

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

## **Marketingový mix HC Energie Karlovy Vary**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Jan Šíma, Ph.D.**

Vypracoval:

**Adam Štrobl**

Praha, duben 2016

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

.....

Adam Štrobl

### 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**

Zde bych chtěl poděkovat vedoucímu práce PhDr. Janu Šímovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a konzultace. Dále vedoucí marketingového oddělení klubu, Ing. Haně Petrželkové, za ochotu a pomoc při dotazníkovém šetření. Nakonec bych také rád poděkoval všem fanouškům HC Energie Karlovy Vary, kteří ochotně přispěli vyplněním dotazníku.

## **Abstrakt**

**Název:** Marketingový mix HC Energie Karlovy Vary

**Cíle:** Práce je postavena na dotazníkovém šetření mezi fanoušky klubu HC Energie Karlovy Vary. Jejím cílem je zhodnocení jejich názorů na marketingový mix klubu, následná interpretace těchto názorů a nakonec vytvoření doporučení založených na předchozí analýze.

**Metody:** K analýze marketingového mixu je využito dvou následujících metod. V první řadě se jedná o kvalitativní zúčastněné pozorování. Druhou metodou je kvantitativní elektronický dotazník, vytvořený za účelem získání relevantních dat o marketingu hokejového klubu.

**Výsledky:** Na základě analýzy marketingového mixu byly vytvořeny návrhy na jeho zlepšení. Nejvíce jich je produktového a propagačního typu. Hlavní návrhy jsou vylepšení doprovodného programu, přístupu ochranky a zvýšení kontaktu klubu s fanoušky.

**Klíčová slova:** marketing, lední hokej, marketingový mix, marketingový výzkum

## **Abstract**

**Title:** Marketing mix of HC Energie Karlovy Vary

**Objectives:** This thesis is based on a questionnaire responses obtained from HC Energie Karlovy Vary fans. Its objective is focused on evaluation of their opinions on the marketing mix, their subsequent interpretation, and finally even development of recommendations for improvement based on previous analysis.

**Methods:** Two methods are used to analyse the marketing mix. The first method is qualitative participant observation. The second method is a quantitative, electronic questionnaire that is used to obtain relevant data about the marketing mix.

**Results:** Over ten recommendations for improvement were created based on the analysis of the marketing mix. Product and promotional type is most of them. The main recommendations concern enhancements of the supporting program, changes in attitude of the security guards, and efforts to increase the contact between fans and club.

**Keywords:** marketing, ice-hockey, marketing mix, marketing research

# OBSAH

1	ÚVOD .....	10
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE .....	11
2.1	Cíle .....	11
2.2	Úkoly .....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	12
3.1	Marketing.....	12
3.2	Služby .....	12
3.2.1	Vlastnosti služeb .....	13
3.2.1.1	Nehmotnost.....	14
3.2.1.2	Neoddělitelnost .....	14
3.2.1.3	Heterogenita.....	14
3.2.1.4	Pomíjivost.....	15
3.2.1.5	Absence vlastnictví .....	15
3.2.2	Marketing služeb.....	15
3.3	Marketingový mix .....	17
3.3.1	Produkt .....	17
3.3.2	Cena.....	19
3.3.3	Distribuce.....	21
3.3.4	Propagace.....	22
3.3.4.1	Reklama.....	23
3.3.4.2	Podpora prodeje .....	25
3.3.4.3	Public relations .....	26
3.3.5	Lidé .....	27
3.3.6	Materiální prostředí.....	28
3.3.7	Proces .....	28

3.4	Marketingový mix ve sportu.....	29
3.4.1	Produkt ve sportu .....	29
3.4.2	Cena ve sportu .....	30
3.4.3	Distribuce ve sportu .....	31
3.4.4	Propagace ve sportu .....	32
3.4.5	Lidé ve sportu .....	33
3.4.6	Materiální prostředí ve sportu.....	34
3.4.7	Proces ve sportu .....	35
4	METODICKÁ ČÁST .....	36
4.1	Marketingový výzkum .....	36
4.1.1	Pozorování.....	37
4.1.2	Dotazování.....	38
5	ANALYTICKÁ ČÁST .....	40
5.1	Představení a historie klubu.....	40
5.2	Analýza současného marketingového mix klubu.....	41
5.2.1	Produkt .....	41
5.2.1.1	Hokejový zápas.....	41
5.2.1.2	Doprovodný program.....	41
5.2.1.3	Fanshop .....	42
5.2.1.4	Občerstvení.....	42
5.2.2	Cena.....	42
5.2.2.1	Cena vstupenek .....	43
5.2.2.2	Cena klubových předmětů.....	43
5.2.3	Distribuce.....	43
5.2.3.1	KV Aréna.....	44
5.2.3.2	Dopravní dostupnost .....	44



5.2.3.3	Distribuce vstupenek .....	45
5.2.3.4	Distribuce klubových předmětů .....	45
5.2.4	Propagace.....	45
5.2.4.1	Reklama na zápas.....	45
5.2.4.2	Podpora prodeje .....	46
5.2.4.3	Public relations .....	46
5.2.5	Lidé .....	48
5.2.6	Materiální prostředí.....	48
5.2.7	Proces .....	49
5.3	Interpretace výsledků elektronického dotazování.....	51
5.3.1	Interpretace identifikačních otázek (1-3).....	51
5.3.2	Interpretace meritorních otázek (4-28).....	53
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU.....	67
6.1	Produkt .....	67
6.2	Cena.....	68
6.3	Distribuce.....	69
6.4	Propagace.....	69
6.5	Lidé.....	70
6.6	Materiální prostředí.....	70
6.7	Proces .....	71
7	DISKUSE.....	72
8	ZÁVĚR .....	73
	SEZNAM LITERATURY .....	74
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....	76
	SEZNAM OBRÁZKU, TABULEK A GRAFŮ.....	77
	PŘÍLOHY .....	78

# 1 ÚVOD

Pro tuto práci si autor zvolil sportovní odvětví, jež se řadí mezi nejrozšířenější a nejpobulárnější v českém sportu. Nejrozvinutější je zejména z pohledu zainteresovaných lidí, ať už jde o pracovníky nebo fanoušky, dále z pohledu finančních prostředků, které sektor tohoto sportu obhospodařuje, a v neposlední řadě značným zásahem v médiích.

Hokej jako takový je rozšířen hlavně v USA, Kanadě a Evropě. Úroveň veškerého zajištění hokeje se v různých zemích velmi liší, a to nejen různými styly hry hokeje, ale také finančním zázemím, fanouškovskou základnou nebo výchovou mladých talentů. Obecně se dá říct, že ve všech aspektech vévodí s velkým předstihem hokej v Severní Americe. Evropské země se snaží s menším či větším úspěchem kopírovat vzor v podobě NHL, ale jak napovídá nedávný příklad Kontinentální hokejové ligy v Evropě, náskok kanadsko-americké soutěže je nedostižný.

Českou Tipsport extraligu lze řadit vedle finské, švédské, švýcarské a ruské soutěže mezi přední evropské ligy. Nicméně výkonnost týmů a jejich zázemí se diametrálně liší. V české extralize figurují týmy, jež se dlouhodobě pohybují na vrcholu tabulky nejen v lize, ale také v počtu fanoušků či rozpočtu klubu. Mezi ně se může řadit např. Sparta Praha, Oceláři Třinec, Kometa Brno nebo Škoda Plzeň.

Pro potřeby této bakalářské práce autor vybral klub ze západu Čech – HC Energii Karlovy Vary. Klub má tradici v nejvyšší soutěži od roku 1997, kdy vstoupil do extraligy. Má za sebou několik výrazných úspěchů včetně titulu mistra extraligy ze sezóny 2008/2009. Nicméně od té doby se klub pohybuje spíše v nižších patrech tabulky a hraje soutěž play-out.

Tato bakalářská práce využívá nástroje marketingového mixu k dosažení přehledu o důležitých aspektech fungování klubu. Práce by měla pomoci k vylepšení určitých bodů marketingového mixu a tím být užitečnou klubu a zajímavou pro fanoušky a širší karlovarskou veřejnost.

## **2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE**

### **2.1 Cíle**

Cílem této práce je získání názorů fanoušků na marketingový mix klubu, jejich následná interpretace a vytvoření doporučení.

### **2.2 Úkoly**

Splnění vytyčeného cíle je podmíněno dokončením následujících úkolů:

- analýza současného marketingového mixu
- vytvoření dotazníku
- provedení dotazníkového šetření - sesbírání dat od fanoušků
- zpracování a vyhodnocení sesbíraných dat

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Marketing

Marketing je pojem, jenž má mnoho významů. Pro většinu lidí je marketing symbolem obchodní taktiky, snahy prodat nebo všudypřítomné reklamy. Z tohoto výčtu vyplývá, že mnoho lidí považuje marketing za nežádoucí nebo překážející věc. Tento pohled není kompletní a postihuje jen část marketingu. Je nutné pohlížet na problém komplexně.

Marketingový guru Kotler ve spolupráci s Kellerem (2007a, s. 43) ve své publikaci prezentuje marketing jako „*předmět, který se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb.*“ Tuto definici následně doplňuje ještě jednodušší marketingovou definicí: „*Naplňovat potřeby se ziskem.*“

Tyto krátké definice jasně vystihují podstatu marketingu, jehož základním motivem je tedy uspokojení potřeb zákazníků a vytvoření zisku firmy.

Český autor Foret (2003, s. 8) ve své publikaci uvádí podobnou definici jako Kotler, ovšem přidává pojem směny: „*Marketing je především zjišťování a uspokojování potřeb lidí prostřednictvím směny.*“

Na základě této směny vzniká zisk zmíněný v předchozí definici. Směnou v tomto případě myslí dobrovolnou výměnu produktu, kterým může být fyzický výrobek nebo služba v podobě zážitku, osobního uspokojení nebo radosti. Tento produkt je směňován většinou za finanční prostředky, ale směna může být také uskutečněna za pomoci jiného produktu či bezplatně.

Boučková a kol. (2011, s. 7) popisuje současnou podobu marketingu jako „*dynamický, integrovaný komplex funkcí, který umožňuje efektivně řešit problémy spojené s podnikáním na rozvinutém trhu.*“

Tato definice je zaměřená hlavně na jednu stranu marketingu – na podnikatele. Naznačuje, že existuje určitý soubor nástrojů, díky nimž může podnikatel na trhu řešit problémy. Těmito nástroji může být např. marketingový mix, marketingový výzkum a další.

### 3.2 Služby

Tato práce míří primárně do sektoru služeb, a proto byla tomuto tématu vyhrazena samostatná kapitola.

V tomto bodě je důležité definovat službu jako takovou. Činí tak Kotler a kol. (2007b, s. 710): „*Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná, nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“

Definice naráží na fakt, že služba je tvořena odlišnými vlastnostmi než fyzický výrobek. Tyto dva typy produktů se mohou doplňovat. Výrobek bývá často doprovázen službou. Příkladem může být elektronika, kterou prodejce přiveze (dopravní služba), zapojí a nastaví (instalační služba). Naopak služba může být doplněna výrobkem, např. hokejový zápas je doplněn fanshopem, ve kterém fanoušek může zakoupit dres, šálu, aj. V obou těchto příkladech dominuje jedna složka produktu. Elektroniku si též může zákazník přivést, zapojit a nastavit podle manuálu a potlačit tím službu. V druhém příkladu lze sledovat hokejový zápas bez zakoupení fanouškovských předmětů a spotřebovat tím jen samotnou službu.

Služby se dají různě dělit. Jedním ze základních dělení, které segmentuje sektor služeb, je jejich poskytovatel. Dle Vašítkové (2014) lze poskytovatele dělit následovně:

- **Stát** – často jsou tyto služby bezúplatné nebo dotované, takže jsou nabízeny občanům za sníženou cenu (př. vzdělání, soudy).
- **Neziskové organizace** – Tito poskytovatelé služby umožňují lidem participovat na veřejné politice jiným způsobem než prostřednictvím voleb (př. nadace, církve, občanská sdružení).
- **Soukromý sektor** - Jedná se nejspíše o nejširší portfolio služeb. Často představují alternativu i ke službám veřejného sektoru. Cílem soukromého sektoru je zejména zisk.

Na soukromý sektor je zaměřena právě i tato práce. Ostatní poskytovatelé zmínění výše mohou vytvářet potenciální konkurenci, pokud ne srovnatelným typem produktu, tak alespoň alternativou využití volného času zákazníkem.

### 3.2.1 Vlastnosti služeb

Již v předchozí kapitole bylo zmíněno, že hlavním atributem, jímž se služby odlišují od fyzického výrobku, jsou v první řadě jejich vlastnosti. Tyto vlastnosti se podílí na faktu, že marketingový mix služeb a výrobků může být rozdílný a využívá také jiné nástroje. Autorka Janečková (2001) uvádí těchto pět vlastností služeb:

### 3.2.1.1 Nehmotnost

Služba je nedotknutelná, nelze na ni sáhnout nebo ji uchopit jako fyzický produkt. Služba je bezprostředním pojítkem mezi výrobcem a spotřebitelem. Firma tedy musí dbát na důkaz kvality služby.

Důkazem o kvalitě v tomto případě může být předchozí hodnocení návštěvníků či zákazníků. Dále mohou firmy využít zkušebních hodin nebo úvodní hodiny zdarma. Využít se dá také cílená propagace prostřednictvím reklamy, jež ale nemusí přímo vypovídat o kvalitě produktu. To znamená, že kvůli kvalitní kampani je zákazník schopen koupit i nekvalitní službu. Cílem firmy za předpokladu, že disponuje žádoucím produktem, je snaha o určité zhmotnění služby. Dobrým příkladem je videoukázka prováděného cvičení v posilovně umístěná zdarma na webové stránky podniku, která pomocí vizualizace pomáhá zákazníkovi pochopit podstatu služby.

### 3.2.1.2 Neoddělitelnost

Druhá vlastnost zdůrazňuje fakt, že výroba a spotřeba služby se většinu času překrývají, na rozdíl od fyzického výrobku, kdy se část výroby a dodání zákazníkovi nekryje se spotřebou. Spotřeba v tomto případě začíná až po zakoupení výrobku zákazníkem.

Autorka Vašítková (2014) předkládá návod, jak neoddělitelnost řešit. Podnik se může snažit o oddělení produkce a spotřeby, např. výukou prováděnou formou e-learningu.

Je zřejmé, že vždy nelze oddělit produkci a spotřebu. U akcí, jako je sportovní utkání nebo hudební koncert, nelze žádným způsobem oddělit produkci a spotřebu při zachování užitku zákazníka. Vlastnost služby zůstává čistě neoddělitelná.

### 3.2.1.3 Heterogenita

Heterogenita neboli proměnlivost či variabilita souvisí s poskytovanou kvalitou služby. Dle Janečkové (2001) je kvalita poskytované služby závislá na přítomných lidech – zákaznících a poskytovatelích. Zmiňuje hlavně obtížnou předvídatelnost chování zákazníků i poskytovatelů, a to i přes často jasně vymezená pravidla (př. hromadná veřejná doprava, návštěvní řád stadionu).

V důsledku proměnlivosti může zákazník dostávat různou kvalitu služby. Snížení proměnlivosti na minimum slouží jako výhoda v konkurenčním boji. Zákazník očekává pokaždé minimálně stejnou službu, a pokud ji obdrží, je spokojen a nemá důvod měnit poskytovatele. Opět existují odvětví, kde nelze zaručit stejné chování zúčastněných.

V případě sportovních utkání, při nichž dochází ke značným emocím, se může změnit nálada fanoušků např. z důvodu výkonu jimi podporovaného týmu nebo působením rozhodčího. Fanoušci poté mění chování a ovlivňují tím službu.

#### 3.2.1.4 Pomíjivost

Pomíjivost nebo také zničitelnost služby vyjadřuje fakt, že služby nelze skladovat. Spotřebovávají se v momentě produkce, a pokud nejsou využity, vzniká ztracená příležitost. Pokud kino nedokáže zaplnit sál, přichází o zisk. Problém nastává, pokud poptávka kolísá, vyskytují se nevyužité kapacity, nebo je naopak o službu větší zájem.

Podle Kotlera (2007b) je pomíjivost významná charakteristika služeb – služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití.

Kotler také přináší různá řešení na výše uvedený problém s kolísáním poptávky. Jedním z nich je diferencování cenové politiky, což znamená různou cenu v různé době.

V nevyužitých kapacitách je cena nižší, aby přilákala zákazníky. Naopak zvýšením ceny při využití kapacitě se počet zákazníků sníží. Příkladem mohou být first and last minute letenky, jimiž se snaží letecké společnosti zaplnit jinak volná místa ve svých letadlech. Tato opatření by měla posloužit k vyrovnání nebo zmírnění kolísající poptávky.

#### 3.2.1.5 Absence vlastnictví

Pátou vlastností je nemožnost vlastnictví. Vašítková (2014) zmiňuje, že z důvodu nemožnosti vlastnění služby zákazník získává pouze právo na její poskytnutí.

To je rozdíl oproti fyzickým výrobkům, u kterých koupí přechází osobní vlastnictví na zákazníka. Zakoupením služby zákazník dostane lístek nebo poukaz, umožňující mu ve vymezeném čase využít služby. Lístek na představení či sportovní utkání nás opravňuje ke vstupu na koncert nebo na stadion v určitou dobu uvedenou ve smlouvě uzavřené mezi zákazníkem a poskytovatelem. V jiný čas lístek nelze využít.

Všechny výše zmíněné vlastnosti ukazují na specifika služeb, jež je třeba respektovat s ohledem na cíle podniku a na tvorbu marketingového mixu.

### 3.2.2 Marketing služeb

Propojením výše zmíněných skutečností vzniká pojem marketing služeb. Jak již bylo zmíněno v předcházejícím textu, služby jsou velmi specifickým produktem a vyžadují tak rozdílný přístup jejich poskytovatele.

Základním předpokladem pro marketing služby je vytvoření žádoucího produktu pozitivně přijímaného zákazníky. Pokud poskytovatel disponuje žádoucím produktem, snaží se ho na trhu zhodnotit co nejlépe. Důraz kladený na marketing je nejvíce zřetelný u soukromého sektoru. U veřejných či neziskových organizací může být potlačen, což ovšem neznamená, že se zde marketing nevyskytuje.

Maruani (1995) vytyčuje čtyři základní předpoklady marketingu služeb, na které by se měl poskytovatel zaměřit:

- Prvním je *inovace a kvalita*. Zmiňuje nutnost vylepšování produktu, který je u služeb více vystavován riziku napodobení. Firma musí cílit především na kvalitu nabízených služeb, na vysoké standardy a kontrolu jakosti.

Další možnost jak se konkurenci bránit může být také vytvoření unikátního produktu. Nicméně takový úkol je velmi složitý i z důvodu obtížného patentování služby.

- Druhým předpokladem je *cena*. Tento bod je klíčový, protože z něj primárně plynou zisky firmy. Je důležité sledovat oborové trendy a konkurenci. Rozhodnutí o výši ceny se stává hlavním bodem marketingového mixu.

Poskytovatel cenu může upravovat dle své vůle, nicméně hrozí nebezpečí nesrovnalostí. Pokud zákazník v jednom období nakoupí předplatné na službu, je spokojen se službou a vydaná částka mu přijde úměrná obdržené službě. Firma ovšem zjistí, že naplnění kapacit není optimální a službu zlevní. Noví zákazníci akceptují zlevnění služby a zakoupí ji. Poté ale hrozí ztráta zákazníka nakupujícího službu za původní cenu. Firma nesmí jen sledovat příjmy, ale musí také budovat vztah se zákazníky.

- Třetím předpokladem je *distribuce*. Autor zmiňuje problém se skladováním služeb či přepravou. Hlavním aspektem je vzdálenost služby od zákazníka. Firmy využívají více pobočkový systém, díky kterému se přiblíží zákazníkům.

Tento model uplatňuje velmi dobře např. Městská knihovna v Praze, která poskytuje desítky odběrných míst. Výhodou je možnost zaslání knih z pobočky na pobočku. Tímto krokem se knihovna přiblíží občanům.

- Čtvrtým předpokladem je *komunikace s veřejností*. Zde autor opět zmiňuje problematiku nehmotnosti a nemožnost využívat hmatatelný důkaz. Stěžejním se stává veřejné mínění, které se firma komunikací snaží ovlivnit. Podle povahy služby je důležité napojení na novináře, jež pomáhá vytvářet obraz podniku.



Úspěšná komunikace s veřejností může sama o sobě zajistit prodejní úspěchy. Příkladem je společnost Apple, jež kladla důraz na promyšlené prezentace. Ty byly přijímány s nadšením a byly následované masivními prodeji i při vyšší ceně produktu.

V těchto čtyřech bodech byly uvedeny klíčové oblasti marketingu služeb a vytyčily prostor pro další kapitolu naznačením prvních čtyř bodů marketingového mixu.

### **3.3 Marketingový mix**

Marketingový mix je jedním ze základních nástrojů marketingu. Jeho prostřednictvím se firma snaží vytvořit nabídku, jež uspokojí zákazníky a povede k naplnění cílů firmy. Základ marketingového mixu tvoří čtyři složky nazývané 4P. Řadí se mezi ně:

- produkt (product)
- cena (price)
- distribuce (place)
- propagace (promotion)

Tyto čtyři položky se používají v případě hmotného produktu. U služeb pouze 4P nestačí, a proto se marketingový mix služeb rozšiřuje o další 3P:

- lidé (people)
- materiální prostředí (physical evidence)
- proces (process)

#### **3.3.1 Produkt**

První složkou marketingového mixu je produkt. V základním rozdělení zahrnuje podmnožinu služeb a výrobků.

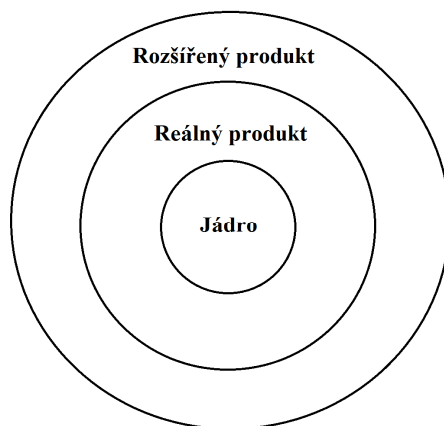
Kotler (2007b, s. 615) popisuje produkt jako *„cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“*

Tuto definici lze označit za nejširší možnou. Zahrnuje výrobky i nehmotné služby. Zjednodušeně se jedná o věc, která slouží k uspokojení zákazníka. Produkt se dá označit za esenciální složku marketingového mixu, na němž jsou závislé ostatní složky. Dle charakteru produktu volí firma cenu, distribuci i propagaci.

Výše zmíněnou definici produktu rozšiřuje sám Kotler (2007a). Rozděluje produkt podle trvanlivosti a hmatatelnosti na: netrvanlivé zboží (pití, kosmetika), trvanlivé zboží (elektronika, oděvy) a služby (opravy, poradenství).

Autoři popisující produkt dále rozlišují strukturu produktu. Foret (2003) dělí strukturu produktu, jak je ilustrováno na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Základní složky produktu



Zdroj: Foret (2003, s. 108)

Jádro představuje samotný užitek produktu. Je to souhrn určitých charakteristik, ze kterých se produkt skládá. Jedná se o základní funkci každého produktu.

Jako příklad mohou sloužit náramkové hodinky. Jejich jádrem je funkce zobrazování času. Zákazník očekává stoprocentní spolehlivost této základní funkce. Jestliže by selhala, mohlo by to znamenat, že i sebekvalitnější druhá a třetí vrstva produktu bude mít nulový účinek.

Do druhé vrstvy produktu, tzv. reálného produktu se řadí tyto atributy:

- technické parametry – materiál, barevné provedení, hmotnost, velikost
- design – způsob provedení produktu, estetický vzhled, ergonomické vlastnosti
- kvalita, způsobilost plnit požadované funkce
- trvanlivost, obal
- značka

Reálný produkt tedy ve výsledku tvoří hodnotu produktu využívanou ke konkurenčnímu boji. Tyto atributy odlišují produkt jednoho výrobce od ostatních.

Při pokračování příkladu z první vrstvy produktu: hodinky, mimo samotné funkce zobrazení času, tvoří kožený pásek (materiál), stříbrný ciferník (barva) a váží 120 gramů (hmotnost).

Ve výsledku jsou obě vrstvy nedílnou součástí produktu. Druhá vrstva rozšiřuje vrstvu první, nicméně bez základní funkce poskytující užitek by druhá nemohla fungovat.

Třetí vrstva se nazývá rozšířený produkt. Tyto rozšiřující faktory se vyznačují poskytnutou výhodou pro zákazníka. Bývají často nehmotné. Řadí se k nim záruky, úvěry, poradenství, technická podpora, opravy, údržba nebo rozvoz zboží.

Poslední vrstva je tedy tvořena zejména službami, které představují určitou přidanou hodnotu. Pomocí této hodnoty může firma bojovat s konkurencí. Zvláště na velmi konkurenčních trzích je poskytnutí služeb navíc jedním z důležitých aspektů.

### **3.3.2 Cena**

Cena je druhou složku marketingového mixu. Lze ji brát jako jediného tvůrce příjmů a zisku firmy. Ostatní položky mixu tvoří spíše náklady. Cena samotná nepředstavuje pouze cenu produktu, ale vyjadřuje také celkovou cenovou politiku podniku. Dále zahrnuje slevy, srážky, termíny placení a úvěrové podmínky.

Jednu z definic ceny představuje Foret (2003, s. 123) popisující cenu jako „*sumu peněz, množství výrobků anebo objem služeb, které je kupující ochoten prodávajícímu poskytnout jako protihodnotu za právo užívat určitý výrobek anebo službu.*“

Cena tedy umožňuje směnu mezi zákazníkem a prodejcem. Směna může být uskutečněna v předem známém poměru. U výrobků zákazník obvykle ví, co přesně dostane za zaplacenou cenu. U služby to nemusí platit. I když je cena známa, protihodnota z důvodu nehmotnosti služby známa být nemusí.

Důležitým pojmem je cenová elasticita poptávky. Kraft (2012) popisuje cenovou elasticitu poptávky jako pružnost nebo citlivost poptávky, vyjádřenou procentuální změnou poptávaného množství, která je vyvolána procentuální změnou ceny.

Tento pojem v podstatě ukazuje, o kolik se změní poptávané množství produktu, pokud se cena zvýší o 1 %. Uvažuje se, že poptávané množství při vzrůstu ceny klesá a naopak. To platí u většiny produktů. Výjimku tvoří např. luxusní zboží a zboží nejnutenější povahy. Může se tedy jednat o špičkové značky automobilů nebo o léky.

U elasticity poptávky se rozlišují tři druhy. U *elastické poptávky* při vzrůstu ceny o 1 % klesá poptávané množství o více než 1 %. U *jednotkově elastické poptávky* při vzrůstu ceny o 1 % klesne poptávané množství také o 1 %. U *neelastické poptávky* při stejném vzrůstu ceny klesne poptávané množství o méně než 1 %.

Firma musí identifikovat poptávku svého produktu. Pokud vyrábí produkt s elastickou poptávkou, může změna ceny vyvolat rozsáhlé změny. V případě slevy spotřebitelé zareagují a začnou produkt kupovat více a firmě se to vyplatí. Naopak při zdražení může dojít k výraznému odlivu zákazníků. Naopak u neelastické poptávky může firma relativně svobodně určovat cenu.

Při tvorbě ceny ovšem firma nehledí pouze na poptávku. Nejčastější metody cenové tvorby uvádí Kotler a Keller (2007a, s. 482-486):

- tvorba cen přírůžkou k nákladům

Firma spočítá náklady potřebné na vyrobení produktu a pak připočte přírůžku znamenající zisk. Pro tuto metodu je důležité znát náklady na jednotku produkce (variabilní + fixní náklady) a očekávaný počet prodaných jednotek.

- tvorba cen cílovou návratností

Tato metoda respektuje vložené investice. Firma si stanovuje, na jakou procentuální částku investice cílí. Firma opět musí znát jednotkové náklady a investovaný kapitál.

- tvorba cen podle vnímané hodnoty

Metoda využívající vnímanou hodnotu. Oproti prvním dvěma metodám je orientována na zákazníka. Firma musí rozumět chování a rozhodovacím procesům zákazníků. Pro zjištění se využívají výzkumy, focus skupiny nebo experimenty.

- tvorba cen podle běžné ceny

U této metody se využívají znalosti o cenách konkurence. Ty lze nalézt ve veřejných cenících firem, které ovšem poskytují pouze konečnou cenu produktů a nemusí reflektovat náklady firmy. Použít se dají u podobně velkých firem na trhu, který má podobu např. oligopolu. Účtuje se nižší, stejná nebo vyšší cena. Časté jsou pokusy získat nejnižší cenu na trhu. Využít se dá také stanovení vyšší ceny a následné upravování pomocí slev či platebních podmínek. (Kotler a Keller, 2007a)

Firma si vždy musí vybrat nejvhodnější metodu s ohledem na plnění podnikových cílů. Pustit se do cenové války s konkurencí se nemusí vyplatit, pokud má konkurenční firma lepší finanční zázemí. Touto taktikou se může produktová marže snižovat na neúnosnou hodnotu nerespektující náklady. Zakázána je tzv. dumpingová cena, díky níž firma inkasuje méně, než je náklad na produkt a tím krátkodobě trápí. Firma spoléhá na fakt, že cenovou válkou vytlačí konkurenci z trhu a získá její podíl na trhu.

Tvorba cen musí brát zřetel nejen na priority zákazníků a náklady firmy, ale i na další faktory, jako je politická a ekonomická situace. Příkladem je kolísání kurzu měny zlevňující či zdražující import a export. Dalším faktorem je cenová hladina. Obvyklý je její růst. Pokud se cenová hladina zvyšuje, tak se zvyšuje i cena většiny produktů na trhu (tzv. spotřebitelský koš). Tím se zvyšuje pro firmu i cena vstupů, a to se posléze promítá do konečné ceny produktu. Předvídání růstu cen může firma využít k předzásobení a k ušetření budoucích výdajů.

### **3.3.3 Distribuce**

Ve třetím bodu marketingového mixu se rozhoduje, jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkovi. V angličtině se distribuce nazývá „place“, což lze přeložit jako místo. Jedná se tedy o místo, kde dochází ke kontaktu zákazníka s produktem.

Dle Kotlera (2007b, s. 71) jsou distribucí „*veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům.*“ Pod distribucí řadí Kotler distribuční kanály, dostupnost produktu, sortiment, umístění, zásoby a dopravu.

Distribuce tedy bere oceněný produkt a vytváří kanál, jehož prostřednictvím získává zákazník produkt. Při nesprávně nastavené distribuční síti se nemusí ani jinak kvalitní a úměrně drahý produkt dostat k zákazníkovi, který by o produkt měl zájem.

Existují různé způsoby, jak lze distribuci dělit. Jednou z možností je dělení podle počtu překážek mezi výrobcem či poskytovatelem produktu a zákazníkem. Jedná se o přímé a nepřímé distribuční cesty. Přímá cesta spočívá v dvoupoložkovém kontaktu mezi producentem a zákazníkem, kdy jde produkt přímo od producenta k zákazníkovi. Naopak nepřímá cesta produktu vsunuje mezi počáteční a konečný subjekt ještě položku mezičlánku, kterým může být např. dodavatel.

Boučková (2011) naznačuje zdůvodnění mezičlánků. Proč výrobce často neposkytuje produkt přímo zákazníkovi? Odpovědí může být rozdílný časový rytmus mezi dobou výroby a dobou spotřeby nebo prostorová odloučenost výrobců a spotřebitelů.

Autorka dále předkládá výhody a nevýhody přímých a nepřímých distribučních cest.

U *přímých* je hlavní výhodou přímý kontakt a komunikace se spotřebitelem, účinná zpětná vazba a nižší náklady s ohledem na vypuštění mezičlánků. Nevýhodou naopak může být neekonomická distribuce při dodávkách pro geograficky široce rozptýlené zákazníky a obtíže při prezentaci výrobků.

U *nepřímých* cest je výhodou přenechání části prodejních úkonů prostředníkům a využití jejich specializace a kontaktů. Nevýhodou mohou být obtíže při získávání informací o zákazníkovi, ztráta kontroly výrobce nad zbožím, větší riziko neplnění plateb a nakonec zvýšení nákladů celé distribuční cesty.

Nakonec lze zhodnotit, že volba distribuce je dalším klíčovým rozhodnutím firmy. Nesprávné rozhodnutí o dopravě produktu k zákazníkovi a volbě distribučních míst může vytvořit dodatečné náklady, které vytváří ztrátu celé firmy. Ta proto musí pečlivě uvážit poptávku zákazníků a zvolit ideální řešení s ohledem na podnikové cíle.

#### **3.3.4 Propagace**

Čtvrtým bodem marketingového mixu je propagace, jež se často zaměňuje za pojem marketing. Propagace zahrnuje množství aktivit a strategií, a proto se také nazývá komunikační mix. Tento mix v mixu se dělí na několik složek. Pelsmacker (2003) řadí do tohoto bodu následující: *reklamu, podporu prodeje, public relations, sponzoring, direct marketing, komunikaci v prodejním místě, výstavy a veletrhy*.

Základním termínem v oblasti propagace je komunikace. Autorka Hesková (2009) označuje komunikaci za frekventovaný pojem z pohledu podnikových procesů a historických souvislostí. Zmiňuje zejména dlouhou tradici v oblasti směny zboží. Komunikace je závislá na stupni rozvoje technologie. S postupem času se média využívaná pro masovou komunikaci měnila. Ve 20. století se vystřídal v nejpoužívanějším médiu postupně rozhlas, televize a internet.

Klíčovým pro komunikační mix je schéma, jakým probíhá. Důležité jsou otázky: Kdo posílá? Co posílá? Jak posílá? Komu posílá? Komunikační mix je především o tvorbě sdělení, vybrání komunikačního kanálu a šíření informace ke správným lidem.

Komunikační mix musí dbát na to, aby respektoval podnikové cíle. Cíle, jež se snaží firma naplnit prostřednictvím marketingové komunikace, uvádí v sedmi bodech Přikrylová a Jahodová (2010):

1. Poskytnutí informací
2. Vytvoření a stimulace poptávky
3. Diferenciace produktu
4. Zdůraznění užitku a hodnoty produktu
5. Stabilizace obratu
6. Vybudování a pěstování značky
7. Posílení firemního image

Ke splnění výše zmíněných cílů firma nejčastěji využívá prostředků zmíněných v následující tabulce. Kotler (2007a) zde vyjmenovává hlavní propagační nástroje a jejich obsah.

Tabulka č. 1: Běžné propagační nástroje

<b>Reklama</b>	<b>Podpora prodeje</b>	<b>Events</b>	<b>Public relations</b>	<b>Osobní prodej</b>	<b>Direct marketing</b>
billboardy	soutěže	sport	projevy	prodejní prezentace	katalogy
plakáty	dárky	festivally	semináře	schůzky	telemarketing
inzeráty	vzorky	umění	výroční zprávy	vzorky	e-shop
poutače	slevy	exkurze	publikace	výstavy	teleshopping
filmy	věrnostní programy	muzea	charita	veletrhy	e-mailly

Zdroj: Kotler (2007a, s. 575), vlastní úprava

Pro účely práce jsou rozebrány tři složky: reklama, public relations a podpora prodeje.

#### 3.3.4.1 Reklama

Prvním často využívaným prostředkem komunikace se zákazníkem je reklama. Tu definuje Kotler (2007a, s. 855) jako „*jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím hromadných médií, jako jsou noviny, časopisy, televize či rádio.*“

Definice upozorňuje na fakt, že reklama je obvykle placený prostředek, jenž se může velmi promítnout v nákladech. Dále je důležité odosobnění. Reklama je obvykle zastoupena určitým zobrazením produktu, který není fyzicky přítomen. Snaží se upoutat pozornost potenciálních zákazníků a přesvědčit je k uvažování o koupi.

Reklamu lze dělit podle různých hledisek. Foret (2003) dělí reklamu podle formy na:

- Zaváděcí reklamu – s informativní funkcí
- Přesvědčovací reklamu – s přesvědčovací funkcí
- Připomínající reklamu – s upomínací nebo aktualizací funkcí

Využívat lze samozřejmě všechny formy reklamy i na jeden produkt.

Dalším základním dělením reklamy je rozřazení podle typu média. Příkrylová a Jahodová (2010) dělí média na elektronická, tištěná a out-indoorová. K elektronickým řadí televizi, rozhlas, internet a kino. K tištěným pak noviny a časopisy. U out-indoorových zmiňují billboardy, megaboardy a citylight vitríny. Každé z těchto médií má své výhody a nevýhody. Ty naznačuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Přehled nejdůležitějších charakteristik médií

<b>Médium</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
TV	široký dosah masové pokrytí opakovatelnost	vysoké náklady složitá produkce pozornost diváků
rozhlas	velká šíře zásahu nízké náklady interaktivita	omezenost vjemů omezený dosah limitovaný obsah
internet	velký dosah vysoké zacílení flexibilita, nízké náklady	nutnost připojení požadavek vyšší odborné znalosti uživatele
kino	selektivnost opakovatelnost product placement	limitovaný obsah dočasnost sdělení delší doba produkce
noviny	flexibilita a intenzivní pokrytí společenská prestiž	krátká životnost nepozornost čtenáře
časopisy	selektivnost prestiž	nedostatečná pružnost relativně vysoké náklady
out-indoor	rychlá komunikace dlouhodobé působení vysoká četnost zásahu	stručnost vliv externích vlivů obtížně hodnotitelná efektivnost

Zdroj: Příkrylová, Jahodová (2010, s. 72)



V souvislosti s volbou média je důležité vysvětlit několik pojmů, které jsou stěžejní s ohledem na úspěšnost sdělení. Podle Kotlera (2007a) se jedná zejména o *dosah*, *frekvenci* a *dopad*.

Dosah (značen R, angl. reach) je počet různých osob nebo domácností vystavených mediálnímu plánu nejméně jednou v průběhu specifikovaného časového období.

Frekvence (značena F, angl. frequency) vyjadřuje, kolikrát byla ve specifikovaném časovém období průměrná osoba nebo domácnost vystavena sdělení.

Nakonec dopad (značen I, angl. impact) znamená kvalitativní hodnotu expozice v daném médiu. Dopad reflektuje vhodnost využití média u konkrétního produktu.

Dosah tedy vyjadřuje procento cílového trhu, jehož chce inzerent dosáhnout. U frekvence inzerent požaduje určitý počet sledování sdělení příjemcem. U dopadu se řeší vhodnost média. U produktů, jejichž klíčovou vlastností nelze pouze popsat sloganem, ale je třeba ji zákazníkovi i ukázat, bude vhodnější televize před rozhlasem. Televize má v tomto případě větší dopad. Obecně lze prohlásit, že čím větší požaduje inzerent dosah, frekvenci i dopad, tím se náklad na reklamu zvyšuje.

#### 3.3.4.2 Podpora prodeje

Dalším nástrojem je podpora prodeje, jež slouží zejména ke zvýšení prodeje produktu nebo k jeho zatraktivnění. Z jednoho pohledu by se mohlo zdát, že se podpora prodeje využívá pouze u produktů bez dostatečných prodejů. Může to být jeden z důvodů, nicméně tento nástroj má širší využití.

Cíle, které chce firma naplnit prostřednictvím druhého nástroje komunikačního mixu, přibližuje Foret (2003). K hlavním cílům řadí zvýšení tržeb z prodeje, rozšíření tržního podílu a zvýšení zisku. Jako další strategické cíle vidí zejména zvýšení prodeje a spotřeby výrobku, motivování zákazníka ke koupi konkrétního, ne konkurenčního produktu, a nakonec přesvědčení zákazníka, aby produkt nakupoval opakovaně.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny nejvyužívanější nástroje podpory prodeje. Ty se mohou dělit na dvě skupiny: na podporu prodeje zaměřenou na zprostředkovatele a na spotřebitele. První skupina zahrnuje cenové obchodní dohody, pracovní schůzky, večírky, rauty nebo společnou reklamní činnost. Druhá, častěji využívaná skupina zaměřená na spotřebitele, zahrnuje zejména kupony, cenové balíčky, slevy z ceny, prémie, odměny, loterie, soutěže a vzorky.

Příkladem může být využití soutěží ve sportu. Zákazník je motivován k účasti na této akci, může se jednat o zodpovězení jednoduché otázky a následné vyhodnocení odpovědí, losování vítěze a předání ceny například v podobě volných vstupenek.

### 3.3.4.3 Public relations

Public relations (zkráceně PR) vyjadřují určitý vztah s veřejností. Firmy si dnes již uvědomují, že komunikace s veřejností je jedním z důležitých aspektů podnikání a ví, že tak lze budovat vztah se zákazníky, odběrateli či dodavateli. Skrze PR lze také budovat nebo upravovat image firmy.

Dle Kotlera (2007b) zahrnují PR těchto šest nástrojů:

- vztahy s tiskem - informace pro média pro obrácení pozornosti k produktu
- publicita produktu
- veřejné záležitosti - budování vztahů na místní, národní a mezinárodní úrovni
- lobování - budování vztahů se zákonodárci za účelem ovlivnění legislativy
- vztahy s investory
- rozvoj - vztahy s dárci a členy neziskových organizací

Firma podle svého zaměření využívá vhodné nástroje. Důležitým pojmem je zejména publicita. Tu definuje Hesková (2005, s. 93) jako „*formu neplacených zpráv v masmédiích, pečlivé a účelné plánování tvorby informací zveřejňovaných prostřednictvím vybraných sdělovacích prostředků.*“

Důležitým slovem je v tomto případě „neplacený“. Nejedná se o komerční sdělení, na které lze také narazit v médiích. Média zveřejňují článek, za nějž firma neplatí. Primárním cílem firmy je samozřejmě pozitivní publicita, ovšem ve prospěch firmy lze využít také publicitu negativní.

Public relations jsou důležitým zástupcem komunikačního mixu. I když je výsledný výstup obtížně měřitelný, při správném použití může PR vyvolat silnou reakci veřejnosti, budovat povědomí o firmě a získávat tak další zákazníky.

Tímto končí kapitola o čtvrtém bodu marketingového mixu. Následující body jsou zpravidla využívány u služeb. Jedná se o: *lidi, materiální prostředí a proces.*

### 3.3.5 Lidé

Při poskytování služeb obvykle dochází ke kontaktu zákazníka s poskytovatelem služby. Do pátého bodu mixu tedy spadají zaměstnanci. Díky vlastnostem služeb často dochází k současnému poskytování i spotřebování služby, tím pádem se zákazník stává součástí procesu.

Zaměstnance lze členit podle různých kritérií. Jedno z nich předkládá Payne (1996). Ten dělí zaměstnance na:

- Kontaktní – jsou ve styku se zákazníkem a podílejí se na marketingu (př. lektor)
- Koncepční – zřídka přicházejí do kontaktu se zákazníky, ovlivňují prvky marketingové strategie (př. management firmy)
- Obsluhující – často přicházejí do kontaktu se zákazníky, musí umět reagovat na požadavky zákazníka a mít dobré komunikační schopnosti. (př. recepční)
- Podpůrné – nemají pravidelný kontakt se zákazníky a minimálně se podílí na běžných marketingových činnostech (př. uklízeč)

Vztah zaměstnanců k marketingovému mixu a k zákazníkům popisuje tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky

	<b>přímý vztah k marketingovému mixu</b>	<b>nepřímý vztah k marketingovému mixu</b>
<b>častý nebo pravidelný styk se zákazníky</b>	kontaktní pracovníci	obsluhující pracovníci
<b>výjimečný nebo žádný styk se zákazníky</b>	koncepční pracovníci	podpůrní pracovníci

Zdroj: Payne (1996, s. 169)

Zákazníci samotní také spadají do bodu „lidé“, z důvodu, že často spotřebovávají službu ve stejném čase, kdy je produkována. Služby se může účastnit větší množství zákazníků a tím službu ovlivňovat. Ovlivnění může být negativní i pozitivní. Příkladem negativního ovlivnění je výtržnictví, které může vyvolat i pocit ohrožení. Naopak pokud lidé tím podporují, zlepšená atmosféra vylepší subjektivní zážitek mnoha návštěvníků.

Pro firmu je tedy bod „lidé“ důležitým z pohledu zaměstnání kvalifikovaných zaměstnanců a odhadu odchylek v chování zákazníků. Stěžejní je správné vyškolení

zaměstnanců. U zákazníků však musí firma předpokládat různé chování a případně upravit svůj přístup s ohledem na zajištění zákazníkem požadované služby.

### **3.3.6 Materiální prostředí**

Šestý bod marketingového mixu pomáhá zákazníkovi se zhmotněním služby. Obvykle se zaměřuje na provozovnu a její nejbližší okolí.

Vašítková (2014) řadí do materiálního prostředí vzhled budovy, zařízení interiérů nebo promyšlené vytvoření atmosféry. Tyto prvky vytváří vjemy nebo dojmy, získávané zákazníkem při vstupu do prostoru, kde je služba poskytována a ty pak navozují příznivé nebo nepříznivé očekávání.

Dle Vašítkové (2008) je dále systém materiálního prostředí založen na akci (stimulu) a reakci. Proces začíná stimulem prostředí, které se dělí na nehmotné (teplota, hluk, hudba, vůně), prostor (velikost, zařízení, nábytek) a značky se symboly. Tyto stimuly vytváří určité očekávání, emoce (nálady), psychologické a fyziologické faktory (pohodlí, snadnost, volnost pohybu). Následně je proces dotvářen reakcí zákazníků a zaměstnanců, která může být kladná nebo záporná. U zaměstnanců může vést kladná reakce k vyššímu pracovnímu nasazení, u záporné se může stát opak. Při kladné odezvě u zákazníků se může zvýšit motivace zůstat a službu využívat i nadále. Při negativní reakci hrozí, že se využívání služby přeruší nebo ukončí.

Materiální prostředí je tedy jedním z prostředků, jak lze podpořit produkt. Jedná se o kreativní bod, jenž si zákazník může zapamatovat stejně jako produkt samotný. Poskytovatel služby se tak snaží vytvořit prostředí, ve kterém bude zákazník rád spotřebovávat službu.

### **3.3.7 Proces**

Sedmé „P“ vyjadřuje, jakým způsobem služba probíhá. Vašítková (2014, s. 180) zmiňuje, že „*procesy zahrnují všechny činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu.*“

Jedná se tedy o způsob využití strukturálních prvků, kterými se zákazník dostává ke službě a vnímá je.

Čáslavová (2009) uvádí konkrétní atributy procesů, které se mohou vyskytovat. Řadí mezi ně dobu obsluhy zákazníka, rychlost obsluhy, dobu čekání a formu obsluhy.

Vašítková dále (2014) uvádí, že se u procesů rozlišují tři systémy dle typu služby na:

- Masové služby (bankovní služby, cestovní ruch, doprava)
- Zakázkové služby (opravy)
- Profesionální služby (právnícké, zdravotnické)

U různých typů služeb se konkrétně využívaný proces může podstatně lišit. Firma si musí uvědomit, jakým produktem disponuje a podle toho zařídit optimální proces. Nesprávně zvolený proces vede k nespokojenosti zákazníků, finančním ztrátám nebo poškození image firmy.

Stejně jako u ostatních „P“, může nesprávný proces vést k degradaci celého produktu. Jako příklad může sloužit kvalitní bankovní produkt, který je levný, propagovaný, správně distribuovaný, poskytovaný odbornými lidmi a prezentovaný ve vkusném prostředí. V tomto případě je správně nastavených šest ze sedmi bodů marketingového mixu. Pokud ale špatně nastavený proces zapříčiní, že služba nebude poskytována rychle a vytvoří se fronty, tak se může stát, že zákazník zanevře na jinak dobrý produkt.

Tímto končí kapitola o obecném marketingovém mixu. Následuje kapitola věnovaná marketingovému mixu v oblasti sportu.

### **3.4 Marketingový mix ve sportu**

Tato kapitola se zaměřuje na sportovní marketingový mix a navazuje na kapitolu 3.3. Lze prohlásit, že vše v ní zmíněné platí i pro toto odvětví. Ve sportu se tvoří marketingový mix stejně jako u jiných sektorů, nicméně je důležité stanovit specifika.

#### **3.4.1 Produkt ve sportu**

Samotný produkt je rozebrán v kapitole 3.3.1. Jak je tedy definován sportovní produkt a jakými specifiky se vyznačuje? Základní definice podle Čáslavové (2009, s. 116) popisuje produkt jako *„veškerý hmotný a nehmotný statek nabízený k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“*

Obecnou definici produktu konkretizuje Čáslavová využitím pojmů tělesná výchova a sport.

Záludnost sportovního prostředí zmiňují autorky Morganová a Summersová (2005). Naráží na nekonzistenci a nepředvídatelnost sportovního produktu, což je zajímavé pro mnoho lidí, nicméně marketing to dělá složitějším. V příkladech zmiňují neznalost marketérů, jaký jejich tým bude podávat výkon nebo jestli se hráč nedopustí skandálu.

Kvůli heterogenitě sportovního produktu je nutné zařadit jednotlivé produkty do systému. Činí tak např. Čáslavová (2004) a dělí sportovní produkty na pět skupin, do kterých patří další podskupiny.

1. **základní produkty** - tělesná cvičení, sportovní akce, turistické akce
2. **produkty vázané na osobnost** - sportovní výkony vázané na osobnost, výkony trenérů, reklamní působení osobností
3. **myšlenkové produkty** - informace šířené médii, hodnoty zážitku
4. **produkty v oblasti podmínek** - vzdělání, pojištění; vstupenky, sponzoring, dary; propagace zboží a suvenýry; společenské akce
5. **klasické materiální produkty** - sportovní nářadí a náčiní; sportovní oblečení

Těchto pět skupin pokrývá celé spektrum sportovních produktů. Je jasně patrné, že sportovním produktem může být hmotný i nehmotný statek nebo i kombinace obou např. v případě posiloven, kdy zákazník využívá nehmotnou službu, z níž získává určité pocity ze cvičení a zároveň využívá hmotné nářadí a náčiní.

Pokud se využije paralela s obecným marketingovým mixem, tak lze využít obrázek č. 1 na straně 18. Na něm je produkt rozdělen na jádro produktu a poté na reálný a rozšířený produkt. Podobně dělí produkt Mullin, Hardy a Sutton (2000). V jejich případě obsahuje produkt dvě základní vrstvy:

- jádro – to zahrnuje individuální herní techniku, hráče, místo, pravidla, sportovní výbavu a výstroj
- nadstavbu – ta zahrnuje vstupenky, programy, hudbu, statistiky a maskoty

### **3.4.2 Cena ve sportu**

Dalším bodem je cena ve sportu. V kapitole 3.3.2 jsou vypsány nejpoužívanější metody cenové tvorby. Stejně jako u většiny produktů, může stanovená cena výrazně ovlivnit úspěch sportovního produktu. Obzvláště v prostředí sportu je důležité stanovit cenu s ohledem na chování a preference zákazníka (viz cenová elasticita poptávky na str. 19).

V prostředí sportu je často využívaná metoda stanovení podle běžných cen – tedy cen konkurence. V tomto případě nelze konkurenci omezit pouze na sektor sportu. Lidé mohou svůj čas využít mnoha způsoby, a proto lze ke konkurenci řadit další kulturní akce, jako je např. kino, divadlo nebo i jiné neplacené volnočasové aktivity.

Firma, jež disponuje standardním produktem, bere ohled zejména na cenovou hladinu v místě poskytování produktu. Jiné ceny podobného produktu bude firma požadovat např. v Praze a v Olomouci.

Jiným případem využití metody je cena stanovená trhem. Čáslavová (2009) uvádí jako příklad přestupy hráčů. Cena hráče je vytvořena poptávkou, tedy cenou, kterou klub usilující o hráče nabídne, a cenou akceptovanou, za kterou je klub vlastníci hráče ochoten uskutečnit dohodu.

Další metoda cenové tvorby je metoda stanovená přírážkou. Ta bude využita u sportovního náčiní nebo oblečení, kdy firma většinou zná přesné náklady na výrobu produktu a s připočtením marže stanoví konečnou cenu.

Dalším bodem, se kterým musí firma pracovat, jsou slevové podmínky. Slevy produktů se obvykle vyskytují ve vysoce konkurenčním prostředí. Nelze bojovat s konkurencí pouze vylepšováním produktu, a tak firma mění cenu, aby byla pro zákazníka atraktivnější. Ve sportu jsou často využívány permanentní vstupenky, což je v podstatě předplatné. Zákazník zaplatí částku, která mu garantuje určité množství vstupů nebo zápasů. Výhodou je nižší cena za jednotku. Zákazník může permanentních vstupenek využít jednak z důvodu ušetření finančních prostředků, ale také za účelem získání určitých výhod. Prostřednictvím permanentní vstupenky lze také ukázat věrnost klubu. Tito zákazníci jsou ve své podstatě nejcennější pro poskytovatele.

### **3.4.3 Distribuce ve sportu**

Distribuce sportovních produktů zahrnuje různé distribuční kanály, prostřednictvím kterých zákazník získává přístup k výrobku či službě. U výrobku musí výrobce nejprve zajistit dopravu výrobku do distribučního místa. Pro zakoupení výrobku pak obvykle zákazník cestuje do prodejny, pokud neuskuteční nákup přes internet. To platí také pro službu. Do distribuce se nepočítá pouze provozovna, ale také přístup k ní. Důležitá je v tomto ohledu především dojezdová vzdálenost, možnost parkování, dopravní spojení či snadná orientace v okolí.

Typů distribučních míst se vyskytuje značné množství. S ohledem na vyjmenované typy sportovních produktů v kapitole 3.4.1, lze zmínit zejména obchody se sportovním zbožím (Hervis), u zboží prodávaného přes internet lze jako distribuční kanál označit webovou stránku, skrze kterou zákazník nakupuje, budovy využívané jako posilovny nebo sportovní stadiony a haly (O<sub>2</sub> aréna, Eden aréna).

Haly, arény a stadiony mají velký význam a zastoupení ve sportovní distribuci. Autoři Swayne a Dodds (2011) uvádí obrovský růst investic v USA do různých hal nebo stadionů. V 80. letech se za ně utratily 3 mld. dolarů. V 90. letech to bylo již 16 mld. dolarů investovaných do stadionů profesionálních klubů a univerzit. Od roku 2000 do roku 2009 to byl již dvojnásobek – 32 mld. dolarů.

#### **3.4.4 Propagace ve sportu**

Propagace ve sportu využívá všech prostředků zmíněných v kapitole 3.3.4. Zahrnuje tedy reklamu, podporu prodeje, public relations, události, osobní prodej, přímý marketing a další. Sektor sportu navíc zahrnuje další využívané nástroje. Jedná se např. o sponzoring a merchandising. Sponzoring se také často řadí k PR. Merchandising na druhou stranu bývá řazen i do produktové části marketingového mixu.

Opět také záleží na typu produktu, kterým firma disponuje. Podle toho volí nasazení jednotlivých nástrojů za účelem dosažení co možná nejlepšího výsledku – tedy nejlepší propagace produktu či firmy samotné. V následující pasáži jsou rozebrány specifické znaky propagace ve sportu u jednotlivých nástrojů.

*Reklama* se využívá zejména ve sportovním ziskovém sektoru často. Používají se standardní placené reklamy v TV, v tisku, na internetu, v rozhlase nebo na billboardech. Těchto prostředků využívají sportovní kluby nebo firmy působící v sektoru sportu, které se snaží zviditelnit svůj produkt, ale také firmy z nespportovního sektoru, které naopak vytváří z klubu prostředníka, jehož využívají k vlastnímu zviditelnění. Za to klubu obvykle vyplácí finanční obnos.

Čáslavová (2009) uvádí využití specifických reklamních možností v oblasti sportu. Řadí mezi ně zejména: reklamu na dresech a sportovních oděvech, reklamu na startovních číslech, reklamu na mantinelu, reklamu na sportovním náčiní a nářadí a reklamu na výsledkových tabulích a ukazatelích.

Každá tato možnost reklamní plochy má svá omezení a je tedy vhodná na jiný typ sdělení. Např. reklama na dresu nebo startovním čísle stěží bude nést popis produktu, a proto se využije jen název firmy nebo logo.

Dalším nástrojem je *podpora prodeje* - zde se využívá různých soutěží, slev, dárek či věrnostních programů, které mají za cíl podporu produktu a zvýšení prodeje. Ve sportu se může jednat např. o soutěže o vstupenky na zápas, dny otevřených dveří



na stadionech či v posilovně nebo různé jiné akce, jako je vstupenka zdarma při zakoupení lístků na další zápasy (př. akce 2+1 zdarma).

*Osobní prodej* se využívá např. při prodeji VIP zákaznického členství. To vyžaduje osobní kontakt se zákazníkem, což v něm vyvolává pocit exkluzivity.

Důležitým pojmem v propagaci je také *publicita*. Tedy informace zveřejňované médii. Shilbury a kol. (1998) uvádí, že v dnešní době jsou sportovní kluby nebo ligy vystaveny téměř neomezenému množství působení médií. Nevýhodu spatřují v nebezpečí negativní publicity. Ta může vyplynout ze skandálů hráčů či porušení pravidel (např. užívání drog a další negativní jevy). Publicita úzce souvisí s dalším bodem propagace.

*Public relations* zahrnují veškerý kontakt s veřejností. Může se jednat o tiskové konference po zápasech, rozhovory s hráči, vytváření publicity skrze kontakt s médii a novináři. Patří sem i kontakt s investory a firmami. Pod PR se také často řadí *sponsoring*. Podle Dvořákové a Daňhelové (2005) se firmy uchylují ke sponzoringu zejména z důvodu konkurenčního trhu, kdy v případě téměř shodných produktů s konkurencí dochází k hledání nových cest, jak podpořit prodej produktu. Firmy se snaží ztotožnit se sportovním klubem nebo firmou za účelem navýšení známosti svého produktu. Správně provedený sponzoring je oboustranným aktem, který by měl přinášet prospěch oběma subjektům.

Posledním zmíněným specifickým nástrojem propagace je *merchandising*. Dvořáková a Daňhelová (2005) uvádí, že se jedná o snahu přesvědčit zákazníka, aby se identifikoval s klubem. Jedná se zejména o předměty s logem klubu, jako jsou dresy nebo čepice. Jak je již uvedeno výše, merchandising lze řadit i k produktu. V českém sportovním prostředí ovšem pasuje spíše do propagace, jelikož negeneruje výrazné zisky v procentech na rozpočet klubu (jako třeba v USA).

### **3.4.5 Lidé ve sportu**

Tento bod zahrnuje veškeré osoby účastníci se celého procesu. Jedná se v první řadě o zaměstnance a ve druhé řadě o zákazníky, kteří se v případě sektoru služeb přímo účastní celého marketingového procesu a ovlivňují ho.

V případě zaměstnanců je důležité vyškolení, aby mohla být práce správně vykonána s ohledem na zákazníka. Ten očekává určité chování a přístup, podle kterého hodnotí i celou službu. Pokud narazí na neochotu nebo jiné negativní projevy chování směrem od zaměstnance, nemusí ani sebekvalitnější produkt vytvořit v zákazníkovi správnou

odezvu. Nebezpečím je různá kvalita pracovníků. Stejnou práci může vykonat různá osoba odlišným způsobem nebo v jiné kvalitě provedení. Cílem zaměstnavatele je sjednocení kvality zaměstnanců.

Pokud opět vyjdeme z rozdělení produktu podle Čáslavové z kapitoly 3.3.1, tak lze vyjmenovat nejčastěji se vyskytující pozice v sektoru lidí ve službách.

Jako příklad slouží produkt tělesné cvičení. Pokud je praktikované v posilovně, zahrnuje většinou pozici recepční, trenérů, předcvičujících osob a manažera provozovny.

Jako další příklad slouží sportovní akce. Zde záleží na typu akce. Pokud jde např. o sportovní utkání, jsou zahrnuty pozice pokladní, security, prodejci občerstvení, tvůrci doprovodného programu, hlasatelé, statistické nebo kameramani.

U sportovního zboží jde o velké množství lidí, protože je nutno pohlížet na kompletní řetězec od návrhu, výroby zboží, poté jeho převoz a prodej. To tedy zahrnuje pozice jako je kreativní pracovník navrhující produkt, lidé fyzicky vyrábějící produkt, dopravce zboží neboli dodavatel a poté prodavač zboží. Tento řetězec nemusí být konečný, dále cyklus produktu může pokračovat reklamami nebo servisem.

#### **3.4.6 Materiální prostředí ve sportu**

Materiální prostředí ve sportu je neméně důležitou složkou marketingového mixu. Obzvlášť v oblasti služeb, kdy si zákazník v podstatě nemůže osahat službu, pomáhá prezentace prostředí zhmotnit službu. I v případě hmotného výrobku může vzhled prodejny vyvolat v zákazníkovi pozitivní emoce a podpořit ochotu výrobek zakoupit.

Čáslavová (2009) do tohoto bodu uvádí následující položky:

- velikost provozovny v návaznosti na počet zákazníků a výši obratu
- vybavení provozovny v návaznosti na její velikost
- atmosféru, jakou má působit provozovna na zákazníky
- komfort provozovny – jaké pohodlí poskytuje zákazníkovi
- čistotu – vysoký standard čistoty působí na zákazníka pozitivně

Všechny tyto body jsou důležité pro vytvoření správné atmosféry, jež přinese zákazníkovi pozitivní nebo alespoň neutrální pocity.

Materiální prostředí může mimo jiné zahrnovat také drobnosti, jež by se mohly zdát nepodstatné. Jako příklad lze uvést osvětlení v provozovně, které by se dalo zařadit do komfortu provozovny. Dále například symboly, cedule a značky na stadionech a v halách.

### **3.4.7 Proces ve sportu**

Proces v sobě zahrnuje způsob, jakým zákazník produkt obdrží. V případě výrobku je tedy zahrnuta doba, za jakou zákazník zboží dostane. Může se jednat například o čas strávený ve frontě.

Čáslavová (2009) uvádí čtyři složky procesů, které mohou výrazně ovlivňovat pohled zákazníka na službu:

- doba obsluhy zákazníka – př. rozvrhy hodin sportovního zařízení
- rychlost obsluhy
- doba čekání – důležité je vyvarovat se zpoždění, zákazník má obvykle naplánovaný čas a odchylka v reálně stráveném čase vytváří nesrovnalosti
- forma obsluhy – zahrnuje formu hodiny, např. kolektivní cvičení, cvičení sám s osobním trenérem aj.

Proces je také závislý na dalších faktorech, jako je komunikace nebo lidé. Doba obsluhy může být prodloužena, pokud bude pracovat neškolený personál na recepci nebo na pokladně. Doba čekání ve frontě se prodlouží, pokud člověk před námi bude prodlužovat svůj nákup. Tyto a jiné faktory jsou důležité pro správný proces a nelze je všechny ovlivnit či předvídat.

Kapitolou o procesu ve sportu se uzavřelo téma marketingového mixu ve sportu. Dále práce pokračuje metodickou částí.

## 4 METODICKÁ ČÁST

Tato část práce rozebírá metody, využitě k vypracování analytické části. Tyto metody mají určený postup, který je nutné dodržet k uspokojujícím výsledkům. Práce je založena na marketingovém výzkumu. Metody se dají dělit na kvalitativní a kvantitativní. V této práci je využita metoda pozorování a dotazování, tedy jedna metoda kvalitativní a druhá kvantitativní.

### 4.1 Marketingový výzkum

Práce využívá nástroje marketingového výzkumu. V první řadě je důležité definovat, jaká je podstata marketingového výzkumu. Tu zmiňuje např. Foret (2012). Podle něj spočívá podstata marketingového výzkumu v poskytnutí empirických informací o situaci na trhu, především o zákaznících. Tyto informace jsou získány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů.

Jde tedy o získání informací, které efektivně slouží k vylepšení aspektů týkajících se konkrétního výzkumného problému.

Sedm bodů, podle kterých postupovat, představuje Příbová (1996). U těchto bodů je následně doplněno konkrétní uplatnění v této práci.

1. Určení cíle výzkumu, definování výzkumného problému a přínosu výzkumu
2. Zdroje dat
3. Metody a techniky sběru dat
4. Určení velikosti vzorku
5. Sběr dat
6. Zpracování a analýza dat
7. Zpracování a prezentace závěrečné zprávy

V tomto případě je **výzkumným problémem** marketingový mix klubu HC Energie Karlovy Vary a cílem je zlepšení jeho fungování na základě zjištěných informací od fanoušků. V práci jsou využita pouze data **primární**. Tento výzkum je nově zpracován, nevyužívá sekundárně dostupná data. U metod je využito **dotazování a pozorování**, jako nejlépe se hodící metody vzhledem k výzkumnému problému. Využívá se **výběrové šetření** u dotazování, zkoumání je tedy podrobena jen část

ze všech fanoušků klubu. **Sběr dat** proběhl nejdříve v podobě pozorování při příležitosti návštěv autora na zápasech klubu a okolí stadionu. Poté proběhlo elektronicky přes internet dotazování prostřednictvím vytvořeného dotazníku sdíleného na vhodných místech za účelem získání dostatečného počtu respondentů. Data byla využita k analýze současného marketingového mixu a vytvořila prostor pro tvorbu doporučení za pomoci grafů, tabulek a k nim vytvořených komentářů. Z nich poté vzešla konkrétní **doporučení** jednotlivých bodů marketingového mixu.

#### 4.1.1 Pozorování

Pozorování je jedna z technik využívaná na sběr primárních dat. Příbová (1996) uvádí různé varianty pozorování:

- situace je přirozená/uměle vyvolaná
- zřejmé/skryté
- strukturované/nestrukturované
- přímé/nepřímé
- osobní/využívající techniku

V práci je využito přirozené pozorování, jelikož autor sleduje běžně uskutečněný hokejový zápas, okolí hokejové haly a další dění v klubu. Pozorování je skryté, pozorované subjekty a skutečnosti nejsou seznámeny s působností pozorovatele a nedochází tak ke zkreslení dat. Přítomnost pozorovatele byla konzultována pouze s vedoucí marketingového oddělení klubu. Ohledně struktury lze označit pozorování za strukturované nebo polostrukturované. Autor provedl pozorování již s předem určeným okruhem informací (viz příloha 1 – operacionalizace). Pozorování je dále přímé, protože probíhá souběžně se zkoumaným jevem, tedy v době navštívených zápasů klubu v základní části extraligy. Jevy neprobíhající při zápase byly pozorovány před a po zápasech. Posledním bodem je pozorování bez využití techniky – tedy osobní nebo zúčastněné.

Průběh celého procesu pozorování se dá rozdělit na tři fáze – přípravnou, realizační a konečné zpracování dat.

V **přípravné** fázi je za pomoci stejné operacionalizace jako u dotazování (viz příloha č. 1) sestaven seznam okruhu informací či jevů, které jsou vytyčeny k pozorování. Poté je důležité časové rozdělení. Tedy zjištění, které skutečnosti lze

vypozorovat jen při průběhu zápasu a které před nebo po, případně pozorování marketingu klubu na webu či facebooku. Dále byly vybrány domácí zápasy.

V **realizační** fázi bylo uskutečněno samotné pozorování v Karlových Varech. Skutečnosti byly písemně zaznamenány většinou přímo na místě, případně později ve stejný den po zápase.

V poslední fázi **zpracování dat** byla data upravena a přehledně sepsána dle složek marketingového mixu. Výsledky pozorování lze v práci nalézt v kapitole 5.2, které shrnují současný marketingový mix klubu HC Energie.

#### **4.1.2 Dotazování**

Druhou metodou využitou pro zpracování marketingového výzkumu je dotazování. To lze také rozdělit do tří fází – přípravné, realizační a zpracování dat.

**Přípravná** fáze dotazování zahrnuje zejména tvorbu dotazníku, uskutečněnou prostřednictvím postupu popsáním Příbovou (1996).

1. Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést
2. Určení způsobu dotazování
3. Specifikace cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběr
4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace
5. Konstrukce celého dotazníku
6. Pilotáž

Seznam informací byl shromážděn prostřednictvím operacionalizace výzkumného problému (viz příloha č. 1) – tedy rozložením na jednotlivé složky a podsložky. Z rozložení vzešly konkrétní body a otázky využité do dotazníku. U tématu marketingového mixu se jedná o jeho rozložení podle všech „P“.

Jako způsob dotazování bylo zvoleno elektronické dotazování vzhledem k náročnosti sběru dat, množství otázek a délce dotazníku. Výhodou je čas poskytnutý respondentovi na odpovědi - otázky si mohl v klidu pročíst a označit odpovědi. K vytvoření dotazníku byl využit server [www.survio.com](http://www.survio.com), který se jevil jako ideální volba.

Dotazník byl určený pro fanoušky klubu, kteří mají přehled o klubu a navštívili či navštěvují hokejová utkání klubu. Jejich výběr byl podmíněn návštěvou webových stránek klubu nebo diskusního fóra, kam byl dotazník v určené době umístěn.

Konstruování otázek vycházelo z vytvořeného seznamu informací. Otázky reflektují posloupnost marketingového mixu. S ohledem na potenciální vypovídající hodnotu odpovědí byly využity otázky uzavřené, polouzavřené i otevřené.

Při konstrukci celého dotazníku byl kladen důraz na systematickosti. Pořadí otázek bylo sestaveno podle operacionalizace. Na začátku byl umístěn průvodní text informující o anonymitě a o časové náročnosti dotazníku. Celkem kompletní dotazník obsahoval 28 otázek (viz příloha č. 2).

Pilotáž dotazníku proběhla ve spolupráci s vybranými studenty managementu FTVS, kteří mají zkušenost s tvorbou dotazníku. Dále byl dotazník konzultován s dalšími studenty různých vysokých škol. Byly zjištěny drobné chyby v textech a ve formulaci otázek. Po úvaze byly přidány další možnosti v nabídce odpovědí. Největší změnou prošel dotazník po konzultaci s marketingovým oddělením klubu HC Energie Karlovy Vary. Byly přidány další možnosti u několika otázek. Byla také vyřazena otázka, která by nejspíše neposkytovala vypovídající hodnotu (otázka na spokojenost s výsledky mužstva). Naopak byly přidány otázky o mobilní aplikaci a hudebním playlistu.

V **realizační** fázi byl vytvořený dotazník sdílen za pomoci klubu na webových stránkách [www.hokejkv.cz](http://www.hokejkv.cz) v sekci aktualit. Dále byl umístěn do diskusního fóra na stejných webových stránkách. Nakonec byl ještě klubem rozeslán prostřednictvím emailu fanouškům v databázi marketingového oddělení. Dotazování běželo na serveru [www.survio.com](http://www.survio.com) od 24. 2. do 24. 3. Za tu dobu bylo nashromážděno 210 dotazníků s úspěšností 42 % (počet vyplněných/počet zobrazených).

Ve fázi **zpracování dat** byly vyplněné dotazníky vyhodnocovány. Konkrétní otázky byly zpracovány do grafů či škál dle typu a poté okomentovány. Výsledky jsou uvedeny v kapitole 5.3.

Výsledky dotazování byly poté převedeny na konkrétní doporučení (viz kapitola 6).

## 5 ANALYTICKÁ ČÁST

### 5.1 Představení a historie klubu

HC Energie Karlovy Vary je hokejový klub působící v České republice. Jeho sídlo je ve čtvrti Tuhnice. V současnosti působí v nejvyšší lize. Dle oficiálních webových stránek byl klub založen roku 1932. První nekrytý stadion vybudovaný pro klub byl postaven roku 1948. Po vybudování stadionu se klub roku 1951 poprvé podíval mezi elitu, ze které sestoupil roku 1956, kdy také začaly problémy klubu. Nedařilo se na hřišti, stadion začal být nevyhovující, a proto byly vypracovány plány na nový stadion. Nejprve byla postavena tréninková plocha dokončená roku 1975. Plány na stadion ovšem nebyly realizovány, a tak musel klub využívat tréninkovou plochu, která byla v druhé polovině 90. let zastřešena. Špatný stadion byl provázen nevalnými výsledky. V 90. letech hrozilo i zrušení klubu. Změnu přinesl až přelom dekády.

V sezóně 1989/90 klub postoupil do 2. národní ligy. V té době se také obměnilo vedení klubu. Nové vedení si stanovilo postupné cíle – stabilizaci klubu a postup do vyšší soutěže. Hlavními postavami byli prezident klubu Ing. Trubač a generální manažer Vaněk. Ti nastoupili do svých funkcí roku 1991 a působí v nich dodnes. Důležitým zlomem bylo navázání spolupráce se sponzory, jako je EMG nebo Becherovka. Klub roku 1995 postoupil do druhé nejvyšší soutěže. Stadion byl dále rozšířen, když byla přistavena posilovna a západní tribuna. V sezóně 1996/97 klub těsně nepostoupil do extraligy, když podlehl až v 7. finálovém zápase Opavě.

Postup o úroveň výše nicméně přinesla událost mimo hřiště. 6. června 1997 klub odkoupil práva na extraligu od Olomouce z důvodu finančních problémů moravského klubu. Tímto aktem se klub vrátil do nejvyšší soutěže. Klubu se v extralize dařilo solidně. Držel se sice v nižších patrech tabulky a do play-off se nedostával, nicméně o extraligovou příslušnost musel bojovat pouze v sezóně 2000/01. Důležitým milníkem bylo navázání spolupráce s novým sponzorem – Sokolovskou uhelnou. Klub se stabilizoval jak finančně tak hráčsky. Netrvalo dlouho a klub se prosadil i výsledkově a v roce 2007 poprvé postoupil do play-off. Tento úspěch byl vylepšen v následujících dvou sezónách, kdy klub ze západu Čech postoupil pokaždé až do finále extraligy, ve kterém i zvítězil v roce 2009.

Tím také klub ukončil působení ve více než 30 let staré hale a přestěhoval se do nové multifunkční arény. Zlepšil se divácký i hráčský komfort, nicméně výsledkově už se



tolik nedařilo a do play-off od té doby klub postoupil jen jednou. Nedařilo se také z důvodu zmenšených prostředků, se kterými klub mohl nakládat. Propad tabulkou byl znatelný a nejlepším umístěním od té doby bylo 10. místo. I přesto se klub až do letošní sezóny pokaždé vyhnul baráži o účast v extralize. (hokej.kv)

## **5.2 Analýza současného marketingového mix klubu**

Při zkoumání marketingového mixu klubu je důležité identifikovat jeho současný stav. Toho je docíleno prostřednictvím pozorování autora práce při zápasech klubu a analyzováním informací uvedených převážně na oficiálním webu klubu (Hokej.kv.cz).

### **5.2.1 Produkt**

Produkt klubu zahrnuje množství aktivit. Řadí se mezi ně zejména zápas, doprovodný program, fanshop a občerstvení.

#### **5.2.1.1 Hokejový zápas**

Nejdůležitějším produktem klubu je hokejový zápas. Tento produkt je tvořen zejména výkony hráčů případně trenérů. V současné sezóně tým obsadil poslední 14. příčku. Z tohoto důvodu také klub 2x vyměnil trenéra a docházelo ke značné fluktuaci v hráčském kádru. Výsledky se promítly i v návštěvnosti. Dle webu hokej.cz činil průměr na utkání 3 146 diváků. Návštěvnost byla nejnižší za posledních 5 let a o 162 návštěvníků nižší než v předcházející sezóně. Klub se i v předchozích sezónách umístil vždy v poslední čtyřce.

Důležitým aspektem hokejového zápasu je čas utkání. Klub již několik let využívá formát, kdy ve všední dny, většinou v úterý a pátek, hraje svá domácí utkání od 18 hodin, pokud se nejedná o televizní utkání, v tom případě je čas většinou určený na 18.20 hodin. V neděli klub využívá volného dne a hraje zápas již od 15.30 hodin.

#### **5.2.1.2 Doprovodný program**

Doprovodný program je dalším produktem hokejového zápasu. Do něj lze zařadit hlasatele zápasu, jehož úkolem je uvítání diváků, sdělení aktuálních informací včetně pozvánky na další zápasy, oznámení sestav obou klubů, hlášení střelce gólů a skóre.

Další složkou doprovodného programu je DJ. Jeho hlavní úkoly jsou pouštění hymny klubu při nástupu domácího týmu na ledovou plochu, dále hudba pouštěná o přestávkách a při přerušení hry.

Další službou poskytovanou klubem v době zápasu je možnost zobrazení narozeninového přání na kostce nad ledem v době přerušení hry. Tato služba je uskutečněna po předchozím objednání a je zpoplatněna.

Přestávkový program je vyplněn soutěží nebo představením. Soutěží se zúčastňují diváci z publika. Většinou se jedná o soutěž v přesnosti práce s pukem nebo v rychlostní disciplíně. Vítězové dostávají cenu od klubu nebo jeho partnera. Druhým typem přestávkového programu je obvykle vystoupení krasobruslařů nebo mladých hokejistů.

Programu se účastní také maskot klubu Varan působící při zápasech v hledišti nebo na ledě. Snaží se zabavit diváky, pomáhá při soutěžích nebo vylepšuje atmosféru. Dále na tribunách působí roztleskávačky, jejichž účast spočívá v uvítání týmu při úvodním nástupu na led a poté pokračují ve své choreografii v hledišti.

#### 5.2.1.3 Fanshop

V aréně se nachází oficiální fanshop prodávající klubové předměty a hokejové vybavení. Je otevřený v době zápasu a v běžné otevírací době v týdnu. Fanshop také poskytuje zákazníkům možnost nakoupit přes e-shop, který po delší době změnil design, a tak již nepůsobí zastaralým dojmem. E-shop zahrnuje nabídku cca 120 předmětů rozdělených do 6 kategorií – děti, dresy, fandění, na hlavu, na sebe a suvenýry.

#### 5.2.1.4 Občerstvení

Dalším produktem jsou občerstvovací stánky při zápasech, které jsou zajištěny firmou Penalty Catering. Ta si sama určuje nabídku produktů. K dispozici je centrální bufet a k němu 6 dalších oken. Tento počet je dostačující i při vyšší návštěvě a tvoří se jen přiměřené fronty. Nabídka piva je omezena na značku Radegast, který je oficiálním pivem hokejové extraligy, a proto se čepuje také v KV aréně. K dispozici jsou také samoobslužné nápojové automaty rozestavěné v prstenci arény.

### 5.2.2 Cena

Cena se odvíjí z různých produktů klubu. Podle produktů zmíněných výše se cena dělí na cenu hokejového utkání, cenu klubových suvenýrů a cenu občerstvení. Přidružené produkty jako je doprovodný a přestávkový program jsou zahrnuty v ceně hokejového utkání s výjimkou zobrazení narozeninového přání, jež je zpoplatněno částkou 250 Kč pro běžného návštěvníka a 200 Kč pro vlastníka permanentní vstupenky.

### 5.2.2.1 Cena vstupenek

Vstupenky na hokejový zápas v Karlových Varech se dají pořídit ve formě vstupenek na jednotlivá utkání a permanentních vstupenek. Co se týče jednotlivých vstupenek, klub nabízí dva druhy - za bránu a na hlavní tribunu. K tomuto rozdělení klub přistoupil před sezónou 2015/2016, kdy sloučil rohové sektory se sektory za brankami. Cena nezlevněné vstupenky je 90 Kč v sektorech za brankami a 190 Kč na hlavní tribuně. Druhou možností jsou permanentní vstupenky, které stojí 2000 Kč za branky a 4200 Kč na hlavní tribunu.

Výše zmíněné ceny představují plné vstupné. Klub také nabízí zlevněné vstupné pro různé skupiny. 50% sleva na vstupné se vztahuje na tělesně postižené kategorie ZTP/P, dále na seniory nad 65 let a děti do 130 cm. Na studenty do 26 let se vztahuje sleva 30 %. Děti do 3 let mají vstup na stadion zdarma. Vozíčkáři s doprovodem mají do vybraných sektorů (104, 105, 114 a 115) vstup za 50 Kč. (Hokejkv)

### 5.2.2.2 Cena klubových předmětů

Dalším bodem je cena klubových předmětů. Z nejběžněji se vyskytujících předmětů pro dospělé diváky lze zmínit cenu standardního fanouškovského dresu – 1190 Kč, kšiltovky 350 – 599 Kč a kulichu 299 – 399 Kč. K porovnání je možné využít srovnání s cenami ostatních extraligových týmů. Z e-shopů týmů lze vypočítat průměrnou cenu pro jednotlivé položky:

- dres: 1146 Kč
- nejlevnější kšiltovka: 303 Kč
- nejdražší kšiltovka: 453 Kč
- nejlevnější kulich je 289 Kč
- nejdražší kulich je 380 Kč

Klub HC Energie Karlovy Vary má tedy u třech vybraných položek nadprůměrnou cenu oproti ostatním extraligovým klubům.

### 5.2.3 Distribuce

Distribuce produktu ve sportu vyjadřuje způsob, jakým se zákazník dostává ke sportovnímu produktu.

### 5.2.3.1 KV Aréna

V případě produktu poskytovaného klubem HC Energie Karlovy Vary se jedná především o halu, ve které hostí svá domácí utkání. Halu provozuje městská společnost KV Arena s.r.o. Hlavní je její poloha a umístění vzhledem k dopravním komunikacím a prostředkům – neboli dopravní dostupnost. Hala se nachází ve čtvrti Tuhnice. Byla otevřena roku 2009, což z ní dělá 3. nejnovější stadion v extralize po Třinci a Chomutovu. Jedná se tedy o moderní arénu, s čímž souvisí veškerý divácký komfort. Jedná o multifunkční arénu, kde se konají nejen sportovní, ale i kulturní akce. Pro hokejové utkání má kapacitu 6000 míst nacházejících se v jednom patře. V bezprostřední blízkosti arény se nachází ještě tréninková hala, kterou využívají mládežnické týmy. (Kvarena.cz)

### 5.2.3.2 Dopravní dostupnost

Co se týče dopravní dostupnosti, je poloha KV arény vcelku dobrá. Klub do roku 2009 hrál ve staré hale nacházející se 1 km vzdušnou čarou od nové arény. Fanoušci klubu jistě ocenili, že se nestěhovali příliš daleko od původního místa. S ohledem na centrum města a obytné čtvrti se hala posunula o 1 km směrem od centra. Návštěvníci se obvykle dopravují na stadion autem, autobusovou hromadnou dopravou nebo pěšky.

V případě automobilové dopravy, leží aréna kousek od rychlostní silnice z Chebu do Prahy a Ústí nad Labem. Po sjezdu z této silnice do města se návštěvník nachází 1 km (cca 2 minuty) od haly. Důležitá je také přítomnost parkoviště v těsné blízkosti haly. To čítá asi 300 míst. Dále je v době zápasu vytvořeno provizorní parkoviště 250 metrů od haly, které je zpoplatněno částkou 50 Kč. Pokud tento počet není dostatečný, mohou návštěvníci využít rozsáhlé parkoviště u obchodního centra Varyáda nacházejícího se blízko haly přes řeku Ohři (cca 400 m pěšky od arény).

Pro návštěvníky směřující na zápas autobusem je k dispozici zastávka KV Arena v blízkosti arény. Na této zastávce stávají dvě denní linky (2 a 6) a jedna noční (52). Interval linky 6 je 15-25 minut. U linky 2 je interval cca 15-20 minut. V blízkosti haly je ještě zastávka Stadion ZM, kterou obsluhuje linka 3 a ta má interval 20 minut.

Pěší přístup využijí nejvíce návštěvníci z přilehlých čtvrtí Tuhnice a Rybáře.

Do města se lze dostat vlakem či autobusem. Vlakové horní nádraží obsluhuje vlakové spoje ve směru z Chebu do Ústí nad Labem a je poměrně vzdálené od haly. V tomto případě je nutné využít městskou hromadnou dopravu s přestupem. Dolní nádraží,

v jehož blízkosti se nachází také autobusový terminál, je vzdálené 1,5 km od arény. To neobsluhuje tolik spojů, což vynahrazuje spojením s autobusy příjíždějícími ze všech směrů – Praha, Cheb, Mariánské Lázně a Chomutov.

#### 5.2.3.3 Distribuce vstupenek

K distribuci se také řadí způsob nákupu vstupenek. V dnešní době je již zažitá rozvinutá technologie, tak mohou zákazníci využít spoustu možností. První je nákup permanentní vstupenky, kdy zákazník uskuteční jednorázový nákup a dále nemusí vstupenky řešit. Druhou možností jsou předprodejní místa, na nichž lze zakoupit lístek předem. Výhodou je jejich přítomnost i v malých městech. Distribuční síť je široká. Prodejní místa poskytují vstupenky skrze server [www.ticketportal.cz](http://www.ticketportal.cz). Poslední tradiční možností je nákup na pokladně před zápasem. Ty se otevírají 90 minut před startem utkání. Nevýhodou mohou být tvořící se fronty.

#### 5.2.3.4 Distribuce klubových předmětů

Posledním bodem distribuce je přístup ke klubovým předmětům. Ty klub distribuuje skrze e-shop a fanshop. E-shop je web, přes který může zákazník nakupovat klubové předměty. Nabízí možnost doručení prostřednictvím firmy PPL nebo osobním vyzvednutím v kamenném obchodě. Při dopravě firmou PPL je zboží zasláno na dobírku, u osobního vyzvednutí lze platit hotově i kartou.

Kamenný fanshop nabízí stejný sortiment jako e-shop a navíc i hokejové vybavení jako jsou brusle, rukavice a další. Otevírací dobu má stanovenou během hokejové sezóny od pondělí do pátku 10-18 hodin, v sobotu 10-17 hodin a v neděli je zavřeno. Během zápasů je fanshop také otevřen. Přístup do fanshopu je možný z haly v době zápasu nebo z vnějšku haly v běžné otevírací době. ([Fanshop.hokejkv.cz](http://Fanshop.hokejkv.cz))

### 5.2.4 Propagace

#### 5.2.4.1 Reklama na zápas

Hlavním bodem propagace v marketingovém mixu mířeném na návštěvníky a fanoušky klubu je reklama. Reklamní plochy jsou nejčastěji využívány klubem za účelem propagace domácích zápasů, výjezdů na venkovní zápasy a dalších klubových akcí.

Prezentace probíhá v první řadě přímo na stadionu na kostce nad ledem a na pásu mezi tribunami a VIP boxy. Na kostce se zveřejňují textová i vizuální sdělení, jako jsou obrázky a videa. Na pásu je využit většinou jen text případně loga.

Dalším využitým prostředkem jsou billboardy v blízkosti haly i ve městě. Ty lákají na následující zápasy a zobrazují obvykle jednu z týmových hvězd a obsahují jména soupeřů s daty a časy zápasů.

Třetím využívaným médiem jsou mediální partneři klubu - noviny Deník, měsíčník Kamelot a rádio Egrensis a zpravodaj města. (Hokejky)

#### 5.2.4.2 Podpora prodeje

Ta je zastoupena zejména věrnostním programem klubu umožňujícího nákup vstupenek a permanentek s výhodami a dále možnost získání části peněz zpět při nákupu u desítek obchodníků v Karlových Varech. Součástí je minimálně 2x ročně slosování o ceny jako jsou klubové suvenýry, vstupenky nebo účast na různých klubových akcích.

Dále sem lze zařadit různé soutěže. Ty probíhají na facebooku klubu a obvykle se jedná o vědomostní otázky, tipovací soutěž nebo o rychlostní otázku. Vítěz se losuje ze správných odpovědí nebo je označen nejrychlejší soutěžící se správnou odpovědí.

Klub také jednou za čas využívá jednorázové slevy. V roce 2015 se jednalo např. o slevu na televizní utkání, u kterého se dal očekávat úbytek návštěvníků, v lednu 2016 bylo zlevněno utkání pro žáky a studenty při příležitosti vysvědčení.

#### 5.2.4.3 Public relations

Dalším důležitým aspektem klubu je vztah s veřejností. Ten je zastoupen klubovými akcemi. Za ty se dají označit tiskové konference. Ty jsou pořádány před sezónou, kdy dochází k oznámení cílů mužstva a různých informací o týmu. Další přichází nárazově během sezóny, např. při oznámení změn v hráčském kádru nebo trenérském složení. Poslední tisková konference probíhá po skončení sezóny a hodnotí se na ní její průběh.

Další akcí jsou autogramiády za účasti hráčů A-týmu konající se před sezónou případně i v sezóně. Kontakt s hráči navazují fanoušci také prostřednictvím Energie TV. Tu lze nalézt na webových stránkách klubu a obsahuje zejména záznamy tiskových konferencí po odehraných utkáních a rozhovory s hráči týmu.

Klub dále využívá webové stránky, které jsou od roku 2012 modernizovány. Dostupné jsou v českém a německém jazyce.

Na webových stránkách lze především nalézt články a aktuality o dění v klubu. Web informuje nejen o A-týmu, ale také o výsledcích mládežnických týmů, týmu žen

i sledge hokejistů. Počet článků v jednotlivých měsících, kdy se hrála extraliga, ukazuje tabulka č. 4. Tabulka také ukazuje průměrný počet článků za den.

Tabulka č. 4: Počet článků na webu hokejv.cz v jednotlivých měsících

Měsíc	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden
počet článků/průměrný počet denně	48/1,6	70/2,3	50/1,7	56/1,8	62/2

Zdroj: Archiv článků – hokejv.cz, vlastní zpracování a výpočet

Průměrný počet za období září až leden je 1,88 článku denně. Toto číslo vyjadřuje značnou aktivitu na webu v době hokejové sezóny, kdy mají čtenáři největší motivaci vyhledávat informace o klubu.

Jako další prostředek využívá klub v dnešní době velmi rozšířené a oblíbené sociální sítě – Instagram, Twitter a Facebook.

Na Instagramu je v současné době 1 508 sledujících lidí. Za cca jeden a půl roku zde klub zveřejnil 288 fotek či obrázků. Průměr činí cca 4 příspěvky týdně a 0,6 denně.

Další sítí je Twitter, na kterém lze primárně přispívat textem, ale lze využít i obrázky či fotky. Klub zde sleduje řádově podobný počet uživatelů jako na Instagramu. Konkrétně je to 1 811 sledujících. Počet sdělení je vyšší – 1 395 „tweetů“. Počet fotek nebo videí na twitteru dosahuje hodnoty 164, tedy výrazně méně než na instagramu i přes delší zapojení klubu na Twitteru (od září 2011). Je tedy zřejmé, že Instagram je využit zejména na fotky a obrázky a twitter spíše na textová sdělení. Denní průměr příspěvků na twitteru je cca 0,9 příspěvku za celou dobu jeho využívání. V případě hokejové sezóny se počet příspěvků téměř zdvojnásobí na cca 1,7 příspěvku denně.

Poslední a nejvíce navštěvovanou sociální sítí je Facebook. Tato síť je v Česku nejrozšířenější v počtu uživatelů a i počet uživatelů stránky HC Energie Karlovy Vary jasně převyšuje Twitter i Instagram. Jejich počet činí 25 815. Stránka zveřejňuje podobně jako webová stránka informace o klubu. Využívá sdílení článků z webu, jako je preview před zápasem, pozápasový článek nebo sdílení fotek. K tomu také přidává aktuální informace z probíhajících zápasů. Výhodou je rychlost sdělení. Jeho tvůrce může okamžitě reagovat na změny v zápasu nebo při oznámení změn v klubu. Stránka se také hodí při zvaní na klubové akce. Počet příspěvků na Facebooku znázorňuje tabulka č. 5. Opět stejně jako u počtu článků na webu je dopočítána denní hodnota.

Tabulka č. 5: Počet příspěvků na Facebooku HC Energie Karlovy Vary (září až leden)

Měsíc	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden
počet příspěvků/denní průměr	66/2,2	60/1,9	55/1,8	67/2,1	58/1,9

Zdroj: Facebook HC Energie Karlovy Vary, vlastní zpracování a výpočet

Průměrný denní počet příspěvků na facebooku klubu činí 1,98 příspěvků. Tato hodnota je podobná průměru na webu (1,88) a Twitteru (1,7). Webové stránky, Twitter a Facebook lze tedy prohlásit za nejvyužívanější prostředek pro kontakt s veřejností.

### 5.2.5 Lidé

Do složky lidé se řadí zejména osoby, se kterými přijde při využívání produktu zákazník do styku. S nejvyšším vedením a tvůrci marketingového mixu se zákazník setkat nemusí. Mnohem častěji se návštěvník setká s lidským faktorem při návštěvě zápasů nebo při využívání jiného produktu klubu. Nejprve je nutné uvést osoby, které zákazník při vstupu do haly potkat musí, vzhledem k náplni jejich práce.

V případě koupě vstupenek na pokladně se zákazník setkává s prodávacem. Dalšími osobami jsou ostraha haly a ostraha jednotlivých vstupních oken haly, které zákazník potká při vstupu do hlediště.

Následují osoby ne nutně přicházející do styku s návštěvníkem zápasu. Záleží na preferencích zákazníka, a jestli chce využít extra služeb v aréně. V tomto případě jsou jimi především prodavači občerstvení a prodavači ve fanshopu. Další osoba, u níž se setkání nedá vyloučit, je maskot klubu. Ten působí na různých místech haly a svou působnost často střídá.

### 5.2.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí vyjadřuje různé podněty ovlivňující vnímání návštěvníků. Jedná se zejména o prostředí stadionu. Hala klubu je 7 let stará a patří k nejnovějším svého druhu v Česku. Vše působí nově, od dlažby před halou až k sedadlům v hledišti. Prostředí tedy působí pozitivním dojmem na návštěvníky a jistě také na pamětníky staré haly, kterou klub roku 2009 po mnoha desetiletích opustil.

Velikostně je hala dimenzovaná na potenciální počet návštěvníků, tedy 6000. Jelikož na hokejové zápasy chodí většinou menší počet, je prostor před halou



i uvnitř dostatečně prostorný. Prostor u občerstvovacích oken je taktéž dostatečný a navíc je vybaven stoly a jinými odkladnými plochami. Dalším důležitým bodem je čistota haly, jež je na vysoké úrovni.

Důležitým aspektem je schopnost orientace v hale. Okolní prstenec je situován do oválu. V orientaci pomáhají směrové cedule zavěšené u stropu navádějící zákazníka ke správnému sektoru. Ten je pak označen číslem u vchodu, kde pomáhá s orientací také přidělená osoba. Poté už jen zákazník využívá číselných symbolů u řady a sedadla.

Další aspektem jsou nehmotné stimuly prostředí. Jednou z nich je teplota. Ta je to jisté míry dána vnímáním návštěvníka. Přímou v hledišti pak teplota klesá, čím blíže ledu návštěvník sedí. Tento fakt může zohlednit již při nákupu vstupenky.

Posledním faktorem může být hluk. Při hře je slyšet pouze zvuky hry a fandění diváků. Při přerušení hraje hudba z reproduktorů. Pokud divákům vadí hluk, měli by také zohlednit výběr místa. Větší hluk se vyskytuje poblíž sektoru fanklubu. Zde bývá nejlepší atmosféra pro aktivně podporující fanoušky. Nicméně přítomnost hlasitých bubnů, případně trubek může citlivějším návštěvníkům vadit. Vhodné je potom vyhledat sektor např. na protilehlé straně haly, kde hlasité zvuky tlumí vzdálenost.

### **5.2.7 Proces**

Proces vyjadřuje celý průběh služby. Je závislý na řadě faktorů. Může se jednat o lidský faktor nebo o fyzické překážky v cestě k samotnému produktu.

V případě produktu hokejového zápasu začíná proces nákupem vstupenky. U tohoto bodu záleží, jestli návštěvník využije předprodej, permanentku nebo kupuje vstupenku až na stadionu. Pokud vlastní vstupenku z předprodeje či permanentku, může rovnou přejít k vstupním turniketům. Pokud si vstupenku teprve kupuje na pokladně haly, může si vybrat konkrétní místo v hale, případně předložit slevový průkaz a poté obdrží vytištěnou vstupenku. Celý proces zakoupení trvá max. 30 vteřin. Čekací doba záleží především na celkové návštěvě utkání a vytvořené frontě.

Návštěvník poté pokračuje k turniketům, kde probíhá načtení kódu na vstupence a kontrola ostrahou haly. Ta je prodloužena, pokud je nutné zkontrolovat příruční zavazadlo. Další kontrola následuje v oknech u vstupu do hlediště, kdy osoba v ideálním případě kontroluje správný sektor a navádí návštěvníka na místo. Nakonec zákazník sám vyhledává konkrétní řadu a sedadlo, jež jsou přehledně označené čísly.

Další volitelné služby jsou fanshop, do kterého je během utkání umožněn přístup rovnou z haly. Zde probíhá nákup standardně. Lze platit kartou i hotově.

Další službou je občerstvení, kde se opět mohou vytvářet fronty zejména v době po konci 1. a 2. třetiny. Počet oken je dostatečný.

Toalety jsou umístěny rovnoměrně po celé hale a jejich nalezení není problémem.

Tímto končí kapitola analýzy marketingového mixu klubu vytvořená pozorováním při zápasech, okolí arény, dále pozorováním aktivity klubu na internetu.

### 5.3 Interpretace výsledků elektronického dotazování

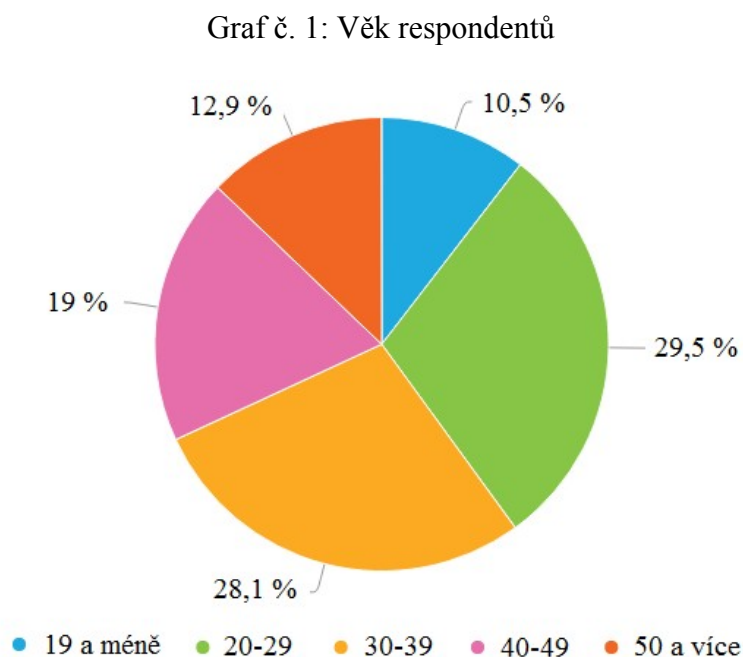
V tomto bodě došlo k utřídění a interpretování dat shromážděných prostřednictvím elektronického dotazování, které přineslo 210 vyplněných dotazníků v době mezi 24. 2. a 24. 3. Před dotazováním byl dotazník konzultován s vedoucím bakalářské práce a s vedoucí marketingového oddělení klubu. Jako distribuční kanál byl zvolen web klubu a diskusní fórum. V průběhu dotazování byl průběžně konzultován počet vyplněných dotazníků a po poradě s vedoucí marketingového oddělení byl dotazník rozesílán také skrze emaily fanouškům v emailové databázi klubu. Ve výsledku byl dotazník zobrazen 500 lidmi. Pouze zobrazených bylo 200, nedokončených 90 a dokončených 210. Následují podkapitoly o konkrétních otázkách dotazníku. Nejprve je uvedeno znění otázky, poté její ilustrace (tabulkou či grafem) a následně je doplněn komentář.

#### 5.3.1 Interpretace identifikačních otázek (1-3)

Na začátku dotazníku byly umístěny 3 identifikační otázky – na pohlaví, věk a bydliště.

**Otázka č. 1** se dotazovala na pohlaví respondentů. Ve výsledku bylo 166 respondentů mužů (79 %) a 44 žen (21 %). Tento stav určitě není překvapením. Hokej je stejně jako fotbal více mužským sportem, nicméně pětinové zastoupení žen není zanedbatelné. Poukazuje na fakt, že marketingové aktivity mohou cílit také na ženy.

#### Otázka č. 2: Jaký je Váš Věk?



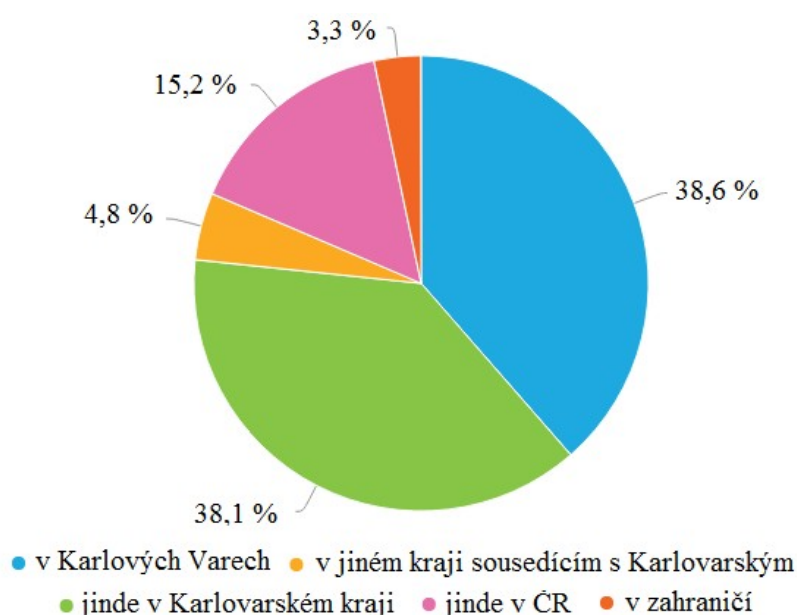
Zdroj: [www.surveio.com](http://www.surveio.com)

Výše uvedený graf poukazuje na vcelku rovnoměrně rozdělené respondenty. Nejvíce zastoupenou skupinou je věkové rozmezí 20-29 a 30-39 let. Nejméně naopak oba krajní intervaly. Celkový výsledek je jistě pozitivní, protože sběr dotazníků a výběr respondentů byl do jisté míry náhodný. Jako dobré rozhodnutí se jeví nesdílení dotazníku skrze facebook, kde by s velkou pravděpodobností převažovali mladší respondenti. Výsledné rozložení lze tedy označit za reprezentativní.

### Otázka č. 3: Kde bydlíte?

Odpovědi byly zvoleny tak, aby pokrývaly všechny možnosti.

Graf č. 2: Bydliště respondentů



Zdroj: [www.survio.com](http://www.survio.com)

Výsledek není určitě překvapivý. 76 % respondentů (161) uvedlo bydliště v Karlovarském kraji, z toho polovina přímo v Karlových Varech. Je logické, že klub z Karlových Varů bude mít hlavní základnu fanoušků ve svém kraji. Zajímavé je rozdělení ostatních možností, kdy 3x více respondentů uvedlo odpověď „jinde v ČR“ než „v jiném kraji sousedícím s Karlovarským“. Vysvětlením by mohlo být sousedství s Plzeňským krajem, kde se nachází základna konkurenčního klubu, a proto spíše převažuje základna fanoušků v ostatních krajích.

### 5.3.2 Interpretace meritorních otázek (4-28)

Po třech identifikačních otázkách následovalo v dotazníku dalších 25 otázek, jež se týkaly přímo tématu marketingového mixu HC Energie Karlovy Vary. Otázky šly za sebou podle operacionalizace, konkrétně podle jednotlivých složek marketingového mixu.

#### Otázka č. 4: Kolik domácích zápasů Energie v sezoně průměrně navštívíte?

Tabulka č. 6: Průměrný počet navštívených zápasů v sezoně

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1-5	52	24,9 %
6-10	29	13,9 %
11-15	24	11,5 %
16-20	24	11,5 %
21 a více	80	38,3 %

Zdroj: www.survio.com

Nejvíce jsou zastoupeny skupiny 1-5 zápasů a 21 a více zápasů. Tedy cca 2/3 respondentů jsou spíše občasní návštěvníci nebo naopak velmi věrní fanoušci. První skupina pravděpodobně navštěvuje nejzajímavější zápas, jako je derby s Plzní, Litvínovem nebo Chomutovem, případně s týmy z vyšších pater tabulky. U druhé skupiny se nejspíše jedná zejména o permanentkáře – tedy o nejvěrnější fanoušky.

#### Otázka č. 5: Vyhovuje Vám čas začátku zápasu? (všední dny 18 h., neděle 15.30 h.)

Tabulka č. 7: Vhodnost začátku zápasu

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
oba termíny mi vyhovují	147	70 %
všední dny mi vyhovují, neděle ne	27	12,9 %
všední dny mi vyhovují, neděle ne	32	15,2 %
nevychovuje mi žádný termín	4	1,9 %

Zdroj: www.survio.com

Oba termíny vyhovují 70 % respondentů. Hlavním důvodem je jistě tradice. Takto nastavené časy jsou zavedeny již mnoho let a fanoušci jsou již zvyklí. Pozdější termín ve všední dny vyhovuje pracujícím fanouškům. Dřívější nedělní termín je zvolen s ohledem na volný den. V neděli také chodí více rodin s dětmi, které preferují dřívější start utkání. Alespoň jeden z termínů nevyhovuje čtvrtině respondentů.

**Otázka č. 6: Jaký je Váš názor na maskota klubu Varana?**

Tabulka č. 8: Názor na maskota klubu

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
neregistruji ho	29	13,8 %
líbí se mi jeho vzhled i činnost	117	55,7 %
líbí se mi vzhled, činnost ne	30	14,3 %
nelíbí se mi vzhled, činnost ano	20	9,5 %
nelíbí se mi vzhled ani činnost	14	6,7 %

Zdroj: www.survio.com

Z odpovědí o maskotovi klubu Varanovi lze vyčíst, že nadpoloviční většině se maskot líbí včetně jeho činnosti při zápasech. Vzhledově se maskot líbí celkem 70 % respondentů. Naopak pouze 17,2 % se vzhledově nelíbí. Činnost maskota se zamlouvá 65 % respondentů. Celkově určitě převažuje pozitivní názor.

**Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a s doprovodným programem při zápasech? (hlasatel, hudba, přestávkový program)**

Tabulka č. 9: Spokojenost s doprovodným programem při zápasech

	1	2	3	4	5	
velmi dobrý	17 (8,1 %)	42 (20,1 %)	81 (38,8 %)	42 (20,1 %)	27 (12,9 %)	velmi špatný
	1	2	3	4	5	

Zdroj: www.survio.com

V 7. otázce respondenti projevili poměrně negativní postoj vůči doprovodnému programu. Hodnocení se zastavilo na průměrné hodnotě 3,1. Nejvíce respondentů volilo střední známku 3. Jedním z důvodů horšího hodnocení programu mohou být výkony týmu na ledě, kde se příliš v letošní sezóně nedařilo a fanoušci se na doprovodný

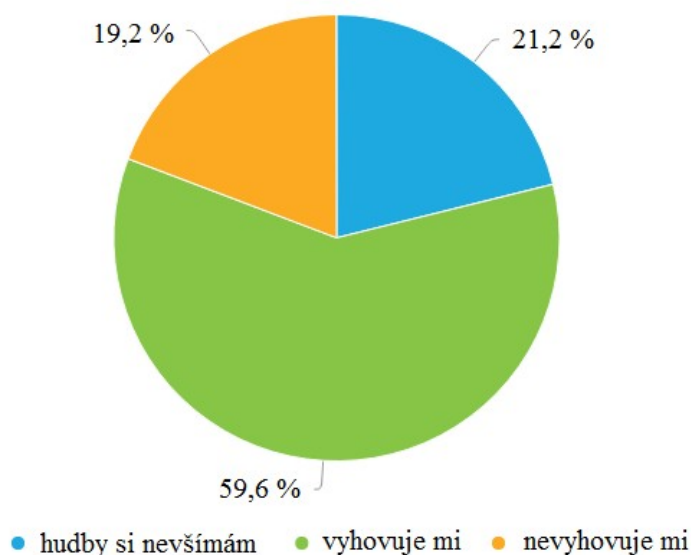
program mohli více zaměřit a soustředit se tak na nedostatky. Konkrétněji se mohli respondenti vyjádřit v otázce č. 8, která byla otevřená.

### **Otázka č. 8: Co byste na doprovodném programu zlepšil/a?**

V této otevřené otázce se vyskytly dva typy odpovědí – negativní a navrhuující. Odpovědi by se daly rozdělit dle zaměření na pět typů: soutěže, moderátor, hudba, mládež, krasobruslení. Negativně respondenti hodnotí opakující se soutěže. Negativně se několik respondentů vyjadřuje směrem k moderátorovi, ať už k jeho projevu nebo k jeho činnostem při zápase. Hudba je dle vnímání většinou příliš hlasitá nebo nevhodně zasahuje do fandění fanklubu. Mládež by fanoušci zařadili více do programu. Dle odpovědí je pro ně o přestávce atraktivnější zápas mládeže, než např. krasobruslařské vystoupení. V návrzích nejčastěji padly tipy na program, jako je využití hráčů mimo sestavu k podpisové akci, nebo dále např. určitým způsobem zpracovaná reminiscence na doby, kdy byl klub velmi úspěšný.

### **Otázka č. 9: Jaký je Váš názor na hudební playlist při zápase?**

Graf č. 3: Názor na hudební playlist při zápase



Zdroj: [www.survio.com](http://www.survio.com)

Hudební playlist je otázkou vkusu fanoušků. I tak playlist zvolený klubem vyhovuje 60 % respondentů. Pokud k tomu přičteme respondenty, které hudba nezajímá a soustředí se spíše na hokej, tak playlist nevádí přes 80 % respondentů. Je zřejmé, že v tomto bodě se DJ při zápase jistě nezavděčí všem fanouškům, nicméně do určité míry se mu to dle odpovědí vcelku daří.

### Otázka č. 10: Nakupujete klubové předměty? (např. čepice, dresy, šály)

Tabulka č. 10: Nákup klubových předmětů

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
nakupuji pravidelně	17	8,1 %
nakupuji nepravidelně	115	54,8 %
nenakupuji	78	37,1 %

Zdroj: www.survio.com

Téměř 2/3 respondentů klubové předměty nakupuje. Občas či nepravidelně nadpoloviční většina. Nicméně vysoké procento respondentů klubové předměty nenakupuje vůbec. Příčinou může být sortiment nebo cena. Oba atributy byly dotazovány v samostatných otázkách (11-13).

### Otázka č. 11: Jaký je Váš názor na sortiment ve fanshopu?

Tabulka č. 11: Názor na sortiment ve fanshopu

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
úzký	61	30 %
příměřený	121	59,6 %
široký	21	10,3 %

Zdroj: www.survio.com

Otázka šíře sortimentu naznačuje odpověď na nenakupování v předcházející otázce, kdy 37 % respondentů nenakupuje vůbec klubové předměty. Zde vidíme, že 30 % respondentů považuje sortiment za úzký. To by mohli být fanoušci se zájmem o klubový předmět, nicméně z důvodu úzkého sortimentu nenajdou vhodný produkt.

### Otázka č. 12: O jaký předmět byste nabídku fanshopu případně rozšířil/a?

Z odpovědí na tuto otázku lze vyčíst velké množství různých předmětů. Lze identifikovat hlavní skupiny, předmětů: čepice, kšiltovky; trika, mikiny, bundy; věci do auta a věci pro děti. U těchto skupin spatřují respondenti nedostatky. Buď předmět chybí, nebo je drahý. Respondenti nabízejí řešení v podobě inspirace u jiných fanshopů. Dále se mnoho odpovědí točí kolem ceny. Mnoho respondentů by uvítalo levnější předměty i na úkor kvality, např. levná trička či mikiny s logem klubu.



### Otázka č. 13: Jaký je Váš názor na cenu klubových předmětů ve fanshopu?

Tabulka č. 12: Názor na cenu klubových předmětů

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
nemám o ceně přehled	58	27,6 %
nízká vzhledem ke kvalitě	3	1,4 %
přiměřená vzhledem ke kvalitě	66	31,4 %
vysoká vzhledem ke kvalitě	83	39,5 %

Zdroj: www.survio.com

Poslední z otázek týkajících se fanshopu. Výsledek potvrzuje další z důvodů, proč mnoho respondentů v otázce č. 10 odpovídalo, že nenakupuje klubové předměty vůbec. Většina nenakupujících respondentů nejspíše odpověděla v otázce č. 13 první nebo čtvrtou odpovědí. Nejvíce respondentů označilo odpověď, že je cena vysoká vzhledem ke kvalitě. To potvrzuje také volné odpovědi z otázky č. 12, kdy mnoho respondentů uvedlo vysoké ceny ve fanshopu.

### Otázka č. 14: Jaký je Váš názor na cenu vstupenek?

Graf č. 4: Názor na cenu vstupenek



Zdroj: www.survio.com

Základní cena vstupenek je 90 a 190 Kč. Tyto hodnoty nepovažuje za vysoké 73,8 % respondentů. To je pozitivní, zejména s ohledem na fakt, že letošní sezóna byla výsledkově jednou z nejhorších v historii. Na druhou stranu 17,6 % respondentů považuje cenu za vysokou, ale na návštěvu to nemá vliv. Zde se jedná zejména o držitele permanentek, kteří zakoupením permanentní vstupenky projeví důvěru k týmu, nicméně je pravděpodobné, že zápasy navštěvovali i v případě špatných výkonů.

#### **Otázka č. 15: Jakým způsobem si obvykle kupujete vstupenky na zápas?**

Tabulka č. 13 : Způsob nákupu vstupenek na zápas

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
vlastním permanentku	65	31 %
na pokladně před zápasem	44	21 %
v předprodeji v kamenných prodejnách	10	4,8 %
na internetu	67	31,9 %
vstupenka od partnera klubu	16	7,6 %
jinak (uveďte):	8	3,8 %

Zdroj: [www.survio.com](http://www.survio.com)

Podle očekávání se nejvíce respondentů přiklonilo k permanentkám, internetu a nákupu na pokladně (celkem 84 %). Určitě lze pozorovat nástup technologií, kdy lze zakoupit vstupenky z domova a lidé toho využívají a vyhýbají se tím frontám před zápasem. Nicméně nákupu těsně před zápasem stále využívá nezanedbatelný počet respondentů.

#### **Otázka č. 16: Jaký sektor obvykle navštěvujete?**

V této otázce respondenti uváděli nejčastěji navštěvovaný sektor v hale. Jak bylo zmíněno v kapitole 5.2.2.1, většina míst je rozdělena mezi dva typy sezení – hlavní tribuna a sektory za brankami. 86 % respondentů uvedlo jeden z těchto dvou typů. 7,9 % uvedlo VIP sektor. Většina odpovědí z možnosti „jiné“ by se dala zařadit do jedné ze čtyř ostatních nabízených odpovědí. Vše je shrnuto v tabulka č. 14.

Tabulka č. 14: Navštěvovaný sektor

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
hlavní tribuna	95	45,2 %
tribuna za brankou	48	22,9 %
sektor fanklubu za brankou	38	18,1 %
VIP/skybox	16	7,6 %
jiný (uved'te):	13	6,2 %

Zdroj: www.survio.com

### Otázka č. 17: Jak se na zápas obvykle dopravujete?

Tabulka č. 15: Způsob dopravy na zápas

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
pěšky	33	15,7 %
autem	156	74,3 %
autobuem	17	8,1 %
jinak (uved'te):	4	1,9 %

Zdroj: www.survio.com

Otázka o dopravě na zápas byla z většiny vyplněna fanoušky, kteří využívají jako dopravní prostředek auto. Téměř  $\frac{3}{4}$  zvolili tuto možnost. Pro fanoušky nebydlící v Karlových Varech je to jistě nejvhodnější způsob dopravy. U otázky na bydliště se do této skupiny zařadilo cca 60 % respondentů. Naopak u odpovědi „pěšky“ lze předpokládat bydliště v Karlových Varech, pravděpodobně v nedaleko vzdálených čtvrtích od haly.

### Otázka č. 18: Jste spokojen/a s dostupností haly?

Otázka na spokojenost s dostupností haly byla jednou z nejobecněji položených otázek z celého dotazníku. Záleží samozřejmě na druhu dopravy, kterou se návštěvník k hale přepravuje. Vypovídající hodnota odpovědí není vysoká. Škála byla u této otázky: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne. Jednu z kladných odpovědí zvolilo 98 % respondentů (205), zápornou jen 1,9 % (4). S dostupností byli spokojeni

v podstatě všichni respondenti. Více vypovídající odpovědi o dostupnosti haly přinesly otázky č. 17 a 19, jež byly konkrétněji položeny a obsahovaly tím pádem konkrétnější výběr z odpovědí.

### Otázka č. 19: Jak byste vylepšil/a dopravní dostupnost haly?

Tabulka č. 16: Vylepšení dopravní dostupnost haly

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
zlepšení není potřeba	84	41,6 %
více parkovacích míst	92	45,5 %
kratší interval současných autobusů	16	7,9 %
více autobusových linek obsluhujících halu	18	8,9 %
zastávka autobusu blíže haly	7	3,5 %
jinak (uveďte):	8	4 %

Zdroj: www.survio.com

V této otázce byly autorem přímo v možnostech nastíněny návrhy, k nimž se respondenti mohli připojit. Vlastní odpověď mohli uvést v odpovědi „jiné“. 41,6 % respondentů je s dostupností spokojeno. Nejvíce respondentů si získala odpověď „více parkovacích míst“. V otázce č. 17 uvedlo 156 respondentů jako prostředek dopravy k hale auto. 92 z nich pravděpodobně uvedla nespokojenost s počtem parkovacích míst. Nedostatek míst při zápasech je řešen možností využití parkoviště u OC Varyáda. Nicméně to je oproti parkovišti přímo u haly vzdáleno cca 400 metrů. Je samozřejmě přirozené, že lidé chtějí parkovat co nejbližší haly a může pro ně být uvedená vzdálenost příliš vysoká. Výhodou parkování u OC může ovšem být snadnější výjezd po zápase. V ostatních odpovědích byl právě složitý výjezd po zápase zmiňován.

### Otázka č. 20: Všimáte si upoutávky na zápas? (billboardy, noviny, internet)

20. otázka je první, která míří do bodu propagace. Tato otázka je ovlivněna umístěním dotazníku na webové stránky. Respondenti, kteří využili odkazu na webu, logicky označili jako prostředek propagace zápasu právě webové stránky. Podle tabulky na straně 64 jich celkem bylo 67,9 %. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je facebook se 43 %. Billboardů a propagace v novinách si všimlo 35 a 21 %, nicméně

celkově převažuje elektronická propagace zápasů. Tu lze vytvořit snadno, např. vytvořením události utkání na facebooku nebo napsáním preview na zápas a umístěním na web. Naopak žádné propagace si nevšimlo 19 % respondentů (20). Může se jednat o permanentkáře nebo o vlastníky vstupenek od partnera klubu.

Tabulka č. 17: Prostředky propagace zápasu

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano, billboard	74	35,4 %
ano, noviny	45	21,5 %
ano, rozhlas	28	13,4 %
ano, webové stránky	142	67,9 %
ano, facebook	90	43,1 %
ano, elektronický newsletter	12	5,7 %
nevšímám	40	19,1 %
jinde (uveďte):	6	2,9 %

Zdroj: www.survio.com

### Otázka č. 21: Jak byste ohodnotil/a vzhled webových stránek klubu?

Tabulka č. 18: Hodnocení webových stránek klubu

	1	2	3	4	5	
velmi dobrý	60 (28,8 %)	87 (41,8 %)	48 (23,1 %)	10 (4,8 %)	3 (1,4 %)	velmi špatný
	1	2	3	4	5	

Zdroj: www.survio.com

Hodnocení webových stránek dopadlo pozitivně. Známkou 4 nebo 5 je označilo pouze 13 respondentů. Naopak za vzhledově dobré je považuje 70 % respondentů. V součtu s respondenty, jimž stránky připadají alespoň průměrné se součet procent vyšplhá téměř na 94 %. Průměrná známka byla 2,1. Je vidět, že po opuštění staré verze stránek byly vytvořeny dobře vypadající stránky, které se líbí i fanouškům.

### Otázka č. 22: Jaký je Váš názor na aktuálnost webových stránek klubu?

Tabulka č. 19: Názor na aktuálnost webových stránek

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
nenavštěvuji	4	1,9 %
velmi aktuální	68	32,4 %
průměrně aktuální	133	63,3 %
neaktuální	5	2,4 %

Zdroj: www.survio.com

Dále respondenti odpovídali na otázku týkající se aktuálnosti webových stránek. Třetina respondentů považuje stránky za velmi aktuální. Spolu s respondenty, kterým stránky přijdou alespoň průměrně aktuální, vytváří celek o 95,7 %. Jak bylo popsáno v kapitole 5.2.4.3, počet příspěvků na webu v sezóně se letos pohyboval od 1,6 do 2 příspěvků denně. Někteří respondenti by jistě uvítali více příspěvků, nicméně naprostá většina je s aktuálností stránek spokojena (viz tabulka č. 19).

### Otázka č. 23: Jak často navštěvujete facebookové stránky klubu?

Tabulka č. 20: Návštěvnost facebookových stránek klubu

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
několikrát denně	13	6,2 %
alespoň jednou denně	47	22,5 %
alespoň 3x týdně	35	16,7 %
jednou týdně	31	14,8 %
jednou měsíčně	9	4,3 %
méně často	74	35,4 %

Zdroj: www.survio.com

Z rozložení odpovědí vyplývá, že 60 % respondentů navštěvuje facebook alespoň jednou týdně. Denně zkontroluje profil klubu více než čtvrtina respondentů. Na druhou stranu méně než jednou týdně navštěvuje facebook takřka 40 % lidí (83). Z tohoto počtu

je 63 respondentů starších 30 let. Toto číslo lze dát do spojitosti s využíváním facebooku dle věku. Různé sociální sítě používají zejména lidé do 30 let. Nad 30 let již méně, je proto logické, že starší respondenti zvolili možnost jednou měsíčně nebo méně často.

**Otázka č. 24: Jaký typ informací Vám na facebooku nebo na webu chybí?**

V této otázce byly na výběr 2 odpovědi – „nic mi nechybí“ a „chybí mi (uved'te):“. Otázka byla nepovinná, 17 respondentů ji tedy přeskočilo. 70 % respondentů zvolilo první možnost, čímž vyjádřili buď fakt, že jim opravdu nic nechybí, nebo že je zrovna nenapadla konkrétní chybějící informace, kvůli čemuž nevolili druhou možnost. 30 % ostatních respondentů, kterým něco chybí, vypsalo množství návrhů. Některé jsou jistě realizovatelné. Další informace web či facebook již obsahuje, ale někteří respondenti je neregistrují (např. statistiky hráčů). Nejčastěji si respondenti žádají informace z kabiny týmu, jako jsou různé zajímavosti, videa či fotografie z tréninku, více rozhovorů s hráči nebo informace o zranění hráčů. Zranění v týmu se občas tají z taktických důvodů a jeho zveřejnění je na vedení týmů. Častější rozhovor hráčů s fanoušky prostřednictvím webu byl také několikrát zmíněn.

**Otázka č. 25: Uvítal/a byste oficiální mobilní aplikaci klubu?**

Tabulka č. 21: Názor na oficiální mobilní aplikaci klubu

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano, využíval bych ji	127	60,8 %
ne, aplikaci bych nevyužil	82	39,2 %

Zdroj: www.survio.com

Tato otázka byla přidána do dotazníku na přání klubu. Odpověď respondentů se nedá označit za čistě kladnou, i když pro zavedení aplikace je 60 % z nich. Výsledek patrně souvisí s věkovou strukturou respondentů. Pro využívání aplikace je nutné vlastnictví tzv. chytrého telefonu, které je spojeno spíše s mladší generací. Respondenti nad 40 let zabírali cca třetinu celého vzorku, takže lze předpokládat, že by většina z nich aplikaci nevyužila. U mladších respondentů se dá naopak předpokládat náklonnost k aplikaci.

## Otázka č. 26: Jak byste ohodnotil/a zaměstnance na utkání?

Tabulka č. 22: Hodnocení zaměstnanců na utkání

Odpověď	Velmi dobrý	Dobrý	Průměrný	Spíše špatný	Špatný
pokladní	52 (25,4 %)	82 (40 %)	56 (27,3 %)	3 (1,5 %)	1 (0,5 %)
prodavač občerstvení	26 (12,7 %)	68 (33,2 %)	66 (32,2 %)	36 (17,6 %)	7 (3,4 %)
ostraha	21 (10,2 %)	49 (23,9 %)	70 (34,1 %)	37 (18 %)	28 (13,7 %)

Zdroj: [www.surveo.com](http://www.surveo.com)

V této otázce byli hodnoceni zaměstnanci působící na zápase. Nejdříve byla hodnocena práce pokladních, která vyšla s velmi kladným hodnocením. Jako minimálně dobrou ji označily 2/3 respondentů. Průměrnou a lepší ji ohodnotilo dokonce 93 %. Na výkonu pokladních respondenti neshledali nic špatného. Více průměrných hodnocení lze přičíst hodnocení spíše procesu, kdy návštěvník stojí ve frontě a může hodnotit pokladní hůře.

Druhá část otázky se týká pracovníků občerstvení, kteří byli ohodnoceni spíše pozitivně, ale již méně než v případě pokladních. Více respondentů zde již využilo i hodnocení špatné a velmi špatné (celkem 20 %). Stále ovšem považuje obsluhu za alespoň průměrnou 78 % respondentů. Část špatných hodnocení lze opět přičíst stání ve frontě při čekání na službu, kterou může obsluha zmírnit jen rychlejším výkonem práce.

Nejkritičtěji se respondenti vyjádřili o ostraze. Minimálně průměrně vidí ostrahu 68 % respondentů. Jako špatnou či velmi špatnou označila ostrahu třetina respondentů. Konkrétní příčiny jsou zmiňovány v poslední otevřené otázce. Jedná se např. o pasivitu hlídačů jednotlivých oken, vpouštění diváků do hlediště v průběhu hry s omezením výhledu ostatních nebo nepředcházení konfliktů s hostujícími fanoušky při zápasech.

## Otázka č. 27: Jak jste spokojen/a s následujícími faktory?

Tato otázka zahrnovala aspekty dvou bodů marketingového mixu – materiálního prostředí a procesů. Škála byla udána obecně od 1 do 5. V poznámce u otázky byla uvedena konkrétní škála pro jednotlivé body, např. čekací doba u vstupu – velmi krátká/velmi dlouhá.

Nejprve respondenti hodnotili čistotu v hale. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2.6, hala je moderní a nepůsobí zašle, čemuž napomáhá i úklid haly. Pozorování autora



respondenti potvrdili a minimálně průměrnou známkou hodnotilo 94 % z nich. Špatnou či dokonce velmi špatnou čistotu haly označilo jen 5 % respondentů.

Dále následovala otázka na hlasitost hudby. Tato otázka na rozdíl od ostatních neměla kladnou a zápornou odpověď, čímž mohla respondenty zmást. Rozložení napovídá, že většina z nich zadání pochopila. Za velmi tichou nebo velmi hlasitou hudbu označila čtvrtina respondentů. Střední hodnotu volila naopak třetina.

U otázky značení vyšlo podobné rozložení jako u čistoty v hale. Alespoň průměrně hodnotilo 96 % respondentů. U takto moderních hal by orientace neměla být problémem.

Následovala otázka na počet otevřených pokladen, tedy procesní otázka. Záleží na více faktorech, jako je atraktivita soupeře nebo na množství vstupenek koupených v předprodeji. Podle toho vznikají fronty a otevřený počet pokladen dostačuje nebo ne. Nicméně alespoň průměrně hodnotily tento bod  $\frac{3}{4}$  respondentů. Rezervy se projevily v pětině odpovědí.

Poslední podotázka souvisela s předchozím procesem – čekací doba u vstupu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2.7, čekací doba záleží právě na počtu otevřených pokladen a také na délce kontroly ostrahou. To probíhá obvykle hladce za pár vteřin. U turniketů již příliš dlouhé fronty nenastávají, což potvrzuje i pozitivní hodnocení respondentů.

Tabulka č. 23: Hodnocení faktorů materiálního prostředí a procesů

Odpověď	Velmi dobrý	Dobrý	Průměrný	Spíše špatný	Špatný
čistota v hale	88 (41,9 %)	86 (41 %)	25 (11,9 %)	9 (4,3 %)	2 (1 %)
hudba při zápase	39 (18,6 %)	56 (26,7 %)	70 (33,3 %)	30 (14,3 %)	14 (6,7 %)
značení v hale	108 (51,4 %)	74 (35,2)	23 (11 %)	3 (1,4 %)	2 (1 %)
počet otevřených pokladen	40 (19 %)	68 (32,4 %)	55 (26,2 %)	32 (15,2 %)	13 (6,2 %)
čekací doba při vstupu	46 (21,9 %)	84 (40 %)	57 (27,1 %)	15 (7,1 %)	8 (3,8 %)

Zdroj: www.survio.com

### **Otázka č. 28: V poslední otázce můžete uvést své podněty nebo připomínky**

V poslední otázce mohli respondenti napsat libovolné připomínky či podněty směrem ke klubu. Učinilo tak 70 respondentů. Poznámky se soustředily zejména na následujících šest témat: *vedení klubu, výkony týmu na ledě, přístup ochranky, občerstvení, hudba a fanshop*. První dvě témata byla nejčastější odpovědí, nicméně jsou stěží ovlivnitelná marketingovým oddělením. Je patrná frustrace respondentů z probíhající sezóny, která vyústila až v účast v baráži. Ostatní témata dokreslovala celý dotazník. Některé otázky byly obecněji položené a v poslední otázce se respondenti mohli vyjádřit k jakémukoliv bodu marketingového mixu.

Poslední analyzovanou otázkou skončila kapitola analýzy elektronického dotazování. To spolu s pozorováním autora, jež bylo interpretováno v kapitole 5.2, vytvořilo dostatek podkladů k tvorbě doporučení a návrhů na zlepšení jednotlivých bodů marketingového mixu. Návrhy lze nalézt v následující kapitole.

## 6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU

V této části práce jsou vypracovány návrhy na zlepšení marketingového mixu, jež vychází z analýzy marketingového mixu. Analýza byla založena na autorově pozorování a zejména na stěžejní části práce – na elektronickém dotazování fanoušků klubu, kteří vyjádřili mnoho názorů ke každému bodu marketingového mixu. Návrhy jsou tím pádem rozděleny na sedm bodů.

### 6.1 Produkt

Samotný výkon na ledě marketingové oddělení stěží ovlivní. Lze pozměnit ostatní faktory, jako je čas utkání. S tím jsou ale fanoušci spokojeni a jsou na něj zvyklí.

Naopak doprovodný program přinesl kritiku respondentů. Nejvíce kritizovali moderátora, s nímž by klub měl pohovořit a vymyslet určité změny, které by ozvláštnily nebo zatraktivnily jeho výstup a také celý program. V době zápasu by se měl pohybovat po celé ploše hlediště, aby si do zápasu připadali vtaženi i diváci mimo hlavní tribunu.

Do soutěží by též měli být vybíráni fanoušci z různých sektorů. Vymyšlení soutěží by mělo být více tvůrčí. Organizátor se nesmí bát měnit typ soutěže nebo vymýšlet nový. Zapojením více fanoušků se soutěž zatraktivní, např. místo tří soutěžících vybrat tři dvojice.

V dalším přestávkovém programu respondenti chválili vystoupení mládeže. Krasobruslení ocenili také, ale zápas mladších týmů je pro ně atraktivnější a zároveň prezentuje výsledky práce trenérů klubu. Navíc se tím zapojí více lidí a program je tak živější a zajímavější. Maskot klubu Varan byl hodnocen většinou pozitivně, takže jeho větší zapojení a rozšíření jeho činnosti je možné.

Kritika také směřovala na aktivity na kostce nad ledem. Zařazením více „soubojů fanoušků“, na úkor „kiss me“ se zlepší atmosféra při přerušení hry.

Další výtkou či návrhem je práce DJ. Ten by měl 100% brát ohled na aktivitu fanklubu. V případě, že se přenese skandování fanklubu do přerušení hry, DJ musí citlivě hudbu nepouštět nebo ztlumit, případně místo hudby více zařazovat motivační hudbu, která podvědomě motivuje fanoušky k tleskání.

Dalším produktem je fanshop. Zde jednoznačně autor doporučuje inspiraci u jiných týmů s širším sortimentem. Respondenti si stěžovali také na cenu. Chtějí nosit věci s logem Energie, nicméně možnosti jsou pro ně často drahé nebo chybí. Ocenili by

zavedení levného, i když méně kvalitního produktu, např. trika nebo mikiny s logem klubu. Nevadil by jim určitě ani jednoduchý design a střih. Přilákalo by to fanoušky, kteří nechtějí vynaložit 1190 Kč za dres, ale přesto chtějí nosit logo klubu. Obyčejné triko také využijí v čase mimo zápas. Opět by se dala využít návrhářská soutěž podobná té, která proběhla v sezóně 2008/2009.

Otázka na sortiment občerstvení nebyla zahrnuta v otázkách dotazníku, nicméně fanoušci měli prostor vyjádřit se v otevřené otázce. Z odpovědí vyplývá, že mnoho fanoušků považuje sortiment za nemoderní nebo nedostatečný. Návrhem tedy je přesvědčení provozovatele, aby nabídku změnil či poupravil. Změna by mohla být v podobě „měsíční“ nebo „zápasové“ nabídky, jednalo by se tedy v podstatě limitovanou akcí. Zákazníci by byli jistě pozitivně překvapeni. Vybraný seznam změn by mohl být řešen skrze anketu na webu. Inspiraci lze opět nalézt v halách ostatních hokejových týmů s širší nabídkou občerstvovacích produktů.

## **6.2 Cena**

U ceny byla v dotazníku řešena zejména cena klubových předmětů a cena vstupenek na utkání.

Cena klubových předmětů byla nastíněna již u produktu. Lze předpokládat, že současné předměty jsou oceněny standardně přírůžkou k nákladům. Snížení ceny by tedy nemuselo plnit účel. Návrhem je zavedení produktové řady s nižší cenovou hladinou, zacílené na skupinu fanoušků, kteří nechtějí vynakládat mnoho financí. Zejména u základních produktů, jako je čepice, kulich, triko, mikina, šála nebo věci do auta a pro děti. Odlišení od dražších výrobků stejného typu je na místě. Není v zájmu fanshopu, aby tyto levnější výrobky úplně zastínily ty dražší a kvalitnější.

Cena zápasu je zdá se správně nastavena. I přes špatné výsledky týmu v sezóně ji hodnotili respondenti poměrně pozitivně. Návrhem je určitě ponechání základního vstupného (v případě extraligy). Na zvažení je cena permanentní vstupenky. Snížení by zvýšilo jejich prodej, případně alespoň vyrovnalo úbytek fanoušků, kteří nejspíše z důvodu letošních horších výkonů týmu nebudou stát o permanentních vstupenkách i v další sezóně. Určitě nelze doporučit zvyšování ceny.

### **6.3 Distribuce**

Klub hraje své zápasy v KV aréně, jež je pevným bodem distribuce zápasu, který není v zájmu klubu nebo fanoušků měnit. Ostatní body lze do jisté míry alespoň upravit.

Loňskou změnou uspořádání sektorů klub zpřehlednil nabídku pro návštěvníka. To bylo jistě pozitivním krokem, který usnadňuje orientaci fanoušků i práci pokladních.

U dopravy k hale bylo vytýkáno zejména nedostatečné množství parkovacích míst. Otázkou je, jestli fanoušci vědí o možnosti parkování u stadionu Závodu míru a u OC Varyáda. Dalším návrhem tedy je, aby před příští sezónou byly zveřejněny informace, o všech možnostech parkování při zápasech, např. skrze článek na webu nebo facebooku klubu.

Posledním bodem distribuce jsou vstupenky. U té třetina respondentů uvedla nákup na internetu. Cílem klubu by mělo být přesunutí části vstupenek z nákupu před zápasem na nákup na internetu. Výsledným efektem by mělo být zkrácení front před zápasem. Prostředkem by jako u parkování mohl být článek o výhodách nákupu přes internet.

### **6.4 Propagace**

U bodu propagace si respondenti žádali zlepšení zejména v oblasti PR – tedy kontaktu klubu s fanoušky. Návrhem je častější využití sekce „ptejte se“ na webových stránkách, skrze kterou mohou fanoušci klást offline otázky hráčům nebo trenérům. Do této doby bylo využito cca jeden rozhovor s hráčem a jeden s trenérem/sportovním manažerem za sezónu. Alespoň zdvojnásobení počtu offline rozhovorů by opět fanoušky sblížilo s týmem. Využit lze např. zraněné členy týmu nebo hráče mimo sestavu.

Dalším nápadem při využití hráčů mimo sestavu je podpisová akce při zápase. Hráči by mohli být k dispozici fanouškům o jedné přestávce. Takováto drobná podpisová akce fanoušky s týmem také sblíží a je jednoznačně pozitivní. Lidé mají možnost získat podpis, případně pohovořit s hráčem o libovolném tématu. Maskot klubu Varan byl také hodnocen pozitivně, takže by se mohl také autogramiády zúčastnit.

Respondenti také žádali více informací ze zákulisí kabiny. K tomu by mohla být využita síť Instagram, která primárně využívá obrazový materiál a videa. Zde by mohly být umístěny fotografie z kabiny před zápasem nebo po něm, dále fotografie týmu z autobusu při výjezdech nebo video z tréninků. Vše by mohlo být doplněno materiálem od fanoušků např. v podobě fotky či videa z výjezdu na venkovní zápas.

V posledním návrhu propagace je mobilní aplikace. Tu podpořilo 60 % respondentů. Je na zvážení marketingového oddělení, jestli projekt uskuteční. Tento výzkum nepřinesl u této otázky jasnou odpověď. Tento bod je určitě důležité dále zkoumat, např. anketou na webových stránkách nebo v aréně při zápase, kde se může vyjádřit více respondentů.

## **6.5 Lidé**

U lidského faktoru byla hodnocena práce pokladních, pracovníků občerstvení a ostrahy. Pokladní byli hodnoceni kladně. Respondenti jsou spokojeni s jejich odvedenou prací a neshledali na jejich výkonu nic špatného. Přístup je standardní, změny tedy nejsou potřeba.

Prodavači občerstvení byli hodnoceni průměrně až pozitivně. Horší hodnocení se dá jistě přičíst také procesu obsluhy, který pracovníci příliš neovlivní. Zákazník stojící ve frontě může být naštvaný kvůli čekání a pak hůře ohodnotit samotnou obsluhu. Pokud se nehledí na procesní otázku nebo na sortiment občerstvení, respondenti neměli na samotnou obsluhu konkrétní výhrady.

Nejvýraznější kritika přišla u ochranky, jak v hodnocení, tak i v připomínkách. Z valné většiny jsou zmíněni pořadatelé v oknech u vstupu do hlediště. Těmto zaměstnancům by měly být zdůrazněny jejich úkoly, aby je do jisté míry plnili lépe. Zejména se jedná o vpouštění diváků do hlediště při nepřerušené hře, čímž ruší výhled a zážitek ostatních diváků, na které se musí brát ohled především. Výhled na led je i ze zmíněných oken, a tím pádem mohou příchozí diváci vyčkat na přerušování, které je v hokeji poměrně časté.

Respondenti pochopitelně také zmiňovali četné výtky směrem k vedení klubu. To plyne především z výkonů týmu v letošní sezóně, fanoušci jsou poté pochopitelně rozezlení. V tomto bodě je vznášení návrhů zbytečné. Připomínky lze pouze předat klubu ke zvážení.

## **6.6 Materiální prostředí**

U materiálního prostředí byly zvlášť hodnoceny tyto body: čistota, značení v hale a hlasitost hudby. Čistota a značení byly hodnoceny velmi pozitivně. Důvodem je moderní hala postavená před 7 lety. Z tohoto důvodu by neměl být s uvedenými body problém.

Hlasitost je subjektivní atribut a je závislý na konkrétním místě v hale. Hala je velmi moderní a je otázkou, jestli lze hlasitost lépe vyvážit. Využití hudby bez ohledu na hlasitost bylo rozebráno již v návrhu produktu.

## **6.7 Proces**

Posledním bodem byly otázky na proces, který úzce souvisí s distribucí – tedy zejména samotnou KV arénou. Moderní hala všechny procesy usnadňuje, např. v podobě velkého množství turniketů, počtu vstupů a východů.

Hodnocen byl počet otevřených pokladen. Klub si při každém zápase může zkontrolovat, jestli pokladny stíhají příchozí návštěvníky a podle toho se zařídit v dalších zápasech. Zohlednění atraktivity soupeře je samozřejmostí.

Totožné věci platí také u čekací doby u vstupu.

Celkově se u procesů nevyskytuje velké množství problémů, kterými by se klub musel zabývat. V tomto případě jsou důležitější ostatní složky marketingového mixu.

## 7 DISKUSE

Praktická část potvrdila určité poznatky z úryvků teoretické části. Zejména jde o kapitolu o službách, konkrétně o jejich vlastnostech. Dále lze využít zmínku Morganové a Summersové (2005) ze strany 29, kde je zmíněna nekonzistence a nepředvídatelnost sportovního produktu, jež dělá sport zajímavým pro diváky, ale náročnějším pro pracovníky marketingu.

Výše zmíněné se v práci plně projevilo při zpracovávání praktické části. Nejprve musel být upraven původně zamýšlený způsob dotazování, kdy autor plánoval elektronické i osobní dotazování v hale při zápase. S ohledem na vysoký počet marketingových aktivit spadajících do marketingového mixu, se elektronické dotazování ukázalo jako jediná vhodná metoda a od osobního dotazování bylo upuštěno.

Dále se ukázalo problematické zvolení správného času pro výzkum. Možnostmi byla doba před startem sezóny, nebo v průběhu sezóny. První možnost byla zavržena na základě úsudku autora, dle kterého by fanoušci neměli velký zájem mimo sezónu dotazníky vyplňovat. Byla tedy vybrána druhá možnost, se kterou přišly problémy. Týmu se nedařilo a fanoušci byli nespokojení. To je jeden z důvodů, proč některé odpovědi u otevřených otázek v dotazníku byly velmi negativní a netýkaly se často tématu.

Dalším problémem bylo uzavření diskusního fóra na webových stránkách klubu z důvodu negativních reakcí přispěvovatelů. Diskusní fórum bylo zamýšleno jako jeden ze tří distribučních kanálů dotazníku.

Je otázkou, do jaké míry výsledky týmu v sezóně ovlivnily výsledky dotazování. Faktem je, že na druhou stranu špatné výsledky mohly přimět fanoušky k vyjádření názoru a k tomu mohli využít právě dotazník. Pokud by pouze chválili, nemohlo by vzniknout tolik podnětů a návrhů.



## 8 ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo shromáždění názorů fanoušků klubu HC Energie Karlovy Vary na marketingový mix, z čehož následně měla vzejít konkrétní doporučení pro marketingové oddělení klubu.

Úvodní část věnovaná teoretickým východiskům, zejména marketingovému mixu, vytvořila obecnou rovinu, která byla nadále zužována popsáním specifík sportovního marketingového mixu. Celkově byly vytvořeny dostatečné předpoklady k dalšímu průběhu práce v metodické, analytické a syntetické části.

Prostředkem ke splnění cíle práce bylo zanalyzování současného marketingového mixu, uskutečněné zejména pozorováním autora, jež vytvořilo předpoklady ke správnému vybrání a utřídění složek mixu. Podle analýzy byl vytvořen dotazník, jež pokrýval celý marketingový mix klubu. Dotazník byl nakonec vyplněn 210 respondenty.

Vhodně vybrané metody zaručily detailní popsání marketingových aktivit klubu a pomohly získat velké množství cenných dat pro autora práce, práci samotnou a především pro marketingové oddělení klubu.

Data, sesbíraná skrze dotazování, byla po důkladném zkoumání autora zpracována tabelárně a graficky a následně byly výsledky okomentovány. Tím byl vytvořen dostatečný základ pro nejdůležitější přínos práce – návrhy na zlepšení.

Adresovány byly všechny složky marketingového mixu. Byla vytvořena více než desítka návrhů a k tomu byly také zmíněny oblasti, na které by se klub měl zaměřit. Nejvíce návrhů vzniklo v bodě produktu a propagace, což je důsledek největšího zastoupení těchto složek v dotazníku. Za nejdůležitější body ze všech návrhů lze označit zejména *zlepšení doprovodného programu při zápasech, vytvoření nové levnější řady klubových předmětů, přiblížení fanoušků blíže ke klubu skrze web, sociální síť nebo autogramiády* a nakonec *zlepšení přístupu pořadatelů působících u vstupu do hlediště*.

Realizace návrhů a připomínek záleží pouze na klubu HC Energie Karlovy Vary a na jeho marketingovém oddělení. Podobně rozsáhlých výzkumů nebylo uskutečněno mnoho. Práce je autorem poskytnuta v plném znění se všemi souvislostmi, doplněná také konkrétními daty z elektronického dotazování. Určité návrhy lze zpracovat, jiné pouze vytyčily body, jež může klub nadále zkoumat nebo se o ně minimálně zajímat.

## SEZNAM LITERATURY

1. BOUČKOVÁ, J. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 220 s. ISBN 978-80-245-1760-5.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. (vybrané kapitoly). Praha: Karolinum, 2004. 51 s. ISBN 80-246-0050-1.
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. DAŇHELOVÁ, Š. *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 72 s. ISBN 80-210-3901-9.
5. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
6. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
7. HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
8. HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Vyd. 1. Jindřichův Hradec: Oeconomica, 2005, 174 s. ISBN 80-245-0995-4.
9. JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
10. KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007a, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
11. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007b, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK. *Ekonomie I*. Vyd. 7., Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012, 215 s. ISBN 978-80-7372-905-9.
13. MARUANI, L. *Abeceda marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 227 s. ISBN 80-85603-95-0.
14. MORGAN, M. J. a SUMMERS, J. *Sports marketing*. Southbank, Vic: Thomson, 2005. ISBN 0-17-012859-8.
15. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. 1st. ed. Champaign: Human Kinetics, 2000. 441 p. ISBN 0-88011-877-6.

16. PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN 80-716-9276-X.
17. PELSMACKER, P., a kol. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
18. PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
19. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
20. SHILBURY, David, QUICK, S. a WESTERBEEK, H.. *Strategic sport marketing*., NSW: Allen & Unwin, 2014. ISBN 978-1-74331-477-7.
21. SWAYNE, L. a DODDS, M. *Encyclopedia of sports management and marketing*. Los Angeles, Calif.: Sage, 2011. 1960 s. ISBN 978-1-4129-7382-3.
22. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
23. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

1. Archiv článků. *HC Energie Karlovy Vary* [online]. [cit. 2016-02-28].  
Dostupné z: <http://www.hokejkv.cz/archiv.asp>.
2. Fanshop. *Hokejkv* [online]. [cit. 2016-02-26].  
Dostupné z: <http://fanshop.hokejkv.cz>.
3. HC Energie Karlovy Vary. *Facebook* [online]. [cit. 2016-02-28].  
Dostupné z: <https://www.facebook.com/hokejkv>.
4. HC Energie Karlovy Vary. *Twitter* [online]. [cit. 2016-02-28].  
Dostupné z: <https://twitter.com/hokejkv>.
5. Historie. *HC Energie Karlovy Vary* [online]. [cit. 2016-02-01].  
Dostupné z: <http://www.hokejkv.cz/zobraz.asp?t=historie>.
6. Hokejkv. *Instagram* [online]. [cit. 2016-02-28].  
Dostupné z: <https://www.instagram.com/hokejkv>.
7. Návštěvnost extraligy. *Hokej.cz* [online]. [cit. 2016-02-05].  
Dostupné z: <http://hokej.cz/tipsport-extraliga/statistika-tymu/detailni>.
8. Obecné informace. *KV arena* [online]. [cit. 2016-02-25].  
Dostupné z: <http://kvarena.cz/cz/kv-arena-souhrnne-informace>.
9. Vstupné. *HC Energie Karlovy Vary* [online]. [cit. 2016-02-25].  
Dostupné z: <http://www.hokejkv.cz/zobraz.asp?t=vstupne>.
10. Hokejkv. *Instagram* [online]. [cit. 2016-02-28].  
Dostupné z: <https://www.instagram.com/hokejkv>.

## **SEZNAM OBRÁZKU, TABULEK A GRAFŮ**

Obrázek č. 1: Základní složky produktu

Tabulka č. 1: Běžné propagační nástroje

Tabulka č. 2: Přehled nejdůležitějších charakteristik médií

Tabulka č. 3: Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky

Tabulka č. 4: Počet článků na webu hokejv.cz v jednotlivých měsících

Tabulka č. 5: Počet příspěvků na Facebooku HC Energie Karlovy Vary (září až leden)

Tabulka č. 6: Průměrný počet navštívených zápasů v sezóně

Tabulka č. 7: Vhodnost začátku zápasu

Tabulka č. 8: Náзор na maskota klubu

Tabulka č. 9: Spokojenost s doprovodným programem při zápasech

Tabulka č. 10: Nákup klubových předmětů

Tabulka č. 11: Náзор na sortiment ve fanshopu

Tabulka č. 12: Náзор na cenu klubových předmětů

Tabulka č. 13: Způsob nákupu vstupenek na zápas

Tabulka č. 14: Navštěvovaný sektor

Tabulka č. 15: Způsob dopravy na zápas

Tabulka č. 16: Vylepšení dopravní dostupnost haly

Tabulka č. 17: Prostředky propagace zápasu

Tabulka č. 18: Hodnocení webových stránek klubu

Tabulka č. 19: Náзор na aktuálnost webových stránek

Tabulka č. 20: Návštěvnost facebookových stránek klubu

Tabulka č. 21: Náзор na oficiální mobilní aplikaci klubu

Tabulka č. 22: Hodnocení zaměstnanců na utkání

Tabulka č. 23: Hodnocení faktorů materiálního prostředí a procesů

Graf č. 1: Věk respondentů

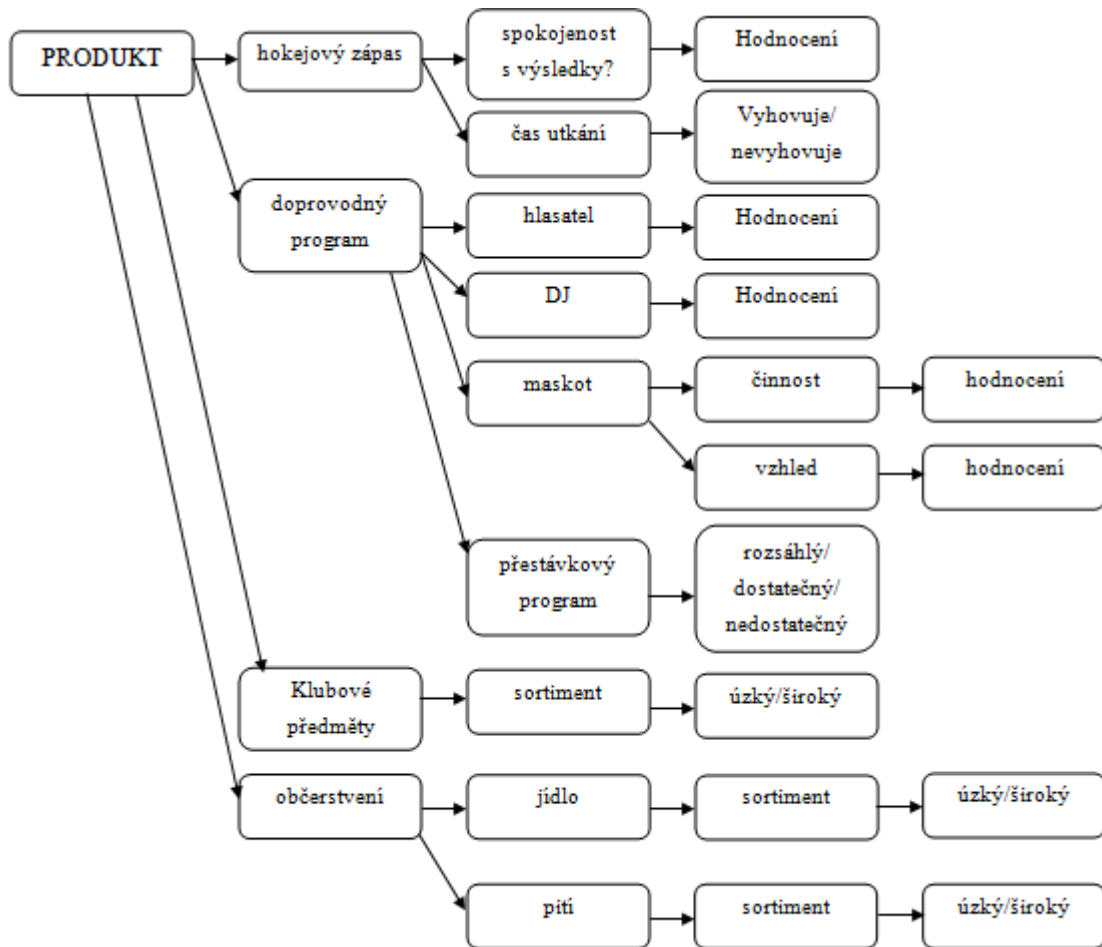
Graf č. 2: Bydliště respondentů

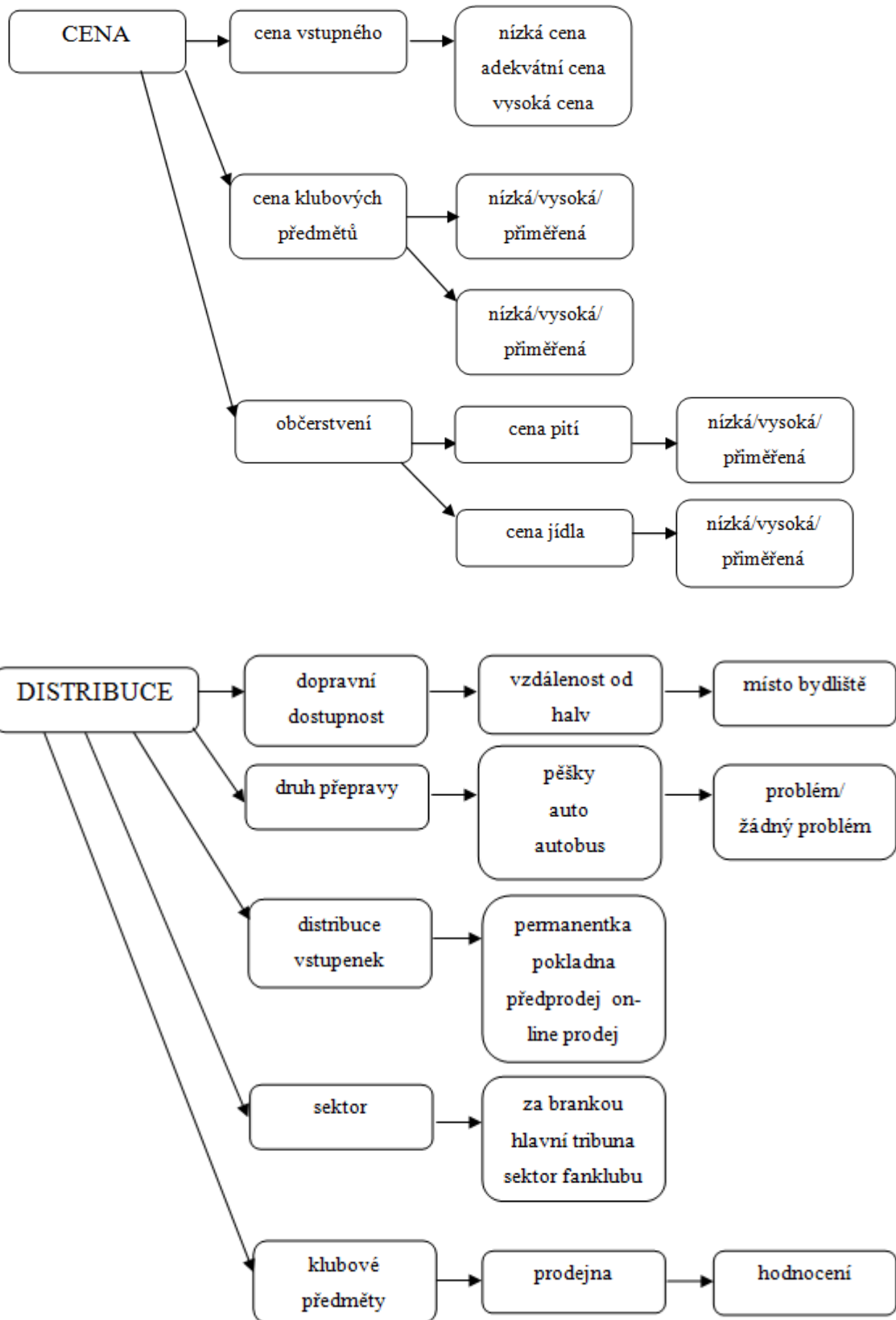
Graf č. 3: Náзор na hudební playlist při zápase

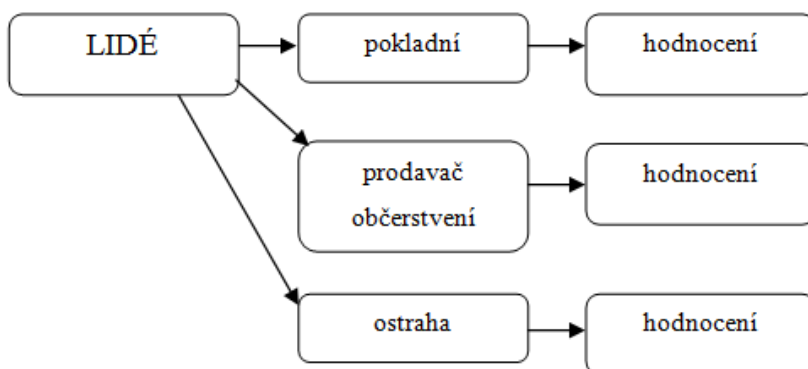
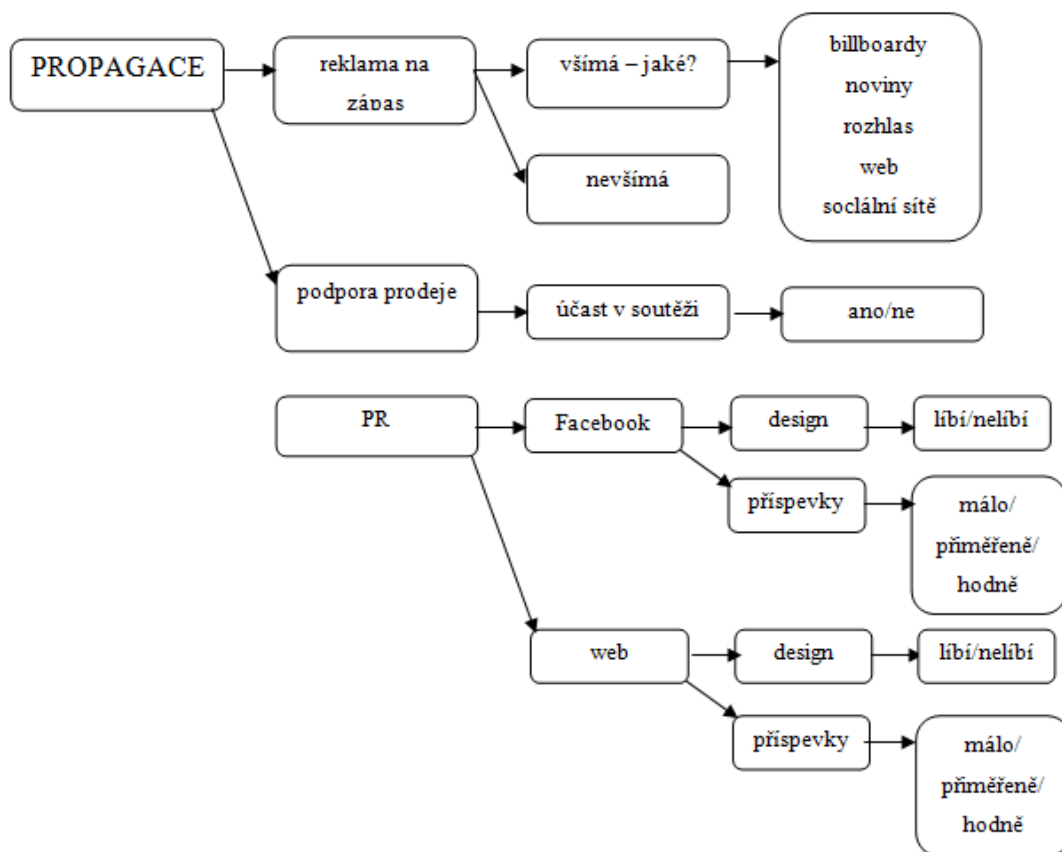
Graf č. 4: Náзор na cenu vstupenek

# PŘÍLOHY

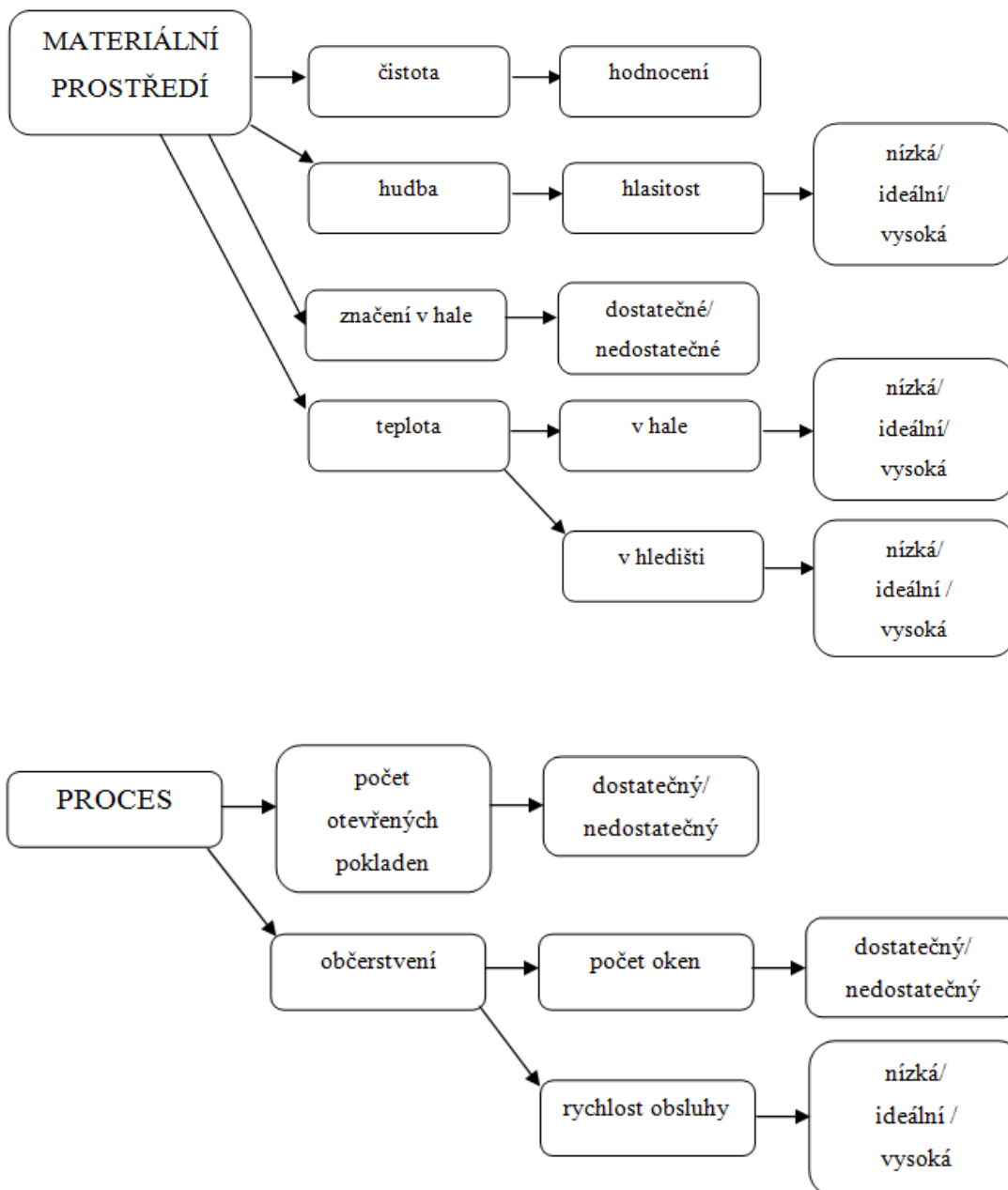
Příloha č. 1 – Operacionalizace marketingového mixu HC Energie Karlovy Vary











## Příloha č. 2: Dotazník – marketingový mix HC Energie Karlovy Vary

Vážený fanoušku klubu,  
ve spolupráci s klubem HC Energie Karlovy Vary bych Vás rád požádal o vyplnění dotazníku, které by mělo pomoci zdokonalit služby poskytované klubem. Dotazník je anonymní a jeho vypracování zabere asi 5 minut. Předem děkuji za Váš čas.

Adam Štrobl

### 1) Jste?

- Muž
- Žena

### 2) Jaký je Váš věk?

- 19 a méně
- 20 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 a více

### 3) Kde bydlíte?

- v Karlových Varech
- jinde v Karlovarském kraji
- v jiném kraji sousedícím s Karlovarským
- jinde v ČR
- v zahraničí

### 4) Kolik domácích zápasů Energie v sezóně průměrně navštívíte?

- 1 – 5
- 6 – 10
- 11– 15
- 16 – 20
- 21 a více

### 5) Vyhovuje Vám čas začátku zápasu? (všední dny obvykle od 18 hod., neděle od 15.30 hod.)

- oba termíny mi vyhovují
- všední dny mi vyhovují, neděle ne
- neděle mi vyhovuje, všední dny ne
- nevhovuje mi žádný termín

**6) Jaký je váš názor na maskota klubu Varana?**

- neregistruji ho
- líbí se mi vzhled maskota i činnost
- líbí se mi vzhled, činnost ne
- nelíbí se mi vzhled, činnost ano
- nelíbí se mi vzhled ani činnost

**7) Jak jste spokojen/a s doprovodným programem při zápasech? (hlasatel, hudba, přestávkový program)**

velmi dobrý 1 - 2 - 3 - 4 – 5 velmi špatný

**8) Co byste na doprovodném programu zlepšil/a?**

(uved'te):...

**9) Jaký je Váš názor na hudební playlist při zápase?**

- hudby si nevšímám
- vyhovuje mi
- nevyhovuje mi

**10) Nakupujete klubové předměty? (např. čepice, dresy, šály)**

- nakupuji pravidelně
- nakupuji nepravidelně
- nenakupuji

**11) Jaký je váš názor na sortiment ve fanshopu?**

- úzký
- přiměřený
- široký

**12) O jaký předmět byste nabídku fanshopu případně rozšířil/a?**

(uved'te):...

**13) Jaký je váš názor na cenu klubových předmětů ve fanshopu?**

- nemám o ceně přehled
- nízká vzhledem ke kvalitě
- přiměřená vzhledem ke kvalitě
- vysoká vzhledem ke kvalitě

**14) Jaký je váš názor na cenu vstupenek?**

- nízká
- adekvátní
- vysoká a navštěvuji proto méně zápasů
- vysoká, ale na mou návštěvu to nemá vliv

**15) Jakým způsobem si kupujete vstupenky na zápas?**

- vlastním permanentku
- na pokladně před zápasem
- v předprodeji v kamenných prodejnách
- na internetu
- vstupenka od partnera klubu
- jinak (uveďte):...

**16) Jaký sektor obvykle navštěvujete?**

- hlavní tribuna
- tribuna za brankou
- sektor fanklubu za brankou
- VIP/Skybox
- jiný (uveďte):...

**17) Jak se na zápas obvykle dopravujete?**

- pěšky
- autem
- autobusem
- jinak (uveďte):.....

**18) Jste spokojen/a s dostupností haly?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**19) Jak byste vylepšil/a dopravní dostupnost haly?**

- zlepšení není potřeba
- více parkovacích míst
- kratší interval současných spojů
- více autobusů obsluhujících halu
- zastávka autobusu blíže haly
- jiné (uveďte):.....

**20) Všímate si upoutávky na zápas či jinou akci klubu? (billboard, noviny, rozhlas, internet)**

- ano, billboardy
- ano, noviny
- ano, rozhlas
- ano, webové stránky
- ano, facebook
- ano, elektronický newsletter
- nevšímám
- jiné (uved'te):.....

**21) Jak byste ohodnotil/a vzhled webových stránek klubu? (navštěvujete-li je)**

velmi dobrý 1 - 2 - 3 - 4 - 5 velmi špatný

**22) Jaký je Váš názor na aktuálnost webových stránek klubu? (navštěvujete-li je)**

- nenavštěvuji
- velmi aktuální
- průměrně aktuální
- neaktuální

**23) Jak často navštěvujete facebookové stránky klubu?**

- několikrát denně
- alespoň jednou denně
- alespoň 3x týdně
- jednou týdně
- jednou měsíčně
- méně často

**24) Jaký typ informací Vám na facebooku nebo na webu chybí?**

- nic mi nechybí
- chybí (uved'te):.....

**25) Uvítal/a byste oficiální mobilní aplikaci klubu?**

- Ano, využíval bych ji
- Ne, aplikaci bych nevyužil

**26) Jak byste ohodnotil/a zaměstnance při utkání?**

Pokladní	velmi dobrý 1 - 2 - 3 - 4 - 5 velmi špatný
Prodavač občerstvení	velmi dobrý 1 - 2 - 3 - 4 - 5 velmi špatný
Ostraha	velmi dobrý 1 - 2 - 3 - 4 - 5 velmi špatný

**27) Jak jste spokojen/a s následujícími faktory?**

čistota v hale	velmi dobrá	1 - 2 - 3 - 4 - 5	velmi špatná
hudba při zápase	velmi tichá	1 - 2 - 3 - 4 - 5	velmi hlasitá
značení v hale	velmi přehledné	1 - 2 - 3 - 4 - 5	velmi nepřehledné
počet otevřených pokladen před zápasem	dostatečný	1 - 2 - 3 - 4 - 5	nedostatečný
čekací doba při vstupu	velmi krátká	1 - 2 - 3 - 4 - 5	velmi dlouhá

**28) V poslední otázce můžete uvést své podněty či připomínky:**

.....