťanských a všelidských hodnot jako jsou zejména občanská a lidská sounáležitost a úcta ke stáří*<sup>56</sup>

### 5.7.2. Cena

Průměrná návštěvnost na domácím utkání USK Praha se pohybuje okolo 500 diváků na zápas, což není nijak závratné číslo, a to je samozřejmě jeden z důvodů, proč má USK Praha pouze malý počet sponzorů, většinou navíc velmi malého formátu. Tato skutečnost je, mimo jiné, způsobena tím, že v Praze je obrovské množství jiných alternativ, jak využít svůj volný čas. Po odchodu hlavního sponzora, společnosti Erpet, po sezoně 2001/2002, se přes dosavadní úspěchy klubu, nepodařilo sehnat dostatečnou sponzorskou náhradu. Tato skutečnost zapříčinila radikální snížení rozpočtu klubu a od toho odvozené kvality nakoupených hráčů. Touto skutečností se bohužel rozběhl začarovaný kruh, který se dodnes nepodařilo rozmotat. Klub z důvodu nízkého rozpočtu, nemůže disponovat dražšími hráči, kteří by mu zajistili umístění ve vyšších příčkách tabulky. Bez dobrého umístění však jen velmi těžko dosáhne vysoké návštěvnosti na všech domácích utkáních. Ta je jedním z nejdůležitějších bodů, o které se sponzoři zajímají. Bez sponzorů nejsou peníze a jsme opět na začátku tohoto problému.

USK Praha se tak snaží nastavit co nejnižší vstupné, aby se možnost návštěvy potenciálních návštěvníků v tomto směru maximalizovala. Tržby ze vstupného tak pokryjí pouze nezbytné náklady související s provozem daného utkání.

Výše vstupného: Dospělí – 40 Kč

Děti, studenti, důchodci – 20 Kč

Celosezónní vstupenka – 500 Kč

---

<sup>56</sup> *Každý koš pomáhá* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.kazdykospomaha.cz/>

Jak již z výše cen vstupného vyplývá, snahou klubu není z těchto tržeb vytvářet dodatečný zisk, ale naopak nastavit cenu tak nízko, aby pouze pokryla náklady. Takto nízká cena zkrátka slouží k nalákání co nejvyššího množství diváků na zápas, bez ohledu na zisk. Tuto myšlenku podporuje fakt, že USK Praha pravidelně vypisuje na svých webových a facebookových stránkách soutěže o vstupenky.

### 5.7.3. Propagace

Veškeré organizace pohybující se v oblasti sportu mají stejný cíl: nalákat co nejvíce diváků. Za tímto účelem se využívá nástrojů propagačního mixu společnosti. Stejně jako v jiných oblastech i v propagaci hrají velmi významnou roli finance. Vzhledem k situaci, ve které se USK Praha nachází, není v rozpočtu klubu dostatek finančních prostředků na účinnou rozsáhlejší reklamu, ať už rozhlasovou, televizní či jakoukoliv jinou. Jedinou reklamou, kterou klub využívá, je příležitostná tištěná reklama v týdeníku Prahy 2, kde mohou obyvatelé této pražské části nalézt pozvánku na blížící se domácí utkání. USK při své propagaci sází především na nízké náklady spojené s internetem, a tak většina aktivit týkající se propagace produktů USK Praha je uskutečňována například skrze sociální síť Facebook. Klub vynakládá energii do různých propagačních nástrojů: akce o vstupenky, videopozvánky od hráčů, účast na akcích sponzora atd.

### 5.7.4. Distribuce

Jak již bylo zmíněno výše, je hlavním specifickým sportovního produktu, respektive utkání, jeho nepřenositelnost. Aby divák mohl tento produkt dostatečně prožít, aby ho prostoupil zážitek z utkání, je naprosto nezbytná jeho prezence na místě konání.

USK Praha již tradičně, téměř 60 let hraje v hale Folimanka na Praze 2. Tato stará hala má své kouzlo a skutečně hned při vstupu na návštěvníka dýchne kus historie. Hala s sebou nese své výhody i nevýhody. Výhodou určitě zůstává tento historický fakt, divák se zároveň může, skrze toto stálé místo spojené s USK Praha, jednoduše s klubem identifikovat. Zároveň se však stává stáří této haly jejím negativním činitelem. Ačkoliv se klub neustále snaží udržovat halu v co nejlepším stavu, je bohužel velmi limitován svými finančními možnostmi. Hala by tak velmi nutně potřebovala rekonstrukci tribuny. V současné době je tribuna tvořena stále stejnými plastovými sedáky jako v roce 1953, což je na pohodlí při sezení znát, většina těchto plastových sedaček je nalomených a divák se tak nemůže opřít, zároveň je mezi jednotlivými řadami relativně velmi málo místa.

Úskalím distribuce produktu USK Praha se může pro někoho zdát špatná dostupnost automobilem, respektive špatné možnosti parkování, z důvodu modrých zón a kapacitně nedostatečného parkoviště. Na druhou stranu jsou v současné době fanoušci USK tvořeni převážně obyvateli Prahy, a vzhledem k dobré dostupnosti haly pomocí MHD, netvoří tento nedostatek zas až natolik zásadní problém, který by výrazněji ovlivňoval úspěšnost klubu. MHD nabízí několik možností:

- *Tramvaje číslo 6 a 11* – ze zastávky I. P. Pavlova do zastávky Nuselské schody (5 minut jízdy) a následně cca 2 minuty chůze
- *Tramvaj 7* – ze zastávky Anděl do zastávky Svatoplukova (10 minut jízdy) a následně cca 2 minuty chůze
- *Tramvaje 18 a 24* – ze zastávky Karlovo Náměstí do zastávky Svatoplukova (10 minut jízdy) a následně cca 2 minuty chůze
- *Metro C* – zastávka Vyšehrad či I. P. Pavlova a následně cca 10 minut chůze.

## 5.8. SWOT analýza

### 5.8.1. Silné stránky

Mezi silné stránky klubu USK Praha patří především jeho slavné jméno a úspěchy kterých klub v historii dosáhl, ať už v rámci národních soutěží či na mezinárodním poli a osobnosti s touto érou spojované, jako např. Jiří Zidek st. Nelze opomenout jedinečnou práci s mládeží, ve které, v současné době, nemá USK konkurenci. Tento fakt potvrzují jak týmové úspěchy v mládežnických kategoriích, tak i zvučná jména odchovanců, kteří našli uplatnění v zahraničních soutěžích. Za všechny jmenujme Tomáše Satoranského, který v současné době plní roli ústředního rozehrávače španělského týmu Cajasol Sevilla, působící ve slavné španělské ACB lize. Další silnou stránkou je skvělé zázemí, kterého se hráčům dostává. Počínaje rehabilitačním centrem, ubytováním pro sportovce zprostředkovaným klubem USK Praha ve spolupráci s realitní společností Jimmyhouse, přes zvýhodněnou konzumaci ve skvělé restauraci v golfovém centru Erpet atd. Nespornou výhodou klubu je skvělé umístění haly a její dostupnost. Pozitivně lze hodnotit i velmi levné vstupné. Mnohý divák také ocení možnost online televizního přenosu, pokud se zrovna nemůže zúčastnit utkání osobně. Mezi silné stránky lze určitě zařadit kvalitně provedené a po obsahové stránce skvěle vybavené internetové stránky klubu. Na závěr silných stránek nelze nezmínit skvělé zapracovávání mladých hráčů do „A“ týmu a celkově velmi nabitá a atraktivně předváděná hra, ze které je cítit touha mladých hráčů prosadit se.

### 5.8.2. Slabé stránky

Slabou stránkou USK Praha je bezesporu nízký rozpočet, který dále omezuje veškeré působení klubu. Jako další nedostatek lze vnímat absenci většího počtu parkovacích míst, avšak tento nedostatek je alespoň částečně kompenzován dobrou dostupností pomocí městské hromadné dopravy. V průběhu samotného utkání spatřuji dvě zásadní slabé stránky klubu: zcela chybí doprovodný program o poločase či přestávkách mezi první a druhou a třetí a čtvrtou čtvrtinou, během utkání nelze zakoupit žádné předměty s klubovou tematikou. Fanoušek tak nemá absolutně možnost se se svým týmem blíže identifikovat. Tento nedostatek je vnímán jako zásadní, protože

vytváření a udržování si image podniku a navazování vztahů se zákazníky, respektive fanoušky, je pro fungování dané organizace velice důležité. USK Praha sice na každý zápas připravuje čtyřstránkový zpravodaj, ten je ovšem po obsahové stránce velmi nuzný. Určitě je potřeba zmínit i v mnohých ohledech zastaralou halu.

### 5.8.3. Příležitosti

Velká příležitost klubu se skrývá v jeho dobré lokalitě. Skvělou příležitostí pro klub by tak mohly být sportovní i jiné akce v krásném přilehlém parku Folimanka, kde se nachází nově opravené dětské a sportovní hřiště. Pomocí těchto akcí by si USK Praha mohl vytvořit nové fanoušky z řad obyvatel Prahy 2, tedy z teoreticky nejsilnější skupiny diváků. Zároveň by se mezi dětmi, které by se těchto akcí účastnily, mohli najít noví členové tzv. „miniškoličky“, kterou USK Praha již dlouho pořádá pro ty nejmenší, ze kterých následně vybírá talentovanější jedince, kteří přecházejí do minižakovských a žakovských týmů USK Praha. Klub by se měl především snažit využít svého jedinečného postavení v rámci Mattoni NBL, jakožto jediný zástupce z pražských klubů v této soutěži.

### 5.8.4. Hrozby

USK Praha se tuto sezónu díky svým excelentním výkonům nemusí naštěstí ani zdaleka obávat hrozby sestupu do nižších soutěží. Tato hrozba by se však stala aktuální ve chvíli, kdy by klub přišel o některého z větších sponzorů a nebyl by nadále schopen vyplácet své nejlepší hráče, kteří by tak odešli do jiných klubů. Tato problematika je velmi těsně spojena se situací, kdy tým vykazuje špatné sportovní výsledky. Takovýto odliv sponzorů může nastat právě ve chvíli, kdy se tým dlouhodobě potýká se sportovními neúspěchy, které v extrémním případě mohou vést k sestupu do nižší soutěže. Mezi hrozby lze zahrnout možnou revitalizaci některého z ostatních pražských

klubů, který by bojoval o účast v Mattoni NBL. Přítomnost nového klubu na stejné úrovni by mohl odlákat některé diváky a s nimi i sponzory, nehledě na to, že by se s tímto klubem musel USK dělit o mediální prostor vyhrazený pro pražské sportovní či případně přímo basketbalové kluby.

Výsledky SWOT analýzy jsou shrnuty v tabulce 2

Tabulka č. 2

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historie a zvučné jméno</li> <li>- Umístění haly a dostupnost</li> <li>- Práce s mládeží</li> <li>- Zázemí</li> <li>- Internetová komunikace</li> <li>- Předváděná hra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nízký rozpočet</li> <li>- Nulový merchandising</li> <li>- Absence doprovodného programu</li> <li>- Nedostatečný zápasový zpravodaj</li> <li>- Nedostatek parkovacích míst</li> <li>- Zastaralá hala</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobrá lokalita</li> <li>- Obyvatelé Prahy 2</li> <li>- Děti do nejmladších složek klubu</li> <li>- Vlastní basketbalový turnaj</li> <li>- Jediný pražský klub v Mattoni NBL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sestup do I. ligy</li> <li>- Ztráta sponzorů</li> <li>- Nový přímý konkurent</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. SYNTETICKÁ ČÁST

### 6.1. Průběh výzkumu – dotazování

Dotazníkové šetření proběhlo 28.1.2012 při domácím zápase USK Praha proti ČEZ Basketball Nymburk. Na tomto zápase se dala předpokládat vysoká návštěvnost, díky atraktivitě soupeře. Tato domněnka se ukázala jako pravdivá, zápas navštívilo okolo 900 diváků. Dotazování fanoušci byli osloveni u vstupu do haly a následně o poločase ve foyer. Výzkum probíhal pomocí písemného dotazníku, který obsahoval 15 jasných a jednoduchých otázek. Díky osobnímu kontaktu byla návratnost vyplněných dotazníků stoprocentní. Touto formou bylo osloveno 103 diváků.

Před vlastním dotazováním byly otázky a struktura dotazníku konzultovány. 23.1.2012 proběhla pilotáž tohoto dotazníku pomocí 10 respondentů, která neodhalila žádné nedostatky. Druhá část dotazování probíhala elektronickou formou pomocí serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Adresy oslovených diváků touto formou byly získány z databáze oficiálních webových stránek USK Praha a pomocí fanoušků na facebookové stránce klubu. Návratnost těchto dotazníků byla znatelně menší. Z oslovených 671 respondentů se vrátilo 152 vyplněných dotazníků. Lze sice předpokládat, že někteří dotazování pomocí internetu již odpovídali osobní formou na samotném utkání. I přesto se návratnost pohybuje okolo pouhých 25%.

K vyhodnocení dotazníků byla použita pro přehlednost tabulka v programu Microsoft Excel. Do té byly nejprve převedeny údaje z elektronického dotazování a následně doplňovány odpověďmi z písemného dotazování.

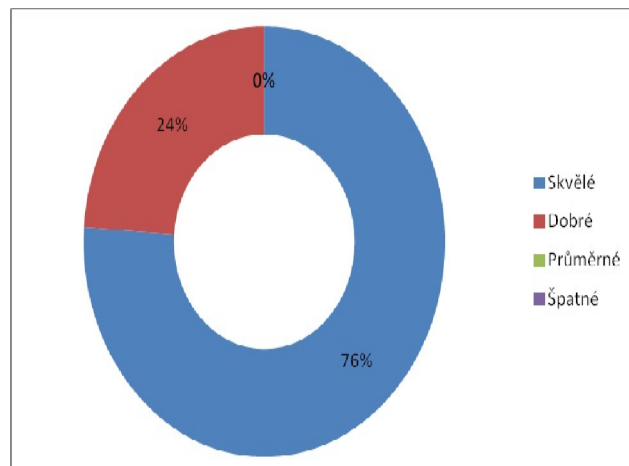


## 6.2. Výsledky dotazování

### 1. Jak hodnotíte výsledky USK Praha v této sezóně?

- Skvělé – 194
- Dobré - 61
- Průměrné - 0
- Špatné – 0

Graf č. 1



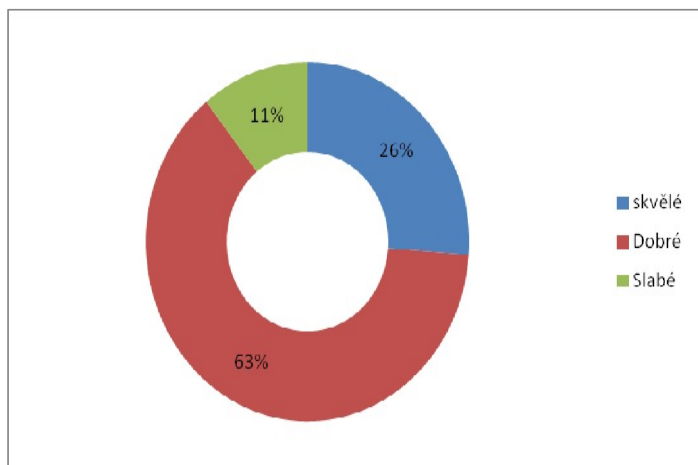
Zdroj: Vlastní zpracování

Je patrné, že fanoušci USK Praha si jejich skvělou formu v letošní sezóně moc dobře uvědomují a mají z ní radost. Více než tři čtvrtiny dotazovaných označila výsledky klubu za „skvělé“ a zbylých 24% za „dobré“. Jediný respondent nevybral odpověď „průměrné“ či „špatné“. Tyto výsledky potvrzují domněnku, že úspěch klubu a s ním spojená spokojenost diváků neznamená nutně obsazení prvních příček tabulky. V době zadávání dotazníku již bylo jasné, že USK Praha obsadí 6. příčku po základní části.

### 2. Jak hodnotíte sportovní výkony mladých hráčů ze základní rotace (Hruban a Šotnar) v konkurenci starších a zkušenějších hráčů soupeřů?

- Skvělé – jsou jim rovnocennými soupeři - 68
- Dobré – blíží se jejich úrovni - 164
- Slabé – jejich úrovni se ani nepřibližují – 28

Graf č. 2



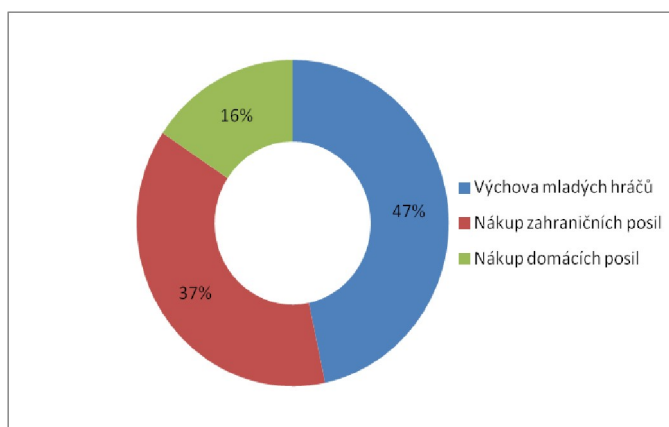
Zdroj: Vlastní zpracování

Filosofie klubu USK Praha, tedy dosahování úspěchů skrze kvalitní výchovu mladých hráčů, je evidentně úspěšná i v očích diváků. Téměř dvě třetiny označilo výkony mladíků Vojtěcha Hrubana (ročník '89) a Michala Šotnara (ročník '92) v konkurenci zkušenějších a starších hráčů za „dobré“ a více než čtvrtina respondentů dokonce za „skvělé“. Oba dva jsou neodmyslitelně hráči základní rotace a patří mezi hlavní pilíře klubu. Nehledě na jejich nízký věk, stávají se z těchto mladíků velice zkušení a respektovaní hráči. Již v době vyplňování tohoto dotazníku se objevovaly zprávy o potenciálních přestupech Hrubana do „bohatých“ týmů. Oba dva hráči reprezentovali ČR již v mládežnických kategoriích a nyní si svými výkony říkají minimálně o zařazení do širšího výběru reprezentačního „A“ týmu.

### 3. Jakou filosofii by měl podle Vás klub praktikovat v příští sezoně?

- Výchova mladých hráčů – 119
- Nákup zahraničních posil - 96
- Nákup domácích posil - 40

Graf č. 3



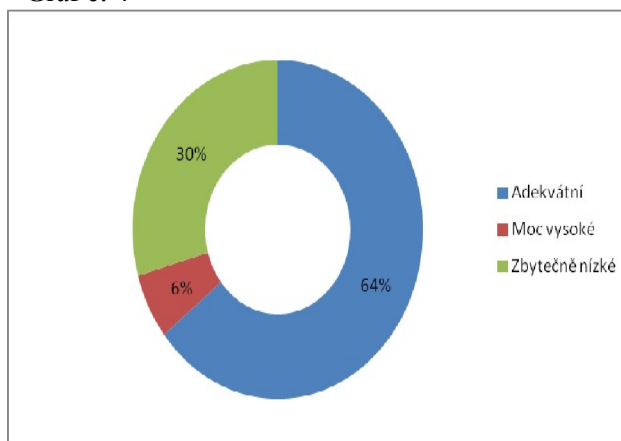
Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv jsou fanoušci klubu více či méně za jedno v otázce úspěšné výchovy mladých hráčů, je patrné, že v názorech na zastávanou filosofii se již rozcházejí. Ačkoliv téměř polovina respondentů (47%) uznává a podporuje zvolený směr, kterým se USK Praha ubírá, více než třetina (37%) by raději viděla na palubovce haly Folimanka zahraniční posily, které by teoreticky měly znamenat vyšší pravděpodobnost umístění se v horních patrech tabulky. Necelá šestina (16%) respondentů zvolila variantu nákupu domácích posil.

#### 4. Jaký je Váš názor na výši vstupného?

- Adekvátní - 164
- Moc vysoké - 16
- Zbytečně nízké – 75

Graf č. 4



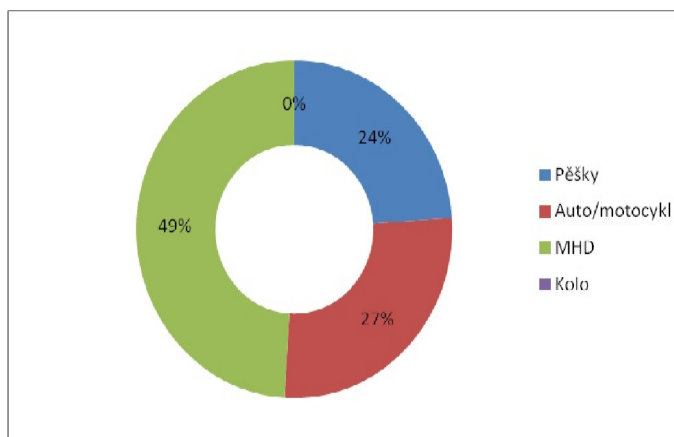
Zdroj: Vlastní zpracování

Cena vstupného, tedy 40,- respektive 20,- Kč se zdá být pro většinu respondentů přijatelná či dokonce podceněná. 30% dotazovaných by bylo ochotno zaplatit dokonce i ceny vyšší. Mezi návrhy na cenu se dokonce několikrát objevila částka 100,- Kč. Naopak pouze 6% respondentů vyjádřilo nespokojenost s výší vstupného.

### 5. Jakým způsobem se dopravujete na zápas?

- Pěšky – 61
- Auto/motocykl - 69
- MHD - 125
- Kolo – 0

Graf č. 5



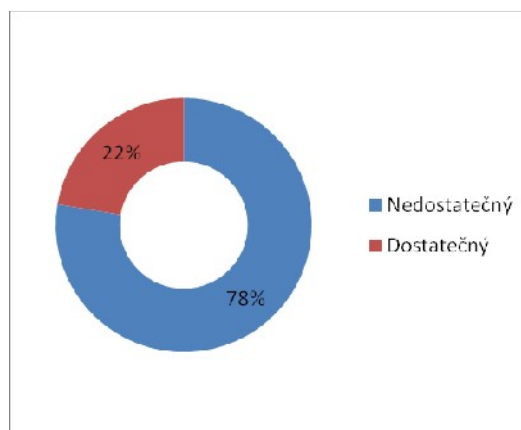
Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř polovina dotazovaných se na zápasy dopravuje pomocí městské hromadné dopravy, to pouze potvrzuje skvělou dostupnost haly. Autem jezdí na Folimanku pouze 27% respondentů, tato skutečnost je způsobena malou kapacitou hlídaného parkoviště před halou a zároveň nemožností parkovat jinde v okolí haly z důvodu modrých zón. Je zajímavé, že téměř čtvrtina dotazovaných diváků chodí na zápasy pěšky. To opět dokazuje velice lukrativní umístění haly. Nikdo z dotazovaných nedopravuje na utkání na kole.

### 6. Jak vnímáte stav haly Folimanka?

- Nedostatečný, potřeba změny - 198
- Dostatečný, nic bych neměnil/a - 57

Graf č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

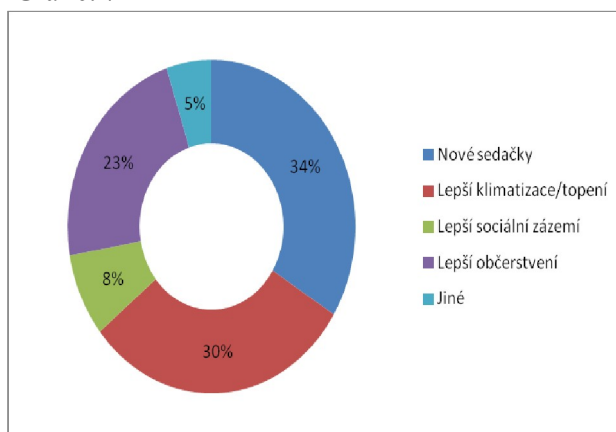
Nikterak překvapivým zjištěním je výsledek otázky ohledně stavu haly. Více jak třem čtvrtinám dotazovaných přijde stav haly Folimanka nedostatečný a provedla by

alespoň částečnou rekonstrukci. 22% dotazovaných je se stavem haly spokojených a nevidí žádný důvod k změnám.

### 7. Jaké konkrétní změny navrhujete?

- Nové sedačky – 67
- Lepší klimatizace/topení - 60
- Lepší sociální zázemí - 16
- Lepší občerstvení - 45
- Jiné..... 10

Graf č. 7



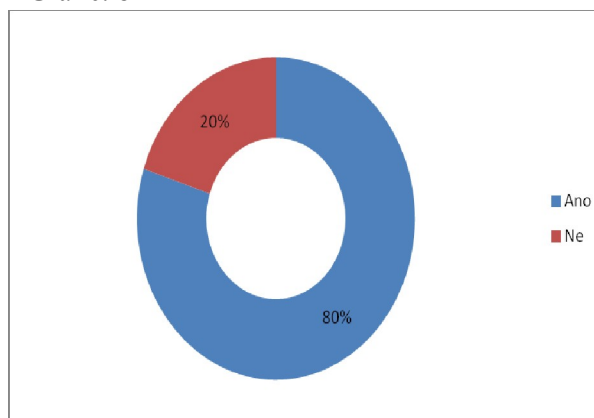
Zdroj: Vlastní zpracování

Názory na to, co by se mělo v hale prioritně změnit se různí. Nejvyšší procentuální zastoupení získala odpověď vyjadřující nespokojenost se stavem sedaček na tribuně. Pouze o pár procent méně respondentů vybralo jako zásadní problém starou klimatizaci, která je v teplých letních měsících nedostatečná. Třetí nejvyšší počet dotazovaných vybral možnost týkající se lepšího občerstvení. Zbýlých 13% dotazovaných spatřuje problém jinde, především v nedostačujícím sociálním zázemí.

### 8. Chybí Vám na utkáních možnost zakoupit si suvenýry?

- Ano – 204
- Ne – 51

Graf č. 8



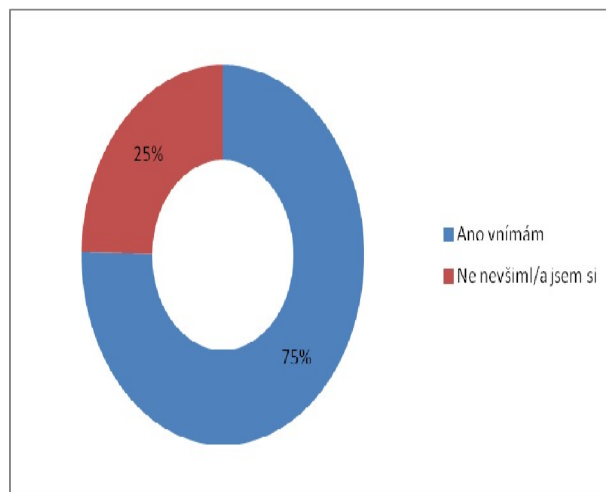
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem jednoznačně negativní postoj zaujímají diváci k absenci předmětů s klubovou tematikou. Ačkoliv jsou upomínkové předměty nejoblíbenější formou projevu sympatií s daným klubem, na USK Praha toto zcela chybí.

9. *Vnímáte mimobasketbalové aktivity klubu USK Praha a jejich jednotlivých hráčů? (dobročinné akce atd.)*

Graf č. 9

- Ano vnímám – 192
- Ne nevšiml/a jsem si – 63



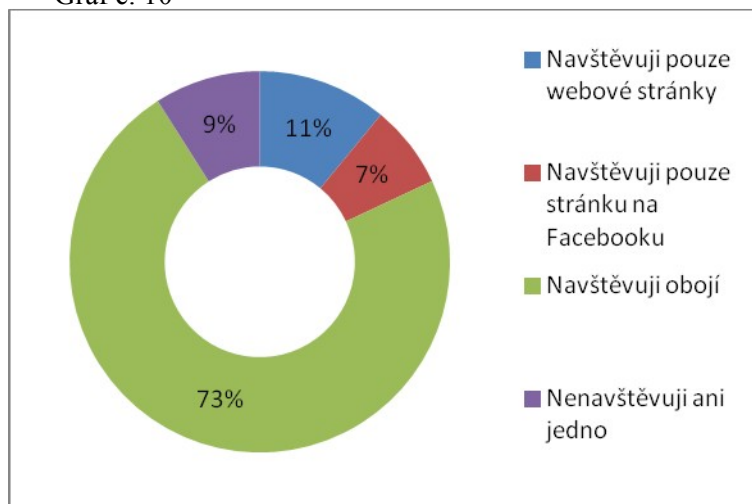
Zdroj: Vlastní zpracování

Veskrze pozitivní zprávou pro vedení klubu je skutečnost, že 75% dotazovaných zaregistrovala mimobasketbalovou aktivitu hráčů USK Praha. Tato skutečnost je potvrzením, že marketingová činnost, kterou klub vyvíjí, má svůj smysl.

10. *Navštěvujete oficiální webové stránky klubu nebo fan stránku na Facebooku?*

Graf č. 10

- Navštěvují pouze webové stránky - 28
- Navštěvují pouze stránku na Facebooku - 18
- Navštěvují obojí - 186
- Nenavštěvují ani jedno – 23



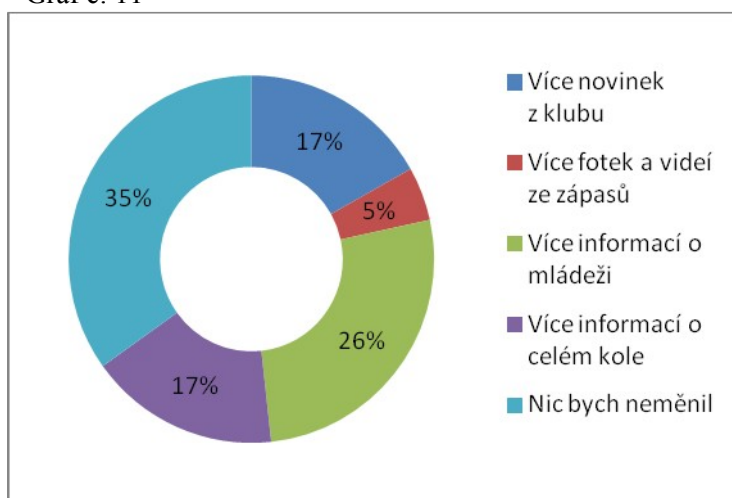
Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř tři čtvrtiny dotazovaných uvedlo, že navštěvují webové stránky klubu i facebookovou stránku. Tato skutečnost naznačuje, že v internetu se doopravdy skrývá pro klub velká příležitost. Pouhých 9% dotazovaných uvedlo, že nesledují ani jednu z uvedených stránek.

### 11. Co byste v tomto internetovém zázemí nejvíce změnil/a?

- Více novinek z klubu (rozhovory s hráči atd.) – 39
- Více fotek a videí ze zápasů - 11
- Více informací o mládeži - 42
- Více informací o celém kole - 59
- Nic bych neměnil – 81

Graf č. 11



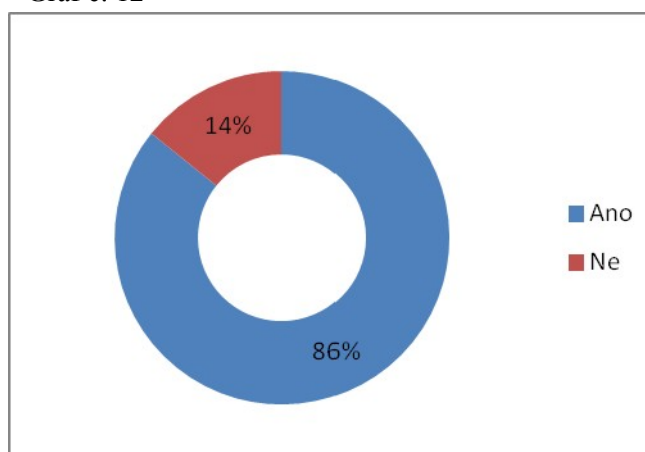
Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak třetina z těch respondentů, kteří využívají webové stránky USK Praha (ať již oficiální či na sociální síti Facebook), jsou s nimi spokojeni a nic by na nich neměnili. 26% dotazovaných projevilo zájem o více informací z mládežnické sekce klubu. Po 17% respondentů vybralo možnost více novinek z klubu a více informací z celého aktuálního kola Mattoni NBL. S obsahem foto a video galerií jsou dotazovaná diváci až na 11 jedinců spokojeni.

12. Jste spokojeni s četností aktualizací na webových/facebookových stránkách?

- Ano jsem - 199
- Ne nejsem - 33

Graf č. 12



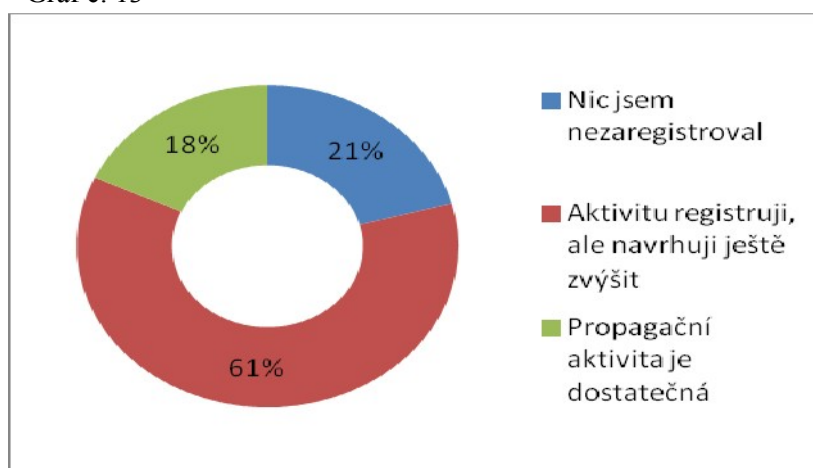
Zdroj: Vlastní zpracování

Naprostá většina uživatelů webových stránek z dotazovaných diváků (86%), je spokojena s četností aktualizací na webových a facebookových stránkách. Pouze 14% respondentů považuje průměrně jednu aktualizaci za tři dny, jak je tomu v současné době na webech USK Praha, za nedostatečnou.

13. Připadá Vám propagační aktivita klubu dostatečná? (reklama, účast klubu na společenských akcích, soutěže o listky atd.)

- Ne, nic jsem nezaregistroval - 53
- Ne, aktivitu registruji, ale navrhuji ještě zvýšit- 156
- Ano, propagační aktivita je dostatečná – 46

Graf č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování

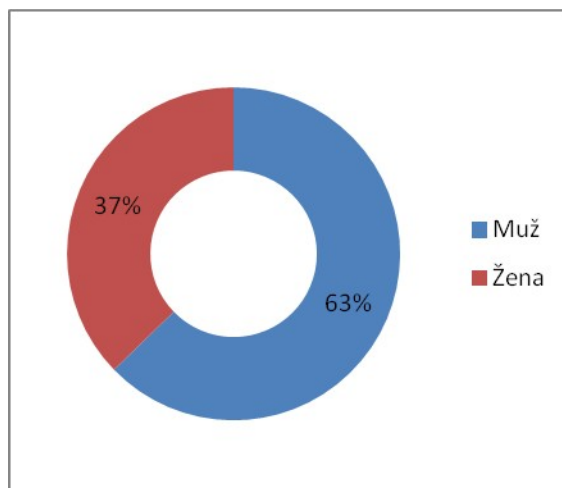


Pozitivní skutečností pro klub je fakt, že 61% dotazovaných uvedlo, že registrují propagační aktivity klubu. O poznání smutnější zjištění však je, že tyto aktivity považují za nedostatečné. 21% dotazovaných dokonce žádné aktivity neregistruje. Pouhá necelá pětina dotazovaných je s propagační aktivitou klubu spokojená.

#### 14. Pohlaví?

- Muž - 160
- Žena – 95

Graf č. 14



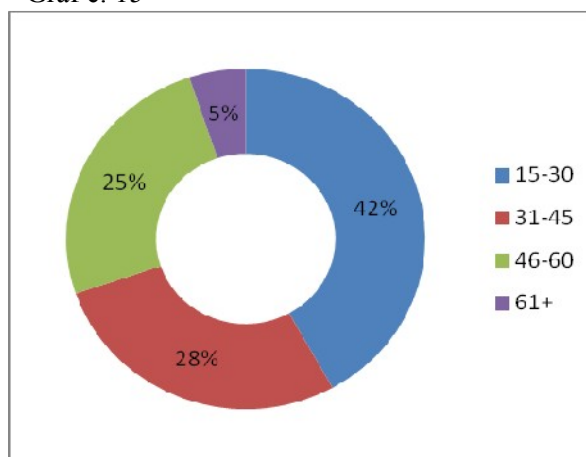
Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv muži stále tvoří majoritní část diváků USK Praha a patrně i basketbalu obecně, podíl žen v hledišti se stále zvyšuje. Z dotazovaných diváků bylo 37% žen, což je skoro až překvapivě vysoké číslo.

#### 15. Kolik je Vám let?

- 15-30 - 107
- 31-45 - 71
- 46-60 - 64
- 61+ - 13

Graf č. 15



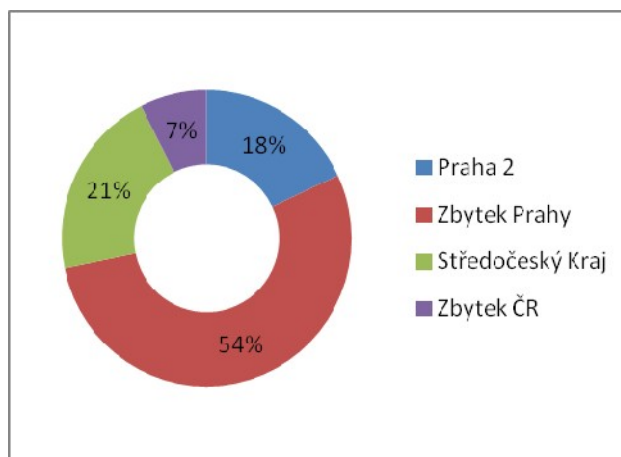
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpočetnější skupina dotazovaných diváků spadá do věkové kategorie 15 – 30 let, tu tvoří 42% respondentů. Do kategorie 31 – 45 let se řadí 28% dotazovaných a o pouhé tři procenta nižší je zastoupeno věkové rozmezí 46-60 let. Pouhých 5% dotázaných bylo starší 61 let. Z výsledků je však patrné že divácká základna USK Praha je tvořena velmi širokým věkovým spektrem.

#### 16. Odkud pocházíte?

- Praha 2 – 46
- Zbytek Prahy - 137
- Středočeský Kraj – 53
- Zbytek ČR – 19

Graf č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle předpokladu tvoří nejpočetnější část dotazovaných diváků obyvatelé Prahy. Z hlavního města jich pochází dohromady 72%, z toho 18% je přímo z Prahy 2. Z okolí Prahy, tedy ze středočeského kraje na utkání dorazilo celých 21% diváků. Podle následného rozhovoru lze určit že více než 80% těchto středočechů přijelo na zápas z Kladna, mimo jiné z rodného města Vojtěcha Hrubana. 7% respondentů uvedlo, že pocházejí z jiných částí republiky.

## 6.3. Návrhy na zlepšení marketingového mixu USK Praha

### 6.3.1. Produkt

Opět nesmíme závěry zobecňovat na celkový produkt, ale musíme se zabývat jeho jednotlivými složkami. Stěžejní část produktu USK Praha, tedy hráči a realizační tým je v současné době za daných podmínek velmi kvalitní. Předváděná hra je velmi atraktivní a divák je v tomto ohledu spokojen, tato složka produktu tedy nevyžaduje žádných výraznějších změn. Sportovní produkt, jak již bylo mnohokrát zmíněno, je jakýsi soubor dílčích klubových produktů a služeb a programu utkání atd. Zde narážíme na zásadní nedostatky produktu USK Praha. Klub absolutně opomíjí merchandising a nedává tak svým příznivcům šanci navázat s tímto klubem jakýsi osobní vztah, identifikovat se s ním. Pokud klub USK nevytváří klubové předměty z důvodu nízkých finančních prostředků, považuji toto vnímání za velmi krátkozraké. Cílem jakékoliv sportovní organizace je oslovit co nejširší vrstvu lidí. Máloco může představovat lepší reklamu než např. fanoušek nosící hrdě po městě své triko s logem oblíbeného klubu. Doporučuji věnovat merchandisingu mnohem větší pozornost. Náklady na provoz stánku v hale při utkání jsou téměř nulové. Návrh klubových předmětů i s cenou je v tabulce 3

Tabulka č. 3

Triko s logem (3 varianty, pánské i dámské)	300 Kč
Mikina s logem	600 Kč
Replika dresu + kraťasy	1000 Kč
Šála s logem	300 Kč
Kalendář	150 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Klubu bych dále doporučil vytvořit pravidelný přestávkový doprovodný program, který by měl jednotnou koncepci tak, aby se s ním mohl divák ztotožnit a

zvyknout si na něj. Po vzoru zámořské ligy NBA, kde podobné programy probíhají téměř při každé pauze, bych doporučoval dva druhy programu. Během přestávek mezi první a druhou a třetí a čtvrtou čtvrtinou, bych navrhoval klasické slosování vstupenek o klubové předměty či volné vstupenky na příští utkání. O poločase by opět probíhalo slosování vstupenek, tentokrát by však tři vylosovaní soupeři ve známé basketbalové hře tzv. „králi střelců“ případně v hodů na koš z půlky či trojky. Vítěz by obdržel hodnotné ceny od sponzorů či případně klubové předměty. Tyto přestávkové doprovodné bloky je možno využít i pro zviditelnění sponzora, čili je možné je zahrnout do nabídkového listu.

### 6.3.2. Cena

Cenová strategie zvolená klubem USK Praha je pro fanouška velice příznivá. Vstupné je nastaveno na minimální výši za účelem pouhého pokrytí nákladů, nikoliv dosažení zisku klubu, proto je cena přijatelná pro naprostou většinu potenciálních diváků. Klub zároveň nabízí možnost zakoupení permanentky a různé soutěže na Facebooku či na svých internetových stránkách o volné vstupenky na zápasy. 30% dotazovaných diváků dokonce uvedlo, že se jim zdá nastavená cena příliš nízká a jsou ochotni za utkání zaplatit i více. V současné chvíli je v dané oblasti relativně zbytečné provádět jakékoliv změny. Ještě nižší cena by ani nepokryla náklady spojené s utkáním. Naopak vyšší cena by mohla zbytečně popudit část diváků, kteří by na projev protestu mohli přestat na utkání docházet a vzhledem k relativně nízké návštěvnosti by toto navýšení ceny v žádném případě neznamenal žádný rapidní nárůst zisků.

USK Praha má v současnosti 28 partnerů, z nichž většina funguje na bázi barterového obchodu. V rámci tohoto způsobu obchodu navrhuji navázat partnerský vztah s některými médii, například rozhlasovými stanicemi. Bohužel USK není v takové pozici, aby si mohl určovat podmínky pro sponzory, a proto v současné situaci nelze v oblasti cen nic podnikat, pouze vyčkávat kdo na nastavené ceny přistoupí. Zajímavým lákadlem by pro potenciální sponzory mohly být onen poločasový program nesoucí se ve jménu daného sponzora. Takováto reklama má přece jenom vyšší účinnost než pouhý plakát.

### 6.3.3. Distribuce

Ačkoliv návštěvnost domácích utkání není vysoká, stále jsou z množiny diváků procentuálně nejvíce zastoupeni ti, kteří si přijdou užít zápas přímo na místo konání, do haly Folimanka. Jeden z faktorů, který diváka při sledování zápasu zajímá nejvíce, je komfort, který se mu dostává. Nemůže proto zůstat bez povšimnutí, žalostný stav většiny plastových sedaček, které mívají nalomené opěradlo, takže je spouště divákům znesnadněna možnost se opřít. Tento problém se bez diskuze musí vyřešit. Otázkou je, zda nové sedačky pořídit po vzoru těch starých, čili jednotlivé sedáky s opěradly, nebo jestli by nestálo za zamýšlení, nechat se inspirovat jinými extraligovými kluby a pořídit pouhé plastové či dřevěné lavice. V případě sedáků s opěradly klub totiž znova riskuje, že bude stejný problém opět řešit během pár let.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá nespokojenost diváků s nekvalitní klimatizací, která v teplejších měsících neplní svůj účel podle jejich představ. Pozitivním jevem v tomto ohledu není ani fakt, že hala je celá prosklená. Ovšem vzhledem ke stáří haly je velmi náročné takovouto renovaci provést, a to jak z hlediska financí, tak z hlediska času a energie, proto takovouto rekonstrukci nemohou diváci v blízké budoucnosti očekávat. Jako řešení se nabízejí vrtulovité větráky připevněné na strop haly. Takováto investice není nijak zvlášť nákladná, je jednoduchá na údržbu, svůj účel plní a není ani nijak instalačně náročná. Tuto rekonstrukci společně s rekonstrukcí sedaček navrhuji na květen až červenec, podle potřeby. V těchto měsících jsou již sezony mužů i žen ukončeny. Zároveň bývá na USK Praha tradicí, že měsíc červenec je pro sportovce měsícem volna.

### 6.3.4. Propagace

V rámci propagace se před klubem otevírá celá spousta možných změn, skrze spoustu existujících propagačních nástrojů. Klub by se měl zaměřit na zviditelnění svých webových a facebookových stránek. USK Praha odvádí v rámci internetové komunikace s diváky skvělou práci, ale chybí mu jeden z těch prvotních kroků, a sice dostat své stálé i potenciální fanoušky na tyto stránky. Více energie by měl směřovat na propagaci stránky samotné, za pomoci moderátora, za pomoci reklamních panelů na

hřišti a za pomoci lepšího umístění odkazu v rámci zápasového zpravodaje. Je škoda, aby tato dobře odváděná práce přicházela vniveč.

Ročně je průměrně odvysíláno 5 až 6 domácích utkání USK Praha pomocí přímého přenosu ČT4. Mediálního prostoru se tak klubu nedostává málo, avšak pouze minimální počet diváků tuto skutečnost vůbec registruje. Utkání, která přenáší česká televize, by měla být klubem propagována co nejvíce. Především proto, aby na tato utkání přišlo hodně diváků a tím pádem vznikla dobrá atmosféra. Takovéto prostředí, ve spojení s atraktivní předváděnou hrou se stávají nejlepší reklamou pro klub a USK si takto může snadno vytvořit nové příznivce. Zároveň zajímavá utkání přitahují větší množství sponzorů.

Z médií bych se zaměřil na lokální tisk včetně jejich webových stránek: Pražský deník, měsíčník Noviny Prahy 2, Metro a Sedmička. Zároveň bych znovu obnovil spolupráci s některou z rozhlasových stanic. Tato spolupráce fungovala již před třemi lety s rádiem Beat. Smlouva se po dvou letech neobnovila, bez hlubších důvodů. Navrhuji oslovit radio Expres a Spin. Výhodou obou rozhlasových stanic je především jejich lokální zaměření na Prahu a její bezprostřední okolí. Další výhodou rádia Spin je jeho žánrové zaměření na Black music – Hip Hop, R&B, Soul atd., jakožto žánr, který jde již desítky let ruku v ruce s basketbalem.

Snahou propagace je oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků. Klubu USK Praha se nabízí unikátní příležitosti díky jeho poloze. Navrhuji věnovat každý měsíc energii, čas a peníze do propagační akce v rámci Prahy 2. Může se jednat o vlastní akce uspořádané v parku Folimanka, ať už zaměřené na malé děti jako potenciální nové hráče „miniškoličky“ a jejich rodiče či případně na mládež ve snaze zaujmout je produktem basketbalu a najít v nich nové fanoušky. Osobně vnímám velký potenciál právě skrze mladší děti, ačkoliv to bude klub stát více práce. V případě, že se malé dítě ve věku okolo devíti či desíti let stane členem USK Praha a budou mu dostatečně vštípeny zásady basketbalu a jako možné idoly nabídnuti hráči USK Praha, toto malé dítě bude vyžadovat návštěvy na domácích utkáních. Těchto návštěv se samozřejmě vzhledem ke svému věku bude účastnit se svými rodiči a z těch se takto vlastně zcela nenásilně stávají také fanoušci USK Praha.

Velkou příležitostí v rámci propagace vnímám také v pořádání společenských akcí. Tyto akce se mohou týkat například právě nejmladších členů klubu a jejich rodičů v rámci jakýchkoli besídek, kterých se budou jednotliví hráči USK Praha také účastnit. Tato vazba je velmi důležitá, ve chvíli kdy fanoušci navážou s hráči alespoň částečný přátelský vztah, stávají se většinou mnohem oddanějšími fanoušky.

Dále bych se nebál kontaktovat jednotlivé základní školy s nabídkou ozvláštnění hodin tělesné výchovy díky návštěvou hráčů USK Praha, kteří školákům důkladně představí basketbal a zároveň tak sami sebe zviditelní. Výsledek tohoto snažení tak může mít dvojí podobu: noví fanoušci, či noví hráči v týmech USK Praha.

## 7. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat a zhodnotit současný marketingový mix basketbalového klubu USK Praha a následně zformulovat možné návrhy na zlepšení jeho jednotlivých složek do budoucna. Tyto jednotlivé složky jsou tvořeny „čtyřmi P“ vycházející ze základního rozdělení marketingového mixu. K analýze současné podoby marketingového mixu byl použit neformální rozhovor s vedením klubu a SWOT analýza, popisující silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby podniku, neformální interview s vedením mužstva. Z takto získaných podkladů byly za pomoci výsledků z dotazníkového šetření s fanoušky a osobních poznatků autora vytvořeny návrhy změn marketingového mixu.

V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy týkající se sportovního marketingu a marketingového mixu. Dále část dále přibližuje modifikaci marketingového mixu pro sportovní klub, nastiňuje marketingové prostředí, ve kterém se jednotlivé sportovní kluby nachází, a které ovlivňuje jednotlivé složky „4P“ marketingového mixu – produkt, cena, distribuce, propagace.

Praktická část již rozebírá jednotlivé složky marketingového mixu USK Praha, komentuje prostředí a celkovou situaci, ve kterém se tento klub nachází.

Jednoznačným problémem USK Praha je velmi chudý rozpočet, kterým tento klub disponuje. Od této skutečnosti se vše odvíjí. Před 12 lety byl klub nucen přetvořit svoji filosofii, z původního týmu evropského formátu se stal klub s minimálním množstvím finančních prostředků. Veškeré snahy klubu tak směřují skrze výchovu mladých hráčů. Ačkoliv je tento způsob velmi obtížný a zdlouhavý a ve finálně finančně málo zajímavý, USK se žádná jiná možnost nenabízí a nutno podotknout, že se tohoto úkolu zhostil nadmíru úspěšně. Za pomoci skvělého zázemí vychovává klub špičkové mladé hráče na evropské úrovni. Od toho je také odvozen samotný produkt, kterým USK disponuje. Klub kvůli svému mladému složení nemůže divákům nabídnout každoroční bitvy o medailové pozice, avšak nabízí velice atraktivní a dravou hru v podání mladých a ambiciózních hráčů. Ačkoliv se tento základ produktu podařil i za takto špatných finančních podmínek vytvořit nadmíru zajímavý a jedinečný, brzdí klub jeho finanční situace na jiných frontách. Bez dostatečných finančních prostředků se nemůže divákovi dostat takového komfortu, jak by si přál. Potřebnou rekonstrukcí haly



počínaje, kvalitnějším občerstvením konče. Avšak bez potřebného diváckého komfortu se nedá očekávat vyšší než průměrná návštěvnost na utkáních. Bez dostatečné divácké základny však není klub zajímavý pro sponzory, čímž se opět dostáváme na začátek problému a tedy nedostatek financí.

USK Praha se tak nachází v dosti nepříjemné situaci, kdy ačkoliv jeho marketingový mix je v současných podmínkách nastaven kvalitně, nemůže vedení klubu očekávat v příštích letech žádnou výraznou změnu. Klub se potřebuje vydat jinou než klasickou cestou, které se nabízí většině ostatních účastníků Mattoni NBL, tedy investovat do rozvoje. Navrhované úpravy marketingového mixu se staví k problematice z odlišného úhlu. Aby se klub stal atraktivní pro sponzory musí mít dostatečně silnou základnu fanoušků, vzhledem k nízkému věkovému průměru nemůže USK Praha přilákat dostatečný počet diváků pomocí výsledků a předváděné hry. Klub potřebuje využít dobrého umístění v letošní sezóně a za pomoci dobře promyšlených propagačních nástrojů zaujmout potenciální diváky. Některými z těchto navrhovaných úprav marketingového mixu jsou například akce pro veřejnost v parku Folimanka, hned vedle klubové haly, nebo využití barterového obchodu s některou z lokálních rozhlasových stanic. Jako další stěžejní bod nového marketingového mixu vnímám vytvoření chybějícího merchandisingu. Přilákáním diváků do hlediště totiž klub ještě ničeho nedosahuje, avšak pomocí nabídky suvenýrů s klubovou tematikou si může tyto potenciální fanoušky dobře „ukotvit“.

USK Praha tak na konci této velmi úspěšné sezóny stojí před velmi velkou výzvou, jejíž splnění rozhodně nebude lehké, avšak v případě úspěchu to může znamenat obrat k lepšímu v rámci celého klubu.

Mnou navrhované úpravy jsou pouze dílčími kroky v rámci dlouhodobějšího plánu, kterého by se mělo vedení klubu držet. Tato doporučení by měla sloužit ke zlepšení marketingového mixu jako takového, ale také ke zlepšení pocitu diváka z produktu, kterým USK Praha disponuje. Na dobré podpoře fanoušků stojí celá tato problematika. Mnou zmiňované návrhy jsou však pouhá doporučení. Záleží na vedení klubu, zda je skuteční či ne.

## 8. Použitá literatura

### Tištěné zdroje:

1. BERGH, J; GEUENS, M. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
2. BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1.
3. BUREŠ, I. *Praktická škola marketingu*. 1.vyd. Uniapress, Bratislava, 1990. 16 s. ISBN: 80-8531-301-4.
4. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympie, a.s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
5. FORET, M. *Marketing*. Brno: Masarykova universita, 2004. 166 s. ISBN 80-210-3500-5.
6. FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: COMPUTER PRESS, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
7. FORET, M., PROCHÁZKA, P, URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
8. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – jak poznat své zákazníky*. Praha: Grada publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
9. HADRABA, J. *Marketing : Produktový mix – tvorba inovací produktů*. 1. vyd. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.
10. HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.
11. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Grada Publishing a.s., 2008. 269s. ISBN: 8024726904.

12. KOTLER, P. *Marketing management*. 7.vyd. Victoria Publishing, Decín, 1992. 236 s. ISBN 80-85605-08-2.
13. KOTLER, P. *Marketing management*. Grada Publishing, Praha, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
14. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
15. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishnig, 2006. 277 s. ISBN 9788024709666.
16. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
17. MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1.vyd. Grada Publishing, Praha, 1996. 308 s. ISBN 80-7169-297-2.
18. McCARTHY, E.J., PERREAULT, W.D. *Basic marketing: a global managerial approach*. 11. vyd. Boston: Irwin, 1993. 763 s. ISBN 0-256-10509-X.
19. MULLIN, B.J.; HARDY, S.; SUTTON, W.A. *Sport marketing*. Champaign : Human Kinetics, 2000. 441 s. ISBN 9780880118774.
20. PILLÁR, P. *Diplomová práce Podniková image a identita basketbalových klubů a jejich využití v obchodní činnosti*. 2006. 78s.
21. PITTS, B.G., STOTLAR, D.K. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgatown: Fitness Information Technology, 1996. 290 s. ISBN 1-885693-02-8.
22. PŘÍBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1.vyd. Grada Publishing, Praha, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
23. SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
24. SUCHOMELOVÁ, E. *Bakalářská Práce: Marketingový mix sportovního areálu HAMR*. 2011, 71 s.

25. VYSEKALOVÁ, J. Mikeš, J. *Image a firemní identita*, 1. vydání Praha: GRADA 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

#### Elektronické zdroje:

1. Businessballs.com [online]. 2010 [cit. 2010-11-29]. PEST analysis method and examples, with free PEST template. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>>.
2. *Každý koš pomáhá* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.kazdykospomaha.cz/>.
3. Případová studie projektu volnočasových aktivit. In: *Případová studie projektu volnočasových aktivit* [online]. 2010 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Pripadova\\_studie\\_-\\_volnocasove\\_aktivity\\_duben\\_2010\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Pripadova_studie_-_volnocasove_aktivity_duben_2010_pdf.pdf).
4. TISKOVÁ ZPRÁVA - Český sport letos požaduje po městech a obcích alespoň třetinu prostředků z výnosů hazardu. In: *ČSTV* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: [http://www.estv.cz/zpravy/ostatni/120320-tz\\_sportovniinstituceasmo.pdf](http://www.estv.cz/zpravy/ostatni/120320-tz_sportovniinstituceasmo.pdf).
5. V Praze je průměrný plat 29 744 Kč. *Portál hlavního města Prahy* [online]. 9.3.2011 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: [http://www.praha.eu/jnp/cz/home/zivot\\_v\\_praze/sluzby/v\\_praze\\_je\\_prumerny\\_plat\\_29\\_744\\_kc.html](http://www.praha.eu/jnp/cz/home/zivot_v_praze/sluzby/v_praze_je_prumerny_plat_29_744_kc.html).
6. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Prahy v roce 2009 - obyvatelstvo. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2010 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/zakladni\\_tendence\\_demografickeho\\_socialniho\\_a\\_ekonomickeho\\_vyvoje\\_prahy\\_v\\_roce\\_2009\\_obyvatelstvo](http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_prahy_v_roce_2009_obyvatelstvo).

## 9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

## Příloha 1: Dotazník

### DOTAZNÍK USK PRAHA

Tento dotazník je vytvořen proto, aby zjistil názor fanoušků na dění okolo klubu USK Praha. Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou použity pouze pro účely bakalářské práce.

Pokyny: zakroužkujte vždy jen jednu odpověď

*1. Jak hodnotíte výsledky USK Praha v této sezóně?*

- Skvělé
- Dobré
- Průměrné
- Špatné

*2. Jak hodnotíte sportovní výkony mladých hráčů ze základní rotace (Hruban a Šotnar) v konkurenci starších a zkušenějších hráčů soupeřů?*

- Skvělé – jsou jim rovnocennými soupeři
- Dobré – blíží se jejich úrovni
- Slabé – jejich úrovni se ani nepřibližují

*3. Jakou filosofii by měl podle Vás klub praktikovat v příští sezóně?*

- Výchova mladých hráčů
- Nákup zahraničních posil
- Nákup domácích posil

*4. Jaký je Váš názor na výši vstupného?*

- Adekvátní
- Moc vysoké: jaké byste si představovali? .....
- Zbytečně nízké: jaké byste si představovali? .....

*5. Jakým způsobem se dopravujete na zápas?*

- Pěšky
- Auto/motocykl
- MHD
- Kolo

*6. Jak vnímáte stav haly Folimanka?*

- Nedostatečný, potřeba změny
- Dostatečný, nic bych neměnil/a

*7. Jaké konkrétní změny navrhuje?*

- Nové sedačky
- Lepší klimatizace/topení
- Lepší sociální zázemí
- Lepší občerstvení
- Jiné: .....

8. *Chybí Vám na utkáních možnost zakoupit si suvenýry?*

- Ano
- Ne

9. *Vnímáte mimobasketbalové aktivity klubu USK Praha a jejich jednotlivých hráčů?  
(dobročinné akce atd.)*

- Ano vnímám
- Ne nevšiml/a jsem si

10. *Navštěvujete oficiální webové stránky klubu nebo fan stránku na Facebooku?*

- Navštěvuji pouze webové stránky
- Navštěvuji pouze stránku na Facebooku
- Navštěvuji obojí
- Nenevštěvuji ani jedno

11. *Co byste v tomto internetovém zázemí nejvíce změnil/a?*

- Více novinek z klubu (rozhovory s hráči atd.)
- Více fotek a videí ze zápasů
- Více informací o mládeži
- Více informací o celém kole
- Nic bych neměnil



*12. Jste spokojeni s četností aktualizací na webových/facebookových stránkách?*

- Ano jsem
- Ne nejsem

*13. Případá Vám propagační aktivita klubu dostatečná? (reklama, účast klubu na společenských akcích, soutěže o lístky atd.)*

- Ne, nic jsem nezaregistroval
- Ne, aktivitu registruji, ale navrhuji ještě zvýšit
- Ano, propagační aktivita je dostatečná

*14. Pohlaví?*

- Muž
- Žena

*15. Kolik je Vám let?*

- 15-30
- 31-45
- 46-60
- 61+

*16. Odkud pocházíte?*

- Praha 2
- Zbytek Prahy
- Středočeský Kraj
- Zbytek ČR