

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Komparace marketingových koncepcí českého Davis
cupového a Fed cupového týmu**

Bakalářská práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracoval:

Michael Kacetl

Praha, duben 2015

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracoval samostatně, a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Michael Kacetyl

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

Na tomto místě bych rád vyjádřil poděkování vedoucímu bakalářské práce panu PhDr. Vladimírovi Janákovi, CSc., velmi si vážím jeho snahy, děkuji mu za jeho odborné vedení bakalářské práce a cenné rady, které mi v průběhu psaní této práce poskytoval.

Abstrakt

- Název:** Komparace marketingových koncepcí českého Davis cupového a Fed cupového týmu
- Cíle:** Hlavním cílem je porovnání dvou téměř stejných marketingových celků jako jsou akce českého Davis cupového a Fed cupového týmu, které mají podobnou marketingovou koncepci, avšak v některých bodech, především kvůli působení vnějších vlivů, se liší. Práce bude zaměřena hlavně na porovnání marketingových koncepcí, především marketingových mixů, s ohledem na cílové skupiny konečných zákazníků. Na základě porovnání obou marketingových koncepcí a vypracování SWOT analýzy budou zjištěny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby obou týmů, které budou porovnány ve SWOT maticích. V závěru budou navrženy možné kroky ke zlepšení stávající situace.
- Výsledky:** Po důkladné popisné analýze, komparaci a vypracované SWOT analýze a díky vhodnosti použitých metod, budou navrženy konkrétní úpravy jednotlivých složek marketingového mixu i celkové koncepce vedoucí ke zlepšení hospodářských výsledků týmu i celé akce. Výsledkem nebudou pouze kroky ke zlepšení situace, ale i pomocí SWOT matice vyjádřené hlavní rozdíly mezi oběma týmy, které pomohou čtenáři lépe proniknout do současné situace obou týmů.
- Metody:** V práci jsou použity metody popisné analýzy, která čerpala především z analýzy zdrojů. Zkoumala a popisovala, především současný stav obou týmů a byla základním stavebním kamenem pro následnou komparaci obou týmů ve všech porovnávaných aspektech. Byla využita i SWOT analýza, která vyústila do závěrečné SWOT matice.
- Klíčová slova:** Marketing, Marketingový mix, Popisná analýza, Komparace, SWOT analýza; Tenis, Davis Cup, Fed Cup

Abstract

Title: Comparison of Marketing Conceptions of Czech Davis Cup Team and Czech Fed Cup Team

Objectives The main objective is to compare two similar marketing units, Czech Davis Cup and Czech Fed Cup team. Although their marketing concepts are similar, some points turn out to be different, particularly because of the external effects. Mainly, the focus will be on comparing marketing concepts and marketing mixes with regard to the target group of customers. Based on the comparison of marketing concepts and SWOT analysis outcome, strengths, weaknesses, opportunities and threats will be compared in SWOT matrix. In conclusion, improvement proposal steps will be brought to enhance the current situation.

Methods: Descriptive analysis method was used to examine and describe the current state of both teams. This method was also the foundation stone for subsequent comparison of both teams in all aspects. SWOT analysis resulted in SWOT matrix.

Results: Thorough descriptive analysis, comparison of both marketing concepts, and SWOT analysis will propose modification of the marketing mix individual components. Also the concept change will lead to better economic results of the team and the whole event. Not only will the results improve the situation, SWOT matrix will demonstrate major differences between the teams, and will also help the reader to get through their current situation.

Keywords: Marketing, Marketing mix, Situational analysis, Comparison, SWOT analysis, Tennis, Davis Cup, Fed Cup

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíle a dílčí úkoly práce	11
3. Teoretická východiska	12
3.1 Marketing.....	12
3.2 Sportovní marketing	13
3.3 Marketingová koncepce ve sportovním prostředí.....	15
3.3.1 Analýza trhu a situace okolí	18
3.3.2 Stanovení cílů ve sportovní organizaci.....	18
3.3.3 Strategické plánování.....	20
3.4 Marketingový mix sportovní organizace.....	22
3.4.1 Produkt.....	23
3.4.2 Cena	26
3.4.3 Propagace.....	27
3.4.4 Distribuce.....	29
3.4.5 Lidé	31
3.4.6 Prezentace	31
3.4.7 Proces.....	32
3.5 Reklama ve sportovním prostředí.....	32
3.6 Sponzoring sportovní organizace.....	34
4. Metodologie	37
4.1 Analýza zdrojů	37
4.2 Popisná analýza.....	37
4.3 SWOT analýza.....	38
4.4 SWOT matice	40
4.5 Komparace	41
5. Analytická část.....	42
5.1 Počátky tenisu v českých a slovenských zemích.....	42
5.2 Historie Davis Cupu.....	42
5.3 Historie českého a československého Davis cupového týmu	43
5.4 Charakteristika českého Davis cupového týmu	43
5.5 Systém a základní fakta o Davis cupu	44
5.6 Historie Fed cupu.....	46

5.7 Historie českého Fed cupového týmu	46
5.8 Charakteristika českého Fed cupového týmu	47
5.9 Systém a základní fakta o Fed cupu.....	48
6. Komparace marketingových koncepcí českých týmů – Davis cup a Fed cup.....	50
6.1 Komparace sportovních, ekonomických a sociálních cílů.....	50
6.1.1 Sportovní cíle.....	50
6.1.2 Ekonomické cíle	51
6.1.3 Sociální cíle	52
6.2 Komparace cílových skupin obou týmů	53
6.3 Komparace marketingových mixů.....	55
6.3.1 Produkt.....	56
6.3.2 Cena	59
6.3.3 Distribuce.....	63
6.3.4 Propagace.....	67
6.3.5 Lidské zdroje	70
6.3.6 Proces.....	70
6.3.7 Presentace	71
6.4 Komparace sponzoringu a sportovní reklamy	72
7. Návrhy na zlepšení marketingových koncepcí	79
7.1 Postup provedení SWOT	79
7.2 Výsledky SWOT analýzy českého Davis cupového týmu	80
7.3 Výsledky SWOT analýzy českého Fed cupového týmu.....	85
7.4 SWOT matice	90
7.5 Návrh změn marketingové koncepce českého DC a FC týmu	95
8. Závěr	102
9. Seznam použité literatury	104
10. Seznam obrázků a tabulek	108
11. Přílohy	109

1. Úvod

Pryč jsou časy, kdy byl sport pouze soupeřením na úrovni fyzické, po přelomu tisíciletí se ze sportu stává soupeření nejen na sportovištích, ale i v kancelářích a na finančních trzích. Tenis, jako představitel sportu, ve kterém se točí velké množství peněz, a provozuje ho několik desítek milionů lidí na celém světě, není výjimkou. Tenis přitahuje velkou pozornost, hlavně ze strany sponzorů a finančních skupin, kteří se právě přes tenis snaží zviditelnit. V České republice, jakožto zemi sportovních nadšenců, patří tenis k nejrozšířenějším a divácky nejvíce sledovaným sportům, i díky vysokému množství českých hráčů a hráček světové úrovně, kteří jsou výsledkem propracovaného systému výchovy mládeže.

Většina velkých světových turnajů, kde se představují největší tenisové hvězdy, a je na nich realizováno největší množství peněz, je odehrána za hranicemi České republiky. Na našem území se v mužském kalendáři zatím hrají turnaje nižší kategorie Futures, kde se celkové dotace pohybují okolo 10 000 \$, které pro sponzory nejsou tak zajímavé z důvodu malé propagace. K tomu jsou během roku realizovány dva až tři challengery, které mají podstatně lepší účast a dotace se pohybuje okolo 100 000 \$, avšak hráči, kteří zde startují, nejsou tak mediálně známí, navíc pro širokou veřejnost jsou hráči okolo 100. místa na světě, nezajímaví. Na ženském okruhu je situace o něco zajímavější, zde se vedle turnajů s dotací 10 000 \$, hrají i turnaje s vyššími dotacemi, a k tomu jeden turnaj WTA, což je na našem území největší tenisový turnaj jednotlivců. Zde se již pohybuje velká řada hráček z Top 50, a k tomu velké množství českých hráček, které jsou velkým tahákem pro diváky. Dotace se pohybuje již okolo 250 000 \$, do oblasti sponzoringu se zapojují velké společnosti, a je zde kladen větší důraz na propagaci. Avšak zisky ze vstupného jsou na těchto turnajích víceméně nulové, protože na všechny tyto akce je většinou vstupné zdarma nebo dobrovolné. Denní návštěvy se pohybují víceméně v desítkách lidí, nanejvýše stovkách, rozhodně ne tisících.

Nyní však přejdeme k fenoménu, který u nás vznikl až v poslední době při nástupu silných tenisových generací a převzetí pořádání těchto akcí pod záštitu České sportovní, a to Davis cupové a Fed cupové klání. Naplněné multifunkční arény, které pojmu až 17 000 lidí, nejlepší tenisté a tenistky světa, napínavé zápasy, týmové prostředí a nezapomenutelná atmosféra, i takhle se zvenčí dají vidět tyto akce. Za těmito akcemi je velké množství mravenčí práce, díky které se mohou na našem území realizovat. Čeští fanoušci mají svým způsobem nejraději týmové či kolektivní sporty, a pomocí

této formy soutěže jim i tenis může nabídnout toto pojetí. V dnešní době silné generace hráčů a historicky nejvýznamnějších let pro český tenis, si i český divák nějak, tak zvyká, že tenis je nedílnou součástí sportovního programu, a očekává od českých tenisových hráčů, že budou atakovat ty nejvyšší mety. Davis cupové i Fed cupové zápasy mají v posledních letech velkou zásluhu na vzestupu českého, nejen vrcholového tenisu, ale i tenisu v mládežnických centrech či akademiích, kam nyní častěji vodí své děti rodiče za vidinou nových Berdychů, Kvitových či Šafářových. Vítězství Davisova poháru v letech 2012, 2013 a Poháru federace, třikrát z posledních čtyřech let, vytváří velký tlak na poptávku po vstupenkách, která je někdy mnohokrát převyšena nad kapacity hal a jistým způsobem toto pomáhá ke zvýšení tržeb, neboť pořadatel může lépe manipulovat s cenou lístků směrem vzhůru. Pomocí těchto událostí, které jsou průměrně třikrát až čtyřikrát ročně na našem území, se podaří do České republiky nalákat v rámci reprezentace své země velké světové esa, jelikož Davis cup i Fed cup mají ve světě stále velký zvuk i přes současnou mírně klesající prestiž obou soutěží, a je snem každého hráče i hráčky na tyto poháry někdy ve své kariéře dosáhnout. Touha reprezentovat je u většiny hráčů velkým hnacím motorem, proč cestovat a bojovat za svou rodnou zemi. V některých případech je to příjemná změna nehrát pouze za sebe, ale za celou zemi.

Davis cup i Fed cup je celosvětově provázán z ITF - Mezinárodní tenisová federace. Ta má své vlastní sponzory, kteří jsou jedinými oficiálními sponzory. V tento moment je zásadní otázka, jak se pořadatelům povede zajistit sponzory přímo pro české týmy, protože pro akci jako takovou již další sehnat nelze. Jedním ze základních kamenů při pořádání takovýchto akcí je marketingový koncept a mix. V této bakalářské práci bude nahlíženo na tyto zásadní kroky z pohledu marketingového konceptu, mixu i z hlediska cílových skupin zákazníku, a porovnájí se tyto dvě akce, hlavně z hlediska odlišnosti hlavních bodů, ve kterých je aplikován rozdílný přístup k jinak velmi podobným událostem. Davis cup i Fed cup jsou na našem území nejen jednou z největších tenisových akcí, ale sportovních vůbec, proto je velmi důležité, jak si správně poradit s pořádáním akce, aby lidé byli spokojeni a navštívili i další zápasy. Musí se však nechat, že jednou z nejlepších a nejlevnějších propagací jsou výsledky, které diváky, spolu s výborně propracovanou pořadatelskou činností, nutí vracet se zpátky na místa do multifunkčních arén. V závěrečné části této práce budou shrnuta pozitiva i negativa těchto akcí, a nastíní se možná další řešení pro zlepšení těchto akcí, která budou zjištěna především z důkladných analýz a velkého množství komparací.

2. Cíle a dílčí úkoly práce

Hlavním cílem je porovnání dvou téměř stejných marketingových celků jako jsou akce českého Davis cupového a Fed cupového týmu, které mají podobnou marketingovou koncepci, avšak v některých bodech, především kvůli působení vnějších vlivů, se liší. Zaměříme se hlavně na porovnání marketingových koncepcí a mixů, s ohledem na cílové skupiny konečných zákazníků. Na základě porovnání obou marketingových koncepcí a vypracování SWOT analýzy, budou zjištěny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby, ze kterých bude vyplývat SWOT matice. V závěru jsou navrženy možné kroky ke zlepšení stávající situace.

Dílčí úkoly:

- a) Charakterizovat oba týmy a jejich postavení v českém i světovém tenise
- b) Analyzovat stávající situaci a fungování obou týmů pomocí popisné analýzy
- c) Komparace cílů a marketingových konceptů – závislost na zákaznících
- d) Komparace marketingového mixu v oblastech:
 - politika v oblasti produktů
 - distribuční politika
 - komunikační politika
 - cenová politika
 - politika v oblasti lidských zdrojů
 - politika v oblasti prezentace
 - politika v materiálních zdrojích
- e) Analyzovat současnou situaci pomocí SWOT analýzy, vyhodnocení pomocí SWOT matice
- f) Navrhnout možné kroky ke zlepšení stávající situace

3. Teoretická východiska

3.1 Marketing

Marketing vzniká ve druhé polovině 19. století v USA, v momentě, kdy byl na trhu velký převis nabídky nad poptávkou. Výrobci se tak museli postupem času zaměřit na své zákazníky, aby byli schopni daný produkt za očekávanou cenu vůbec prodat. V České republice se marketing začíná dostávat na scénu až po roce 1989, kdy začal být český trh otevřený i zahraničním prodejčům. Český trh se začíná postupně otevírat světovému trhu. Do České republiky začíná proudit velké množství nových produktů, které jsou vyráběny účinnějšími technologiemi. Cena takto vyrobených produktů je markantně nižší než u výrobku vyrobených na našem území. Do České republiky jsou zaváděny nové technologie, nové myšlenkové proudy či inovativní produkty, které dostávají na českou scénu novou prodejní disciplínu zvanou marketing. Touto vědou se začínají zabývat téměř všichni prodejci.

V odborné literatuře, ze které bylo v této práci čerpáno, existuje velké množství definic marketingu. Základní definicí, kterou se tato práce řídí, je definice od **AMERICKÉ MARKETINGOVÉ ASOCIACE (BOVÉE, THILL, 1992, str. 5)**, kde je vyjádřena následovně: *„Marketing je proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.“*

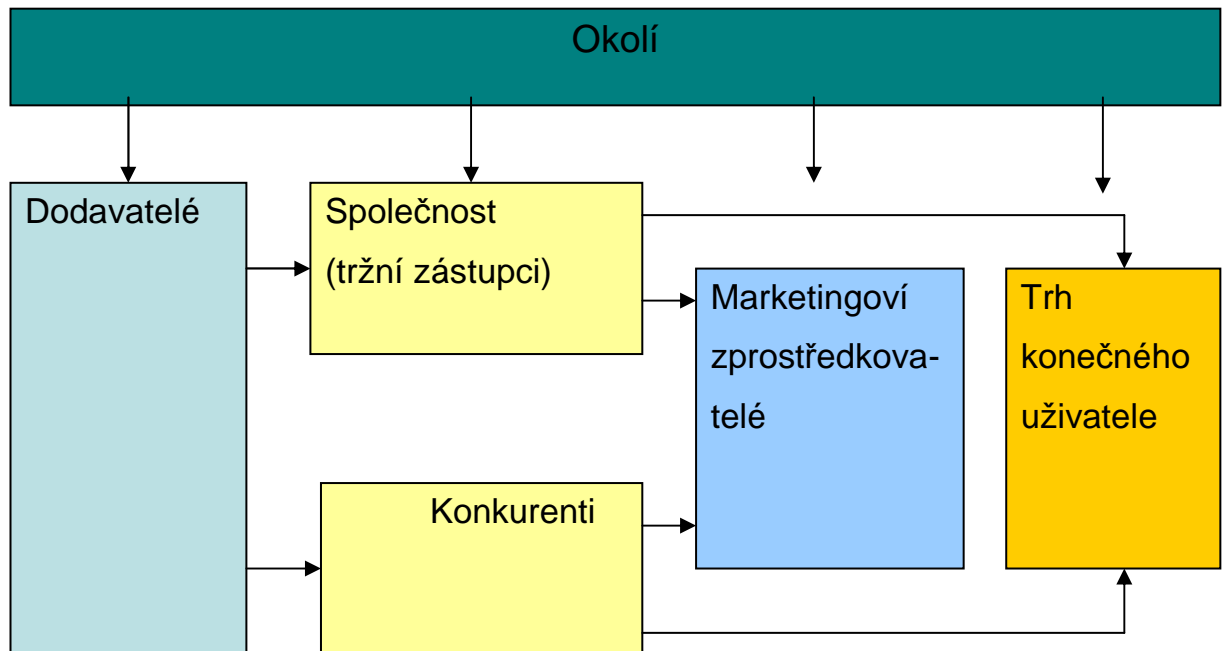
Jedněmi z prvních světových samostatných autorů, kteří se začali marketingem jako vědou zabývat je dvojice **KOTLER A ARMSTRONG (2004, str. 30)**, která definuje marketing jako: *„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobku či jiných hodnot.“*

O oblast marketingu se zajímá i **HORÁKOVÁ (1992, str. 11)**, ta vyjadřuje svůj názor, že marketing je souhrn velkého množství činností: *„Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.“*

Ve svých dílech se o marketingu také zmiňují američtí autoři **COOPER a LANE (1999, str. 20)**, kteří se vyjadřují o marketingu takto: *„Marketing je obvykle chápán jako vytváření, propagování a poskytování služeb spotřebitelům a podnikům. Ve skuteč-*

nosti se marketingoví pracovníci zabývají deseti entitami. Zbožím, zkušenostmi, událostmi, osobami, místy, vlastnictvím, organizacemi, informacemi a idejemi.“

Obrázek č. 1 - Hlavní účastníci a síly v systému moderního marketingu



Zdroj: KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera

Marketing v dnešní zrychlené době, kdy je na téměř každém trhu velká konkurence, je nezbytnou věcí pro prodejce, aby prodali veškerou svou finální produkci za cenu, která prodejci přinese zisk. Marketingová strategie z velké části určuje, zda produkt bude úspěšný, či nikoliv. V dnešní době ve firmách i jiných organizacích, které se zaměřují na prodej zboží a služeb, je v hojném počtu využíváno marketingových specialistů, aby bylo dosahováno co nejvyšších možných zisků. Při vhodně zvolené marketingové strategii jsou organizace schopny svůj produkt lépe zviditelnit, což má za cíl dostat se do povědomí zákazníků, tím zvyšují své šance, jak produkt prodat, co nejlépe.

3.2 Sportovní marketing

Sportovní marketing je oblastí klasického marketingu, který se zaměřuje na propagaci sportovních týmů, sportovních událostí, ale také produktů a mnoha dalších věcí týkající se sportu jako takového. Význam sportovního marketingu v České republice v posledních několika letech skokově roste a sportovní kluby si začínají uvědomovat, že se bez správně zvolené marketingové strategie v dnešní době již nemohou obejít. Sportovní kluby se začínají zabývat marketingem z důvodů, že v dnešní době, kdy

je u většiny sportovních klubů klíčová oblast financí, slouží jako základní nástroj, pomocí něhož se dají do klubů získat větší částky peněz. Do oblasti sportovního marketingu se tak začíná dostávat konkurenční prostředí, které zapříčiňuje souboje o diváka, který je v této formě jako zákazník. Tak se začíná stávat zajímavým pro potenciální sponzory.

V zahraniční literatuře se objevují nové a nové definice sportovního marketingu. Jednou z nejvýznamnějších je definice od amerických autorů **B. J. MULLIN, S. HARDY, W. A. SUTTON (2007, str. 11)** se o sportovním marketingu vyjadřují jako: „*Sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul 2 hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztažený přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.*“

Další američtí autoři **B. G. PITTS, D. K. STOTLAR (1996, str. 80)** definují sportovní marketing jako: „*Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojené potřeby a přání zákazníka a byly dosažené cíle firmy.*“

Také **ČÁSLAVOVÁ (2000, str. 96)** se zabývá oblastí sportovního marketingu a rozděluje sportovní marketing na dvě základní formy koncepcí.

1. Dílčí koncepce marketingu ve sportu

- a) **marketing jako sportovní reklama** - sportovní organizace vytváří všechny postupné kroky své komunikační politiky. Nezabývají se pouze sportovní reklamou, ale zajišťují i širší pojetí vztahů a komunikaci s veřejností.
- b) **marketing jako sponzorování** - sportovní organizace systémově vytvářejí a neustále vylepšují nabídku protislužeb pro sponzory, určují jejich cenovou hladinu, zajišťují základní komunikační kanály, kterými bude sponzorování prezentováno a zabezpečují je jak po stránce obsahové, tak i legislativní.

2. Ucelené koncepty

- a) **marketingové plány v oblasti služeb**
- b) **marketingové sportovní zařízení**
- c) **marketingové koncepty sportovních organizací (5)**

Tabulka č. 1- Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?

Pozitiva	Negativa
<ul style="list-style-type: none"> - ujasňuje komu je určena nabídka TV a sportovních produktů: <ul style="list-style-type: none"> - členům - divákům - sponzorům - státu - diferencuje nabídku TV a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv - určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních - získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> - finance diktují, co má TV a sport dělat - pozice financí nerespektuje TV a sportovní odbornost - marketing vede ke gigantomanii sportu, smluvní vázanost se sponzory omezuje svobodnou - dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků - show (zaměřená např. na reklamu)

Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu* (2000)

3.3 Marketingová koncepce ve sportovním prostředí

Marketingová koncepce z velké části funguje jako podnikatelská koncepce, která je aplikovaná do sportovního prostředí, kde se sportovní kluby snaží fungovat jako podniky ve specifickém prostředí. V odborné literatuře se nachází velké množství definic o marketingových koncepcích, avšak většina z nich klade důraz především na uspokojování potřeb zákazníků, to je vidět ve zde vybrané definici od **PERREAULTA A MCCARTHYHO (1995, str. 36)**: „Marketingová koncepce znamená, že organizace zaměřuje veškerou snahu na uspokojování svých zákazníků – na profit.“

V další definici marketingové koncepce od stejných autorů jsou obsaženy tři základní body, kterými se většina sportovních organizací řídí

- **uspokojování zákazníků**
- **komplexní úsilí společnosti**
- **profit (nejen obchodní) jako cíl (17, str. 36)**

Další odborník, který vyjadřuje svůj názor ohledně marketingové koncepce

je **KOTLER (2001, str. 36)**: „Marketingová koncepce představuje názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování než konkurence.“

Marketingovou koncepci ve stejné knize vyjádřil autor mnoha jinými zábavnými způsoby:

- „Efektivně uspokojovat potřeby.“
- „Vyhledávat přání a plnit je.“
- „Milovat zákazníka, ne produkt.“
- „Ať je po vašem.“ (Burger King)
- „Vy jste šéf.“ (United Airlines)
- „Partneři pro zisk.“ (Milliken & Company)
- „Na prvním místě jsou lidé.“ (British Airway) (12, str. 36)

Velmi respektovanou osobností v oblasti sportovního marketingu je i **ČASLAVOVÁ (2009, str. 97)**, která tvrdí, že jedněmi z nejčastějších důvodů pro vypracování marketingové koncepce jsou následující:

- **ujasňuje, komu je určena nabídka tělovýchovných produktů:** členům, divákům, sponzorům, státu
- **určuje, na kterých trzích bude sportovní klub působit** (trh hráčů, trh nemovitostí, trh sportovní reklamy atd.)
- **určuje proporcionalitu a prioritu dosažených cílů podle různých kritérií** (např. obsahových, časových)
- **promýšlí volbu strategie dosahovaných cílů**
- **diferencuje oceňování nabídky tělovýchovných a sportovních produktů v návaznosti na zvolenou strategii**
- **promýšlí realizaci finanční politiky s orientací na vlastní finanční zdroje**
- **promýšlí koncepci komunikačních vztahů jak s veřejností, tak s interními členy** (5, str. 97)

Všechny marketingové koncepce jsou většinou mířené na zákazníky sportovních organizací a klubů, pro které není důležitý pouze zisk jako u ekonomických subjektů. Jedná se o všechny kategorie zájemců o služby sportovních klubů. Jsou to především:

- a) členové – aktivní i pasivní
- b) sponzoři

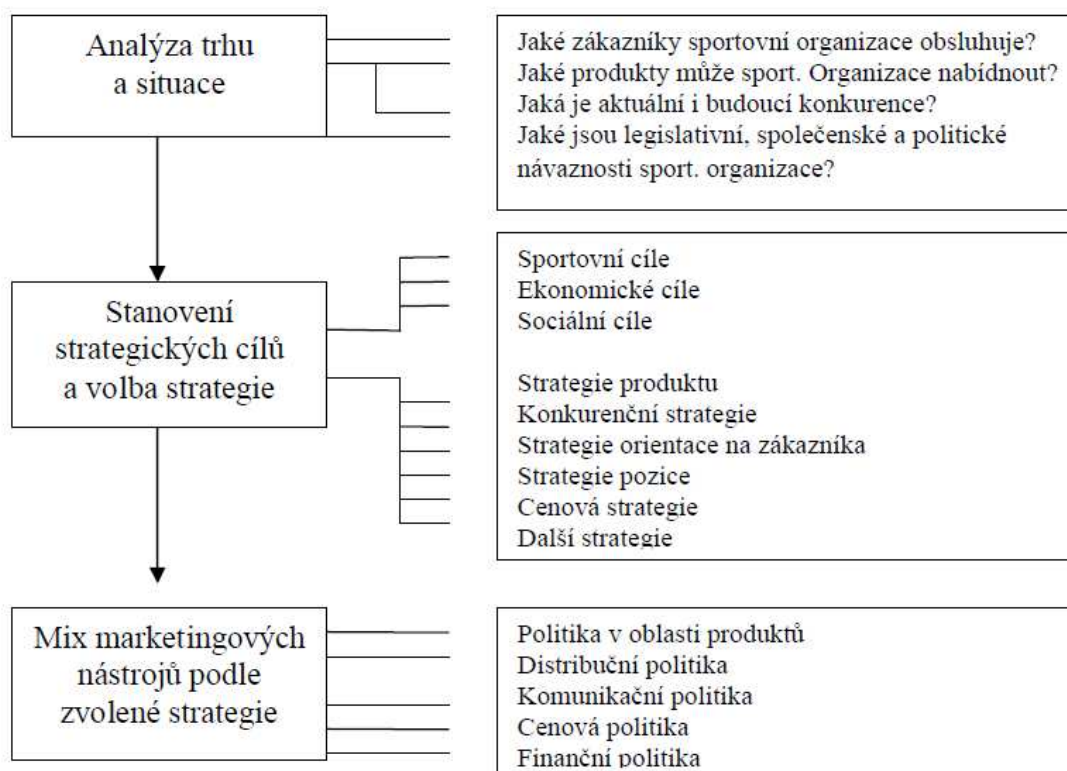
- c) **diváci**
- d) **příslušné státní orgány**

Marketingová koncepce se poté zaměřuje na uspokojení přání a potřeb těchto zájmových skupin. V příkladu, který je v této práci uveden, bude rozfázován hrubý nástin marketingové koncepce sportovního klubu, kde bude kladen důraz především na jednotlivé kroky. (5, str. 97)

Fáze marketingové koncepce:

1. **fáze** - jde o analýzu trhu a situace
2. **fáze** - zabývá se stanovením ekonomických, sportovních a sociální cílů.
3. **fáze** - začlenění marketingových nástrojů, zahrnuje:
 - a) **promyšlený souhrn činností** - nabídka zákazníkům
 - b) **kategorizaci sportovišť a dalších objektů** - místo realizace
 - c) **promyšlené interní a externí komunikační kanály**
 - d) **cenovou hladinu všech nabízených aktivit** - přijímací poplatky, členské příspěvky, vstupné nebo pronájmy
 - e) **finanční politiku finančních zdrojů** - rozdělování zdrojů od tvorby až po užití (5, str. 98)

Obrázek č. 2 - Marketingová koncepce sportovní organizace



Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu* (2000)

3.3.1 Analýza trhu a situace okolí

Jak je vidět z obrázku č. 2, marketingová koncepce se skládá ze třech kroků, které jsou v rámci celkové koncepce potřeba vykonat, aby koncepce sportovního klubu mohla správně fungovat. Prvním krokem je analýza trhu, pomocí které se dá zanalyzovat okolí sportovního klubu, díky čemuž bude zjištěno, jaké potencionální vlivy by mohly klub ohrozit. Velmi vhodným způsobem trh dělí dvojice autorů **PITTS A STOLTAR (1996, str. 70)**, kteří dělí okolí sportovního klubu na pět základních druhů okolí:

- a) **Spolupracující okolí** - všechny fyzické a právnické osoby, které se bez nároku na odměnu či za odměnu podílí na fungování klubu a na plnění jeho cílů.
- b) **Konkurenční okolí** - ke správnému fungování marketingové strategie je velmi potřebná znalost konkurence. Je třeba kontrolovat a sbírat informace o klubech pohybujících se ve stejném odvětví.
- c) **Ekonomické okolí** - ekonomický stav země výrazně ovlivňuje vývoj sportovních klubů, proto tyto kluby musí sledovat aktuální stav ekonomiky a vyvodit možná řešení nastalé situace.
- d) **Politické okolí** - ze strany fyzických a právnických osob se jedná zejména o vytvoření prostředí tolerance nebo netolerance ve veřejné sféře, která bude respektovat specifické obchodní činnosti ve sportu.
- e) **Sociální okolí** - znalost kulturních a sociálních tradic může přinést pozitivní efekty pro rozvoj sportovních klubů. Sponzoři raději podporují populární sporty než sporty s malou hráčskou základnou. **(21, str. 70)**

3.3.2 Stanovení cílů ve sportovní organizaci

Stanovení cílů marketingové komunikace vychází podle **HESKOVÉ (2009, str. 62)** ze strategických marketingových plánů. Správně stanovené komunikační cíle jsou základem úspěchu komunikační kampaně. Cíle zároveň slouží jako kritéria pro vyhodnocení kampaně. Mezi uváděné komunikační cíle patří především poskytnutí informací, vytváření a stimulování poptávky, diferenciací produktu, firmy, důraz na užitek a hodnotu výrobku, stabilizace obrátu a růst obrátu, zvyšování tržního podílu a v neposlední řadě vybudování, udržování prestiže značky a posílení firemního image.

PŘIKRYLOVÁ (2010, str. 16) ve svém díle rozfázovala cíle sportovního klubu na šest základních bodů:

- 1. Poskytnutí informace** - základní záměr marketingové komunikace je především informovat o produktech, jejich dostupnosti, vlastnostech a užití.
- 2. Vytváření a stimulování poptávky** - činnosti úspěšné komunikace zahrnují ovlivnění poptávky a stimulaci prodeje jako prvotních cílů.
- 3. Diferenciace produktu firmy** - vyhrocené konkurenční prostředí nutí firmy hledat způsoby, jak se odlišit od konkurence. Předpokladem konkurenční výhody je diferenciace produktu, která je většinou prováděna v oblasti cenové politiky.
- 4. Důraz na užitek a hodnotu výrobku** - tímto cílem lze ukázat výhodu, kterou přináší vlastnictví daného produktu a s ním spojený mimořádný užitek. Zde je prostor pro zaměření se na určitou vrstvu zákazníků a formování nabídky odpovídající jejich specifickým potřebám a přáním.
- 5. Stabilizace obratu a růst obratu, zvyšování tržního podílu** - nepravidelnost v cyklu poptávky v průběhu roku představuje pro výrobce navýšení nákladů. Cílem marketingové komunikace je vyrovnávat co nejvíce výkyvy prodeje a stabilizovat tak obrat.
- 6. Vybudování, pěstování značky, posílení firemního image** - marketingová komunikace vytváří povědomí o značce, ovlivňuje postoje zákazníků, představuje hlas značky a snaží se tím vybudovat pozitivní vztah se spotřebitelem. Ideálním výsledkem je pak vytvoření pozitivní image a dlouhodobé vazby mezi značkou a cílovým zákazníkem. (22, str. 16)

Další náhled na cíle sportovního klubu má **PELSMACKER (2003, str. 159)**, který definuje několik atributů, které by marketingové cíle měly disponovat. Měly by být:

- **v souladu s celkovými firemními cíli**
- **spojeny se současnou a žádoucí pozicí produktu a značky**
- **kvantifikovatelné, aby se daly měřit**

- **formulovány s ohledem na názory realizátoru**
- **srozumitelné pro všechny, kdo se na jejich plnění budou podílet**
- **přijímány jako závazné**
- **motivující pro všechny, kdo se na jejich plnění budou podílet**
- **rozděleny do dílčích cílů, pokud je to nutné**

Pokud se podíváme na cíle z obsahového hlediska dělení, tak nejlépe členění cílů vystihuje dělení od **FREYERA (1991, str. 26)**, podle kterého se cíle sportovního klubu dělí na tři základní cílové skupiny a je podle nich postupováno i v práci:

- 1. Sportovní cíle**
- 2. Ekonomické cíle**
- 3. Sociální cíle**

Všechny tři tyto cíle se ještě pod rozdělují podle časového hlediska. Cíle, které jsou naplánovány v době trvání do jednoho roku, jsou označovány jako krátkodobé. Cíle, které jsou naplánovány od jednoho roku až do tří let, jsou označovány jako střednědobé cíle. A na závěr cíle, které jsou naplánovány na tři roky a více let dopředu jsou označovány jako dlouhodobé cíle. (**7, str. 26**)

3.3.3 Strategické plánování

Podle **ČÁSLAVOVÉ (2000, str. 31 - 37)** je postup, při kterém je vytvářeno strategické plánování ve sportovní organizaci, následující.

1. fáze – Určování cílů sportovní organizace

Z hlediska efektivního fungování jednotlivých cílů je třeba vytvořit plán, jakých cílů klub dosahuje v současné chvíli a jakých cílů by chtěl klub dlouhodobě dosahovat.

2. fáze – Charakteristika současného profilu a funkcí sportovní organizace jejich posun do budoucna

- a) Současný profil sportovní organizace**
 - které oblasti sportu organizace zahrnuje
 - přehled významných konkurentů
 - silné a slabé stránky konkurence
- b) Hlavní současné funkce organizace**
 - služby pro sportovce a trenéry
 - vytváření podmínek pro realizaci sportu
 - komunikace a propagace činnosti sportovní organizace

- ostatní funkce

c) Přehled cílových skupin a jejich identifikace

- název skupiny
- aktuální stav jejich členů
- nabízené činnosti a služby pro cílové skupiny (aktuální stav)
- jakým způsobem jsou tyto činnosti placeny?
- jakými aktivitami je možno získat další nové členy cílových skupin nebo současně udržet?
- kolik bude skupina za nové aktivity a služby platit?
- bude to kryt náklady na nové aktivity a služby?
- existují jiné zdroje pro pokrytí nákladů?

3. fáze – Analýza interních faktorů sportovní organizace

Analýza se odvíjí od stanovení subsystémů, které jsou považovány za důležité z hlediska fungování klubu. U těchto subsystémů se pak pomocí analýzy určují klady a zápory kluby. Analýza by měla obsahovat tyto základní okruhy:

a) Funkce a činnosti sportovní organizace

b) Personální zabezpečení sportovních organizací

c) Členové sportovní organizace

d) Oddíly

e) Sportovní zařízení

f) Určování cen

g) Propagace

h) Komunikace

i) Finance

j) Závěry z analýzy kladů a záporů

- nejdůležitější přednosti, které chce sportovní organizace udržet
- nejproblémovější slabiny, které musí sportovní organizace odstranit
- možnosti, které má sportovní organizace ke zvýšení svých příjmů
- možnosti, které má sportovní organizace pro smysluplné snížení nákladů
- prioritní opatření dlouhodobá, krátkodobá

4. fáze – Analýza externích faktorů

Do této fáze analýzy patří vnější faktory, které se dají využít pro vývoj sportovního klubu, anebo jsou to možná ohrožení dalšího vývoje klubu. Příklady těchto faktorů:

- a) **Hospodářský vývoj země**
- b) **Demografický vývoj obyvatelstva**
- c) **Legislativní procesy a změny**
- d) **Politická situace**
- e) **Postavení sportu (hodnota) v dané zemi**
- f) **Místní, regionální, národní a mezinárodní vývoj**
- g) **Vývoj v hromadných sdělovacích prostředcích**
- h) **Vývoj konkurentů sportovních organizací**
- i) **Obchodní možnosti sportovní organizace**
- j) **Závěry z analýzy externích faktorů**
 - nejdůležitější možnosti, které v nejbližších třech letech ovlivní vývoj
 - sportovní organizace
 - největší ohrožení, která mohou zbrzdit či více negativizovat vývoj sportovní organizace
 - nejdůležitější opatření, která je třeba učinit buď dlouhodobě, nebo krátkodobě

5. fáze – Zpracování priorit

Jelikož je časově velmi náročné všechny problémy řešit současně, je potřeba si stanovit priority řešení personálních, finančních a časových problémů. Z toho později vyplývá velké množství možných strategií, které je možné v budoucnu realizovat. (4, str. 31 – 37)

3.4 Marketingový mix sportovní organizace

Ve třetí fázi marketingové koncepce se začínají využívat marketingové nástroje. Soubor marketingových nástrojů je nazýván marketingový mix, který **KOTLER (2004, 105)** definuje následujícím způsobem: „*Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.*“ Základní soubor marketingových nástrojů představuje tzv. 4P:

- **produkt**

- **cena**
- **místo**
- **propagace**

Ve sportovní oblasti je velmi často produkt nabízen ve formě služeb, proto je základní nabídka marketingových nástrojů rozšířena o další tři velmi důležité nástroje, které s nabídkou služeb úzce souvisí:

- **lidé (People)**
- **prezentace (Presentation)**
- **proces (Process)**

Dohromady je tedy sedm marketingových nástrojů (7P), které musí být promyšlené a mezi sebou vyváženě kombinovány. (13, str. 105)

Další autoři, kteří se zabývají problematikou marketingového mixu, jsou **COOPER A LANE (1999, str. 122)**, kteří charakterizují marketingové nástroje takto: „Každý nástroj marketingového mixu zahrnuje určité složky, jejichž význam závisí na charakteru a cílech podnikatelských aktivit.“

Americký autor SMITH (2000, str. 5) připisuje marketingovému mixu ještě větší význam: „Marketingový mix je v podstatě kostra, která vám u každého marketingového problému pomůže připravit dobrý postup.“

3.4.1 Produkt

Produkt je v centru marketingového mixu. Jádrem sportovního produktu je tvořeno čtyřmi složkami, které obsahují: formu hry, hráče, sportovní výbavu a místo.

Z velkého počtu definic produktu je pro tuto práci velmi důležitá definice **HORÁKOVÉ (1992, str. 36)**, která zní takto: „Produktem rozumíme hmotný i nehmotný statek, v němž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služby, myšlenka volební program atd. V marketingu je produkt pojímán širěji než v běžném životě. Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi, tedy nejen zboží nebo služby samy o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další a další.“

Velmi podobným způsobem zachycuje produkt i **FORET (2003)**, který produkt chápe jako soubor věcí, které vedou přímo k zákazníkovi a slouží k uspokojení jeho určitých lidských potřeb. Slouží také i ke splnění zákaznickova přání o produktu a produkt je také celkově vše, co lze nabízet ke směně. Mezi hlavní příklady produktu tedy

řadí nejen fyzické předměty, ale také služby, osoby, místa, organizace, myšlenky a další hmatatelné i nehmatatelné věci. (6)

KOTLER (2004, str. 32) doplňuje definice produktu o fakt, že: „*Produkt není omezen pouze na fyzické předměty – produktem je nazýván jakýkoliv statek, který je schopen uspokojit potřebu.*“

MULLIN, HARDY, SUTTON (2007, str. 149) na závěr přidávají pohled na sportovní produkt jako na: „*svazek užiteků, které zahrnuje jádro produktu a jeho další nadstavbové prvky.*“ Autoři ve svém díle dělí jednotlivé prvky sportovního produktu na:

- 1) **Forma hry** – každý sport má své specifické znaky, díky kterým jsou atraktivní pro určitou skupinu diváků.
- 2) **Přitažlivost sportovních hvězd** – účast hvězd zvyšuje atraktivitu sportovních utkání a sportovních klubů.
- 3) **Vybava a výstroj** - vybavení je jádrem produktu pro mnoho sportovních zákazníků.
- 4) **Vzpomínky** – prezentace a připomínání úspěšné historie.
- 5) **Novinky a nápady** – nové nápady, které jsou spojeny s marketingovou koncepcí klubu.
- 6) **Sportoviště** – místo konání sportovní události, není pouze místem pro zápasy, ale i místem, které je zázemím pro diváky.
- 7) **Personál a servis** – zákazníci často hodnotí celkovou kvalitu sportovního produktu i podle chování personálu.
- 8) **Vstupenky a další tištěné materiály** – vstupenky neslouží jen jako vstup na utkání, ale je i místem pro umístění reklamy, dalším místem pro reklamu hlavně program sportovní události.
- 9) **Elektronické produkty** – do této kategorie patří zejména televizní práva, která tvoří značný zdroj financí pro sport.
- 10) **Organizace** – všechny uvedené znaky produktu je třeba organizovat tak, aby přidaly hodnotu jednotlivým klubům nebo ligám či jako celek a ne pouze jako součet jednotlivých prvků. (19, str. 149)

Dalším rozdělením sportovního produktu se zavádí i **ČÁSLAVOVÁ (2009, str. 121 - 123)**, která uvádí další možné skupiny, do kterých se produkty dělí.

- 1) **Základní produkty tělesné výchovy a sportu**
 - nabídka tělesných cvičení
 - nabídka sportovních akcí

- nabídka turistických akcí
- 2) Produkty vázané na osobnosti:**
 - sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
 - výkony trenérů
 - reklamní vystoupení sportovců
- 3) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu:**
 - myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
 - sportovní informace šířené médii
 - hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu
- 4) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty:**
 - tělovýchovná a sportovní zařízení
 - vzdělání ve sportu
 - pojištění cvičenců a sportovců
 - doprava na soutěž
 - vstupenky
 - sponzoring
 - dary a podpora
 - propagace zboží a suvenýry
 - společenské akce
- 5) Klasické materiální produkty tělesné výchovy a sportu**
 - tělovýchovné a sportovní nářadí
 - tělovýchovné a sportovní náčiní
 - sportovní oblečení (**5, str. 123 – 124**)

Závěrečné, a velmi odlišné rozdělení, nabízí ve svých knihách autoři **PITTS a STOTLAR (1996)**, kteří rozdělují sportovní průmysl na segmenty založené na produktech a zákaznících, čímž identifikují tři hlavní kategorie sportovního průmyslu:

- 1) Průmyslový segment výkonnostního sportu** - sportovní výkon je nabízen jako produkt účastnický nebo divácký, spadají sem tyto produkty:
 - sport (amatérský/profesionální)
 - soukromý zaměstnanecký sport
 - sport daňově podporovaný
 - členství v podporovaných sportovních organizacích
 - neziskové sportovní organizace

- vzdělání ve sportu
- fitness centra
- 2) **Průmyslový segment sportovní produkce** – produkty potřebné pro vytváření kvality ve sportu:
 - produkty výbavy (vybavení, výstroj)
 - produkty tvorby výkonu (trenéři, medicínské péče, sportovní zařízení, vládní útvary)
- 3) **Průmyslový segment propagace sportu** – produkty nabízené jako nástroje používané k propagaci sportovních produktů:
 - merchandising
 - propagační akce
 - média
 - sponzoring (jednotlivých akcí, sdružených akcí, jednotlivých týmů, jednotlivců, lihových soutěží)
 - dary a podpora (individuálních sportovců, týmů, organizací nebo určitých sportů) (21)

3.4.2 Cena

Cena je velmi důležitým nástrojem marketingového mixu, protože má největší vliv na konečné chování zákazníka. Cena je velmi závislá na typu produktu či služby, který daný sportovní klub nabízí. Většina sportovních klubů se při tvorbě ceny opírá o průběh poptávky po daném produktu a službě.

Ekonomický pohled na cenu prezentují autoři **KRAFT, BEDNÁŘOVÁ a KOUCOUREK (2011, str. 56)**, kteří definují cenu jednoduše jako: „Cena je v penězích vyjádřené ohodnocení produktu.“

Z hlediska marketingové stránky, je cena definována **KOTLEREM (2007, str. 71)** jako: „Cena je suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“

KOTLER (2001) také ve svém další díle definuje pět základních cílů cenové tvorby:

- **přežití na trhu**
- **maximalizace běžného zisku**
- **maximalizace podílu na trhu**
- **maximalizace využití trhu**

- **získání vedoucího postavení v jakosti produktu (12)**

V neposlední řadě je možné cenu definovat podle **Zákona o cenách č. 526 ze Sbírky (1990, část I.)** jako: „*Peněžní částku, která je sjednaná při nákupu a prodeji výrobků, anebo vytvořená podle zvláštního předpisu k jiným účelům než prodeji.*“

Základní otázkou všech sportovních klubů je jak správně zvolit cenovou politiku klubu. V oblasti sportu se většinou jedná o cenu zboží nebo služeb, proto se velké množství autorů zaměřuje na možnosti cenové tvorby. **HORÁKOVÁ (1992)** rozděluje možnosti tvorby ceny na čtyři základní. Jsou to:

- a) **Stanovení ceny přírůžkou**- tato metoda závisí na připočtení určité přírůžky k nákladům rozpočteným na jednotku produkce, což znamená, že prodejce si k nákladům přidá přírůžku, která bude v jeho případě zisk. Lze vypočítat tímto způsobem:

$$\text{Cena} = \text{jednicové náklady} \times (1 + \text{přirůžka})$$

Jednicové náklady = variabilní náklady jednoho produktu

+ fixní náklady/očekávaný počet prodaných jednotek

- b) **Cena respektující návratnost investic** - cena je nastavena dopředu již takovým způsobem, aby při předpokládaném, předem daném, obratu zajistila určitá míru návratnosti investovaných prostředků. Cenu vypočítáme následovně.

$$\text{Cena} = \text{jednicové náklady} + \text{návratnost} \times \text{investovaný kapitál /očekávaný obrat v kusech}$$

- c) **Následování ceny konkurence** - základem stanovení ceny klubu je cena konkurence. Používá se většinou, pokud na trhu nastane oligopolní prostředí, a bývá často navázána na oceňování nediferencovaného zboží (ocel, ropa, dřevo, uhlí apod.).
- d) **Cena jako vyjádření hodnoty vnímané zákazníkem** - marketingový princip, který vychází z představ zákazníka o vlastnostech produktu daného sportovního klubu. Kluby vytvářejí často cenu od hodnoty, kterou je za produkt ochotný zákazník zaplatit. Často se zjišťuje pomocí dotazníkových šetření. **(10)**

3.4.3 Propagace

Propagací se rozumí především přesvědčivá komunikace, která je prováděna za účelem, co nejvíce zviditelnit produkt a tím zvýšit jeho cenu na trhu. Propagace

je v některých zdrojích nazývaná jako komunikace. **KOTLER (2004, str. 632)** říká, že: „*Pojem komunikační politika zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil.*“

ČÁSLAVOVÁ (2009, str. 112) dělí propagaci na čtyři primární činnosti: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej, které se celkově nazývají propagační mix. Ve sportu jsou v dnešní době využívány všechny druhy propagace:

- **reklama** - neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Spadá sem reklama sportovních výrobků, reklama na sportovní služby, reklamy na specifických sportovních médiích (dresy, vybavení, výstroj, výzbroj apod.).
- **publicita (PR, vztah s veřejností)** - činnosti, které firma využívá pro komunikaci se svým okolím. Prostředky PR jsou: tiskové konference, výroční zprávy, články nebo rozhovory s významnými sportovci a trenéry, kteří vystupují jako znalci kvality sportovního zboží a služeb.
- **opatření na podporu prodeje** - akce podporující prodej produktu, jedná se například slevy, poukázky na nákup, speciální nabídky pro věrné zákazníky, hry o zisk s účastí významných sportovců, dny otevřených dveří ve fitklubech, slosování vstupenek na sportovní akce, slevy při x-té návštěvě fitklubu apod.
- **osobní prodej** – prezentace prováděná přímo prodejcem či jeho zástupcem, ve snaze prodat produkt dané společnosti. Nejčastěji využíván osobní kontakt prodej VIP servisu sponzorů prostřednictvím vysoce postaveného člověka. (5)

Jiným, rozsáhlejším způsobem, nahlíží na problematiku sestavení propagace autoři **PELSMACKER, GEUENS A BERGH (2003)**, kteří přidávají do primárních propagačních prvků ještě další dva základní prvky, kterými jsou:

- **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.

- **direct marketing** - přímý kontakt se zákazníkem či potenciálním zákazníkem. Využívá se například e-mailing, tedy oslovování cílové skupiny skrze hromadné maily. (20)

Podle ČÁSLAVOVÉ (2009) tyto čtyři činnosti, nebo v rozšířenější formě šest činností, tvoří dohromady tzv. propagační mix. Promyšlenost propagačního mixu je z velké části závislá na specifikaci daného sportovního produktu, ale klub při vytváření propagačního mixu, musí sledovat i další marketingové nástroje, jako jsou forma produktu či služby, cena a distribuce. Manažer si vytváří svoji propagační strategii, která může být závislá na různých obdobích vývoje sportovní organizace, tím pádem se může lišit během určitých cyklů. Propagační strategie sportovního klubu se musí odvíjet od:

- **základních cílů** - které management klade (např. dosáhnout určité výše obratu nebo určitého počtu zákazníků, vytvořit image sportovního klubu, prodat kapacitu sportovního zařízení)
- **cílových skupin zákazníků** - na které má propagace působit (široká veřejnost, studenti, ženy, sportovci)
- **výběru medií** - kterých bude využito (televize, rozhlas, periodický tisk, audiovizuální pomůcky apod.)
- **finančních prostředků** - které budou na propagaci vydány, koncipování propagační zpráv (5)

Závěrem této podkapitoly jsou dvě základní funkce propagace podle TAYLORA (2011), který tvrdí, že propagace slouží především ke dvěma účelům:

- **vytváří povědomí o možnostech poskytovaných dodavatelem**
- **snaží se přilákat a přesvědčit zákazníky ke koupi konkrétní služby nebo produktu (26)**

3.4.4 Distribuce

Distribuce je cesta produktu či služby k zákazníkovi, která může být několika druhů a autoři se na dělení distribuce různí.

Podle ČÁSLAVOVÉ (2009, str. 110) je distribuce definována pomocí prodejců takto: „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“

Podle **ČÁSLAVOVÉ (2009)** je klíčové pro určení distribučních cest, zda se jedná o produkty hmotné či nehmotné

- a) **Hmotné** - mají svůj fyzický rozměr. Velmi často se vyrábí v masové formě a musí být dopraveny do místa prodeje. Příkladem může být sportovní oblečení.
- b) **Nehmotné** - nemají fyzický rozměr a zahrnují takové produkty, jako jsou služby, místa a myšlenky. Zde je situace výrazně složitější než u hmotných, velmi často se stává, že nabízená služba, nemůže být před zakoupením osahána, očíhána ani ochutnána. Mimo to služba nemůže být dána do prodejny. (5)

Podle **BEDNÁŘE (1983)** se distribuční cesty se rozdělují podle toho, pro jaký model prodeje se zákazník rozhodne.

- a) **Přímý model prodeje** - v přímém modelu jsou výrobky a služby dodávány přímo konečným zákazníkům – spotřebitelům. Klub rozhoduje o způsobu prezentace svých produktů a služeb. Dále si vybírá lokalitu pro svoji prodejnu, její vybavení, určuje organizaci a způsob práce prodejního týmu.
- b) **Nepřímý model prodeje** - tento model využívají kluby, pokud chtějí, prodávat své produkty prostřednictvím třetích stran (prodejců, dealerů apod.). Ve velkém množství případů je vhodné realizovat smíšený model, tedy spojení přímého a nepřímého prodeje. (29)

Distribuční kanály je také možné rozdělit podle šířky distribuce, která je dána intenzitou distribuce. Autoři **SCHOELL a GUILTINAN (1988)** rozlišují 3 základní stupně:

- 1) **Intenzivní distribuce** – používá se především u běžných spotřebních výrobků např. cigarety. Tyto produkty totiž spotřebiteli jsou velmi známé, proto zpravidla koupí to, co je v dané nabídce. Cílem této strategie je prosadit daný produkt do co největšího počtu obchodů různých druhů.
- 2) **Selektivní (výběrová) distribuce** – používá se zejména u speciálních a průmyslových výrobků. Tyto produkty se distribuují pouze prostřednictvím omezeného počtu prodejen v daném regionu.
- 3) **Exkluzivní distribuce** – používá se zejména, pokud se jedná

produkty s malou cílovou skupinou. Jde o extrémní formu selektivní distribuce, která je využívání zejména u luxusních produktů. (24)

3.4.5 Lidé

Tento marketingový nástroj zahrnuje velké množství kvalitativních vlastností zaměstnance, které tvoří tzv. měkkou kvalitu podniku. Ve sportovních službách je personál zásadním faktorem, díky kterému zákazníci navštěvují určité sportovní kluby. Služby jsou velmi proměnlivé a vždy závisí na trenérovi, instruktorovi či na dalších vykonavatelích služby. (9)

Podle VAŠTÍKOVÉ (2008) mají největší zásluhu na nabídce služeb tři základní faktory:

- 1) **Účast zaměstnanců na produkci služeb**
 - a) **Přímá** – patří sem především zaměstnanci, kteří mají přímý kontakt se zákazníky tzv. „kontaktní personál“.
 - b) **Nepřímá** – patří sem především management, který nepřichází do přímého kontaktu se zákazníky, ale podílí se na vlivu produkce služeb.
- 2) **Zákazník jako spoluproducent služby** – spadají sem především služby, u kterých je potřeba spolupráce samotného zákazníka
- 3) **Referenční trh** – do této skupiny jsou řazeny jak zákazníci, tak jejich rodiny nebo známí. Díky přenosu informací se právě tito lidé podílejí na zlepšení reklamy a celkově vytvářejí lepší image dané ho klubu. (27)

3.4.6 Presentace

Podle ČÁSLAVOVÉ (2009) je presentace klubu zaměřena především na provoznu, ve které se služby poskytují a na celkovou image firmy. Základní body, na které by se sportovní kluby měly zaměřit, jsou:

- **velikost provozovny v návaznosti na počet zákazníků a velikosti obratu**
- **vybavení provozovny v návaznosti na její velikost**
- **atmosféra** - jak by měla působit na zákazníka
- **komfort provozovny**
- **čistota** – vysoký standart čistoty působí vždy pozitivně (5)

Podle **VAŠTÍKOVÉ (2008)** můžeme prezentaci klubu, která je někdy označována i jako materiální prostředí, které největší měrou působí na zákazníka, rozdělit do dvou primárních skupin:

- 1) **Periferní prostředí** – předměty, které po službě nemají vlastní hodnotu, ale zákazník si je může ponechat. Jde o např. o graficky povedené vstupenky.
- 2) **Základní prostředí** – na rozdíl od periferního je zde absence vlastnictví. (27)

3.4.7 Proces

Proces je marketingový nástroj, ve kterém jsou zahrnuty body ovlivňující dobu a způsob obsluhy zákazníků. Patří sem jistě takové faktory, které nejvíce ovlivňují zákazníky, jako doba obsluhy zákazníků, rychlost zaměstnané obsluhy, doba čekání a forma obsluhy. K tomuto marketingovému nástroji lze řadit také komunikaci s firmou, která výrazně ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníka s klubem. Podle **ČÁSLAVOVÉ (2009)** u sportovních služeb hraje důležitou roli několik faktorů:

- **doba obsluhy zákazníka** – znamenající rozvrhy hodin sportovních zařízení.
- **rychlost obsluhy** – u sportovních typů služeb je důležitá především obsluha zákazníků v co nejkratším čase
- **doba čekání** – u sportovních služeb je především důležitý včasný začátek hodin, aby zákazník nemusel čekat na svého instruktora.
- **forma obsluhy** – hraje roli v rozhodování zákazníka, kterou formu hodiny zvolit. Někteří zákazníci dávají přednost kolektivnímu cvičení, někteří „face to face“. (5)

3.5 Reklama ve sportovním prostředí

ČÁSLAVOVÁ (2009. str. 168) konstatuje, že: *„Pojem sportovní reklama je vztahován k reklamě, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu.“*

ČÁSLAVOVÁ (2000) se vyjadřuje v jedné ze svých prací, že sportovní reklama se rozděluje na dvě základní části, a to na reklamu se sportovními motivy, která používá běžné komunikační média (televize, rozhlas, noviny, plakáty) a na reklamu, která používá specifická média v oblasti sportu (dresy, startovní čísla, mantinely, atd.).

Mezi příklady specifických médií komunikace z oblasti sportu, které sportovní reklama může používat a podle kterých můžeme také rozlišovat různé druhy sportovních reklam, lze vyjmenovat tyto:

- **reklama na dresech**
- **reklama na sportovních číslech**
- **reklama na mantinelu (na pásu)**
- **reklama na palubovce**
- **reklama na ledové ploše**
- **reklama na sportovním nářadí**
- **reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích**
- **reklama na vstupenkách, plakátech se sportovním programem, s fotografiemi sportovců**
- **reklama na propagačním materiálu (plakáty, transparenty, bulletiny, ročenky, apod.)**
- **reklama na videozáznamech, fotografiích, apod.**
- **reklama na billboardech, videotabulích, poutačích**
- **internet**
- **televizní přenos, média**
- **virtuální reklama**
- **jméno partnera v názvu klubu**
- **jméno partnera v názvu stadionu (4)**

ČÁSLAVOVÁ (2009) ve svém dalším díle se také zaměřuje na fakt, že stejně jako jiná reklamní média, tak i nosiče reklam na sportovištích mají své klady a zápory, se kterými je třeba při vytváření sportovní reklamy počítat.

Klady sportovních nosičů jsou podle autorky:

- **intenzivní zásah přítomných diváků**
- **vhodnou regionální zaměřitelnost**
- **možnost dostat se do masmédií při vrcholných sportovních soutěžích**

Zápory sportovních nosičů jsou podle autorky:

- **nízké vypovídající schopnosti**
- **horší demografické zaměřitelnosti**

- **omezení tvaru reklamy**
- **nízké flexibilitě**
- **vysoké ceně (5)**

3.6 Sponzoring sportovní organizace

Jednou z nejstarších definic, a v dnešní době stále velmi platnou, je definice od **M. BRUHNA a M. MUSSLERA (1991, str. 22)**, kteří říkají, že: *„Sponzorování lze definovat jako připravenost finančních a materiálních prostředků nebo služeb ze strany podniků, které jsou přidělovány osobám a organizacím působícím ve sportu, v kultuře a v sociální oblasti s cílem dosáhnout podnikových marketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství, ve které sponzor a sponzorovaný dosahují svých cílů s pomocí druhého. Vstup do partnerství je vyjádřen sponzorováním, kde jsou smluvně regulovány výkony obou stran.“*

Podle **MEENAGHAMA (1991, str. 327)** můžeme sponzorství vyjádřit jako: *„Sponzorství je investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou.“*

Další autorkou, která definuje sportovní sponzoring je **ČÁSLAVOVÁ (2000, str. 122)**, která říká, že: *„Sponzorování představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci zejména kulturních, vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách života společnosti. V tomto směru nečiní výjimku ani tělovýchovné, sportovní, turistické organizace, spolky, kluby, avšak i jednotlivci usilující o získání finančních prostředků pro jejich mnohočetnou a rozsáhlou činnost.“*

Podle **FORETA (2003)** lze přínosy sportovního sponzoringu vidět především ve:

- **zvýšení povědomí veřejnosti o výrobku, názvu podniku nebo službě**
- **podpoře identifikace sponzora pomocí sportu**
- **zlepšení místní znalosti sponzora**
- **vytváření dobrého jména podniku ve společnosti, mezi zaměstnanci**
- **osobní prezentaci vedení podniků (6)**

Jedním z klíčových rozdělení celého sportovního sponzoringu je rozdělení podle ČÁSLAVOVÉ (2009), která dělí možnosti sponzoringu na čtyři základní formy.

- 1) **Sponzorování jednotlivých sportovců** - tato forma je nejvíce rozšířená v oblasti vrcholového sportu. Sponzor se prezentuje skrze sponzorovaného sportovce na svých produktech, ten má poté povinnost účastnit se firemních akcí, autogramiád či setkání s obchodními partnery daného sponzora. Sportovec je na oplátku tomu finančně podporován.
- 2) **Sponzorování sportovních týmů** - tým poskytuje především reklamu na svých dresech či startovních číslech. Za to na oplátku od sponzora dostane finanční prostředky, vybavení, ubytování nebo dopravu.
- 3) **Sponzorování sportovních akcí** - tato forma sponzorování poskytuje pro sponzory nejvíce reklamních možností. Jedná se vstupenky, programy, plakáty nebo ohlašování sponzora během akce. Návrhy všech protislužeb ze strany sponzorovaného jsou specifikovány ve sponzorských balíčcích.
- 4) **Sponzorování sportovních klubů** - sportovní klub může poskytnout nejvíce protislužeb danému sponzorovi, v momentě, kdy sportovní klub má ve svých řadách, jak sportovce, tak sportovní družstvy či pořádá sportovní akce, má tak pro sponzora velkou váhu, jelikož je schopný zajistit široké spektrum protislužeb. (5)

Podle ČÁSLAVOVÉ (2009) v oblasti sportovních klubů, mají manažeři pro své sponzory často připravené tzv. sponzorské balíčky, které v sobě obsahují návrhy protislužeb sportovní organizace. Ceny balíčků se pak liší podle stupně atraktivity:

- **Exkluzivní sponzorování** – sponzor přejímá veškeré protislužby. Tento druh sponzorství je pro sponzory velmi drahý a je spojený zejména s titulem generální sponzor.
- **Hlavní sponzorování** – tento druh sponzorství sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protislužby, čímž se stává hlavním sponzorem. Ostatní, menší, sponzoři si rozdělují mezi sebe další možnosti reklamy, které jsou méně atraktivní.
- **Kooperační sponzorování** – protislužby jsou rozděleny mezi větší počet různých, menších, sponzorů. Zde můžeme najít i firmy, které

jsou označeny jako dodavatel. Tyto firmy místo finančních prostředků dodávají klubu různé výrobky za protislužby. (5)

ČÁSLAVOVÁ (2009) ve své knize posléze uvádí dva základní příklady sponzorských balíčků, které by mohl sportovní klub navrhnout svým partnerům.:

1) Velký sponzorský balíček zahrnuje

- ohlášení sponzora před, během a po akci
- uvedení sponzora v televizním spotu
- reklamní panel v záběru televizních kamer
- jedna strana programu sportovní akce je věnována sponzorovi
- uvedení sponzora na plakátech a dalších tiskovinách akce
- 4 ks pozvánek pro sponzora na slavnostní zakončení sportovní akce

2) Malý sponzorský balíček zahrnuje

- Ohlášení sponzora při utkání a při vyhlásování vítězů
- Uvedení sponzora v programu sportovní akce
- Reklamní panel na sportovišti
- 2 ks pozvánek na slavnostní zakončení akce (5)

4. Metodologie

4.1 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů je často využívána ve větších výzkumných projektech. Díky své malé atraktivitě je často vhodná pro doplnění nebo ověření platnosti poznatků získaných jinými prostředky. Vhodná může být aplikace analýzy zdrojů také v případě, že přístup k informacím je složitý, nebo není možný pomocí dotazování, pozorování nebo měření. Tato analýza se na klub dívá jako na soubor odlišných zdrojů a schopností, které jsou základním prvkem výnosnosti a zároveň základním stavebním kamenem k vybudování silnější konkurenční výhody.

Zdroje lze podle **SEDLÁČKOVÉ a BUCHTY (2006)** rozdělit na čtyři základní skupiny:

- 1) **Hmotné zdroje** -nejdůležitějšími zástupci hmotných zdrojů jsou budovy, pozemky, dopravní prostředky, stroje a zařízení. Důležitým bodem je znalost základní charakteristiky (počet, kapacita, rozloha, atd.), ale neméně důležité jsou i další vlastnosti (stáří, výrobní schopnost, technický stav, spolehlivost, atd.), které mají vliv a zvyšují potenciál pro tvorbu konkurenční výhody.
- 2) **Nehmotné zdroje** – do této skupiny spadá oblast technologií jako patenty, know-how, licence, obchodní tajemství a oblast zahrnující ochrannou známku, značku nebo pověst podniku.
- 3) **Finanční zdroje** – do finančních zdrojů spadají vlastní a cizí zdroje, které mají vliv na finanční strukturu, a především stabilitu podniku.
- 4) **Lidské zdroje** - základní charakteristiky o počtu a struktuře zaměstnanců podle kvalifikace, je možné v této části hlouběji rozšířit o adaptabilitu či motivaci. (22)

Analýza zdrojů byla v práci aplikována především k čerpání dat z velkého množství zdrojů a dokumentů, které posloužily k nastudování problematiky daného tématu. Nejvíce byla využita v kapitole č. 6, kde docházelo ke komparaci obou týmů většinou právě na základě informací z různých zdrojů, především dokumentů.

4.2 Popisná analýza

Většina výzkumných projektů a prací je vyhotovena podle **HRABINCE (1992)** metodou popisné analýzy. Popisná analýza je jedna z nejdůležitějších analýz, co se

tyče odborných prací, které se tykají tržního prostředí. Tato metoda umožňuje popis sekundárních dat, např. firemních zpráv, různých interních dokumentů a zpráv nebo článků v odborných časopisech či ročenkách a slovních vyjádření. Popisná analýza se také velmi často využívá pro popsání objektů v datech a následné rozdělení objektů do skupin. Velká část výzkumných projektů je vypracována metodou popisného výzkumu. Účelem této práce je pomocí popisné analýzy poskytnout přesné informace o konkrétních aspektech zkoumaného prostředí, především v kapitole č. 6, která je z velké části na metodě popisné analýzy postavena. (11)

Postup popisné analýzy podle HRABINCE (1992, str. 40):

- 1) **Vytyčení cíle**
- 2) **Vyhledání obsahových jednotek** – vytyčení určitého problému, který je nutno vzhledem k cíli sledovat
- 3) **Určení souboru materiálu**
- 4) **Čtení**
- 5) **Systematické sledování**
- 6) **Vyjádření výsledků, názorů, tvorba přehledů, tabulek a grafů**
- 7) **Rozbor a hodnocení (11)**

Popisná analýza byla použita pro popis informací, interních a sekundárních dat, které byli přístupné a nějakým způsobem se týkají českého Davis cupového nebo Fed cupového týmu. Některé části práce byly vyhotoveny i z vědomostí, které jsem během života o této problematice získal, a jsou podloženy informacemi od členů týmu.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvíce používaných metod pro zhodnocení celkové marketingové pozice podniku na trhu. Díky využití SWOT analýzy je podnik schopný zhodnotit aktuální fungování firmy, vyhledat problémy firmy nebo na druhou stranu najít cesty růstu a díky správně vyhotovené analýze podniknout potřebné kroky. Samotná analýza se skládá ze dvou dílčích analýz. Jedná se o dvě analýzy, které jsou následně shrnuté do jedné, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Analýza vnitřního prostředí informuje kluby o jejich silných a slabých stránkách a analýza vnějšího prostředí zase klubu dává přehled o jeho příležitostech a hrozbách, které ho ovlivňují a působí na něj skrze různé faktory, ať už pozitivně nebo negativně.

Autoři **SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA (2006, str. 91)** se ve svém díle shodují na tom, že: „*SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné*

a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženými a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.“

Na druhé straně autorka **GRASSEOVÁ (2010, str. 296)**, z jejíhož díla pochází základní myšlenky SWOT analýzy této práce, definuje analýzu SWOT definuje jako: *„Metodu strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy a vnější analýzy jsou generovány alternativy strategií.“* SWOT analýzu bychom podle jejího vyjádření jednoduše shrnout jako celkové zhodnocení strategické situace klubu, a to s ohledem jak na vnitřní, tak i na vnější podmínky. (8)

Základním stavebním kamenem pro tvorbu SWOT analýzy je identifikace klíčových faktorů, které ovlivňují chod podniku. Tyto faktory jsou poté rozděleny do čtyř primárních kategorií:

- a) **Silné stránky** - jsou faktory, ve kterých je daný sportovní klub úspěšný nebo dokonce převyšuje konkurenci. Silné stránky klubů jsou hodnoceny z hlediska vnitřní analýzy týmů. Silné stránky, jako i ostatní aspekty obou klubů, byly hodnoceny podle **GRASSEOVÉ (2010)**, podle které byl sestaven pětičlenný tým odborníků, který pracoval v rámci týmových porad, kde však každý člen pracoval samostatně a hodnotil jednotlivé silné stránky.
- b) **Slabé stránky** - jsou faktory, ve kterých je daný sportovní klub velmi limitovaný. Konkurence výrazně v těchto faktorech převyšuje klub a využívá jeho slabých stránek ve svůj prospěch. Slabé stránky, stejně jako silné stránky, jsou hodnoceny v rámci vnitřní analýzy klubů. Slabé stránky byly hodnoceny pomocí pětičlenného týmu, kde každý člen také pracoval samostatně.
- c) **Příležitosti** - jsou potencionální možnosti klubu, jak vylepšit svoje místo na trhu či využít nových možností. Příležitosti spadají do analýzy vnějšího prostředí, tudíž v tabulce možností jsou uvedeny pouze příležitosti, které klub sám o sobě nemůže ovlivnit. Zde fungoval také pětičlenný tým odborníků, avšak rozhodnutí byla prováděna týmovou volbou. V příležitostech se hodnotili dva základní faktory, a to atraktivita dopadu společně s pravděpodobností vzniku.
- d) **Hrozby** - jsou možná nebezpečí vyplývající ze situace na trhu, které jistým způsobem ohrožují klub. Hrozby na klub dopadají zvenčí, proto jsou hrozby zařazeny do analýzy vnějšího prostředí. Hrozby,

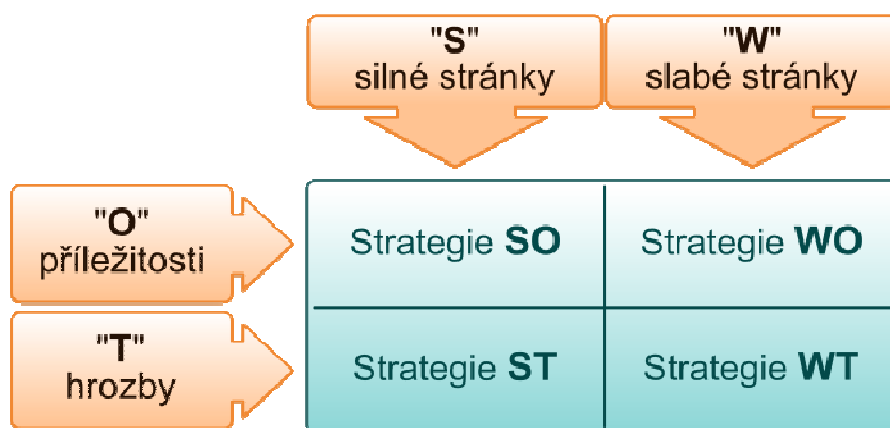
jako příležitosti, byly hodnoceny pomocí týmové práce. U hrozeb jako stěžejní faktory byly zvoleny závažnost dopadu a pravděpodobnost výskytu.

SWOT analýza byla v této práci využita k přehlednějšímu zpracování vnitřních a vnějších vlivů, které působí na oba kluby. Jak bylo v práci zjištěno, tak rozdíly v marketingových koncepcích byly mezi oběma týmy minimální, avšak největší rozdíly byly právě v působení vnitřních a vnějších vlivů. SWOT analýza v práci vyústila do závěrečné SWOT matice, ve které jsou navrženy i možné strategie dalšího vývoje. Podrobné vysvětlení postupu SWOT analýzy se nachází v podkapitole 7.1

4.4 SWOT matice

Vytvoření SWOT matice se podle **GRASSEOVÉ (2010)** skládá především ze dvou činností. Jako první jsou do SWOT matice zaznamenány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mají největší strategický vliv na fungování klubu, v této práci vždy pět nejvýraznějších faktorů z každé kategorie. Z uvedených faktorů se poté vytvářejí alternativy strategií, k nimž dochází kombinacemi silných a slabých stránek a k tomu se připojují i zjištěné příležitosti a hrozby. Výsledkem těchto kombinací jsou čtyři základní typy strategií, které jsou strategie hledání, strategie využití, strategie vyhýbání a strategie konfrontace. **Strategie hledání (WO)** se snaží překonat slabé stránky pomocí nových příležitostí. Velmi často se při její realizaci požaduje získání dalších zdrojů pro lepší využití příležitostí. **Strategie využití (SO)** se především snaží využít svých silných stránek k efektivnějšímu zhodnocení příležitostí vnějšího prostředí. Tyto strategie jsou primárním stavebním prvkem při definování vize organizace, s níž jsou úzce spojené navazující cíle. **Strategie vyhýbání (WT)** se zaměřuje velice často na zminimalizování či odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějším hrozbám. **Strategii konfrontace (ST)** klub převážně využije v momentě, jestliže je dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením, tedy potenciálními hrozbami. Tyto dvě poslední strategie tvoří základní obranné strategie klubu, které jsou ve většině případů klíčové jak pro růst klubu, tak i pro zachování klubu. (8)

Obrázek č. 3 - SWOT matice se strategiemi vývoje



4.5 Komparace

Komparaci, pokud je brána jako pojem, tak lze definovat jako výklad shod, podobností a rozdílů mezi několika jevy, skutečnostmi a jejich hodnocení z určitého hlediska. Téma, v této práci komparace marketingových koncepcí, které je porovnáváno musí být založeno na specifických zdrojích nebo na dostupných materiálech. Nelze srovnávat na základě názorů či pocitů autora určitého srovnání. Srovnávané skutečnosti by měly být zřetelně vyhraněny a celé srovnání potřebuje mít svůj vlastní důvod, z jakého důvodů je tvořeno. Vytvoření komparace obsahuje několik zásadních aspektů, bez kterých by nemohla být vytvořena. V úvodní části je vymezen základ pro komparaci. V této části je také popsána oblast, ve které bude srovnání probíhat. Vybraná oblast je posléze pečlivě zanalyzována. Při samotné komparaci existují dva základní druhy přístupů. První z nich nejprve pracuje s analýzou všech srovnávaných subjektů a až poté je srovná. Druhý přístup, opačný, porovnává postupně srovnatelné části daných celků. Při aplikování obou přístupů do praxe je potřeba věnovat stejný čas jak rozdílům, tak ale i podobnostem a veškerá vyřčená tvrzení opírat o jasné argumenty, především kvůli objektivitě celé práce. Je velmi důležité vhodně vyřadit všechny nepodstatné části a výsledek komparace celé práce by měl být obecně platný. Jednotlivé analýzy zkoumaných celků by měly být v práci seřazeny systematicky a dohromady by měly vytvářet jeden kompaktní celek. (40)

V práci byla metoda komparace využita ve všech hlavních částech této práce, kde u každé části byla vytvořena komparace dílčích částí práce, ve kterých byly oba kluby porovnávány mezi sebou vzájemně. V každé dílčí komparaci byly vytyčeny nejdůležitější body, ve kterých se oba týmy od sebe liší a byly zvýrazněny základní klady a zápory obou týmů v různých srovnávaných kategoriích

5. Analytická část

V této práci je navrženo zlepšení marketingové koncepce, které však vychází z dokonalé znalosti vnitřního a vnějšího prostředí. U obou týmu je velmi specifické prostředí, které bude rozebráno v této kapitole, aby čtenář znal základní fakta, pojmy a historické souvislosti, které budou v průběhu dalších částí používány.

5.1 Počátky tenisu v českých a slovenských zemích

Za prvopočátky organizovaného tenisu v Čechách se považuje rok 1893, kdy byl založen První Český Lawn Tennis klub v Praze. Jeho zakladatel nesl jméno J. Rössler-Ořovský. V roce 1895 se hrálo první mistrovství zemí Koruny české. Dne 15. května 1906 byla založena Česká lawn-tenisová asociace (ČLTA), která sdružovala sedm klubů. Rozvoj tenisu však na delší dobu přerušila světová válka. V roce 1919 byla založena Československá lawn-tenisová asociace, která propojovala tenisové organizace v Čechách, i na Slovensku. Důležitým mezníkem se stal rok 1921, kdy se ČSR poprvé zúčastnila soutěže o „salátovou mísu“ – Davis cupu. **(16)** Posléze tenis získal nálepku „panský sport“ a jeho rozvoj se na delší dobu značně zbrzdil. Zcela ustaly mezinárodní tenisové styky a s československým tenismem se ve světě přestalo téměř počítat. Od roku 1955 se přece jen začalo pracovat na obnově slávy československého tenisu. Tenis měl nově také svou ústřední sekci při Tělovýchovných sportovních organizacích ROH, v roce 1956 se obě řídicí sekce spojily a zůstala ústřední sekce tenisu SVTVS, od r. 1957 tenisová sekce ČSTV. **(16)**

5.2 Historie Davis Cupu

Historie Davis Cupu zachycuje hlavně chronologický vývoj Davisova poháru. Myšlenka přátelského mezinárodního týmového střetnutí mezi USA a Velkou Británií v tenise vznikla v roce 1899 v tenisovém klubu na Harvardově univerzitě. Americký tenista a politik, tehdy ještě student Dwight F. Davis, vytvořil hrací schéma, zakoupil a věnoval pro vítěze putovní cenu. Již tehdy existovalo stejné herní schéma, které je používáno dnes, úvodní 2 dvouhry, čtyřhra a 2 závěrečné dvouhry. **(35)**

Počet účastníků rostl s vyšší prestiží soutěže, v roce 1920 nastoupilo šest zemí, a v roce 1921 dokonce již jedenáct zemí - poprvé i Československo. V roce 1964 již hrálo 50 zemí, což vedlo roku 1966 ke vzniku dalšího soutěžního pásma. S tímto navýšením kvantity vzrostla i prestiž a kvalita soutěže. V roce 1972 došlo k největší změně pravidel od založení soutěže. Byl zrušen nespravedlivý systém tzv. vyzývacího finále,

kdy obhájce titulu hrál jen finále na domácí půdě, ale vítěz minulého ročníku se stal jedním z rovných členů následujícího ročníku. (35)

Rok 1981 znamenal další změnu organizace soutěže. Od tohoto ročníku se jednotlivé týmy rozdělily do výkonnostních tříd. V hlavní bezpásmové soutěži, která nese v současnosti název Světová skupina, hraje 16 nejlepších zemí vylučovacím způsobem dle vylosování a nasazení bez ohledu na geografickou polohu. Ve druhé výkonnostní třídě došlo k rozdělení týmů do 4 skupin na základě zeměpisných pásem. Vítězové skupin postoupili do bezpásmové soutěže, kdežto čtyři nejslabší týmy sestoupili níže. (34)

5.3 Historie českého a československého Davis cupového týmu


Česká republika vyhrála Davisův pohár v roce 1980 ještě jako Československo. Ve složení Ivan Lendl, Tomáš Šmíd, Pavel Složil a Jan Kodeš tehdy porazila družstvo Itálie 4:1. Nehrajícím kapitánem byl Antonín Bolardt. O pět let dříve, v roce 1975, se bývalé Československo také dostalo až do finále, kde ale nestačilo na domácí Švédy a podlehlo 2:3. (16) V roce 2009 se tým probojoval poprvé v rámci samostatné České republiky do finále Světové skupiny, ve kterém prohrál se Španělskem na jeho půdě 0:5. Za tento výkon byl vyhlášen nejlepším kolektivem České republiky pro rok 2009 v anketě Sportovec roku a vyhrál i anketu Zlatý kanár. Do roku 2005 byla Česká republika jediným státem v soutěži, který nikdy neseštopil ze Světové skupiny Davisova poháru od jejího zavedení v roce 1981. V roce 2012 se Česká republika dostala do stého finále v Praze, kde porazila Španělsko 3:2. Český tým tak získal druhý titul ve složení Tomáš Berdych, Radek Štěpánek, Lukáš Rosol a Ivo Minář. Nehrajícím kapitánem byl Jaroslav Navrátil. Česká republika se tak stala první zemí v historii tenisu, která v jediném roce vyhrála Davis Cup, Fed Cup a Hopman Cup. Po třech letech se stal daviscupový tým opět nejlepším kolektivem České republiky pro rok 2012 v anketě Sportovec roku a vyhrál prvenství v tenisové anketě Zlatý kanár. O rok později, v bělehradském finálovém boji, tým České republiky porazil tým Srbska, čímž jako páté družstvo od zavedení Světové skupiny obhájil titul. (32)

5.4 Charakteristika českého Davis cupového týmu

Daviscupový tým České republiky je od roku 1993 nástupnické družstvo po předchozím československém týmu, které v soutěži debutovalo již v roce 1921. Jeho řídicí organizací je Český tenisový svaz. Český tým soutěž vyhrál třikrát, v roce 1980 pod hlavičkou Československa a v letech 2012 a 2013 jako Česká republika. Mezinárodní tenisová federace mu připisuje všechny výsledky, které dosáhl v rámci Českoslo-

venska. Po vítězném čtvrtfinále Světové skupiny v dubnu 2013 se Česká republika stala šestou zemí od zavedení žebříčku ITF v roce 2001, která dosáhla na 1. místo. Po Francii a Rusku pak byla třetím státem historie, který souběžně vedl mužský i ženský žebříček ITF, když čelo ženské klasifikace patřilo také českým reprezentantkám.

Tabulka 2 - Informace o českém Davis cupovém týmu

Česká republika 	
Kapitán	Jaroslav Navrátil
Žebříček ITF	1. místo
Barvy	červená, modrá
Poprvé v soutěži	1921
Odehraných ročníků	80
Zápasů celkem	199 (123–76)
Roky ve Světové skupině	32 (34–30)
Vítěz	3 (1980, 2012, 2013)
Finalista	2 (1975, 2009)
Nejvíce výher, celkem	Jan Kodeš (60)
Nejvíce výher, dvouhra	Roderich Menzel (40)
Nejvíce výher, čtyřhra	Jan Kodeš (21)
Nejlepší pár	Tomáš Berdych/ Radek Štěpánek (14)
Nejvíce zápasů	Jan Kodeš (39)

Zdroj: daviscup.com

5.5 Systém a základní fakta o Davis cupu

Jako jedna z mála sportovních akcí se Davis cup může pyšnit více než stoletou historií. Pokud by byla sepsána kniha o historii a současnosti Davisova poháru, jistě by svým rozsahem dosahovala několika stovek stránek. V této části jsou zmíněna především fakta a základní informace týkající se Davis cupu.

a) **Logo Davis cupu**

Obrázek č. 4 - Logo Davis cupu



Zdroj: daviscup.com

b) **Systém Davis Cupu**

Od roku 1981 bojuje o vítězství v Davisově poháru během každého kalendářního roku ve světové skupině systémem play off 16 týmů. K zisku poháru je tedy třeba postupně 4 vítězství. Dále existují 3 regionální zóny (Americká, Euroafrická a Asijskoocéánská), které jsou vnitřně rozčleněny do 4 úrovní, každoročně se Davis cupu zúčastňuje více než 130 států. Poražený v 1. kole světové skupiny svoji příslušnost k ní potom vždy obhájí v barážovém utkání proti nejlepšímu týmu z první úrovně regionální zóny. (34)

Obrázek č. 5 - Struktura Davis cupu



Zdroj: daviscup.com

c) **Pořadí zápasů**

Utkání se odehrávají ve třech za sebou jdoucích dnech (pátek, sobota, neděle). Kapitán do utkání nominuje 4 hráče a den před začátkem se rozlosuje pořadí zápasů. První den se uskuteční dvě dvouhry jednotlivců, kdy první hráči z týmů nastoupí proti dru-

hým hráčům. Druhý den je na pořadu jen jeden zápas ve čtyřhře a třetí den opět dvě dvouhry jedniček a dvojek obou týmů. Zápasy se hrají na 3 vítězné sady, v rozhodujícím pátém setu se nepoužívá zkrácená hra (tie-break), ale dohrává se na rozdíl dvou her. Pravidlo zkrácených her bylo zavedeno až v roce 1989, důvodem byly příliš dlouhé zápasy a dohrávky až následující den. Utkání jako celek vyhraje tým, který vyhraje alespoň tři zápasy.

5.6 Historie Fed cupu

Fed Cup je ženská týmová soutěž v tenise, do roku 1995 známá jako Pohár federace (Federation Cup), kterou pořádá Mezinárodní tenisová federace. Představuje obdobu mužského Davis Cupu. Jedná se o největší mezinárodní týmovou soutěž v ženském světovém sportu. Vůbec první nápad založit ženskou týmovou soutěž spadá už do roku 1919. S koncepcí tehdy přišla Hazel Hotchkiss Wightmanová. Když byl její nápad zamítnut, přišla o čtyři roky později s myšlenkou uspořádat každoroční měření sil mezi USA a Velkou Británií, tehdy dvěma nejsilnějšími ženskými tenisovými zeměmi. Původní myšlenku Wightmanové oprášila až v roce 1962 Nell Hopmanová, manželka legendárního australského daviscupového kapitána Harry Hopmana. **(39)**

V roce 2000 se do poháru zapojilo 103 zemí celého světa. V roce 2012 proběhl jubilejní 50. ročník.

5.7 Historie českého Fed cupového týmu


Česká republika se Fed Cupu účastní od roku 1994 jako nástupnický stát České a Slovenské Federativní Republiky. V roce 1993 hrálo soutěž společné družstvo pod názvem Česká republika a Slovenská republika. Mezinárodní tenisová federace pojmá Českou republiku jako nástupnický stát po Československu, a do statistik jí započítává výsledky československého družstva z let 1963–1993. Po dlouhých hubených letech, se v roce 2011 české tenistky dostaly k přelomovému roku a poprvé se tak tým v rámci samostatné České republiky probojoval do finále. V něm na půdě Ruska zvítězil 3:2, a získal tak první titul od roku 1988. **(16)** V anketě Sportovec roku 2011 se český Fed cupový tým stal vítězem v kategorii Kolektiv roku, čímž navázal na své mužské kolegy. V roce 2012 se po své semifinálové výhře český tým poprvé v historii vyhoupl do čela světového žebříčku Fed cupových týmů. Ve finále pak v pražské O2 Aréně zdolal Srbsko 3:1. Úspěšnou obhajobou se tým posunul na celkové druhé místo v počtu titulů

za Spojené státy, když vyrovnal sedm trofejí Australanek. Australanky Česká republika předskočila již o dva roky později, v roce 2014 v pražské O2 Aréně, kde soupeřem českých tenistek bylo Německo. Celkově osmou trofej vyhrál český tým 3:1 na zápasy. (33)

5.8 Charakteristika českého Fed cupového týmu

Fed cupový tým České republiky reprezentuje Českou republiku ve Fed Cupu od roku 1994, respektive jako nástupnické družstvo Československa od roku 1963, a to pod vedením Českého tenisového svazu. S osmi tituly je na celkovém druhém místě soutěže, tabulce vévodí se sedmnácti trofejemi tým Spojených států. V české anketě Sportovec roku se družstvo stalo nejlepším sportovním kolektivem v letech 2011 a 2014.

Tabulka č. 3- Informace o českém Fed cupovém týmu

Česká republika 	
Kapitán	Petr Pála
Žebříček ITF	1.
Barvy	červená a modrá
Debut v soutěži	1963
Počet ročníků	44
Zápasů celkově	132 (96–36)
Počet ročníků	37
Tituly	8 (1975, 1983, 1984, 1985, 1988, 2011, 2012, 2014)
Finalistky	1 (1986)
Nejvíce výher, celkem	Helena Suková (57)
Nejvíce výher, dvouhra	Helena Suková (45)
Nejvíce výher, čtyřhra	Hana Mandlíková (16)
Nejlepší pár	Hana Mandlíková / Helena Suková (7)
Nejvíce zápasů	Helena Suková (54)

Zdroj: fedcup.com

5.9 Systém a základní fakta o Fed cupu

Během své padesátileté historie Fed cupová klání nabídla velké množství zážitků, fakt a různých rekordů, které změnilo tenis k lepšímu. Zisk Fed cupu má velký počet hráček za jednu z hlavních priorit ve svém tenisovém žebříčku hodnot. V této části budou popsána především základní fakta, informace a systém Fed cupu, který má velký vliv i na marketingovou stránku českého Fed cupového týmu.

a) Logo Fed cupu

Obrázek č. 6 - Logo Fed cupu



Zdroj: fedcup.com

b) Systém Fed cupu

Až do roku 1994 hrálo Federation Cup šestnáct týmů. Soutěž hostil vždy jeden z účastníků. Hrálo se celý týden vyřazovacím způsobem. Systém duelů byl vždy dvě dvouhry a jedna čtyřhra. Od roku 1995 se soutěž přejmenovala na Fed Cup a přešlo se na nový systém podobný Davisovu poháru, v němž soupeři střídavě využívali výhody domácího prostředí. Dílčími změnami se pak procházelo až do roku 2005, kdy se počet zemí v hlavní soutěži Světové skupině I ustálil na osmi. Stejný počet tvoří Světovou skupinu II, v níž čtyři nejúspěšnější hrají vždy se čtyřmi poraženými z 1. kola Světové skupiny I baráž o postup mezi elitu v následujícím roce. (38)

Obrázek č. 7 - Struktura Fed cupu



Zdroj: fedcup.com

c) Pořadí zápasů

Pořadí zápasů je jednou z největších odlišností mezi oběma soutěženími. Ve Fed cupu jsou pouze dva hrací dny (sobota, neděle). Týmový kapitán nominuje do zápasu čtyři hráčky, podle svého zvažení. Zápas se hraje vždy na dvě vítězné sady, v závěrečné sadě se nehraje tie-break. Začíná se v sobotu dvěma dvouhrami, které určí los, vždy se ale v sobotu setkávají týmové jedničky s týmovými dvojky. Pořadí zápasů určí los. V neděli nastupují jako první týmové jedničky, poté, pokud není zápas rozhodnutý, následuje čtvrtý zápas týmových dvojek. Pokud už je rozhodnuto po třetím zápase, čtvrtý zápas se nehraje. Následuje rovnou čtyřhra. Jakmile nastane vyrovnaný stav zápasů, rozhoduje závěrečná čtyřhra. Vítězný tým musí během víkendu získat nejméně tři vítězné body.

6. Komparace marketingových koncepcí českých týmů – Davis cup a Fed cup

Na první pohled by se mohlo zdát, že se dva reprezentační týmy a akce s nimi spojené, nijak neliší, avšak opak je pravdou. V tomto momentě je potřeba zdůraznit postavení mužského a ženského tenisu ve světě. Zatímco po mužském tenisu je mnohem větší poptávka, a i sledovanost je mnohem vyšší, u ženského tenisu, který je pro diváka méně zajímavý, ať už z pohledu kratších výměn či menší vyrovnanosti zápasů, je mnohem těžší stadiony zaplnit. Klíčovou věcí však zůstává rozdíl v počtu hracích dnů. Davis cup se hraje tři dny a Fed cup pouze dva dny, čímž pořadatel přichází o značnou část zisku spojenou s prodejem lístku na jeden den navíc. Je fakt, že základna špičkových tenistek je o poznání širší než mužská základna v ČR, čímž se do budoucna může dostávat Fed cupový tým do lehčí výhody. V potaz se musí vzít i fakt, že marketingová prodejnost sportovkyň nemusí být pouze na sportovním trhu, ale mohou přesahovat do mnoha dalších odvětví, např. modeling. Všechny tyto různé pojetí a rozdíly se samozřejmě také odrážejí na marketingové koncepci obou týmů. I zde se dá najít spousta společných i odlišných faktorů. V této kapitole bude přiblížena marketingová koncepce obou týmů.

6.1 Komparace sportovních, ekonomických a sociálních cílů

U všech třech základních cílů budou jednotlivé aspekty řešeny pro oba týmy společně, avšak v některých odlišných částech budou rozdíly zdůrazněny.

6.1.1 Sportovní cíle

Sportovní cíle, jelikož se jedná o reprezentace České republiky, jsou zaměřené převážně na jednu frontu. Davis cup se hraje čtyřkolovým způsobem, kde vítěz se utká s vítězem dalšího zápasů. Hraje se KO neboli pavoukovým způsobem, poražený tým v daném ročníku vypadává. Z hlediska sportovního cíle je nejdůležitější vyhrát první kolo Davisova poháru, protože poražený tým z prvního kola čeká v září baráž o udržení ve Světové skupině. Z hlediska sportovního je samozřejmě v současné době základním kamenem udržení Světové skupiny, která čítá šestnáct nejlepších týmů světa. Pro reprezentační týmy je samozřejmě součástí rozhodování, kteří hráči budou náš stát reprezentovat. Jedním z dalších sportovních hledisek je tlak na současné hráče, aby se vždy nejlepší hráči naší země účastnili, protože ne vždy to tak bylo. Důležitá je i sportovní práce

během týdenního soustředění před víkendovými zápasy, kde je potřeba vhodným způsobem připravit a namotivovat hráče.

V ženském Fed cupu je situace velmi obdobná, jediná změna je, že formát soutěže není čtyřkolový, ale pouze tříkolový, což znamená, že se ho účastní pouze osm nejlepších týmů světa. V současnosti, na rozdíl od mužské části, je výběr hráček velmi složitý, poněvadž bychom byli schopni sestavit tři až čtyři týmy světové úrovně, avšak můžou do zápasu nastoupit pouze čtyři Češky. V tento moment je ze sportovního hlediska velmi důležité vhodně vybrat tým, nejen na základě výkonnosti, ale i v rámci mezilidských vztahů.

Celkově jde hlavní sportovní cíle vyjádřit v udržení Světové skupiny, vyhnout se baráži – hlavně v Davis cupu. V ženské části, jelikož poslední tři tituly ze čtyřech možných patří právě českému týmu, jsou cíle vyšší, avšak je potřeba mít na paměti, že všechny týmy jsou velmi vyrovnané a může se stát cokoliv. S tvrzením souhlasí i Marek Tesař, marketingový odborník: *„Po úspěchu se dá očekávat větší růst základny a pochopitelně i zájem médií. Teď jde o to, jak dlouho to vydrží vzhledem k tomu, že srdce daviscupového týmu pravděpodobně dosáhlo svého vrcholu. Tím mám na mysli Radka Štěpánka.“* varuje Marek Tesař (44)

Komparace: Sportovní cíle obou organizací jsou dosti podobné – udržení ve Světové skupině, avšak ve Fed cupu jsou ambice na celkové vítězství vyšší než v Davis cupu.

6.1.2 Ekonomické cíle

Ekonomické cíle jsou úzce spjaty se sportovními výkony. Je potřeba říci, že Davis cupové zápasy i Fed cupové zápasy jsou velmi striktně hlídány ITF, která je zaštiťující organizací. To znamená, že při Davis Cupu nemůže být v podstatě žádný reklamní partner u hrací plochy. *„Výjimkou je vstup na dvorec a 19 cm² na tričkách hráčů, takže to je velice malý prostor pro obchodování.“* říká Kaderka – prezident ČTS (44). Pokud budeme hodnotit finanční odměny pro vítěze, prize money za každé kolo patří organizátorům a Český tenisový svaz z toho nakonec má 15 %. *„To znamená, že z pohledu ČTS jsme z každého Fed Cupu a Davis Cupu ziskoví. U Fed Cupu jsou ty částky poloviční než u Davis Cupu, a teď by to mělo být téměř milion dolarů.“* nastiňuje Ivo Kaderka (44).

Zde je vidět rozdíl mezi turnaji jednotlivců a reprezentací, u individuálních turnajů je snaha jít cestou stejných prize money, což znamená, že finanční rozdíl mezi mužským tenisem a ženským tenisem se zmenšuje, kdežto u reprezentací zisky

z mužské části převažují téměř dvojnásobně nad ženskou částí. Je to dáno i faktem, že turnaje jednotlivců jsou většinou pod hlavičkou ATP a soutěže družstev, v tomto případě reprezentací, pod hlavičkou ITF. Každý z hráčů reprezentace má svoji individuální smlouvu a tu má na celý rok dopředu. „*Je třeba říci, že ty také hradíš náš organizační partner a jsou to smlouvy, kde je paragraf mlčenlivosti, takže nemohu a ani nechci sdělovat nic ohledně odměn hráčů, ale může říci, že ve srovnání s ostatními světovými hvězdami jsou to peníze velmi rozumné a velmi slušné, a za to patří těm klukům velká poklona.*“ říká Kaderka.(44). Důležitou věcí jsou též sponzoři, kteří sponzorují a finančně podporují hlavně české reprezentace. Do týmu, kam proudí finance, se rozdělují podle tajných klíčů, které nejsou známy. „*Jak se ty peníze dělí, je součástí domluvy mezi kapitánem a týmem, kdy kapitán navrhne rozdělení celkové částky mezi hráče.*“ dodává Ivo Kaderka. (44).

Problematiku kolem sponzorů zde na příkladu reprezentací vysvětluje odborník na sportovní marketing Marek Tesař: „*Ted' je taková složitější ekonomická situace, na druhé straně úspěchy v Davis Cupu a ve Fed Cupu tenisu pomohou. Otázkou je, jestli to portfolio partnerů, které ted' český tenis má, tak jestli tam je ještě nějaký prostor. Partnerů je tam celá řada a vykrývají všechny kategorie.*“ (44) Základním problémem není nedostatek sponzorů, ale především špatné financování ze strany státu, které by se mělo, co nevidět změnit. „*Samozřejmě jsou přínosy na všech stranách. Myslím si, že sport je z tohoto pohledu v České republice poměrně podceňovaný z pohledu státní správy. Sport je opravdu ambasadorem České republiky. Ve Finsku, když se řekne Česká republika, tak se každému Finovi vybaví Emil Zátopek, v Japonsku nebo Mexiku zase Věra Čáslavská.*“ (44). Jedním z dalších příkladů může být ekonomický zisk z prezentace České republiky pomocí sportů. „*Stejně tak si myslím, že může jako perfektní prezentace České republiky zapůsobit i tenisový úspěch. Na stránkách BBC, CNN jsou všude palcovými titulky Česká republika, Czechs atd.*“ zakončuje Tesař. (44)

Komparace: Jak je vidět, základním ekonomickým cílem není maximalizace zisků, ale aby akce českého Davis cupového i Fed cupového týmu pokryly náklady na organizaci, popřípadně část hráčských smluv. Případný větší zisk za domácí zápasy je využit k financování venkovních zápasů. Je potřeba uvést, že bez podpory sponzorů by bylo velmi těžké a nákladné tyto akce provozovat.

6.1.3 Sociální cíle

Davis cupová a Fed cupová utkání nejsou pouze čistě o sportovní zážitku, ale do jisté míry i kulturním zážitkem. Akcí takového formátu je v České republice pouze

několik do roka. Jelikož se zápasy hrají v největších a nejmodernějších českých arénách, hlavně O2 Aréna v Praze a ČEZ aréna v Ostravě, mají diváci díky komfortu a zázemí těchto sportovišť větší zážitek z této události. Jedním z klíčových rolí v této oblasti je zapojování mladých tenistů do velkého tenisu. Velká část sběračů míčku pochází z vybraných tenisových klubů, z velké části se jedná o tenisové naděje, kterým se tímto způsobem může rapidně zvýšit motivace v úsilí, které do tenisu vynakládají. Není tajemstvím, že většina špičkových hráčů tímto procesem prošla. Dotace lístků do tenisových klubů není výjimkou, zde se přerozdělí mezi mládež, která může své idoly vidět v akci. Dalším sociálním cílem, hlavně Fed cupu, je prosazovat rovnoprávnost žen a mužů v současném sportu, hlavně v tenise. Jelikož oba týmy jsou konfrontovány v zápasech s týmy z celého světa, vede to ke zlepšení mezilidských vztahů napříč celým světem – příp. sblížování kultur. Důležitou částí obou týmů je fanklub, převážně tvořený lidmi z Prostějova, který vyjíždí i na venkovní zápasy v rámci podpoření našich týmů. Je potřeba se snažit tuto fanouškovskou základnu udržovat a přispívat k jejímu rozšíření, protože při zápasech tvoří neuvěřitelnou kulisu, která může v rozhodujících částech zápasů rozhodovat v náš prospěch.

Komparace: V této části cílů, jež jsou označovány jako sociální, mají oba týmy téměř stejné cíle, jelikož se jedná o stejné sportovní odvětví. Fed cup, ženská část, má navíc oproti mužské části za sociální cíl propagovat ženský tenis, který je stále tak trochu ve stínu mužského, a celkově zlepšovat postavení žen ve sportu jako celku. Oba týmy se pomocí zápasů snaží o vyrovnání sociálních poměrů mezi státy.

6.2 Komparace cílových skupin obou týmů

Se zacílením cílových skupin zákazníků úzce souvisí návštěvnost, která určuje sílu poptávky, díky které je tvořena celková strategie cílových skupin diváků. Oba týmy mají velmi podobnou cenovou politiku, určenou především podle atraktivity a síly soupeře, avšak hlavním cílem zůstává naplnit celou kapacitu haly. V momentě, kdy se jedná o finálová kola, nebývá problémem zaplnit O2 arénu, největší halu v České republice, která na tenisové zápasy čítá 14 000 míst, i za vyšší cenu vstupenek. Cílování skupin zákazníků není moc potřebné. V momentě méně atraktivního soupeře či úvodních kol, musí být vstupné zlevněno a většina zápasů je přesunuta do menší haly ČEZ arény v Ostravě, která na tenisová utkání pojme okolo 7 000 diváků. V tuto chvíli je potřeba se na cílování konečných zákazníků více zaměřit.

a) Cílové skupiny českého Davis cupového týmu

- 1) Sportovní fanoušci** - 15 – 60 let; muži i ženy; středoškolské či vysokoškolské vzdělání; sportovci pasivní i aktivní; všechny třídy lidí; celá Česká republika, převážně z okolí místa konání
- 2) Tenisoví nadšenci a fanoušci** - 15 – 70 let; muži i ženy; středoškolské či vysokoškolské vzdělání (sportovního zaměření); střední a vyšší třída; celá Česká republika, převážně okolo místa pořádání
- 3) Tenisové kluby a školy se sportovním zaměřením** - 6 – 18 let, dívky i chlapci; studenti základních a středních škol; celá Česká republika, převážně okolo místa pořádání
- 4) Fanklub** - 30– 50 let; převážně muži; středoškolské či vysokoškolské vzdělání; Prostějov a okolí Moravy
- 5) Sponzoři** – důležitá součást; potřeba vytvořit nadstandartní podmínky

Je potřeba říci, že akce českého Davis cupového týmu, jak jsem již zmiňoval, nejsou pouze sportovní událostí, ale i kulturní, proto cílování na určité skupiny lidí není tak důležité. Velkou část tvoří skalní tenisté, kteří kvůli svým hvězdám nemusí jezdit až za hranice, ale mají je doma, proto si tento tenisový svátek nechají málokdy ujít. Díky výborným výsledkům českého týmu v posledních letech, je zájem o lístky obrovský a není potřeba nějakými extra prostředky dostávat diváky do prázdných hal, jako tomu může být u jiných sportů. Nespornou výhodou může být i fakt, že v průměru sehraje český tým na domácí půdě jeden až dva zápasy, což divákům v průběhu času nezevšední a jsou ochotni si i půl roku dopředu na zápasy svých hrdinů šetřit. Klíčovým aspektem se může stát starání se o sponzory, bez kterých by kolikrát byla akce jen stěží realizovatelná. Je potřeba vyhradit nejlepší místa, připravit catering a další služby, aby se vzácní hosté a sponzoři cítili jako doma.

b) Cílové skupiny českého Fed cupové týmu

- 1. Sportovní fanoušci** - 25 – 50 let; muži i ženy; středoškolské či vysokoškolské vzdělání; všechny sociální třídy lidí; celá Česká republika, převážně okolí místa pořádání
- 2. Tenisoví fanoušci** - 15 – 60 let; muži i ženy; středoškolské či vysokoškolské vzdělání; střední a vyšší sociální třída lidí, celá Česká republika, hlavně okolí místa konání
- 3. Tenisové kluby a školy se sportovním zaměřením** - 6 – 18 let; dívky

i chlapci; studenti základních a středních škol; celá Česká republika, hlavně okolí místa pořádání

4. Rodiny s dětmi - 15 – 60 let; středoškolské či vysokoškolské vzdělání; střední a vyšší sociální třída rodin; celá Česká republika

5. Fanklub - 25 – 50 let, převážně muži; středoškolské či vysokoškolské vzdělání; Prostějov a okolí Moravy

6. Sponzoři - důležitá součást; potřeba vytvořit nadstandartní podmínky

Největšími rozdíly mezi Davis a Fed cupovými zápasy, je rozdíl v ceně vstupného a délce trvání zápasů. Cena je zpravidla téměř až dvojnásobně nižší a délky zápasů, které se hrají na dva vítězné sety, jsou zpravidla lépe odhadnutelné. Díky tomuto fenoménu se do hlediště mezi větší cílovou skupiny řadí rodiny s dětmi, kteří si vyšší ceny vstupného u Davis cupu nemohou dovolit, anebo i rodiny s malými dětmi, které nechtějí sedět na místě několik hodin u maratonských mužských zápasů. Fed cup je i pro značnou část párů přijatelnější, že i když žena nerozumí tenisu, jde se podívat na dobře vypadající tenistky a získá tím perfektní kulturní zážitek. Ostatní cílové skupiny zůstávají přibližně stejné, i když je potřeba počítat s cizími vlivy, které se špatně odhadují, anebo i termíny zápasu, které mohou být v ročním období, kde jsou upřednostňovány jiné kulturní aktivity.

Komparace: Ve velké části mají oba týmy podobnou fanouškovskou základnu, která se skládá především ze sportovních a tenisových fanoušků doplněných početným fanklubem. Atraktivní soupeři, cílování může být volnější, v momentě slabších soupeřů či úvodních kol, je na cílování konečných skupin kladen větší důraz. Hlavním rozdílem je cena vstupenek, která u Fed cupu je výrazně nižší a tím pádem přitáhne do hlediště i méně majetnou skupinu lidí a zvýší se počet rodin s dětmi.

6.3 Komparace marketingových mixů

Marketingový mix slouží jako základní marketingový nástroj pro zjištění fungování produktů, jeho ceny, distribuce a propagace. V bakalářské práci bude také marketingový mix rozšířen o porovnání lidských zdrojů, procesu a prezentace. V komparaci marketingových mixů najdeme, jako u všech ostatních, částí velké množství shodných bodů, avšak v některých důležitých či méně důležitých bodech dochází k rozdílným pohledům na věc, jelikož některé vnější, potažmo vnitřní, vlivy či slabé, potažmo silné, stránky jednotlivých organizací, jsou v některých částech rozdílné.

6.3.1 Produkt

Produkt, jak je již uvedeno v teoretické části, se u sportovní organizace zásadně liší na dvě skupiny, a to na hmotný a nehmotný produkt. Co se týče nehmotného produktu, je pro fanoušky především důležité si ze sportovní události odnést si zážitek, emoce, napětí či neopakovatelnou atmosféru. Je potřeba dodat, že v případě obou těchto akcí, které nejsou na našem území tak časté, že divák by si měl odnášet větší zážitek než z normálních zápasů, které se hrají na nižší úrovni. Zápas, který jsou téměř vždy konané v multifunkčních arénách, nepřináší divákům pouze sportovní zážitek, ale i společenský zážitek. Velké množství sportovních nadšenců se dvakrát až třikrát ročně sejde v největších českých arénách, a vytvoří nezapomenutelnou atmosféru, jak pro sebe, tak i pro ostatní, méně zapálené diváky.

V další části je potřeba se zaměřit na nabídku hmotného produktu, který je dalekosáhlejší než nehmotný, a je potřeba řádně zvážit nabídku těchto produktů, díky kterým si sportovní organizace může udržet diváky na své straně. V této části budou již patrně vidět základní rozdíly mezi oběma týmy. V této práci bude hmotný produkt rozdělen do pěti hlavních částí, které rozhodují převážně o tom, jak si týmy povedou z hlediska návštěvnosti, oblíbenosti či ziskovosti. Divák, který si najde cestu do arény na akce jednoho z těchto týmů, většinou očekává:

a) **Kvalitní sportovní výkony a dobrá stavba týmu**

Nejmarkantnější položka hmotného produktu, která tvoří velký podíl na spokojenosti diváků. Velké množství diváků je z psychologického hlediska ochotno zapomenout na lehké nešvary, které jim během zážitku ruší klidnou podívanou, pokud jejich oblíbený tým, zde národní tým, vyhrává. Samozřejmě na vítězství má nemalý podíl i veškerý realizační tým či organizační tým, ale velké zápasy se vyhrávají na kurtě, kde mají osud naší země v rukou pouze hráči. Jelikož se jedná o reprezentační výběry, výběr hráčů závisí na kapitánovi týmu, který je zodpovědný za týmové výsledky. Nedílnou součástí jeho výběru je i to, aby v týmu vládla pohoda a hráči nebo hráčky se rádi vraceli do týmu, protože reprezentace vlastního státu není povinná, a pokud by hráči nebyli spokojeni se zázemím či týmovou atmosférou, lehce by mohlo dojít k tomu, že nejlepší hráči a hráčky se nebudou utkání účastnit, čímž celkově klesnou šance na úspěch i na zisk.

Zásadní rozdíl je v současné době v postavení obou kapitánů, na jedné straně Petr Pála, kapitán Fed cupového týmu, má na výběr z velkého množství hráček, ze kterých by mohl postavit dva až tři konkurence schopné týmy, a na druhé straně Ja-

roslav Navrátil, kapitán Davis cupového týmu, má na výběr jednoho špičkového hráče, za kterým však v žebříčku ční velká výsledková díra. V mužské části dochází k razantní a bolestné generační výměně, díky níž se v současné době nedá počítat s tak dobrými výsledky jako v předchozích letech, avšak u Fed cupové části týmu, se generační výměna provádí za pochodu a starší hráčky jsou, velmi rychle doplňovány, mladím, které se raketovým způsobem žene v žebříčku nahoru. Proto je velmi důležité fanoušky udržovat u tenisu, především u Davis cupových zápasů, nejen pomocí sportovní stránky, ale i pomocnými marketingovými nástroji, které budou uvedeny níže. Ve Fed cupové části se kvalita týmu neustále zvyšuje a dá se očekávat během dalších pěti a více let útoky na nejvyšší stupínky.

Komparace: Fed cupový tým - rychlá a úspěšná generační výměna. Davis cupový tým - pomalá generační výměna, značný vliv na výsledky.

b) Pestrá a široká nabídka klubových suvenýrů – Merchandising

Merchandising je jedním ze základních nástrojů, který by měl ve fanoušcích probudit národní hrdost a udržet v nich týmovou identitu. V některých velkých, ekonomicky silných zemích, tato část tvoří velký finanční zdroj, což však v případě našich týmu tak úplně není. Není primární účelem obou týmu, na těchto věcech vydělávat, ale probudit národní hrdost. Oba týmy mají stejného dodavatele i prodejce klubových suvenýrů, proto se jejich nabídka nijak výrazně neliší, pouze jsou propagovány více tenisté než tenistky při Davisově poháru a naopak. Sortiment produktů je široký, můžete zde najít od hrníčku s motivy národních týmu, trička, mikiny, teplákové soupravy, tenisové bagy, velké nafukovací tenisové míče, tenisové míče, tenisové rakety, kšiltovky atd. Velká část věcí je tvořena v národních barvách, modro – červeno - bílé kombinaci. Velkým hitem poslední doby je tepláková souprava s českou vlajkou. Jak již bylo zmíněno, zisky netvoří velký podíl na celkových ziscích, proto jsou ceny zboží přijatelné, a je vidět, že velká část publika, se pomocí těchto věcí, ztotožňuje a jednotnost diváků vytváří lepší celkový prožitek.

Komparace: Oba týmy, merchandising téměř totožný, pouze v ženské části je víc zaměřen na hráčky a v mužské části více na hráče.

c) Vynikající atmosféru na stadionu a co největší počet aktivních fanoušků

Oba týmy mají z velké části stejný fanklub, který se skládá převážně z fanoušků z Prostějova a okolí Moravy a vytváří v aréně kulisu, která je hodná spor-

tovní události tohoto typu. Je potřeba vzít na vědomí, že tenis je tichý sport a během výměn musí být v aréně úplný klid, aby hráči nebyli rozptýleni z jejich koncentrace. Na tenis, z větší části chodí vyšší sorta lidí, která je většinou vzdělaná a tenisu rozumí, proto nejsou v aréně k vidění petardy či jiné pyrotechnické pomůcky. Díky fan-klubu, který má podporu i od ČTS, se na stadionů do fandění zapojí lidé, i kteří by za normálních okolností byli pouze pasivními diváky. A tím se vytvoří v aréně těžko popsatelná atmosféra nahánějící až husí kůži. Na obou akcích, z jíž výše zmíněných důvodů, je téměř vždy vyprodáno a díky tomu atmosféra ještě graduje, na rozdíl od prázdných hal na jiných sportovních akcích.

Komparace: Perfektní atmosféra na akcích obou národních týmů, bez rozdílů, není potřeba téměř nic měnit.

d) Časově přijatelný termín zápasu

Tento bod je pro koncového diváka velmi důležitý, avšak je kvůli velmi nabitému programu všech hráčů, tvořen organizací ITF rok dopředu, a je velmi těžké, skoro až nereálné, tento termín změnit. Problém by mohl nastat v momentě krytí dvou velkých akcích na našem území. Je potřeba dopředu zajistit i pronájem multifunkčních arén, které jsou též velmi vytížené. Většinou u Davisova poháru se první kolo hraje v březnu, čtvrtfinále v červenci, semifinále v září a finále v listopadu. Fed cup se hraje podobným způsobem, první kolo v únoru, semifinále v dubnu, finále v listopadu. Začátky zápasy jsou většinou kolem oběda, vždy podle toho, v jakém časovém pásmu se hraje. U Davis cupu se začíná v pátek okolo 14 hodiny, jelikož se zápasy mohou protáhnout do nočních hodin, v sobotu je na programu jedna čtyřhra, začátek okolo 14. hodiny a v neděli dvě závěrečné dvouhry, začátek okolo 13. hodiny, protože většinou hráče už další týden čeká další turnaj. Fed cup se začíná v sobotu, dvěma dvouhrami, také okolo 13. hodiny, v neděli se začíná dříve, z důvodu možné rozhodující čtyřhry. U Davis cupu je délka zápasů velmi těžko předvídatelná kvůli hraní na tři vítězné sety, na rozdíl od Fed cupu, kde se hraje pouze na dva vítězné sety a délka zápasu se lehčeji odhaduje.

Komparace: Fed cup je výhodnější pro přenosy i diváky kvůli lepší časové odhadnutelnosti, avšak pětisetové zápasy v Davis cupu mají své kouzlo. Většina lidí, kteří si koupí vstupenky, je ochotna strávit víkend v aréně za společnosti největších světových es.

e) **Bohatý doprovodný program**

Oba týmy mají podobný doprovodný program, zde se klíčové rozdíly v nabídce produktu neliší. V aréně je vždy přítomný moderátor, který provází celým zápasem, představuje hráče či upozorňuje diváky na porušení pravidel. Zápas vždy začínají slavnostním nástupem hráčů i kapitánů na plochu. Posléze jsou zazpívány hymny obou soupeřů. Během zápasů jsou k vidění cheerleaders či maskoti rozdávající různé upomínkové předměty. Během střídání stran jsou k vidění různé marketingové projekce na velké kostce nad kurtem. Pro diváky je připraveno velké množství různého občerstvení, kde si vybere opravdu každý. Před zápasem je v rámci partnerských center možnost vyzkoušet si různé soutěže jako je např. testování rychlosti podání, které jsou propojeny s autogramiádami, buď přímo tenisty nebo sportovci, kteří spadají pod Českou sportovní. Jelikož se hraje celý den, a v tenise, kde je každou chvílí nějaká další zápleтка a je potřeba, aby divák byl zapojen stále v dění, tak je doprovodný program během krátkých pauz adekvátní.

Komparace: Oba reprezentační týmy mají stejnou organizační agenturu, proto věci, jako jsou doprovodný program, jsou tvořeny podle stejných zákonitostí.

6.3.2 Cena

Cenou se rozumí především cena vstupného na zápasy českého Davis cupového a Fed cupového týmu. V tomto nástroji marketingového mixu je jeden z největších rozdílů mezi týmy. Klíčový faktor zde hraje síla poptávky, jelikož mužský tenis je ve světě respektovanější a více sledovaný, tím pádem je i síla poptávky mnohem vyšší než u ženského tenisu, kde jsou zápasy kratší a hlavně výměny nejsou tak strhující jako v mužském podání. Ženský tenis doplácí na fakt, že ve světě tenisu je příliš málo sportovních celebrit většího formátu, které by měly tak značný marketingový či mediální vliv, což v mužském tenisu neplatí, poněvadž hráči jako Roger Federer nebo Rafael Nadal překročili sportovní oblast a jsou respektovanými osobnostmi na celosvětovém trhu.

Základním bodem u obou týmu je, že zpravidla se ceny vstupenek na každý zápas liší a diváci dopředu nevědí, kolik vstupenky budou stát. Cena vstupenky se určuje hlavně podle síly soupeře, mediální známosti soupeře či podle toho, v jakém kole se zápas koná. Cenu vstupenek vždy určuje domácí tým a musí vyhradit určité procento z kapacity pro diváky hostujícího týmu. Zde je velmi výhodný faktor přepočtu kurzu

pro státy ekonomicky vyspělé, které když cestují většinou na východ od svých hranic, mají vstupenky výrazně levnější než na domácích zápasech. Vstupenky se většinou pohybují na přijatelné hranici, protože jedním z cílů je i naplnění arény do posledního místa, což by se při špatné cenové politice mohlo vymstít. Vstupenky se dají vždy koupit na jednotlivé dny či ve formě permanentky na všechny dny za zvýhodněnou cenu. Nyní přejdeme přímo k cenám vstupenek.

a) **Davis Cup**

Jak již bylo zmíněno, tak podle určitých faktorů, se nastavují různé ceny vstupenek, zde budou dva příklady cenové politiky, na kterých zdokumentujeme zásadní rozdíly. Samozřejmě, že velkou roli hraje také umístění sedadla v aréně. Sedadla blíže kurtu bývají mnohonásobně dražší než místa vysoko u stropu.

Finále soutěže, zajímavý soupeř, mediálně známé hvězdy- cena vysoká

Tabulka č. 4 - Cenová politika finále

<p>Ceny lístků na finále Davis Cupu 2012</p>

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. kategorie: 7.990 korun
2. kategorie: 3.990 korun
3. kategorie: 1.990 korun</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

Zde je vidět cenová politika Davis cupového týmu, při finále v O2 Aréně v roce 2012 proti Španělsku. Byl to velký sportovní svátek pro české fanoušky, jelikož naposledy jsme triumfovali v roce 1980. Za Španěly sice nehrála jejich největší hvězda Rafael Nadal, avšak i tak přivezly dva hráče z TOP 10. Akce takovýchto parametrů se mohla hrát pouze v hale, která má kapacity větší než 14.000 lidí, což u nás splňuje pouze O2 Aréna. Na finále se prodávaly vstupenky pouze formou permanentek, vstupenka na všechny tři dny. Na jednotlivé dny se samostatně vstupenky neprodávaly. Cena vstupenek byla velmi vysoká, zvláště na českou populaci. Lístky se prodávaly ve třech různých kategoriích podle umístění sedadla diváka. „*Lístky nejsou pro normálního návštěvníka úplně nejlevnější, ale vychází to z významu akce i průměru cen, které byly nastaveny po dohodě s ITF za uplynulých pět let,*“ řekl Vladimír Šafařík z České sportovní. (35) „*Na semifinále v Argentině měla třídní vstupenka hodnotu průměrné mzdy argentinského dělníka a před třemi lety v Barceloně si za nejlevnější lístky zaplatili fanoušci 350 eur (8.700 korun podle nynějšího kurzu),*“ konstatoval Černošek, majitel České sportovní. (35)

1. kolo, nezajímavý soupeř, neúčast nejlepšího českého hráče – cena nízká

Tabulka č. 5 – Cenová politika - 1. kolo

Ceny vstupenek DC – 1. Kolo	Pátek 31.1.2014	Permanentka
1. Kategorie	350,- Kč	790,- Kč
2. Kategorie	300,- Kč	590,- Kč
Vozíčkáři	150,- Kč	250,- Kč
Doprovod vozíčkáře	150,- Kč	250,-Kč

Zdroj: ostravainfo.cz

Na příkladu cenové politiky, organizačního týmu českého Davis cupu na zápas 1. kola Světové skupiny proti Nizozemsku v lednu 2014, si představíme druhou část cenové politiky. Nizozemsko není žádná vyhlášená tenisové země, nejlepší hráče má okolo 50. místa světového žebříčku, a to v kombinaci s 1. kolem diváky moc neláká. Navíc český výběr nastupuje bez svého nejlepšího hráče Tomáše Berdycha. Kvůli těmto důvodům musí být nasazená jiná cenová politika i umístění zápasu než na dlouho očekávaný zápas. Lístky se prodávají formou jednodenních vstupenek nebo permanentek, které vyjdou v přepočtu výhodněji, je však potřeba počítat s tím, že se slabšími soupeři už může být po sobotních zápasech konec, a v neděli mohou být pouze zápasy útěchy. I díky menšímu očekávanému zájmu diváků je zápas konán v menší ČEZ Aréně v Ostravě. Kvůli snaze pořadatelů zaplnit arénu, jsou nasazeny velmi levné vstupenky, které se pohybují na úrovni vstupenek na obyčejné hokejové utkání, což naláká diváky do arény a je opět téměř vyprodáno.

b) Fed cup

Jak již bylo zmíněno, ve Fed cupu se cenové relace vstupenek pohybují relativně v nižších částkách než u mužského Davis cupu, avšak cenová politika i politika výběru místa je velmi podobná v nižších cenových relacích.

Finále soutěže, zajímavý soupeř, mediálně známé hvězdy- cena vysoká

Tabulka č. 6 - Cenová politika finále

Ceny lístků na finále Fed Cupu 2014
1. kategorie: 3.490 korun
2. kategorie: 1.590 korun
3. kategorie: 990 korun

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

Zde je vidět cenová politika organizačního týmu českého Fed cupového týmu při finále v Praze 2014. Po finále byl a vždy nejspíše bude velký zájem na straně poptávky, který se alespoň z části přibližuje zájmu o mužský Davis cup. U Fed cupu, se v hlavním městě v O2 Aréně, hraje většinou pouze finále, protože pro jiné zápasy dostává kapacita haly v Ostravě. Cena lístků byla nastavena velmi vysoko, avšak ve srovnání s finále Davis cupu, jsou lístky téměř dvakrát levnější ve všech cenových kategoriích, je však potřeba vzít v potaz, že se hraje na rozdíl od Davisova poháru pouze dva dny. Lístky byly prodávány pouze ve formě dvoudenní permanentky. Ve finále nás čekal tým Německa, který měl jednu hráčku TOP 10, ostatní hráčky do 30. místa žebříčku, čímž se pasoval do role velmi zdatného soupeře. Může se zde po zvýšené poptávce projevit i to, že Německo je náš geografický soused, což rivalitu ještě zvyšuje. Připočteme-li k tomu mediální hodnotu německých tenistek, které svým vzhledem okouzlují většinu mužského pohlaví, je cena vstupenek přiměřená.

Semifinále, méně zajímavý soupeř, mediálně méně známé hvězdy – cena nízká

Tabulka č. 7 - Cenová politika semifinále

Ceny vstupenek FC	Jeden hrací den	Permanentka
Semifinále		
1. Kategorie	400,- Kč	690,- Kč
2. Kategorie	350,- Kč	590,- Kč
Vozíčkáři	0,- Kč	0,- Kč
Doprovod vozíčkáře	150,- Kč	150,-Kč

Zdroj: ostravainfo.cz

Na tomto příkladu cenové politiky před semifinálovým duelem proti silné, avšak ne tak mediálně známé Itálii, v roce 2014 v Ostravě, je krásně vidět rozdíl mezi oběma akcemi. Semifinálový duel tolik netáhne jako finálový, proto cenová politika, potažmo cena vstupenek, rapidně klesla. Vstupenky se prodávají do dvou kategorií, téměř za desetinu lístku na finálový zápas. Prodávaly se ve formě jednodenního vstupného nebo dvoudenní permanentky. Je zde vidět, že ženský tenis není ve sportovních kruzích tak populární, aby ho znala a měla o něj zájem majoritní skupina sportovců. Italky, několika násobné Fed cupové šampionky, by si zasloužily určitě větší zájem diváků, potažmo medií, které by měly dávat větší prostor pro zpravodajství z této oblasti. Podobně jako u mužské části, bylo správně zvolené město Ostrava

jako město konání z důvodu zmenšené poptávky po vstupenkách. Byla i zvolená vhodná cena vstupenek, aby se sešel v ČEZ Aréně, co největší počet diváků. Nemělo by cenu přemršťovat ceny vstupenek, poněvadž by se arénu nepodařilo vyprodat, a mohlo by to mít na hráčky negativní vliv. Město Ostrava, jako pořadatelské město, není vhodné pouze pro své organizační schopnosti, ale i proto, že většina fanklubu pochází z Moravy, a do Ostravy to mají mnohem blíže než do Prahy.

Komparace: V cenové politice se od sebe oba týmy liší podstatně více než v jiných porovnávaných částech marketingového mixu. Základním rozdílem je poptávka po vstupenkách, která u Davis cupu výrazně převyšuje poptávku po vstupenkách na Fed cupové utkání, čímž se vstupné u Davis cupu může pohybovat ve vyšších částkách. Dalším faktorem je fakt, že mužský tenis je více fyzicky náročný, na pohled pohlednější a dynamičtější. Přímo v otázce cenové politiky se oba týmy liší hlavně v úrovni cenové hladiny, avšak cenová politika podle zájmů diváků o vstupenky je téměř stejná. I volba místa podle zájmu diváků o vstupenky, je stejná, avšak o tom více v části distribuce. Obecně platí, čím silnější a zajímavější soupeř, tím jsou vstupenky dražší a naopak. To samé se dá říct i o fázi turnaje, v jaké části se nachází. Od 1. kola až po finále má cena vstupenek tendenci růst.

6.3.3 Distribuce

Oba dva národní týmy distribuují jak hmotný, tak nehmotný produkt své tvorby. V této části marketingového mixu budeme o obou týmech hovořit společně, protože jak již bylo řečeno, oba spadají pod organizaci jedné marketingové společnosti, České sportovní, proto je řešení distribučních kanálů téměř totožné. Klíčovým faktorem pro distribuci nehmotného sportovního produktu je nepochybně místo konání, což jsou v tomto případě multifunkční arény. Mezi základní tři distribuční části týmů patří:

a) Multifunkční arény

Jelikož ani jeden z obou týmů nemá svou vlastní halu, využívá k účelu konání zápasů především dvě multifunkční arény, a to O2 Arénu v Praze a ČEZ Arénu v Ostravě. Výběr hal není dělaný náhodně, většinou jsou rozhodujícími faktory síla poptávky a zájem o vstupenky. Některé zápasy obou národních týmů byly konané i mimo ty dvě haly, ale jedná se spíše o výjimky, které v této práci nebudou zahrnuty.

- O2 aréna – Praha

Nejmodernější multifunkční arénou je u nás bezpochyby O2 aréna, kde se hrají zápasy především finálových kol či mediálně atraktivní zápasy. „O2 aréna patří

k nejmodernějším stánkům v Evropě s kapacitou až 18 tisíc míst. O2 aréna je každoročně dějištěm desítek atraktivních sportovních a kulturních událostí. Byla otevřena v roce 2004 při konání mistrovství světa v ledním hokeji a od té doby každoročně přivítá přes 600 tisíc lidí.“ (43)

V nabídce není pouze sportovní zážitek, ale je dějištěm mnoha dalších akcí, které zde probíhají. Velkou výhodou O2 arény je bezpochyby možnost její rychlé přeměny na jiné zařízení. „O2 aréna nabízí prostor, který umožňuje více než čtyřicet prostorových, funkčních nebo technických proměn plochy a hlediště. Při velkém rockovém koncertu může maximální kapacita O2 arény dosáhnout až 18 000 diváků. Moderní technologie v O2 aréně zahrnují například obří video kostku, vnitřní televizní okruh, displejové fasády, vlastní televizní studio, posuvné tribuny, špičkovou akustiku, světelný park i vyspělé telekomunikační vybavení.“ (43)

Obrázek č. 8- Mapka O2 arény

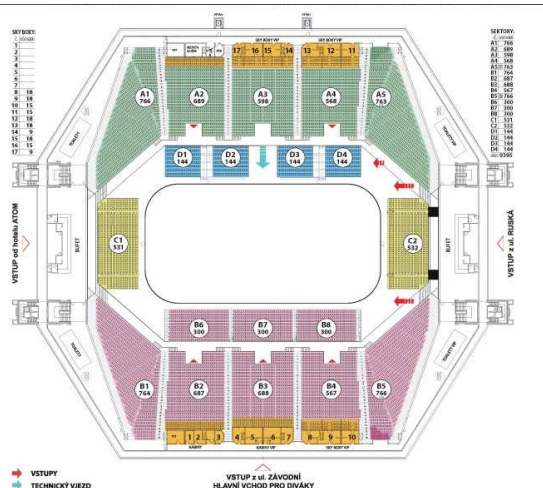


Zdroj: O2arena.cz

- ČEZ Aréna

Jedna ze zásadních dominant Ostravy byla dokončena a otevřena v roce 1986. V současnosti je ČEZ ARÉNA, s kapacitou až 12.500 diváků, jednou z největších víceúčelových hal v České republice. Díky modernímu technickému vybavení, množství variant svého vnitřního uspořádání a šíři poskytovaných služeb může poskytnout dokonalé zázemí i pro ty nejnáročnější akce.

Obrázek č. 9 - Mapka ČEZ Aréna



Zdroj: arena-vitkovice.cz

b) Dostupnost haly

Dostupnost je z jedním klíčových faktorů pro diváka, aby byl schopen se do haly dostat včas. Je potřeba diváka co nejvíce informovat o možných úskalích jeho cesty. Tyto moderní arény ještě před jejich stavbou či rekonstrukcí, byly navrženy tak, aby měl fanoušek co největší spektrum možností, jak se do arény dostat.

- O2 Aréna

O2 aréna leží na severovýchodě Prahy, která se nachází zhruba 10 km od centra města. Má výhodnou polohu pro dopravu z jiných částí Prahy a dobrou návaznost na mezinárodní dálniční síť. Zde jsou uvedeny základní možné spojení do arény:

Tramvaje - severním vstupem z ulice Sokolovské, jižním vstupem z ulice Českomoravské

Autobusové spojení - severním vstupem z konečné stanice autobusů Českomoravská

Spojení metrem - severním vstupem ze stanice Českomoravská trasy B

Vlak - jižním vstupem od železniční stanice Nádraží Libeň

Automobil - pro běžné sportovní, kulturní či společenské akce nebudou zřizována žádná dopravní omezení, výborná dostupnost, divák nemusí příliš projíždět Prahou → vyhne se projíždění Prahou

Parkování - v den pořádání akce v O2 aréně je možnost využití placených parkovacích míst

- **ČEZ aréna v Ostravě**

ČEZ Aréna se nachází ve velmi přístupné lokalitě Ostravy, která se nachází v jižní části, čímž se omezí přejíždění přes centrum Ostravy a zajistí se cesta bez stání v dlouhých kolonách. Aréna je přístupná velkým množstvím cest. Zde jsou základní možnosti cesty:

Tramvaje

- tramvají číslo 2 na zastávku Sport aréna (22 minut) – z Hlavního nádraží
- tramvají číslo 7 na zastávku Sport aréna, (8 minut) – z nádraží Svinov
- tramvají číslo 2 k zastávce Sport aréna (10 minut) – z nádraží Ostrava-Střed
- tramvají číslo 11 (15minut) – z Autobusového nádraží.
- tramvají číslo 11 na zastávku Sport aréna (4 minuty) – z nádraží Vítkovice

Parkování - v okolí ČEZ arény je možnost využití placených parkovacích míst

Vlakové spojení - velké množství vlakových spojů pokračujících za hranice našeho státu, možnost využití široké škály nádraží

Komparace: Obě haly disponují širokou škálou dostupnosti všemi možnými prostředky, avšak O2 aréna je nově postavenou arénou, která je nejmodernější v celé střední Evropě, proto nabízí o něco lepší služby, jak v sektoru služeb, tak v sektoru dostupnosti. Největší rozdíl je v kapacitě obou hal. Do pražské O2 arény se vejde téměř o osm tisíc diváků více.

c) Distribuce vstupenek a týmových suvenýru

Distribuce vstupenek probíhá vždy před každým jednotlivým zápasem s dostatečným předstihem, aby si diváci mohli zakoupit vstupenky včas. Vstupenky se mezi diváky distribuují pomocí velkých prodejců lístků, hlavně Sazka ticket či Ticketportál. Další možností, jak získat vstupenky, jsou přímo pokladny v arénách, avšak při velké poptávce po vstupenkách, jsou lístky během pár dní vyprodané, proto je potřeba s nákupem vstupenek neotálet příliš dlouho. Velmi často se vstupenky začínají prodávat minutu po půlnoci, tím pádem z čerpacích stanic, které provozují tyto prodejní portály, během pár hodin zmizí největší počet nejlukrativnějších vstupenek. Prodej týmových suvenýrů je vždy během zápasů, kdy se v arénách nachází velké množství stánků, právě s tímto merchindisingem. Některé části týmových suvenýru lze získat i během roku od oficiálních dodavatelů našich týmů.

Komparace: V této části marketingového mixu se týmy naprosto ve všech hodnocených aspektech shodují.

6.3.4 Propagace

Propagace je jedna z nejlivnějších forem, jak týmy zviditelnit. V této části marketingového mixu budou oba týmy brány jako jeden celek. Z důvodu, že propagační koncepce, formy propagace, jsou téměř totožné, avšak liší se pouze ve velikosti a intenzitě propagace, což znamená, že na Davis cupové zápasy je propagace intenzivnější, protože z těchto zápasů plynou vyšší zisky. Propagace v této práci bude rozdělena do tří základních složek, které jsou pro oba týmy typické a mají největší vliv na jejich fungování. Základními složkami jsou PR a publicita, reklama v médiích, inzerce a venkovní reklama.

a) PR a publicita

Jako většina týmů, tak i Davis cupový i Fed cupový tým využívají PR aktivity, které jsou úzce spojeny s publicitou, ke své propagaci a přiblížení obou týmů fanouškům. Jelikož hráči velkou část roku tráví na cestách po světových turnajích, k PR aktivitám ohledně Davis cupu či Fed cupu se vše orientuje především na týden konání zápasů DC či FC. Před každým zápasem se koná tisková konference, kde je oznámena nominace na víkendový zápas, která je spojena i s propagací týmových partnerů. Jsou zde zmíněny i informace o soupeřích a představeno celkové shrnutí toho, na co se může divák těšit. Pokud v týmu nastanou nějaké neočekávané změny, jsou opět mediální cestou prezentovány. Během týdne jsou připraveny pro hráče i fanoušky speciální PR aktivity, jako jsou hlavně autogramiády, soutěže pro diváky o věcné ceny či setkání s hráči.

Oba české týmy vydávají tiskové zprávy jak před zápasy, tak i po nich. Všechny tyto PR aktivity lákají do ochozů další diváky, čímž přispívají ke zlepšení re-nomé obou týmů. Oba týmy jsou samozřejmě aktivní, i co se týče publicity. V rámci publicity jsou především využíváni mediální sponzoři, kteří ve svých vydáních vy-hrazují během zápasů velké množství prostoru. Jsou využíváni nejen velké rozhlaso-vé či mediální stanice, ale je hojně využíváno i lokálních stanic, čímž se navyšuje atraktivita zápasů v místě konání. Poskytování rozhovorů hráčů i realizačního týmu během celého týdne je nedílnou součástí publicity. Jelikož se jedná o reprezentační výběry, jsou vysílané i prezentované na ostatních televizních či rozhlasových stani-cích z důvodů velkého zájmu. Díky sportovním úspěchům poslední doby je značná

část publicity dělaná sportovními výsledky, protože s výbornými sportovními výsledky se zvyšuje i prostor v médiích.

Komparace: Oba týmy využívají téměř stejných PR aktivit jako většina ostatních týmů. Jsou zde zahrnuty tiskové konference, autogramiády, představení hráčů, novinky z týmu, představení a podrobnosti o soupeřích, setkání s hráči či soutěže o věcné ceny. Publicita je převážně vytvářena přes mediální partnery, ale jelikož se jedná o reprezentační týmy, které mají výborné výsledky a je po nich velká poptávka, se publicita do značné míry zvyšuje sama a je potřeba vhodnými kroky posilovat.

b) Reklama v médiích

- Televizní a rozhlasová reklama

Reklama v médiích hraje pro oba týmy klíčovou roli v jejich formě komunikace s fanouškem. Základním nástrojem je reklama a upoutávky přímo v televizi, především na ČT Sport, který má přednostní právo na vysílání zápasů obou českých týmů. Všechny domácí zápasy jsou stanicí České Televize přenášeny a díky velkému renomé, které si oba týmy díky svým úspěchům vydobily, i značná část venkovních zápasů je na tomto kanálu přenášena. Jsou využívány i různé projekce ve velkých obchodních centrech, které lákají diváky do ochozů. Oba týmy také využívají svých rozhlasových partnerů, především Český rozhlas. Díky tomu se divák v období před zápasem či během zápasů dozví nejružnější novinky z týmu, zákulisí, informace ohledně zápasů, stav vstupenek či živé vstupy během zápasů, kdy je posluchač informován o stavu skóre. Oba týmy díky výsledkům z poslední doby jsou velmi vyhledávaným artiklem na českém trhu, proto zvýšená propagace prostřednictvím televizní či rozhlasové reklamy není nutná a plní účel spíše informativní, aby byl divák tzv. v obraze, a dozvěděl se základní informace.

- Nová média

Z nových médií jsou především hojně využívány oficiální facebookového účty obou týmů. Z facebookového účtu se fanoušek dozví všechny aktuality o zápasech, nominace na zápasy, týmové rozhovory, komentáře k určitým událostem a různé novinky spojené s týmem. Příspěvky jsou vkládány mluvčím České sportovní Karlem Tejkalem za spolupráce s hráči. Facebookový účet se stal během chvíle velkým hitem, i z důvodu, že sem hráči i hráčky vkládají vskutku nefor-

mální příspěvky, čímž se přibližují obyčejným lidem. V současné době slouží jako hlavní komunikační kanál mezi fanoušky a týmy. Jsou zde pořádány soutěže o týmové suvenýry či o věci, které do soutěže věnují sami hráči. V poslední době se rozšířili především soutěže o nejpřesnější výsledek či nejlepší motivační hlášku od fanoušků pro hráče, čímž dotyční vítězové jsou odměněni cennou věcí od hráčů. Díky velké oblibě těchto účtů se Český tým na ostatních sítích prezentuje výrazně méně. V rámci propagace přes nová média jsou také využívány osobní stránky či fanpage přímo jednotlivých tenistů a tenistek, ve kterých jsou často uváděny příspěvky vztahující se k akcím Davis cupu či Fed cupu.

Komparace: Hlavní mediální nástroje jsou velké či lokální rozhlasové stanice, televizní stanice a novinová vydání, které informují diváky o základních informacích, které se o zápasovém víkendu budou dít nebo právě dějí. Z nových medií ke komunikaci slouží především facebookové účty obou týmů s neformálnějšími příspěvky.

c) Inzerce a venkovní reklama

S velkým předstihem před začátkem akce, začínají být oba týmy velmi výrazně vidět nejen v novinových či televizních vydáních, ale využívají i propagaci ve formě inzerce a venkovní reklamy, která zajišťuje s dostatečným předstihem informovanost diváků o konání akce na našem území. Oba týmy nachází svojí vekou cílovou skupinu v oblasti sportovních fanoušků, proto je i inzerce cílena z velké části do sportovních rubrik, kde najde svoje největší uplatnění. Venkovní reklama je hojně využívána především v období před zápasy a je realizována ve formě billboardů či plakátů, které na akci v dostačeném předstihu diváky zvou. Billboardy se většinou nachází nejen v okruhu místa zápasů, kde jsou i intenzivnější, ale téměř po celé ČR, protože cílové skupiny fanoušku nejsou pouze z místa konání. Velké množství plakátů či poutačů na zápasy se nachází v městských hromadných dopravách či vlakových nádražích, kde jsou snadno viditelné hlavně pro část fanoušků, kteří často cestují a nevdí jim urazit kvůli zápasu i delší cestu.

Komparace: Oba týmy jsou pod marketingovým vedením České sportovní, proto se z hlediska forem propagace, téměř neliší. Propagační koncepce z velké části závisí na důležitosti zápasů a vedle propagačního účelu má především informativní charakter. Největší rozdíl je pouze ve velikosti vynaložených finančních prostředků, kde je propagace Davisova poháru výraznější.

6.3.5 Lidské zdroje

Zákazník, v našem případě divák, který zavítá na akci českého Davis cupového či Fed cupového zápasu, přichází do kontaktů s personálem jen v situacích, které nejsou pro chod akce nijak klíčové. Vše začíná u prodeje vstupenek, kde je možnost koupit si vstupenky přes internet on-line nebo přímo na místě u pokladny, kde přichází do styku s prodavačkou či prodavačem vstupenek. Přímo v hale na akci, se divák dostává do kontaktu s pracovníky arény, jako jsou security, prodavači v občerstvení či prodavači ve stánku s merchandisingem. Většina pracovníků se k zákazníkům chová neutrálně, nemá přímo pokyny, jak se k zákazníkům chovat. Většinou spadají pod chod arény a organizační tým Davis cupu a Fed cupu na ně nemá vliv. Většinou se o chod některých částí starají firmy, které se danému oboru či odvětví věnují profesionálně

Komparace: V této části marketingového mixu se oba týmy nijak zásadně neliší.

6.3.6 Proces

Proces obou akcí je v zásadě úplně stejný, akce se pouze liší v místě konání. Před zahájením akce obou týmů, je potřeba si s dostatečným předstihem zakoupit vstupenky pomocí terminálu Sazky nebo přímo na pokladně arény, většinou O2 arény v Praze nebo ČEZ arény v Ostravě. Předstih je potřeba zvážit hlavně podle atraktivity soupeře a jeho hráčů. Čím silnější a atraktivnější tým, tím je třeba počítat s velkým náporům na zisk vstupenek.

Doprava do arény může být ztížena tím, že na stejné místo se chystá dalších 15.000 natěšených fanoušků, což může značně ztížit dopravní situaci, především v menších městech, které nejsou na takový nápor fanoušků zvyklý. Jak v Praze, tak Ostravě je potřeba počítat s omezeným počtem parkovacích míst pro osobní automobily, proto není vůbec od věci zvážit cestu vlakem. Parkování je na většině míst placené, proto pro místní občany je lepší využít MHD, avšak je potřeba jet s dostatečným předstihem, protože těsně před zahájením zápasů jsou hromadné dopravní prostředky plné. Je potřeba se připravit, že se někdy protáhne cesta domů, protože v momentě ukončení zápasu se všichni diváci chystají domů. Je třeba podotknout, že dopravní situace je většinou v celku zvládnutá a nemusíme se obávat dlouhých hodinových kolon.

Před zahájením samotného zápasu se divák může setkat s frontami u kontroly vstupenek, protože každý člověk zde musí ukázat své osobní věci a podrobit je kontrole. Posléze je prohledán i divák, čímž naskakuje časová prodleva pro vstup na stadion.

Je potřeba říci, že vstupní kontroly za poslední roky urazili dlouhou cestu a jejich doba se výrazně zkracuje. Po samotném zahájení zápasů se divák může setkat s frontami na toalety či občerstvení, které jsou odvislé hlavně od atraktivity zápasů a počtu restauračních či toaletních zařízení, kterých je však v multifunkčních halách dostatek. Fronty se tvoří i z důvodů, že do haly je zakázáno si nosit vlastní pití a občerstvení, čímž se hlavně během delších zápasů tvoří fronty u občerstvení, avšak díky velkému množství personálu rychle mizí.

Komparace: Jelikož jsou oba týmy a jejich akce pořádány jednou agenturou, je v této části marketingového mixu přístup i výsledek naprosto totožný.

6.3.7 Prezentace

Oba týmy své domácí zápasy většinou hrají v O2 aréně v Praze nebo ČEZ aréně v Ostravě. Výběr haly je dán její kapacitou, do O2 arény se vejde přes 17.000 diváku na tenis, kdežto do ČEZ Arény lehce pod 10.000 diváků. Do Prahy se pro oba týmy přesouvají závěrečná kola soutěže a silné sportovní či marketingové týmy. Kdežto v Ostravě se většinou konají 1. kola, baráže a zápasy s méně zajímavými týmy. Z hlediska organizace je potřeba pečlivě vybrat místo konání, hlavně z důvodu zaplnění celé kapacity haly. Je potřeba říci, že O2 aréna je megalomanská stavba a nejmodernější aréna celé střední Evropy, což samo o sobě vypovídá o její kvalitě. Aréna je postavena v moderním stylu a konstruována tak, aby z každé pozice byl co nejlepší výhled. Tato aréna nabízí divákovi veškerý komfort, který je v 21. století možný. Zato ČEZ Aréna je starší aréna po rozsáhlé rekonstrukci, čímž se řadí mezi nejmodernější arény v České republice. Do arén jsou vždy přidána speciální místa na sezení, vodorovně za kurtem, pro speciální hosty, jak české, tak i mezinárodní. Je potřeba dodat, že obě arény jsou velice reprezentativními místy pro akce tohoto typu, ne nadarmo se zde bude hrát i MS v ledním hokeji 2015 v Praze a Ostravě.

Komparace: Jelikož jsou oba týmy a jejich akce pořádány jednou agenturou, je v této části marketingového mixu přístup i výsledek naprosto totožný. Místo konání se určuje podle stejného klíče.

Tabulka č. 8 - Komparace marketingových mixů

Rozdíly komparace marketingových mixů		
	Davis cup	Fed cup
Produkt	Generační výměna pomalá, pokles nabídky produktu Ostatní stejné	Generační výměna rychlá a úspěšná, nabídka produktu roste Ostatní stejné
Cena	Vyšší poptávka, možnost realizovat vyšší cenu	Nižší poptávka, musí se realizovat nižší cena
Distribuce	TOTOŽNÉ	
Propagace	Liší se pouze ve velikosti a intenzitě reklamy, forma stejná	
Lidské zdroje	STEJNÉ	
Proces	STEJNÉ	
Prezentace	STEJNÉ	

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

6.4 Komparace sponzoringu a sportovní reklamy

Komparace neboli srovnání této kategorie je značně problematické. Oba dva týmy a akce s nimi spojené spadají pod kompetenci České sportovní, která má sponzory jako celek, proto je většina sponzorů obou týmů společná, avšak v některých se liší, jak ve velkých, tak i lokálních sponzorech. K tomu se liší i v individuálních sponzorech hráčů, kteří mají vlastní smluvní partnery. Jedná se většinou o značku raket, oblečení bot, bagů atd., tímto individuálním sponzoringem se tato práce zabývat nebude. K tomu mezinárodní tenisová organizace se snaží striktně tenis udržet jako „čistý, bílý“ sport a na kurtu, kromě tří základních partnerů, nesmí být žádné další sponzorské bannery. Organizace se snaží tenis co nejvíce zpřehlednit, aby se vyhnula situacím, které dostihly jiná sportovní odvětví a to, že hrací plocha je popsána a polepená tolika partnerskými symboly, že se ztrácí přehlednost o hře i o hracím předmětu. Zvláště ve velkých rozlehlých halách - na místech v horních částech hal - to může být matoucí a způsobovat nepřehlednost hry.

Nyní se dostaneme k hlavním sponzorům Davis cupu a Fed cupu jako celku, kteří nepřímo poskytují služby i českému týmu. Jedná se například o ubytování, reklamní produkty, bankovní služby atd.

Davis cup a Fed cup mají skupiny čtyř, respektive tří, hlavních sponzorů, kteří se finančně podílejí na samotných akcích a podporují týmy a na oplátku dostávají přednostní práva na bannerech na hracích plochách v předem dané výměře.

Hlavními sponzory jsou:

Obrázek č. 10 - Značky sponzorů Davis cupu a Fed cupu



Zdroj: daviscup.com

BNP Paribas (obrázek vlevo nahoře) - je francouzská obchodní banka, která je podle výše vkladů největší bankou v Evropě. Vznikla 23. května 2000 a hlavní sídlo má v Paříži na Rue Bergère. Tenis je její hlavní prioritou nepodporuje pouze Davis cup a Fed cup, ale i Roland Garros, jeden ze čtyř největších turnajů světa. **(31)**

Adecco (obrázek uprostřed nahoře) - Adecco je největší personální společností na světě. Vznikla spojením dvou renomovaných společností ADIA a ECCO v r. 1996. Cílem spojení obou společností bylo získání vedoucího postavení na světovém trhu práce, což se také stalo. Hlavní sponzor jak Davis cupu tak i Fed cupu. **(28)**

NH HOTELS (obrázek vpravo nahoře) – NH HOTELS je španělský hotelový řetězec se sídlem v Madridu. NH nabízí cenově dostupné a moderně zařízené hotely, nacházející se zejména v Evropě, Latinské Americe a Africe. Skupina má 347 hotelů s více než 53.000 pokoji. Sponzoruje pouze Davis cup, zařizuje a poskytuje hlavně ubytování pro týmy. **(42)**

Bein sports (obrázek uprostřed dole) – Bein sports je globální síť sportovních kanálů. Bein sports vlastní a provozuje katarský Sports Investments. V současné době provozuje čtyři kanály ve Francii. V poslední době zahájila dva kanály ve Spojených státech. Vlastní televizní práva na velké množství sportovních událostí, hlavně fotbal

a formule. Snaží se prorazit na tenisovém mediálním trhu. Přenáší signál do všech koutů světa z Davis cupu i Fed cupu. (30)

Nyní přejdeme přímo k oficiálním sponzorům českých týmu, jak již bylo zmíněno, většina sponzorů je stejná, odlišují se pouze ve speciálních případech a ve sponzorech jednotlivých hráčů, které zde zmíněny nebudou a sponzoři budou hodnoceni z pohledu obou týmů zvláště. Je potřeba říci, že prostor na zviditelnění sponzorů je hodně malý. Reklama nesmí být na bannerech, na oblečení jen malá loga, na stadionech mají přednost oficiální sponzoři a tenisoví hráči a hráčky mají své osobní sponzory, takže ani zde sponzoři týmu nepochodí. Sponzoři si své místo najdou na oficiálních materiálech akce, v televizní a novinové reklamě, či na reklamních předmětech: „*Petra (Kvitová) i ostatní musejí mít k národnímu týmu vztah. Ty peníze jsou v porovnání se zisky od WTA až směšné. Ale je to adekvátní vůči příjmům od našich partnerů. Logo jednoho z nich máme třeba na oblečení, ale problém je ten, že Petra Kvitová s Lucií Šafářovou mají osobní smlouvy s jinou značkou a nemohou tak prezentovat našeho Fedcupového sponzora, který nám tím pádem nepřispěje tolik,*“ popisuje situaci Černošek, majitel České sportovní (37)

a) Fed cupový tým

Je potřeba si říci, že sponzorovat vybrané reprezentace není zas tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. Svůj názor na to vyjadřuje i Tomáš Janča: „*Z marketingového hlediska je však Fed Cup trochu oříšek. Tým světové skupiny si během sezóny nezahraje více než tři zápasy – pokud se dostane do finále. Jednotlivé zápasy jsou rozprostřeny do celého roku. Čtvrtfinálové kolo se hraje v únoru, semifinále koncem dubna (nejexponovanější sportovní období) a finále začátkem listopadu.*“ (39)

Ve Fed cupu je potřeba dodržovat přesně daná pravidla sportovního sponzoringu jinak by mohl být neúčinný. „*Poctivý sportovní sponzoring musí být postaven na strategickém spojení, správném zacílení na fanoušky a aktivační kampaní, která sportovním fanouškům umocňuje jejich sportovní zážitek Důležitým faktorem úspěšného sponzoringu je také jeho dlouhodobost. Nejlepší úroda se zde až na výjimky neskylá v prvních letech.*“ pokračuje Tomáš Janča ze společnosti Sportbiz.cz (39). Na druhou stranu je potřeba vzít v potaz, že ženský tenisový tým je skvělá marketingová příležitost pro celou řadu partnerů. Sympatické, pohledné a úspěšné tenistky nabízejí svoje služby skrze sportovní výkony. Nyní přejdeme přímo ke sponzorům.

Český tým má hlavní partnery, oficiální dodavatele, a k tomu má i lokální sponzory, kteří sponzorují přímo jednotlivé akce českého Fed cupu např. město Ostrava, podporuje zápasy konané na jeho území. Je zajímavé, že skoro půlka sponzorů jsou B2B společnosti, jejichž cíloví zákazníci nejsou individuální spotřebitelé. To je takové české specifikum. Na úrovni ITF jsou partnery Fed Cupu značky BNP Paribas, Adecco, NH HOTELS a Bein sports. Všechny čtyři značky jsou na rozdíl od partnerů českého Fed Cup týmu orientovány na zákazníka. (39). Zde jsou popsány největší sponzorské značky jedna po druhé:

Obrázek č. 11 - Značky sponzorů českého Fed cupového týmu



Zdroj: ceskasportovni.cz

Mero - jedná se o státem vlastněnou firmu, která je vlastníkem a provozovatelem dvou ropovodů.

BMW CarTec Group - oficiální dovozce značky BMW. BMW je ve světovém tenise tradiční značkou. Plní a zahrnuje pozici oficiálního vozu týmu.

LG - silná korejská společnost, která patří mezi světové lídry a technologické inovátory ve spotřební elektronice, domácích spotřebičích a mobilních komunikacích.

J&T - privátní banka, která klientům pomáhá majetek zhodnotit, ochránit a předat dalším generacím a v neposlední řadě si ho také užít.

Travel Service - největší česká letecká společnost, která od svého vzniku (1997) výrazně expandovala a dnes působí v České republice, na Slovensku, Maďarsku, Polsku, Švýcarsku, Francii a na Kanárských ostrovech.

Kapsch - skupina Kapsch je celosvětově působící firma zabývající se provozem mýtných systémů, poskytováním telekomunikačních řešení a ICT služeb.

Moravia steel - český výrobce ocelových dlouhých válcovaných výrobků a dlouhodobě jedním z největších průmyslových podniků na severovýchodě Slezska.

ROBE - ROBE lighting vyrábí inovativní, vysoce kvalitní pohyblivá světla a digitální osvětlení pro profesionální zábavu a volný čas.

ČTS - podpora akcí od Českého tenisového svazu.

Česká sportovní - pořadatel akce, zabývá se pořádáním vrcholných sportovních akcí, na některých výdajích se sama podílí.

Steilmann - oficiální dodavatel, firma zabývající se oblečením. Fotky hráček oblečených do šatů od této značky.

Alea - oděvní značka má nejvýraznější podporu ze všech partnerů. Na facebookové stránce týmu se objevují odkazy do e-shopu této značky, která je oficiálním dodavatelem sportovního oblečení a například i vlajek či souprav pro fanoušky.

Mezi hlavní mediální sponzory patří:

Obrázek č. 12 - Mediální sponzoři českého Fed cupového týmu



Česká televize

Český rozhlas

idnes.cz

Dnes

Zdroj: ceskaspportovni.cz

Česká televize - veřejnoprávní televize, státní podnik

Český rozhlas - veřejnoprávní rozhlasová stanice, státní podnik

Dnes - soukromé noviny spadající pod MAFRA

iDnes.cz - internetový portál Dnes

b) Davis cupový tým

Jak již bylo zmíněno výše, velká část sponzorů je stejná, protože o obě akce se marketingově stará Česká sportovní, proto si v této části představíme pouze firmy, které jsou odlišné. Je potřeba dodat, že vedle stálých partnerů má český tým i velkou řadu sponzorů, kteří pravidelně sponzorují jednotlivé zápasy.

Obrázek č. 13 - Loga sponzorů českého Davis cupového týmu





Zdroj: ceskasportovni.cz

Město Ostrava - sponzoruje především zápasy hrané v ČEZ Aréně v Ostravě

Pilsner Urquell - plzeňský Prazdroj je významným výrobcem a exportérem českého piva. Plzeňský Prazdroj vyváží pivo do více než padesáti zemí po celém světě.

Moravsko-slezský kraj - podobně jako město Ostrava, sponzoruje akce pořádané na jeho území.

Kofola - vyrábí nealkoholické nápoje v sedmi závodech na čtyřech trzích střední a východní Evropy.

Jimi: přední dodavatel bezpečnostních, komunikačních a informačních technologií v České republice.

Olomoucký kraj: v olomouckém kraji se nacházejí velká tenisová střediska k výchově mladých hráčů, které finančně podporují

Mediální sponzoři českého Davis cupového týmu jsou:

Obrázek č. 14 - Mediální sponzoři českého Davis cupového týmu



ČT Český rozhlas **DNES** **Radio Čas** **Cinestar** **Deník** **iDnes.cz**

Zdroj: ceskasportovni.cz

Radio Čas - Soukromé rádio.

Deník - Soukromé noviny, krajské přílohy.

Cinestar - Provozovatel sítě multikin v ČR.

Komparace: Sponzoring a sportovní reklama je v tomto odvětví, zvláště při akcích těchto dvou týmů, velmi problematická. Je malá možnost se zviditelnit, málo místa na propagaci a největší hvězdy mají své osobní sponzory, proto nemohou zviditelnovat jiné firmy. Část firem, která sponzoruje oba týmy, je ze státního sektoru, ostatní ze soukromé sféry, většinou z koncernů ze zahraniční podporou. Většina sponzoru je navázaná na osobu Miroslava Černoška, majitele České sportovní, který má mnohaleté zkušenosti z oboru a firmy vědí, že s financemi bude dobře naloženo. Je také potřeba zmínit, že vedle velkých stálých firem, mají zde nezanedbatelný vliv také menší sponzoři,

kteří sponzorují jen některé zápasy. Avšak zde může vzniknout problém lehkého odchodu sponzorů. Mezi českým Davis cupovými týmem a Fed cupovým týmem jsou v této sféře malé rozdíly, i když některé velké firmy, např. Mero, sponzorují pouze jeden tým, a to Fed cup. V současné době generační výměny v mužské části, se dopředu může posouvat Fed cupový tým, který má díky zvládnuté generační výměně a široké hráčské základně před sebou zářnou budoucnost, avšak je zase limitován ženským tenisem, kde není poptávka tak silná jako v mužském, čímž se síly na poli sponzorů budou spíše vyrovnávat.

7. Návrhy na zlepšení marketingových koncepcí

Pokud se podíváme na oba týmy, vidíme perfektně propracované marketingové koncepce, které spolu navzájem z velké části souvisí. V této části jsou popsány části, které na tým působí zevnitř i zvenčí na organizace a zobrazují současnou situaci. K tomu je navrženo několik bodů, pomocí kterých by se marketingová koncepce dala zlepšit.

7.1 Postup provedení SWOT

Pro vytvoření SWOT analýzy českého Davis cupového bylo vycházeno především z týmové práce odborníků, kteří hodnotili současný stav obou týmů. Základní aspekty SWOT analýzy byly čerpány především z vědomostí, dokumentů a prvotních dat, které byly veřejně dostupné. Informace byly čerpány také ze sekundárních dat, zkušeností nabytých návštěvou velkého množství zápasů a k tomu neformálními rozhovory s některými činovníky z okolí týmu. U obou SWOT analýz byl zvolen pětičlenný tým, tvořený odborníky na tenisové prostředí, pomocí kterých byly zvoleny v každé kategorii nejdůležitější body, které v dané části oba týmy nejvíce ovlivňují. Každopádně pro celou práci by byl nejvhodnější tým složen z činovníků přímo z obou týmů, avšak k velké vytiženosti všech činovníků pracujících v okolí týmu, nebyla tato možnost ani pro jednu stranu časově přijatelná. Jednotlivé body jsou seřazeny podle důležitosti, která byla v daném okruhu pro jednotlivé členy týmu nejdůležitější. U kategorií silných a slabých stránek byla zvolena metoda párového srovnání, podle které byla stanovena důležitost jednotlivých stránek. V tabulce je vždy za jednotlivým aspektem uveden počet priorit, které určitá silná či slabá stránka nasbírala. V přílohách č. 1 a č. 2 jsou uvedeny celkové tabulky všech pěti odborníků, kde jsou vidět jejich rozhodnutí ohledně důležitosti jednotlivých aspektů. Aspekty, které získaly největší počet bodů, tak u silných stránek patřili k nejsilnějším aspektům klubu, na kterých se dá stavět, avšak aspekty, které nasbíraly nejvíce bodů v kategorii slabé stránky, jsou ty nejslabší aspekty klubu, a proto je potřeba na nich zapracovat. U druhé části SWOT analýzy obou týmů, analýzy vnějšího prostředí, tudíž příležitostí a hrozeb, bylo stanovování důležitosti jednotlivých aspektů, rozdílné.

V této části se celý tým rozhodoval společně a určoval vždy dva základní aspekty. U příležitostí se hodnotila u každé stránky atraktivita dopadu, která byla na stupnici od 1-5 (viz příloha č.3), a hodnotila se také samozřejmě pravděpodobnost výskytu, která

byla hodnocena také na stupnici od 1-5 (viz příloha č. 3). Oba tyto faktory byly mezi sebou vynásobeny a vyšla úroveň přínosů, díky které byly zase aspekty seřazeny podle úrovně přínosu. Téměř stejným způsobem byly hodnoceny i hrozby, avšak zde byly jako dvě základní kritéria závažnost dopadu hrozby, která je hodnocena též na stupnici od 1-5 (viz příloha č. 3). A druhým kritériem je pravděpodobnost vzniku hrozby, která je hodnocena celým týmem také na stupnici od 1-5 (viz příloha č. 3). Faktory, které získaly nejvíce bodů u příležitostí, jsou možnosti, které jsou nejlehčeji a nejvíce pravděpodobněji realizovatelné v praxi, proto by bylo dobré jich využít. Faktory, které získaly nejvíce bodů v kategorii hrozeb, jsou pro klub nejvíce ohrožující, proto je potřeba se pomocí vhodných strategických kroků na ně zaměřit a pokusit se je eliminovat. Všechny výsledky ze všech hodnocených částí jsou v přílohách č. 1 a č. 2. Na závěr celé SWOT analýzy je vytvořena SWOT matice, která srovnává obě organizace a nabízí možná řešení pro budoucnost.

7.2 Výsledky SWOT analýzy českého Davis cupového týmu

a) Silné stránky

Silné stránky	
Silné stránky týmu	Možnosti rozvíjení silných stránek
a) jedna z nejsilnějších českých reprezentací - Kolektiv roku 2009, 2012, 2013 (31)	- potřeba pracovat na sportovní výkonnosti udržet nastolený trend
b) kvalitní zázemí domácích multifunkčních hal (25)	- udržet kvalitu složení kádru i realizačního týmu
c) dlouhodobé koncepční vedení (18)	- udržovat nadstandartní vztahy s klíčovými sponzory
d) velká ochota hráčů reprezentovat (15)	- prohlubovat spolupráci s ČTS
e) široký a kvalitní realizační tým (15)	- hledat další menší regionální sponzory, kteří chtějí být spojovány s týmem
f) stabilní organizační tým – Česká sportovní (11)	- zvyšovat úroveň podmínek pro hráče
g) velké množství sponzorů (10)	- udržovat a podporovat dobré vztahy z fanoušky, hlavně fanklubem
h) v týmu hráč TOP10 (10)	- zajišťovat vysokou úroveň organizačních služeb
i) dobře propracovaná marketingová komunikace (9)	
j) velmi dobře zvolená komunikace s fanoušky (8)	
k) fanklub – časté výjezdy, podpora (6)	

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

Český Davis cupový tým těží především z dlouholeté tradice a postavení sportu, hlavně tenisu, v české společnosti. Český národ je velmi sportovně vzdělaný, proto je velký zájem o všechny velké sportovní akce v České republice, Davis cup nevyjímaje. Díky výborné práci České sportovní, hlavního organizátora akce, je akce po organizační stránce výborně zvládnuta. Česká sportovní má dlouholetou praxi s pořádáním vrcholných sportovních akcí na našem území a má za sebou velkou síť silných sponzorů. O fanouška, který dorazí do útrob některé z multifunkčních hal, je díky výborné organizaci, perfektně postaráno. Toto je jedna ze zásadních věcí, jak zaujmout diváky a přimět je, aby navštívili akce českého Davis cupového týmu i příště.

Další, neméně, důležitou věcí je přimět naše nejlepší hráče, aby naši zemi reprezentovali. V současné době, kdy je kalendář světových turnajů našlapaný od ledna do prosince, není úplnou samozřejmostí, že špičkoví hráči se Davisova poháru účastní. Českému týmu se toto daří na jedničku, a poslední dobou se naše esa schází v plné síle, což z našeho týmu každý rok dělá spolufavority na titul. Hráči se do týmu rádi vracejí i z důvodu pohodové atmosféry a hlavně výborného realizačního týmu, který je tvořen z největších špiček z různých tenisových či regeneračních oborů. Výborně je postaráno i o fanoušky, kteří mají pestrý doprovodný program v době konání akce doplněný o různé soutěže o trička, lístky, čepice, atd. Z marketingového hlediska výborně funguje facebooková komunikace, kde hlavně během zápasů a týdenních příprav před Davis cupem, jsou vkládány různé rozhovory, videa, blogy, novinky a obrázky s týmem, díky kterým se fanoušek cítí jako součást týmu.

b) Slabé stránky

Slabé stránky	
Slabé stránky týmu	Možnosti eliminace slabých stránek
a) velká výkonnostní mezera u dalších hráčů (24)	- volit vhodnou cenovou politiku podle ekonomické situace
b) na české poměry drahé vstupné (19)	- snažit se snižovat náklady na venkovní zápasy
c) velká závislost na jednom hráči (18)	- vylepšovat hráčskou základnu pomocí podpory nadějných hráčů
d) nízké odměny pro hráče – oproti turnajům jednotlivcům (15)	- pokusit se nalákat diváky na zápasy se slabšími soupeři jinou cestou než snižováním vstupenek
e) nejistá účast klíčových hráčů (12)	- rozšířit internetovou propagaci
f) nemožnost spolupráce týmu během roku (11)	- zajistit klíčové hráče na domácí zápasy
g) ztrátové venkovní zápasy (11)	
h) příliš velká hala na zápasy se slabšími soupeři (8)	
i) neexistence webových stránek (6)	
j) snížený zájem diváků, o zápasy se slabšími soupeři (5)	
k) zhoršení výkonnosti oproti minulým ročníkům (4)	

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

Jednou z nejslabších stránek je velká výkonnostní mezera u dalších českých hráčů, kteří by měli tým táhnout po odchodu silné generace. Náš nejlepší singlový hráč Tomáš Berdych se drží již pátým rokem v TOP 10, avšak další hráči zdaleka takových úspěchů nedosahují, z tohoto důvodu je potřeba více zapojovat do týmu mladé hráče, aby se výkonnostní mezera zacelila podobně jako u ženského týmu. V poslední době však po dlouhých letech u národního týmu začal Tomáš Berdych některá utkání vynechávat, a v plné kráse se ukázalo, jak na něm tým stojí, proto je potřeba se snažit, co nejdéle Berdycha u týmu udržet.

Je potřeba říci, že domácí zápasy jsou většinou ziskové, především z prodeje vstupného, ale venkovní zápasy se většinou pohybují na nule či v červených číslech. Je potřeba dodat také fakt, že pronájem haly s kapacitou přes deset tisíc lidí se pohybuje v milionových částkách, proto je potřeba tomu adekvátně přizpůsobit cenu vstupenek, což může, především u méně majetných lidí, vyvolat neochotu si drahou vstupenku pořídit, čímž klesá celková poptávka po akci. S tímto problémem souvisí i fakt, že v momentě zápasu s méně atraktivními soupeři jsou multifunkční arény příliš velké, a pokud je cílem je zaplnit, musí se ceny vstupenek výrazně snížit. Neexisten-

ce webových stránek, kde by byla možnost přes rok nákupu merchandisingu, byla odborníky vyhodnocena jako nejméně závažná.

c) Příležitosti

Příležitosti	
Potencionální příležitosti týmu	Úsilí a zdroje k využití příležitostí
a) vysoká prestiž tenisu v ČR (16)	- zintenzivnit komunikaci s ITF
b) marketingový potenciál tenisu – více využívat (15)	- podporovat mladé talenty, aby se co nejrychleji mohly zapojit do týmu
c) zvyšování prestiže Davis cupu (15)	- udržovat kontakty s největšími tenisovými odborníky
d) zmodernizování formátu soutěže pro Davis cup (12)	- zacílit na majetnější skupinu lidí v oblasti financování sportu
e) velký počet sportovních fanoušků v zemi (12)	- tlak s ostatními týmy na ITF kvůli změně pravidel a formátu soutěže
f) zlepšení výkonnosti českých mladých hráčů (10)	- postupnými kroky zvyšovat prostor na zpravodajství v největších českých médiích
g) možnost prezentace sponzorů na hrací ploše (9)	
h) zajištění vyšších dotací přímo od ITF (8)	
i) větší prostor v televizním či novinovém zpravodajství - výsledkově (6)	

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

Základním kamenem příležitosti, na kterém se dá stavět, je postavení tenisu v české společnosti. Tenis je v České republice velmi populárním sportem, který se těší veliké fanouškovské základně, jak pasivní, tak i aktivní. Je potřeba se pokusit více využívat marketingový potenciál tenisu jako celku a zacílit na majetnější skupinu lidí, aby do tenisu více investovali své prostředky. Druhým hlavním bodem je stálá komunikace s ITF, hlavním organizátorem Davis cupu, o zlepšení stávajícího zastaralého formátu, který se v některých fázích jeví jako příliš vyčerpávající. Jelikož akce tohoto formátu jsou závislé z velké části na sponzorech, je potřeba ITF nutit, aby stále více rozšiřovala prostor pro svoje finanční partnery nebo pro účastnické týmy zvýšila dotace, čímž by prestiž Davisova poháru zase o kousek vzrostla. Jako nejméně důležitou příležitostí odborníci zvolili zlepšování sportovních výsledků, čímž by narostl prostor ve sportovních médiích, čímž by vzrostla propagace týmu na velmi lukrativních místech.

d) Hrozby

Hrozby	
Hrozby týmu	Postupy využitelné k eliminaci hrozeb
a) neúčast nejlepších hráčů ostatních týmů – marketingové hledisko (20)	- udržovat dobré vztahy s provozovateli multifunkčních arén
b) velká očekávání od fanoušků (15)	- starat se o své sponzory, neustále vylepšovat nabídku svého produktu
c) špatná odhadnutelnost zápasů pro televizní média (12)	- dobrá koordinace s ostatními akcemi, aby se nekryla datum konání
d) odchod silných a stálých sponzorů (10)	- udržovat dobré vztahy a zajišťovat dobré podmínky pro naše hráče
e) dražší pronájmy hal (10)	- dobrá komunikace s ITF → zvyšovat prestiž DC
f) zhoršení ekonomické krize (9)	- komunikace s Ministerstvem školství – větší podpora sportu
g) příliš dlouhé zápasy (9)	- udržovat stabilní vztahy s ostatními tenisovými svazy
h) konkurence velkých sportovních akcí na území ČR (8)	
i) špatné financování sportu ze strany státu (8)	
j) velká vyrovnanost ostatních týmů (6)	
k) zrušení soutěže (2)	

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

Davis cup těží ze své dlouholeté tradice, avšak je potřeba mít na mysli, že svět se vyvíjí a nestačí pouze držet trendy, které byly nastoleny v minulých dekádách. Základní hrozbou, která je v této době aktuální, je jistě nabitý program všech světových hráčů, kteří místo týdenního záprahu, stále častěji volí formu odpočinku, čímž se bezpochyby snižuje prestiž Davis cupu. Je potřeba vést stále dialogy a komunikovat z ITF a snažit se vysokou prestiž obnovit. V rámci České republiky se nachází hrozba v podobě konání velkých sportovních akcí, proto je potřeba řádně komunikovat při vytváření termínových listin mezi organizátory, protože cílem všech je nalákat do ochozů co největší počet diváků, a ne si diváky přetahovat.

S tím souvisí i fakt, že všechny týmy ve světové skupině jsou velice vyrovnané a téměř kterýkoliv tým může porazit jakýkoliv, proto je velmi důležité zajistit nadstandardní podmínky pro naše špičkové hráče, aby se zápasů účastnili, jinak by to mohlo nést fatální důsledky, nejen sportovní, ale i marketingové. V této souvislosti je také potřeba zmínit, že velké multifunkční arény jsou velmi nákladné a je potřeba zajistit jejich financování, proto je důležitá neustálá komunikace ze sponzory a udržování jejich spokojenosti. V této době, kdy se společnost nachází v ekonomické krizi,

je potřeba na toto opatření dávat zvýšený pozor. Jak již bylo zmíněno v analytické části, pravidla Davisova poháru jsou již od roku 1900 téměř stejná a v dnešní úspěšné době jsou zápasy velmi dlouhé, což je těžko přijatelné, hlavně pro televizní média, která nemohou dopředu připravit program, protože nevědí, jak zápasy budou dlouhé. Je potřeba s ITF hledat kompromisy, které by zápasy co nejvíce přiblížili, a zpřístupnily obyčejnému divákovi. V poslední době, kdy je Davis cup podroben kritice, především od hráčů, je zánik této soutěže málo reálný.

7.3 Výsledky SWOT analýzy českého Fed cupového týmu

Jelikož je SWOT analýza obou týmů hodně podobná a liší se pouze v pár klíčových, a několika méně důležitých bodech, bude v této části doplněna o další faktory, které ovlivňují především ženský tenis. Je zajímavé sledovat, jak se expertní tým vyjádřil k důležitosti bodů, které jsou pro oba týmy shodné.

a) **Silné stránky**

Silné stránky	
Silné stránky týmu	Možnosti rozvíjení silných stránek
a) jedna z nejsilnějších českých reprezentací - Kolektiv roku 2011, 2014 (28)	- snažit se vytěžit, co nejvíce partnerů, v momentě kdy je český tým na vrcholu
b) extrémně široká základna hráček pro Fed cup (26)	- snažit se nejvíce rozvinout marketingový potenciál žen
c) kvalitní zázemí domácích multifunkčních hal (25)	- potřeba udržovat dobré vztahy i mezi hráčkami, které se do nominace nevešly
d) dlouhodobé koncepční vedení (20)	
e) velká ochota hráček reprezentovat (19)	- snažit se z Fed cupu vytvořit nejen sportovní, ale i kulturní zážitek
f) široký a kvalitní realizační tým (11)	- udržovat stabilní vedení týmu
g) stabilní organizační tým – Česká sportovní (10)	- stále komunikovat s hráčkami a informovat je o jejich místě v týmu
h) v týmu hráčky TOP10 (10)	
i) dobře propracovaná marketingová komunikace (9)	
j) široké množství sponzorů (9)	
k) fanklub – časté výjezdy, podpora (6)	

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

V úvodu této kapitoly bylo zmíněno, že je potřeba brát jako fakt, že velké množství bodů, bylo popsáno už v mužské části soutěže, proto v této části budou popsány aspekty, které jsou u obou týmů rozdílné nebo u ženského týmu neplatí. Jak bylo již zmíněno v části o mužském týmu, i Fed cupový tým patří k nejúspěšnějším reprezentacím v České republice, svědčí o tom i anketa Sportovec roku, kde v letech 2011 a 2014 ovládl anketu Kolektiv roku. Obrovskou výhodou oproti Davis cupovému týmu je extrémně široká základna českých tenistek, které jsou schopné do týmu zasáhnout a eliminují tím možnost, že některé naše hráčky se z různých důvodů nebudou moci zúčastnit. Z toho důvodu se běžný divák nemusí obávat, že by přišel o skvostný tenisový zážitek. V současné době má český tým čtyři hráčky v TOP 20, což je nejvíce hráček ze všech států.

b) Slabé stránky

Slabé stránky	
Slabé stránky týmu	Možnosti eliminace slabých stránek
a) velká vytíženost českých hráček (29)	- potřeba hráčky střídat, aby se během roku neunavovaly
b) příliš levné vstupenky s nezajímavými soupeři (26)	- nutnost stále díky správným nominacím udržovat vysokou sportovní výkonnost
c) těžká volba při výběru hráček (21)	- zlepšit komunikaci mezi dvěma největšími ženským tenisovými organizacemi
d) příliš velká hala na zápasy se slabšími soupeři (21)	- pokusit se zpopularizovat Fed cup jako celek pro nezaujaté lidi
e) snížený zájem diváků, o zápasy se slabšími soupeři (21)	- zkusit zaplnit menší multifunkční haly za dražší vstupné
f) nízké odměny pro hráčky – oproti turnajům jednotlivcům (14)	- zlepšovat podmínky pro hráčky
g) nemožnost spolupráce týmu během roku (11)	
h) ztrátové venkovní zápasy (11)	
i) neexistence webových stránek (6)	
j) možnost nespokojenosti hráček na malé vytížení (6)	
k) problematický přechod pro hráčky z jednoho povrchu na druhý (5)	

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

Je potřeba zdůraznit, že ne všechny slabé stránky jsou s Davis cupovým týmem shodné, avšak jak je vidět v tabulce z velké části se slabé stránky sobě rovnají. Mezi jeden z klíčových problémů patří vytíženost českých hráček na turnajích, kde se pravidelně naše nejlepší hráčky dostávají do finálových kol, čímž roste jejich počet zápasů, avšak i únava. Je vhodné, pokud tým disponuje velkým množstvím hráček jako náš tým, využívat především do prvních kol hráček, které toho doposud tolik neodehrály a šetřit naše největší opory na finálová kola. Je potřeba také zmínit, že si český tým nasadil hodně vysokou sportovní laťku, a proto nebude lehké jí stále udržovat, přesto správně zvolená týmová strategie může náš tým udržet na vrcholu ještě několik let. Pro týmového kapitána je však velmi těžký úkol vybírat hráčky, aniž by se ostatní hráčky cítily dotčené. Tým odborníků jako jednu ze slabých stránek zvolil i horší přechody z různých povrchů na jiné, avšak tento aspekt byl vyhodnocen jako velmi nízký.

c) Příležitosti

Příležitosti	
Potencionální příležitosti týmu	Úsilí a zdroje k využití příležitostí
a) častá neúčast nejlepších hráček ostatních týmů – sportovní hledisko (20)	- pomoci sportovních úspěchů získat větší neplacený prostor v médiích
b) lépe využít mediální atraktivnost akce (16)	- rozšířit členskou základnu nejmenších dětí, díky větší rozšířenosti tenisu v ČR
c) fyzický vzhled žen – atraktivita (15)	- zaměřit se na fyzický vzhled žen, více ho propagovat
d) zmodernizování formátu soutěže pro Fed cup (15)	- zintenzivnit komunikaci s ITF
e) vysoká prestiž tenisu v ČR (12)	- zacílit na majetnější skupinu lidí v oblasti financování sportu
f) marketingový potenciál tenisu – více využívat (12)	- tlak s ostatními týmy na ITF kvůli změně pravidel a formátu soutěže
g) velký počet sportovních fanoušků v zemi (9)	- naplno rozvinout sportovní euforii u sportovních fanoušků
h) možnost prezentace sponzorů na hrací ploše (8)	
i) rozšíření dětské základny (8)	
j) zajištění vyšších dotací přímo od ITF (6)	
k) větší prostor v televizním či novinovém zpravodajství - výsledkově (4)	

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

Kromě příležitostí, které jsou zmíněny v předchozí kapitole, u Davis cupové části je ze sportovního hlediska častá neúčast ostatních světových hráček, čímž se zvyšují šance na získání trofeje, navýšit se může prostor ve sportovních médiích, a tím se zvýší propagace. Naplno je potřeba se zaměřit na velký počet sportovních fanoušků a zkusit přesvědčit co největší počet fanoušků, aby zavítal na stadiony. Díky vysoké prestiži tenisu v České republice, pomocí speciálních marketingových akcí, by to nemuselo být příliš obtížné. Důležitým faktorem zůstává i fyzická atraktivita českých žen, díky které je snazší nalákat diváky do arén, nejen na tenisový zážitek, ale i na tzv. pěknou podívanou. Důležitým faktorem zůstává i dětská hráčská základna, která se vyvíjí bez ohledu na obě týmové soutěže, avšak z ní se rodí noví reprezentanti. Tento faktor tým odborníků zařadil však téměř nakonec listiny aspektů. Oběma týmům by jistě pomohlo navýšení dotací od ITF, které by zvýšilo rozpočet akce a umožnilo by větší spektrum marketingových aktivit, proto je potřeba s ostatními svazy udržovat častou komunikaci, k řešení společných problémů.

d) Hrozby

Hrozby	
Hrozby týmu	Postupy využitelné k eliminaci hrozeb
a) nezájem diváků o ženský tenis (20)	- udržování týmové pohody a dobrých kontaktů s našimi předními hráčkami
b) neúčast světových hráček - marketingové hledisko (16)	- udržování kontraktů na televizní práva a dobrých vztahů s televizními provozovateli
c) stažení z hlavního vysílacího času (12)	- zlepšení domluvy mezi ITF a WTA, zvolnění programu před Fed cupem
d) velký mediální tlak na výsledky (12)	- pomocí propagačních kroků udržovat renomé Fed cupu
e) odchod silných a stálých sponzorů (10)	- pokusit se pomocí doprovodného programu natáhnout program pokud budou krátké zápasy
f) dražší pronájem hal (10)	
g) zhoršení ekonomické krize (9)	
h) velmi krátké zápasy (9)	
i) konkurence velkých sportovních akcí na území ČR (8)	
j) špatné financování sportu ze strany státu (6)	
k) vyškrtnutí ze seznamu turnajů → zánik Fed cupu (2)	

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

Pro oba týmy je velké množství hrozeb podobné, avšak Fed cup má oproti Davis cupu větší existenční problémy a není tak pro veřejnost ve světě zajímavý, proto je potřeba pomocí správných postupů eliminovat hrozby. Ve Fed cupu je velmi častým jevem, že tým soupeřek nepřijede se svojí největší hvězdou, která se z určitých důvodů omluví, čímž se snižuje atraktivita zápasu, a proto je potřeba, aby alespoň v našem týmu byli naše přední hráčky, z důvodu udržení prestiže. Pokud by se stalo, že náš i soupeřův tým by přijel bez svých největších opor, znamenalo by to velký finanční propad, způsobený sníženou atraktivitou zápasu a sníženou poptávkou po vstupenkách, proto je potřeba v českém týmu udržovat pohodu, aby se hráčky rády vracely do týmu. Dalším faktorem je fakt, že ženský tenis není tak zdaleka populární jako mužský, proto se před některými zápasy potýká se sníženým zájmem o Fed cup či ženský tenis jako celek.

Na to navazuje i možnost stažení z hlavních vysílacích časů a nahrazení jinými pořady, které jsou mediálně sledovanější, avšak v době velkých úspěchů českého Fed cupového týmu, toto bezprostředně nehrozí. V neposlední řadě je potřeba, aby se

zlepšila komunikace mezi WTA a ITF a v době konání či těsně po Poháru Federací nebyly v kalendáři žádné velké turnaje, protože by to mohlo znamenat neúčast nejlepších hráček, což by mohlo mít pro Fed cup skoro až devastační účinky.

7.4 SWOT matice

V této části jsou zobrazeny dvě SWOT matice s možnými strategiemi dalšího rozvoje a porovnání hlavních rozdílů mezi sebou. Z důvodů přehlednosti bylo z každé kategorie vybráno pět nejdůležitějších aspektů, které byly zvoleny týmem odborníků.

O následných strategiích ve SWOT maticích bylo rozhodováno podle týmového rozhodnutí a vybrané strategie jsou vybrány z několika strategiích, které si každý člen týmu připravil, a poté byly zvoleny ty nejdůležitější z nich.

a) Davis cup

	<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p>Jedna z nejsilnějších českých reprezentací - Kolektiv roku 2009, 2012, 2013 (31)</p> <p>Kvalitní zázemí domácích multifunkčních hal (25)</p> <p>Dlouhodobé koncepční vedení (18)</p> <p>Velká ochota hráčů reprezentovat (15)</p> <p>Široký a kvalitní realizační tým (15)</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p>Velká výkonnostní mezera u dalších hráčů (24)</p> <p>Na české poměry drahé vstupné (19)</p> <p>Velká závislost na jednom hráči (18)</p> <p>Nízké odměny pro hráče – oproti turnajům jednotlivcům (15)</p> <p>Nejistá účast klíčových hráčů (12)</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p>Vysoká prestiž tenisu v ČR (16)</p> <p>Marketingový potenciál tenisu – více využívat (15)</p> <p>Zvyšování prestiže Davis cupu (15)</p> <p>Zmodernizování formátu soutěže pro Davis cup (12)</p> <p>Velký počet sportovních fanoušku v zemi (12)</p>	<p style="text-align: center;">Strategie využití</p> <ul style="list-style-type: none"> - díky účasti naši nejlepších hráčů v DC, zvýšit celkovou propagaci tenisu v ČR - využít zázemí multifunkčních hal k rozšíření fanouškovské základny, hlavně přetažení fanoušků z jiných sportovních odvětví - tlak vedení na ITF kvůli změně formátu soutěže - zvyšovat povědomí o Davis cupu u širší veřejnosti, díky vysoké sportovní výkonnosti 	<p style="text-align: center;">Strategie hledání</p> <ul style="list-style-type: none"> - díky vysoké oblíbenosti tenisu v ČR, přilákat na tenis nové děti, aby později zacelily výkonnostní mezery - zavázat klíčové hráče na důležité zápasy kvůli přilákání velkému počtu fanoušků - pokusit se obhájit drahé vstupné u diváků a naplno využít marketingový potenciál při prodeji a tvorbě ceny vstupenek
<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <p>Neúčast nejlepších hráčů ostatních týmů (20)</p> <p>Velká očekávání od fanoušků (15)</p> <p>Špatná odhadnutelnost zápasů pro televizní média (12)</p> <p>Odchod silných a stálých sponzorů (10)</p> <p>Dražší pronájmy hal (10)</p>	<p style="text-align: center;">Strategie konfrontace</p> <ul style="list-style-type: none"> - přilákat zahraniční hvězdy soupeřových týmů na zápasy s ČR, jakožto na zápas s jedním z nejlepších týmů světa - díky dlouhodobým krokům připravovat fanoušky na možná úskalí v Davis cupu – velká vyrovnanost soupeřů, nemožnost udržet takto výborné výsledky na pořád - díky dlouhodobým pronájmům hal se pokusit snížit cenu za pronájem 	<p style="text-align: center;">Strategie vyhybání</p> <ul style="list-style-type: none"> - udržet si fanoušky i v dobách neúspěchů, pomocí snížení ceny vstupenek - zajistit klíčové hráče na zápasy, tím se otvírá možnost expanze nových sponzorů nebo alespoň udržení stávajících - zlepšením hráčské základny zvýšit zájem fanoušků, tím i sledovanost, což výrazně zvýší spokojenost provozovatelů televizních medií

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

b) Fed cup

	<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p>Jedna z nejsilnějších českých reprezentací – Kolektiv roku 2011, 2014 (28)</p> <p>Extrémně široká základna hráček pro Fed cup (26)</p> <p>Kvalitní zázemí domácích multifunkčních hal (25)</p> <p>Dlouhodobé koncepční vedení (20)</p> <p>Velká ochota hráček reprezentovat (19)</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p>Velká vyčerpání českých hráček (29)</p> <p>Příliš levné vstupenky s nezajímavými soupeři (26)</p> <p>Těžká volba při výběru hráček (21)</p> <p>Příliš velká hala na zápasy se slabšími soupeři (21)</p> <p>Snížený zájem diváků, o zápasy se slabšími soupeři (21)</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p>Častá neúčast nejlepších hráček ostatních týmů – sportovní hledisko (20)</p> <p>Lépe využít mediální atraktivnost akce (16)</p> <p>Fyzický vzhled žen – atraktivita (15)</p> <p>Zmodernizování formátu soutěže pro Fed cup (12)</p> <p>Vysoká prestiž tenisu v ČR (15)</p>	<p style="text-align: center;">Strategie využití -</p> <ul style="list-style-type: none"> - více marketingově prodat nejlepší hráčky jako jednotlivkyně na českém území - využití dobrých sportovních výsledků k získávání nových partnerů - více se zaměřit na fyzický vzhled českých hráček, a marketingově ho prodat na jiných trzích - co nejvíce výsledkově využít neúčast ostatních světových hráček, především díky široké základně tenistek 	<p style="text-align: center;">Strategie hledání</p> <ul style="list-style-type: none"> - pomocí zvýšení mediální atraktivnosti akce zvýšit cenu vstupenek, tím pádem i zisky - nalákat více diváků do arén na méně atraktivní zápasy díky atraktivnosti českých tenistek - tlak vedení na ITF kvůli změně formátu soutěže - dávat lístky mladým tenisům za symbolickou cenu, čímž se zvýší jejich snaha v tenise a aréna se naplní na méně atraktivní zápasy
<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <p>Nezájem diváků o ženský tenis (20)</p> <p>Neúčast světových hráček - marketingové hledisko (16)</p> <p>Stažení z hlavního vysílacího času (12)</p> <p>Velký mediální tlak na výsledky (12)</p> <p>Odchod silných a stálých sponzorů (10)</p>	<p style="text-align: center;">Strategie konfrontace</p> <ul style="list-style-type: none"> - zlepšování týmové atmosféry a udržování dobrých vztahů s našimi předními hráčkami - díky dlouhodobým pronájmům hal se pokusit snížit cenu za pronájem - pomocí vynikajících výsledků zpopularizovat ženský tenis u širší veřejnosti - díky práci vedení vyjednat vhodnější smlouvy s televizí, aby nemohly program zkracovat či vůbec nevysílat 	<p style="text-align: center;">Strategie vyhýbání</p> <ul style="list-style-type: none"> - díky široké základně tenistek udržovat konstantní výkonnost, aby byly udrženy celkové vysoké výkony týmu - stále vyšší podpora talentovaných hráček, aby i další generační výměna byla takto úspěšná - zkvalitnit doprovodný program, při krátkých zápasech - pomocí spolupráce s ostatními svazy na zápasy přilákat jejich hvězdy, tím zvýšit atraktivnost zápasů, tím pádem i cenu vstupenek

Zdroj: Vlastní tvorba, 2015

Komparace SWOT analýzy: Silné stránky – U hlavních silných stránek se tým odborníků téměř shodl u obou týmů, avšak největším rozdílem je u Fed cupového týmu široká základna hráček, což u Davis cupového týmu patří do slabých stránek,

jelikož probíhá generační výměna. U Davis cupového týmu prvních pět možností obdrželo více priorit než u ženského týmu, kde se velké množství priorit rozdělilo i mezi méně důležité aspekty.

Slabé stránky – U slabých stránek se tým rozcházel nejvíce a jsou zde vidět největší rozdíly mezi oběma týmy. U Davis cupového týmu nejvíce bodů priorit získala varianta velké výkonnostní mezery, kdežto u Fed cupového týmu varianta velké vyčerpání hráček, což ukazuje základní rozdíl a vysvětluje další bod problematičnosti výběru hráček, kterých je velká řada. Dalším klíčovým rozdílem je cena vstupného, kde u Davis cupového týmu je vstupné na české poměry velmi drahé, u Fed cupového týmu je to přímo naopak. Do první pěti slabých stránek se u Davis cupového týmu dostaly ještě varianty nízkých odměn pro hráče a závislost na jednotlivcích. U Fed cupové části sem patří ještě také nízký zájem o méně atraktivní soupeře a problém související s tímto, a to naplnění arén s těmito soupeři.

Příležitosti - Mezi hlavní společné příležitosti patří větší využití vynikajícího postavení tenisu v České republice, zlepšení zašlé slávy obou soutěží a provázání obou soutěží s co největším počtem sportovních fanoušků v zemi. U Fed cupového týmu tým odborníků zvolil jako největší příležitost neúčast zahraničních hráček, což vede ke zvýšení šance na výhru v celé soutěži a tím zpopularizování tenisu v České republice. Klíčovou příležitostí je komunikace s ITF u obou soutěží a pokusit se zvolit vhodnější formát soutěže, který by přiblížil obě soutěže 21. století. Oblíbenost tenisu v ČR je hodně vysoká, proto se to jeví jako základní příležitost, se kterou se dá dále pracovat. U ženského týmu je jednou z důležitých příležitostí fyzická atraktivita žen, na kterou se dají navázat další marketingové příležitosti.

Hrozby: U hrozeb najdeme velké množství odlišností, které jsou především navázané na formát soutěže a atraktivitu jednotlivých odvětví. U mužské části je za největší hrozbu považována neúčast nejlepších hráčů, čímž se sníží atraktivita soupeře, kdežto u ženského týmu je to hrozba ve formě nezájmu diváků o ženský tenis, který je o poznání kratší a pomalejší, avšak hned na druhém místě je stejná hrozba jako v mužské části. V této těžké době je klíčovou věcí na fungování obou akcí sponzoring, a pokud by se stalo, že by od týmu odešli z různých důvodů klíčoví sponzoři, mohlo by to mít fatální následky na oba týmy. Další hrozba číhá v délce zápasů, u Davis cup jsou zápasy někdy příliš zdlouhavé a nudné, kdežto u Fed cupu jsou některé velmi krátké a divák je ochuzen o delší tenisový zážitek. V neposlední řadě v době velkých úspěchů je očekávání fanoušků na výsledky neúnos-

ně vysoké a očekává se, že týmy budou neustále vyhrávat a v momentě prvních neúspěchů by mohl odpadnout divácký zájem, čímž by se rapidně snížila poptávka po vstupenkách.

Komparace strategií: Strategie „využití“: K nejdůležitějším bodům této strategie u obou týmů patří, hlavně v této době velkých úspěchů, přilákat k týmu co nejvíce sponzorů, kteří budou tým podporovat a využít, po sportovní stránce, co nejvíce faktu, že některé opory jiných týmů se soutěží neúčastní, především u Fed cupu. Jelikož v České republice jsou lidé velmi sportovně založení, je potřeba obě soutěže dostávat do většího povědomí lidí, kteří obě soutěže příliš neznají, a tím zvyšovat fanouškovskou základnu, čemuž by prospěly i diskuze s ITF, pomocí kterých by se mohl změnit formát obou soutěží, čímž by se obě akce mohly stát atraktivnějšími.

Strategie „hledání“: Důležitým faktorem této strategie je především cena vstupenek u obou týmů. U Davis cupového týmu je potřeba cenu vstupenek divákům správně podat a vysvětlit, z jakých důvodů je cena na některé zápasy tak vysoká, a tím si diváky naklonit na svojí stranu. U fed cupového týmu je zase naopak potřeba lépe využít oblíbenost tenisu v ČR, a díky tomu navýšit na některé zápasy vstupné, protože na některé zápasy jsou vstupenky příliš levné a akce přicházejí o podstatnou část zisků. Dalším důležitým bodem je především u Davis cupového týmu zavázat si klíčové hráče na důležité duely, a tím i zajistit prestiž jednotlivých zápasů. U Fed cupového týmu je zase potřeba navýšit distribuci vstupenek do tenisových klubů, především mládežníkům, aby mohli své idoly vidět v akci, čímž se zvýší jejich úsilí v tenise a zaplní se na některých, především ženských zápasech, prázdná místa, která nevytvářejí dobrý dojem.

Strategie „konfrontace“: Základním bodem této strategie je co nejúspěšněji se popasovat s tlakem fanoušků na výsledky, proto je potřeba především v mužské části pro fanoušky pokusit zajistit, že generační výměna, která probíhá, bude krátká a kvalitně provedená jako v ženské části, což může očekávání fanoušků na nějakou dobu snížit. I přes velmi nabitý kádr v ženské části týmu je potřeba stále udržovat dobrou atmosféru v týmu a nadstandartní vztahy s českými nejlepšími hráčkami, aby se Fed cupu stále účastnily i přes velký počet titulů, které už získaly. Konkurence je silná a naplnit velká očekávání fanoušků bude těžší a těžší, protože všechno jiné než titul nebo finále je neúspěch. Klíčovým faktorem také mohou být dobré vztahy s provozovateli multifunkčních arén, díky kterým by se mohlo podařit snížit

cenu pronájmu haly, čímž by se zisky mohly výrazně zvýšit. Hlavně u ženské části týmu, je potřeba také velmi dobře vyjednávat a vylepšovat vztahy s televizními médii, aby bylo zajištěno vždy, i na zápasy s méně atraktivními soupeřkami, zařazení do programu některé z televizních stanic, ke které má přístup velké množství televizních diváků.

Strategie „vyhýbání“: Velmi důležitou součástí této strategie je práce s cenou vstupenek. Při generační výměně, která v mužské části v současnosti nastává, je potřeba počítat s poklesem zájmu fanoušků a nenaplněním jejich očekáváním, což znamená, že pokud si tým i nadále bude chtít udržet jejich přízeň, bude muset zlevnit vstupné. U Fed cupu je situace opačná, klíčovou věcí zde bude, zda se povede pomocí lepší propagace ženského tenisu nalákat větší množství diváků i na méně atraktivní zápasy, což by umožnilo manipulovat s cenou vstupenek směrem vzhůru. Důležitou věcí v této souvislosti je i práce s ostatními tenisovými svazy, které na účast svých nejlepších hráček mohou mít vliv. U Davis cupového týmu zase hraje zásadní roli účast našich nejlepších hráčů, díky které se akce stává pro velkou řadu sponzorů zajímavější. Neméně důležitým aspektem zůstává u obou týmů délka zápasu. U mužské části nastává problematika délky zápasů, které jsou velmi špatně časově odhadnutelné, čímž narušují televizním stanicím jejich program. U televizních stanic je klíčovou věcí jejich sledovanost, proto s tímto aspektem nebudou mít televizní stanice problém, pokud zápas bude dostatečně atraktivní a mediálně sledovaný, což účast našich nejlepších hráčů dostatečně zajistí. U ženské části týmu nastává opačný problém, a to že zápasy jsou někdy příliš krátké, čímž je ochuzen především divák na stadionu, proto je potřeba se více zaměřit na doprovodný program a zajistit, aby tenisový program byl dostatečně proložen kvalitním doprovodným programem, který diváky zaujme a zvýší jejich celkový zážitek.

7.5 Návrh změn marketingové koncepce českého DC a FC týmu

V této části se práce bude zabývat možnými změnami v marketingové koncepci a jejich využitím v praxi, které by mohlo zlepšit fungování obou organizací. Po zpracování a zanalyzování marketingového mixu v předchozí kapitole je jasné, že oba týmy po marketingové i sportovní stránce fungují více než dobře, což je hlavně zásluha organizace České sportovní, která oba týmy marketingově zastřešuje, proto je velmi obtížné, v rovině českého trhu, najít další stěžejní kroky k lepšímu fungování týmů. V této části budou nastíněna možná zlepšení částí marketingového mixu a cílových skupin.

Oba týmy zde budou pokládány jako jeden celek, pokud se návrhy budou lišit, budou pak rozděleny na dvě skupiny.

1. Cílové skupiny

Body ke změně:

- + speciální výhody pro stálé diváky
- + zavést rodinné vstupné
- + rozdání lístků do tenisových klubů → zvýšení zájmů o tenis
- + lépe diváky seznámit s atraktivitou soupeře, hlavně neznalé diváky
- + ke vstupenkám rozdávat malý dárek ze symbolikou FC či DC
- + při koupi více vstupenek sleva 5% v občerstvení

Oba dva týmy nabízejí nejen sportovní zážitek, ale i kulturní zážitek, proto je potřeba zvolit hlavní cílovou skupinu, která je pro zdravé fungování klubu klíčová, avšak nesmí se opomíjet ani méně početné cílové skupiny. Hlavní cílovou skupinou jsou sportovní nadšenci, pro které by se dali udělat různé marketingové akce, které by jim zlevnily vstupné. Šlo by zavést určité motivační nápady pro fanoušky, např. když lidé doloží členské příspěvky do tenisového klubu, budou mít lístek za polovičnou cenu, čímž budou podporovat členskou tenisovou základnu. Další skupinou, která je trochu opomíjená, jsou rodiny s dětmi, které pokud by měly zvýhodněné vstupné, by zase mohly utratit více peněz na jiných místech v aréně. Důležitým faktorem zůstává, jak zaplnit arénu na zápasy se slabšími soupeři, aniž by musela být razantně snížena cena. Jelikož příjmy ze vstupného činí téměř většinu zisku, je tato otázka klíčová. Pokud je aréna poloprázdná, kazí to dojem ze zápasu nejen divákovi, ale i samotným organizátorům se sponzory. Jak již je uvedeno v podkapitole 6.2, je potřeba se zaměřit na přesně vytyčené cílové skupiny, které je potřeba pomocí správných komunikačních technik zacílit a přesvědčit je, že návštěva zápasu je téměř společenská povinnost.

Shrnutí: V současné době není cílování tak nutné, z důvodu velkých úspěchů a medializace je po vstupenkách velký zájem ze všech stran, proto je důležité zacílení na méně atraktivní soupeře, aby se vstupné co nejméně snížilo, a aréna zůstala naplněná.

2. Produkt

- Body ke změně:**
- + zavedení internetového e-shopu
 - + zpestření doprovodného programu
 - + vhodně udržovat současný sportovní produkt
 - + promoakce – některý kus oblečení za velmi zvýhodněnou cenu → zajistit co největší počet diváků (kupujících)
 - + ke vstupence sleva 10% do obchodu se suvenýry

Oba týmy nabízejí především vynikající sportovní produkt, ve formě sportovního výkonu, který je v posledních pěti letech na špičkové konstantní úrovni. Je velmi důležité, pomocí vhodných kroků, udržet jistý standart, který bude i nadále lákat diváky do arén. Týmy nabízejí velmi širokou nabídku především merchandisingu, avšak v této části by poměr zisků na celkových ziscích pomocí vhodné podpory prodeje mohl být vyšší. Zavedení internetových stránek pro český tým spojený s e-shopem by mohl znamenat nárůst prodejnosti až o několik procent. Mohly by se zavést i jisté promoakce, díky kterým by se na určitý zápas výrazně zlevnil jeden kus oblečení např. trička, aby si je mohlo dovolit co nejširší spektrum diváků a téměř celá aréna by byla ve stejnokroji. Další z věcí, co se týká produktu, je doprovodný program, který by mohl být zajímavější a především častější. Kromě pár zábavných her pomocí videokostky či vystoupení cheerleaders zde nenajdeme jiné kulturní vložky. Vše je z velké části nejspíše zapříčeno velkou konzervativností tenisu, který si snaží udržet punc čistého bílého sportu a tyto americké show, především z kolektivních sportů, do svých řad nechce vpouštět.

Shrnutí: Nabízený produkt ve formě sportovního výkonu je vynikající, netřeba měnit. Merchandising by mohl mít větší zisky, doprovodný program častější, avšak nesmí dělat z tenisu zbytečný cirkus.

3. Cena

- Body ke změně:**
- + pokusit se nastolit plošné vstupné
 - + zavést vstupné pro rodiny s dětmi – především Davis cup

Cena je u obou týmů tvořena odlišně. Hlavním faktorem je atraktivita soupeře, atraktivita soutěže či síly poptávky. Hlavním problémem pro koncového zákazníka je, že nikdy dopředu neví, v jakých částkách se cena vstupenek bude pohybovat. Před každým zápasem se stanovuje cenová politika zvláště, aby se podařilo naplnit arénu a získat co nejvyšší zisk. Především u závěrečných kol Davisova poháru se ceny vstupenek pohybují vysoko nad možnostmi průměrných lidí. A u prvních kol Fed cupu se cena pohybuje na hodně nízké hranici, která je dostupná téměř pro každého a vyjde levněji než většina jiných aktivit. Hlavně u Davis cupových zápasů by bylo vhodné připravit zvýhodněné vstupné pro rodiny s dětmi, protože v případě koupení čtyř samostatných vstupenek se dostáváme na horentní sumy.

Shrnutí: Cenová politika stanovena na každý zápas zvlášť, Davis cup pro průměrné lidi celkem drahý, Fed cup ve srovnání s ostatními akcemi velmi levný.

4. Distribuce

Body ke změně: + internetový obchod s merchandisingem
+ zkvalitnit terminály při velkém zatížení –
prodej vstupenek

Distribuce obou týmů je tvořena stejnými nástroji. Obě dvě arény, ve kterých se zápasy konají, splňují nadstandartní evropská měřítka. Dostupnost obou hal je také velmi příjemná, divák si může zvolit z velkého množství možností, jak se do arén dopravit. Jednou z mála změn, která by mohla být provedena, by mohlo být vytvoření internetového e-shopu, kde by si zákazníci mohli koupit týmové suvenýry během celého roku na jednom místě, ne pouze jednotlivě od určitých výrobců. Důležitým faktorem je prodej vstupenek, které se v poslední době prodávají většinou přes terminály, avšak při vyšším zatížení těchto terminálů se může stát, že zákazník si na svoje vstupenky musí počkat několik desítek minut.

Shrnutí: V rámci distribuce oba týmy fungují téměř precizně

5. Propagace

Body ke změně: + více zaměřit reklamu do tenisových klubů
+ zvýšit počet billboardů v krajských městech
+ nalákat do arén více rodin s dětmi
+ více PR aktivit v období nekonání zápasů
+ založit webové stránky týmu
+ zkusit zavést reklamu i na placených stanicích

**+ prezentovat akci, v době konání, pomocí aut
s megafony (vhodné zviditelnění partnerů)**

Propagace obou týmů je zvolena vhodně, náklady na propagaci jsou poměrově shodné se zisky za akci, což znamená, že Davis cupové zápasy produkují větší zisky, proto je zde více prostředků na to, aby byla propagace intenzivnější. Jsou využívány především PR aktivity a publicita, reklama v médiích či inzerce a venkovní reklama. Co se týče PR aktivit, oba týmy perfektně využívají kombinace rozhovorů, autogramiád, tiskových konferencí či jiných aktivit ke zviditelnění týmu v průběhu konání akce, jelikož jsou hráči během roku velmi vytížení, mohou být PR aktivity tvořeny jen během konání zápasů. Publicita je díky výborným sportovním výsledkům zajištěna téměř sama a je potřeba pouze doplnit.

Reklama v médiích funguje především u mediálních partnerů, které akci podporují, je však podle mého názoru potřeba, především na zápasy se slabšími soupeři, umístit reklamu i na placené televizní stanice, kde by reklama zasáhla větší množství lidí. Na rozhlasových stanicích je propagace dostatečná a během příprav na Davisův pohár běží upoutávky i několikrát za den, a k tomu probíhají různé soutěže, např. o vstupenky. Nejlepším propagačním nástrojem ze všech druhů reklam, který týmy využívají, je facebooková stránka, která dosahuje velkého množství fanoušků a zasahuje nejdůležitější cílovou skupinu fanoušků. Vhodné je především doplňování neformálních videí a příspěvků, které vtáhnou fanouška do dění v týmu.

Inzerce a venkovní reklama je velmi důležitou složkou propagace, protože zasáhne velkou masu lidí. Důležitou reklamou jsou hlavně billboardy, kterých během konání akce nalezneme velké množství, především v místě konání, avšak bylo by potřeba zvýšit počet billboardů v jiných krajských městech. Vhodně je venkovní reklama zvolená především v městských hromadných dopravách či na vlakových nádražích, která by mohla být doplněna o inzerci ve sportovních klubech či areálech.

Je potřeba více expandovat do tenisových klubů, kde propagace může být doplněna o distribuci levnějších vstupenek pro mládež s rodiči. Velkým plusem inzertní reklamy je její umístění na předních stranách nebo ve sportovních rubrikách sportovních novin či magazínů. Pomocí tohoto druhu reklamy jsou zviditelňováni i hlavní sponzoři obou týmů, kteří jsou na každém billboardu či plakátu k vidění

Shrnutí: Forma reklamy je navržena velmi vhodně, a jako celek působí velmi propracovaně, Davis cupový tým a Fed cupový tým mají reklamní nástroje téměř

shodné, jen se liší v objemu reklamy. Zde je několik návrhů, jak propagaci jemně vylepšit.

6. Lidské zdroje

Co se týče lidských zdrojů, diváci během svého zážitku přichází do kontaktů, nejprve při kontrole s ochrankou, kde se v poslední době velmi zlejšilo profesionální chování i doba trvání prohlídky. Poté, jelikož je zakázáno nošení vlastního jídla a pití do arény, tak i velmi často do kontaktu s pracovníky občerstvení, kteří jsou pro podobné akce velmi dobře připraveni a nehrozí od nich neprofesionální přístup. To samé platí i pro zaměstnance prodávající suvenýry.

Shrnutí: Maximální připravenost, malé fronty u prodejen.

7. Proces

Body ke změně:

- + marketingově využít OC Harfa v Praze
- + důkladně proškolit personál
- + apelovat na příjemnost personálu → velký vliv na náladu lidí při čekání

Celý organizační tým stále pracuje na tom, aby se proces co nejvíce zkvalitnil, zrychlil, ale i zbezpečnil. Největším problémem je samotný vstup do arény, kde se tvoří, především několik desítek minut před začátkem zápasů, dlouhé fronty, avšak díky zrychlenému procesu kontroly, se zápas od zápasu zkracují. Důležitou věcí zůstává ochota personálu při čekání, protože milá a ochotná obsluha dokáže v aréně nastolit příjemnou atmosféru bez stresu lidem čekání vadí méně. U samotné cesty do arény je potřeba zvážit její načasování a způsob dopravy. Je jasné, že pokud každý pojedou přesně na čas zápasů, budou se kumulovat fronty, ale budou se i tvořit dopravní kolony a městská hromadná doprava bude přeplněná. Nebylo by špatné více marketingově využít vedlejší obchodní centrum Harfa, aby si diváci užili doprovodný program tam a do haly vstupovali po menších skupinkách. Důležitým faktorem zůstává dobrá proškolenost personálu hal, který může při svojí přehledné práci celý proces výrazně urychlit.

Shrnutí: Proces se neustále zlepšuje, vstup do arén je oproti ostatním akcím velmi rychlý.

8. Prezentace

Oba týmy mají své domovské stánky především v O2 aréně v Praze a ČEZ aréně v Ostravě. Jsou to nejmodernější arény v Evropě, což sportovní zážitek ještě více

umocňuje. Obě arény jsou konstruovány tak, že by z každého místa měl mít divák perfektní přehled o hře. Obě arény obsahují velké množství míst pro V.I.P. hosty, které se ještě rozšíří o místa za hrací plochou, a tím se tyto akce stávají žádanými místy, kam pozvat své bussiness partnery.

Shrnutí: Těžko se dá něco měnit během víkendu v postavených arénách, potřeba připravit řádný catering pro sponzory a vzácné hosty, zajistit čistotu haly.

9. Sponzoring

Sponzoring je velmi důležitou součástí obou týmů. Je nutno podotknout, že oba týmy ve formě sponzoringu na oblečení hráčů či přímo na hrací ploše nemají moc co nabídnout, jelikož jsou velmi limitovány ze strany ITF a většina hráčů má své osobní sponzory. Velké množství sponzorů je navazáno na organizaci Českou sportovní, a sponzorsky podporují více akcí pod její záštitou. Sponzoring je prezentován pomocí billboardů, inzerce, PR aktivit, hlavní sponzoři mají prostor i před vysíláním zápasů přímo v televizi nebo jsou propagovány v hale pomocí jiných technologií. Oba týmy mají za sponzory velkou řadu velkých národních i nadnárodních firem, avšak je stále potřeba udržovat s nimi dobré vztahy, protože na sponzorech jsou oba týmy víceméně závislé. O spokojenost sponzorů se výhradně stará Česká sportovní, která zajišťuje i luxusní místa přímo v aréně pro své partnery. Velkou výhodou je fakt, že většina vysoce postavených lidí má tenis jako svoje hobby a má k němu určitý vztah. Ten pomáhá ve vyjednáváních o nových sponzorech. Česká sportovní se také o své sponzory velmi dobře stará a zajišťuje jim v rámci balíčku setkání s hráči vstupenky na venkovní zápasy.

Shrnutí: Větší množství dobře finančně zajištěných firem, které zaštiťují dobré fungování týmu, pro partnery velké množství vyžití přímo na zápasech, možnost moderní propagace svých firem.

8. Závěr

V této práci byly zkoumány a analyzovány marketingové koncepce českého Davis cupového týmu a Fed cupového týmu, které obě spadají pod organizaci České sportovní, avšak v některých fázích marketingových koncepcí jsou rozdílné. Oba týmy jsou tenisovými reprezentačními výběry, které díky svým úspěchům vyhráli dohromady pět titulů Kolektivu ČR z posledních šesti ročníků. Základním rozdílem je působení vnějších a vnitřních vlivů na oba týmy.

Po podrobném prozkoumání marketingových koncepcí se zjistilo, že velká část marketingových nástrojů, které jsou využívány, jsou stejné. Hlavním rozdílem je síla poptávky po vstupenkách, kvůli které jsou největší rozdíly v marketingovém mixu, především v ceně, distribuci či propagaci. Zisky obou týmů jsou z největší části tvořeny právě z prodeje vstupenek, tím pádem klíčovým rozdílem je u obou týmů cenová politika. U mužského Davis cupového týmu je poptávka po vstupenkách obrovská i na méně atraktivní soupeře, ale u ženského Fed cupového týmu je poptávka přiměřená síle soupeři, což znamená, že celková poptávka po vstupenkách na Fed cup je mnohonásobně nižší. Základním rozdílem této poptávky, je rozdíl mezi ženským a mužským tenisem, kde v tom mužském je tenis mnohem vyrovnanější a zápasy jsou delší, kdežto u ženského tenisu, který není tak populární, jsou rozdíly v některých zápasech markantní a divák si tenisu za cenu vstupenky užije mnohem méně. Cenová politika obou týmů se liší i v cenách vstupenek na jednotlivé zápasy, avšak liší se pouze v cenových hladinách, na kterých se ceny vstupenek pohybují, čili rozdíly mezi nimi se nenavyšují. S tím úzce souvisí i rozdíl v místě konání, jinak řečeno distribuci sportovního zážitku. U mužské části, kde je poptávka mnohem silnější již od prvních kol, se z velké části v závěrečných kolech přistupuje k místu konání v Praze do O2 arény, kdežto ženský tým většinu svých zápasů odehraje v menší ČEZ aréně v Ostravě z důvodu nižší poptávky po vstupenkách a cíli pořadatelů zaplnit arénu. Podle tohoto klíče se určuje i cenová politika na jednotlivé zápasy.

Co se týče propagace, oba týmy využívají velmi podobné reklamní nástroje, rozdíl je pouze v objemu reklamy vynaložené na jednotlivá utkání, kdy reklama na Davis cupové utkání je intenzivnější. Velmi výraznými propagačními kanály obou týmů jsou jejich facebookové účty, díky kterým se výrazně zlepšila komunikace s fanoušky. Další zkoumanou částí marketingového mixu je produkt, kde se v téměř všech částech oba týmy shodují, jen v současnosti český Fed cupový tým nabízí lepší sportovní výkon

a širší složení týmů. V ostatních částech marketingové mixu, jako jsou lidské zdroje, prezentace a proces, se týmové strategie téměř neliší.

Jak je vidět ze zhotovené SWOT analýzy a následné matice, vlivy působící z venku i zevnitř na oba týmy jsou různé, i když ve větší části se i tyto vlivy shodují. Velký vliv má postavení samotných soutěží u hráčů a hráček. V mužském podání je Davis cup mnohem významnější soutěží, které se většina světových hráčů účastní, kdežto u Fed cupu je neúčast některých hvězd na častém pořádku. I Davisův pohár má poslední dobou problémy ze ztrátou renomé a snižováním odměn hráčům. Velký počet světových turnajů v kalendáři negativně ovlivňuje účast nejlepších hráčů kvůli únavě. Jak je patrné ze SWOT analýzy, je potřeba, aby se organizace ITF, která zastřešuje jak Davis cup, tak i Fed cup, lépe domlouvala s pořadateli turnajů jednotlivců (ATP a WTA) a našly společnou řeč i co se týče odměňování hráčů.

Důležitým faktorem je i místo konání, které dodává akcím velikost. Nebývalo zvykem, že by se akce tohoto typu hrávaly v nejmodernějších arénách. Je potřeba poznamenat, že našem území se koná velké množství vrcholných akcí, což se často pro diváka, který není zarytý sportovec, stává velkým dilematem. Velký vliv na konání nejen obou akcí na našem území má organizace Česká sportovní, která marketingově zastřešuje obě akce, a bez její podpory by tyto akce byly jen stěží realizovatelné. Velká řada sponzorů se na obou akcích významně podílí i z důvodu, že po organizační stránce bude vše perfektně zvládnuto, a jejich firmy budou podepsány pod fungující věc.

Je potřeba na závěr zmínit také fakt, že posledních sedm let zažíváme obrovsky tenisově bohaté časy, a že některé části marketingu jako např. publicita se tvoří téměř samy. Je potřeba správnými marketingovými kroky vytěžít co nejvíce z těchto zlatých časů a pokusit se je udržet. V předposlední kapitole bylo vytyčeno několik bodů, kterými by se marketingová koncepce dala vylepšit, avšak jejich důležitost není nijak dramatická, protože klíčové aspekty marketingových koncepcí jsou nastaveny téměř dokonale. Z tohoto důvodu se mohlo z akcí tohoto typu, na které chodilo pár stovek diváků, vytvořit akce velkolepých rozměrů. Oba české týmy nabízí na sportovním trhu mimořádně úspěšný sportovní produkt, který není samozřejmostí, a ostatní tenisové země nám ho mohou jen závidět. Závěrem je nutno dodat, že se obě marketingové koncepce od sebe téměř neliší a hlavní rozdíl je v působení vnitřních a vnějších vlivů, které na oba týmy působí.

9. Seznam použité literatury

a) Knižní zdroje

1. BOVÉE, C. L., THILL, J. V. *Marketing*. United States of America: McGraw- Hill, Inc., 1992. 761 s. ISBN 0-07-006734-1.
2. BRUHN, V. M., MUSSLER, D. *Sponsoringfibel: Planung und Durchführung des Sponsoring für Sportvereine*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: DSB-Vereinshilfe, 1991. 76 s. ISBN 38-915-2144-8.
3. COOPER, J., Lane, P. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-716-9641-2.
4. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vydání. Praha: East West, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
5. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, a.s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: COMPUTER PRESS, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
7. FREYER, W. *Handbuch des Sport-Marketing*. Wiesbaden: Forkel-Verlag, 1991. 450 s. ISBN 3-7719-6420-2
8. GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
9. HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace: součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.
10. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, 364 s. ISBN 80-854-2483-5.
11. HRABINEC, J. *Společenskovední východiska výzkumu zájmové branné činnosti*. Praha: Svazarm na VŠ, 1992.
12. KOTLER, Philip. *Marketing – Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
13. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 1 041 s. ISBN 80-247-1545-7.
14. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

15. KRAFT, J., KOCOUREK, A., BEDNÁŘOVÁ, P. *Mikroekonomie II*. 1. vyd. Praha: Technická univerzita v Liberci, 2011. 211 s. ISBN 978-80-7372-770-3.
16. LICHNER, I. *Malá encyklopedie tenisu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1985, 382 s. ISBN 27-029-85.
17. McCARTHY, J., E.; PERREAULT, W., D. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 225 s. ISBN 80-85605-29-5.
18. MEENAGHAN, T. *European Journal of Marketing*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited, 1998. 465 s. ISBN 0309-0566.
19. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. 3. vydání. Leeds: Human Kinetics Publishing, 2007. 539 s. ISBN-13:978-0-7360-6052-3.
20. PELSMACKER, P, GEUENS, M, Bergh, J. *Marketingová komunikace*. Prah: Grada, 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
21. PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology, 1996. 290 s. ISBN 1-885693-02-8.
22. PŘIKRYLOVÁ, J, JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
23. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
24. SCHOELL, G, William, J. *Marketing: Contemporary concepts and practices*. 6. anotace. Boston: PrenticeHall, 1988. 762 s. ISBN 02-051-5602-9.
25. SMITH, P. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-722-6252-1.
26. TAYLOR, P. *Torkildsen's sport and leisure management*. New York: Routledge, 2011. 614 s. ISBN 978-0-415-49792-3.
27. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

b) Elektronické zdroje

- 28) Addeco. [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Davis cup sponzors. Dostupné z: <http://www.daviscup.com/en/organisation/sponsors/addeco.aspx>
- 29) BEDNÁŘ, J. *MARKETINGOVÝ PLÁN pro malé a střední firmy* [online]. 2003 [cit. 2015-23-03]. Marketing. Dostupné z <http://www.promarketing.cz/showpage.php?name=dnload>

- 30) Bein sports. [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Davis cup sponzors. Dostupné z: <http://www.daviscup.com/en/organisation/sponsors/bein-sports.aspx>
- 31) BNP Paribas. [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Davis cup sponzors. Dostupné z: <http://www.daviscup.com/en/organisation/sponsors/bnp-paribas.aspx>
- 32) Czech Davis cup team. [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Davis cup teams. Dostupné z: <http://www.daviscup.com/en/teams/team/profile.aspx?id=CZE>
- 33) Czech Fed cup team. [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Fed cup teams. Dostupné z: <http://www.fedcup.com/en/teams/team/profile.aspx?id=CZE>
- 34) Davis cup format. [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Davis cup matching system Dostupné z: <http://www.daviscup.com/en/organisation/davis-cup-format.aspx>
- 35) Davis Cup: Finále se bude hrát v O2 areně, nejlevnější lístky vyjdou na 2 tisíce. [online]. 2012 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.tenisportal.cz/zpravy/davis-cup-finale-se-bude-hrat-v-o2-arene-nejlevnejsi-listky-vyjdou-na-2-tisice-10947/>
- 36) Davis cup history. [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Davis cup matching history. Dostupné z: <http://www.daviscup.com/en/organisation/davis-cup-history.aspx>
- 37) Fed Cup: Prestižní turnaj, má však nízké finanční prémie. [online]. 2011 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=1278:fed-cup-je-prestini-turnaj-ma-vak-nizke-finanni-premie&catid=3:domaci&Itemid=74
- 38) Fed cup format. [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Fed cup matching system. Dostupné z: <http://www.fedcup.com/en/organisation/fed-cup-format.aspx>
- 39) Fed cup history. [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Fed cup matching history. Dostupné z: <http://www.fedcup.com/en/organisation/fed-cup-history.aspx>
- 40) Harvard University [online]. 2009 [cit. 2015-04-01]. Comparison analysis. Dostupné z: <http://www.fas.harvard.edu/~wricntr/documents/CompAnalysis.html>
- 41) JANČA, T. MARKETING ČESKÉHO FEDCUPOVÉHO TÝMU: To dobré, to horší a sponzoring, co není sponzoring. [online]. 2012 [cit. 2015-03-16]. Fed cup marketing. Dostupné z: <http://www.sportbiz.cz/2012/11/05/marketing-ceskeho-fedcupoveho-tymu-to-dobre-to-horsi-a-sponzoring-co-neni-sponzoring/>

42. NH Hotels. [online]. 2010 [cit. 2015-03-16]. Davis cup sponzors. Dostupné z:
<http://www.daviscup.com/en/organisation/sponsors/nh-hotels.aspx>
43. O2arena. [online]. 2012 [cit. 2015-03-16]. Popis arény. Dostupné z:
<http://www.o2arena.cz/cz/arena/>
44. Vítězství v Davis Cupu není jen úspěch sportovní, ale i ekonomický. [online]. 2012 [cit. 2015-03-16]. Sport a ekonomika. Dostupné z:
http://www.rozhlas.cz/zpravy/tenis/_zprava/vitezstvi-v-davis-cupu-neni-jen-uspech-sportovni-ale-i-ekonomicky--1138931
45. Zákon č. 526/1990 Sb. [online]. 27. 11. 1990. [cit. 2015.03.02]. Zákon o cenách, část I. – Obecná ustanovení. In: Sbírka zákonů. ISSN1211-1244. Dostupné z:
<http://www.zakony-online.cz/?s141&q141=all>

10. Seznam obrázků a tabulek

a) Obrázky

Obrázek č. 1 - Hlavní účastníci a síly v systému moderního marketingu.....	13
Obrázek č. 2 - Marketingová koncepce sportovní organizace	17
Obrázek č. 3 - SWOT matice se strategiemi vývoje	41
Obrázek č. 4 - Logo Davis cupu	45
Obrázek č. 5 - Struktura Davis cupu	45
Obrázek č. 6 - Logo Fed cupu.....	48
Obrázek č. 7 - Struktura Fed cupu	49
Obrázek č. 8- Mapka O2 arény	64
Obrázek č. 9 - Mapka ČEZ Aréna.....	65
Obrázek č. 10 - Značky sponzorů Davis cupu a Fed cupu.....	73
Obrázek č. 11 - Značky sponzorů českého Fed cupového týmu.....	75
Obrázek č. 12 - Mediální sponzoři českého Fed cupového týmu	76
Obrázek č. 13 - Loga sponzorů českého Davis cupového týmu	76
Obrázek č. 14 - Mediální sponzoři českého Davis cupového týmu.....	77

b) Tabulky

Tabulka č. 1- Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?	15
Tabulka 2 - Informace o českém Davis cupovém týmu.....	44
Tabulka č. 3- Informace o českém Fed cupovém týmu	47
Tabulka č. 4 - Cenová politika finále.....	60
Tabulka č. 5 – Cenová politika - 1. kolo.....	61
Tabulka č. 6 - Cenová politika finále.....	61
Tabulka č. 7 - Cenová politika semifinále	62
Tabulka č. 8 - Komparace marketingových mixů.....	72

11. Přílohy

Příloha č. 1

a) Silné stránky Davis cup – párové srovnání (počet priorit členů týmu)

STANOVENÍ DŮLEŽITOSTI SILNÝCH STRÁNEK

	Počet priorit 1. člena týmu	Počet priorit 2. člena týmu	Počet priorit 3. člena týmu	Počet priorit 4. člena týmu	Počet priorit 5. člena týmu	Součet priorit za tým
A	8	6	5	5	7	31
B	3	5	5	7	5	25
C	4	3	4	3	4	18
D	4	1	3	3	4	15
E	4	4	2	4	1	15
F	1	2	3	2	3	11
G	2	2	2	3	1	10
H	2	2	2	2	2	10
I	2	1	2	1	3	9
J	1	2	1	2	2	8
K	1	2	1	1	1	6
L						
M						
N						
O						
P						

b) Slabé stránky Davis Cup – párové srovnání (počet priorit členů týmu)

STANOVENÍ DŮLEŽITOSTI SLABÝCH STRÁNEK

	Počet priorit 1. člena týmu	Počet priorit 2. člena týmu	Počet priorit 3. člena týmu	Počet priorit 4. člena týmu	Počet priorit 5. člena týmu	Součet priorit za tým
A	4	6	5	6	3	24
B	3	3	4	5	4	19
C	2	4	3	4	5	18
D	3	2	4	4	2	15
E	2	3	2	3	2	12
F	2	2	3	2	2	11
G	3	1	2	2	3	11
H	2	1	1	2	2	8
I	2	1	1	1	1	6
J	1	1	1	1	1	5
K	1	1	1	1		4
L						
M						
N						
O						
P						

c) Příležitosti Davis cupu – Týmové hodnocení příležitostí

TÝMOVÉ HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň přínosu
A	4	4	16
B	3	5	15
C	5	3	15
D	3	4	12
E	4	3	12
F	5	2	10
G	3	3	9
H	4	2	8
I	3	2	6
J			
K			
L			
M			
N			
O			
P			

d) Hrozby Davis cupu – Týmové hodnocení hrozeb

TÝMOVÉ HODNOCENÍ HROZEB

Hrozba	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň rizika
A	4	5	20
B	3	5	15
C	4	3	12
D	2	5	10
E	2	5	10
F	3	3	9
G	3	3	9
H	2	4	8
I	2	4	8
J	2	3	6
K	1	2	2
L			
M			
N			
O			
P			

Příloha č. 2

a) Silné stránky Fed Cup – párové srovnání (počet priorit členů týmu)

STANOVENÍ DŮLEŽITOSTI SILNÝCH STRÁNEK

	Počet priorit 1. člena týmu	Počet priorit 2. člena týmu	Počet priorit 3. člena týmu	Počet priorit 4. člena týmu	Počet priorit 5. člena týmu	Součet priorit za tým
A	7	4	7	4	6	28
B	4	6	4	6	6	26
C	3	4	5	3	5	20
D	4	3	3	4	5	19
E	2	2	2	3	2	11
F	2	2	3	2	1	10
G	1	1	3	2	3	10
H	1	1	3	2	2	9
I	1	2	1	2	3	9
J	2	2	2	2	1	9
K	1	2	1	1	1	6
L						
M						
N						
O						
P						

b) Slabé stránky Fed cupu – párové srovnání (počet priorit členů týmu)

STANOVENÍ DŮLEŽITOSTI SLABÝCH STRÁNEK

	Počet priorit 1. člena týmu	Počet priorit 2. člena týmu	Počet priorit 3. člena týmu	Počet priorit 4. člena týmu	Počet priorit 5. člena týmu	Součet priorit za tým
A	6	5	7	6	5	29
B	5	4	6	6	5	26
C	5	5	3	4	4	21
D	4	4	4	5	4	21
E	4	4	5	4	4	21
F	2	3	3	3	3	14
G	2	2	3	2	2	11
H	2	1	2	3	3	11
I	1	2	1	1	1	6
J	1	1	1	1	2	6
K	1	1	1	1	1	5
L						
M						
N						
O						
P						

c) Příležitosti Fed Cup – Týmové hodnocení příležitostí

TÝMOVÉ HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň přínosu
A	4	5	20
B	4	4	16
C	5	3	15
D	3	5	15
E	4	3	12
F	3	4	12
G	3	3	9
H	4	2	8
I	4	2	8
J	3	2	6
K	2	2	4
L			
M			
N			
O			
P			

d) Hrozby Fed cup – Týmové hodnocení hrozeb

TÝMOVÉ HODNOCENÍ HROZEB

Hrozba	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň rizika
A	4	5	20
B	4	4	16
C	4	3	12
D	3	4	12
E	2	5	10
F	5	2	10
G	3	3	9
H	3	3	9
I	2	4	8
J	2	3	6
K	1	2	2
L			
M			
N			
O			
P			

Příloha č. 3

a) Tabulka hodnocení příležitostí

LEGENDA:

Počet bodů	Atraktivita dopadu příležitosti
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	zásadně významná

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu příležitosti
1	téměř nemožná (1 až 20 %)
2	výjimečně možná (21 až 40 %)
3	běžně možná (41 až 60 %)
4	vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 až 100 %)

b) Tabulka hodnocení hrozeb

LEGENDA:

Počet bodů	Závažnost dopadu hrozby
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	nepřijatelná - ohrožené poslání

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu hrozby
1	téměř nemožná (1 až 20 %)
2	výjimečně možná (21 až 40 %)
3	běžně možná (41 až 60 %)
4	vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 až 100 %)