Univerzita Karlova v Praze

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Katedra základů kinantropologie a humanitních věd

JAKUB SVOBODA

Obor: Management tělesné výchovy a sportu

MARKETINGOVÁ KONCEPCE PRO I. ČLTK PRAHA

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Josef Voráček

PRAHA 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou 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 ……..….. ……...……..

Podpis

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

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

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval svému vedoucímu práce Mgr. Josefu Voráčkovi za jeho užitečné rady a připomínky. Dále bych chtěl vyjádřit svůj velký dík manažerovi I. ČLTK Praha Vladislavovi Šavrdovi, asistentovi manažera Mgr. Janu Pechovi, sekretářce klubu Martine Plocové a všem ostatním zaměstnancům I. ČLTK Praha za ochotu a informace, bez kterých by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

ABSTRAKT

Název: Marketingová koncepce pro I. ČLTK Praha

Cíle: Hlavním cílem této práce je vytvořit marketingovou koncepci I. ČLTK Praha, která identifikuje současný i budoucí stav organizace, stanoví cíle organizace a strategie jejich dosažení, definuje marketingový mix a určí způsob implementace a kontroly stanovených strategií.

Metody: V mojí práci jsem využil kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. K definování výchozí situace jsem použil popisný výzkum, konkrétně techniku pozorování. K získání dalších údajů o situaci organizace jsem realizoval interview s manažery organizace. K hodnocení vnějších faktorů jsem uplatnil STEP analýzu. Kvantitativní výzkum představoval marketingový výzkum ve formě elektronického a písemného dotazování. Formulaci slabých a silných stránek klubu, příležitostí a hrozeb jsem uskutečnil pomocí SWOT analýzy, které jsem podrobil také konkurenci.

Výsledky: V rámci diplomové práce byla vytvořena marketingová koncepce pro I. ČLTK Praha.

Klíčová slova: Marketing, marketingová koncepce, marketingový mix, marketingový výzkum, sponzorování.

ABSTRACT

Title: Marketing concept for I. ČLTK Prague

Objectives: The main objective of this work is to create a marketing concept for I. ČLTK Prague, which identifies current and future state of the organization, the organization's objectives and strategies to achieve them, defines marketing mix and determines how to implement and control set strategies.

Methods: In my work I used a combination of qualitative and quantitative research. To define initial situation, I used the descriptive research, specifically the technique of observation. For further information on the situation I interviewed managers of the organization. For the evaluation of external factors I applied the STEP analysis. Quantitative research was represented by marketing research in the form of electronic and written questioning. For the formulation of strengths and weaknesses of the club, opportunities and threats I used the SWOT analysis, which I used also for competitors.

Results: Within the thesis a marketing concept for I. ČLTK Prague was developed.

Keywords: Marketing, marketing concept, marketing mix, marketing research, sponsorship.

OBSAH

1. ÚVOD 9

2. CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE 10

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA 11

3.1 MARKETING 11
3.2 SPORTOVNÍ MARKETING 13
3.3 MARKETINGOVÁ KONCEPCE 17
3.4 MARKETINGOVÁ KONCEPCE VE SPORTU 23
3.5 MARKETINGOVÝ MIX 31
3.5.1 Produkt 31
3.5.2 Cena 33
3.5.3 Místo (distribuce) 34
3.5.4 Propagace 35
3.5.5 Lidé 37
3.5.6 Prezentace 37
3.5.7 Proces 37
3.6 SPONZOROVÁNÍ VE SPORTU 38

4. METODOLOGIE 39

4.1 POPIS REALIZOVANÉHO VÝZKUMU 39
4.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR 39
4.3 METODY 39
4.3.1 Pozorování 39
4.3.2 Interview 40
4.3.3 SWOT analýza 41
4.3.4 STEP analýza 42
4.3.5 Marketingový výzkum 43
4.4 ORGANIZACE VÝZKUMU 46
4.5 ANALÝZA DAT 46
4.6 ROZSAH PLATNOSTI 47
4.6.1 Vymezení 47
4.6.2 Omezení 47

5. ANALÝZA TRHU A SITUACE 48

5.1 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ 48
5.1.1 Představení I. ČLTK Praha 48
5.1.2 Organizační struktura I. ČLTK Praha 49
5.1.3 Poslání, vize a dlouhodobé cíle klubu 50
5.1.4 Marketingový mix 51
5.1.5 Analýza obsazenosti a prodeje 63
5.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ 65
5.2.1 Definice trhu 65
5.2.2 Analýza konkurence 66
5.2.3 STEP analýza 81
5.3 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ 83
5.3.1 Segmenty trhu 83
5.3.2 Analýza segmentů 84
5.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM 88
5.4.1 Výsledky 88
5.4.2 Ověření platnosti hypotéz 96
5.5 SWOT ANALÝZA 97

6. STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ A VOLBA STRATEGIÍ 100

6.1 STRATEGICKÉ CÍLE 100
6.2 VOLBA STRATEGIÍ 101

7. MIX MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ 102
7.1 MIX MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ PODLE ZVOLENÉ STRATEGIE VYUŽITÍ 102
7.2 MIX MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ PODLE ZVOLENÉ STRATEGIE KONFRONTACE 107
7.3 DALŠÍ NÁVRHY NA ÚPRAVY MIXU MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ 110
8. IMPLEMENTACE A KONTROLA ZVOLENÝCH STRATEGIÍ 112
9. ZÁVĚR 113
10. POUŽITÁ LITERATURA 114
11. PŘÍLOHY 122

1. ÚVOD

V dnešní, z ekonomické krize vzpamatovávající se době, je konkurenční boj na trhu služeb různého charakteru ještě ostřejší, než tomu bývalo v minulosti. Neoddělitelnou součástí trhu služeb jsou i sportovní organizace neziskového i obchodního charakteru. Chtějí-li být tyto organizace v konkurenčním boji úspěšné, neměli by ve spektru svých činností zapomínat na marketingové činnosti, které jsou nedílnou součástí obchodních aktivit všech velkých a úspěšných firem působících v různých oblastech. Oblast sportu je však velmi specifická a při aplikaci marketingu je nutné specifika sportovního prostředí zohlednit a marketingovou činnost vhodně přizpůsobit.

Jednou z významných sportovních institucí působících na českém trhu služeb je tenisový klub I. ČLTK Praha. Tento nejstarší a nejprestižnější tenisový klub v České republice musí bojovat o své členy a sponzory s dalšími významnými organizacemi jak z oblasti sportu, tak i z jiných oblastí, které svým zákazníkům umožňují společenské a kulturní vyžití. Má-li být v tomto boji úspěšný, pak musí realizovat cílenou marketingovou činnost.

Jedním ze způsobů, jak efektivně dosahovat vytyčených cílů, je mít vypracovanou marketingovou koncepci. Jelikož prostředí tenisu je mi blízké a sám se v něm pohybuji, zvolil jsem si jako téma diplomové práce tvorbu marketingové koncepce pro tenisový klub I. ČLTK Praha. Doposud se nikdo nezabýval tvorbou marketingové koncepce pro tento klub a je známé, že všeobecně marketingovou koncepci ve sportovním prostředí organizace nerealizují, protože chybí personální nebo finanční zdroje. Tato práce by tedy neměla být přínosem jen pro samotný klub I. ČLTK Praha, ale měla by posloužit i jako určitý návod pro jiné sportovní organizace.

Součástí marketingové koncepce a tedy i diplomové práce bude analýza současné situace organizace, zahrnující důkladnou analýzu interního a externího prostředí, analýzu trhu a analýzu zákazníků, včetně marketingového výzkumu zákaznických potřeb. V další fázi budou stanoveny ekonomické, sociální a sportovní cíle organizace a budou zvoleny strategie směřující k jejich dosažení. Ve třetí fázi bude navržena skladba marketingového mixu a v poslední fázi bude určen způsob implementace a kontroly zvolených strategií.

2. CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je vytvořit marketingovou koncepci, která identifikuje současný i budoucí stav organizace, stanoví cíle organizace a strategie jejich dosažení, definuje marketingový mix a konečně určí způsob implementace a kontroly stanovených strategií.

Mezi dílčí úkoly diplomové práce patří:

- podat teoretický přehled o dané problematice, zvláště pak o pojmech jako je marketing, sportovní marketing, marketingová koncepce, marketingová koncepce ve sportu, marketingový mix a sponzorování ve sportu;
- definovat výchozí situaci subjektu na základě pozorování a popisné analýzy;
- provést analýzu současné situace klubu – s využitím interview, SWOT a STEP analýzy zjistit potřebné údaje;
- sestavit a realizovat marketingový výzkum, konkrétně dotazník, a zjistit tak potřeby a přání zákazníků organizace;
- stanovit strategické sportovní, ekonomické a sociální cíle a provést volbu vhodných strategií;
- na základě výsledků marketingového výzkumu a zvolených cílů vhodně sestavit marketingový mix;
- určit způsob implementace a kontroly strategií a dosahování cílů;
- závěrem provést zhodnocení výsledné marketingové koncepce a podat doporučení.

.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Marketing

Většina lidí si pod pojmem marketing představí různé strategie firem, které mají za cíl prodat jejich produkt na trhu. Nejčastěji bývá spojován s agresivní propagací, hlavně reklamou. Tyto mylné představy vznikají na základě každodenní záplavy různých forem reklamy a odpovídají prodejní koncepci, neboli výrobnímu managementu, který je založen na tom, že nejprve se produkt vyrobí a poté se hledá způsob, jak se prodá. Podstatou marketingu je však opačný přístup, kdy se nejprve zjišťují potřeby zákazníků a teprve potom se vytváří produkt, který uspokojí jejich potřeby.

V literatuře existuje mnoho definic marketingu. Americká marketingová asociace jej definuje následovně (Bovée, Thill, 1992, s. 5):

„Marketing je proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.“

Tato definice objasňuje koncept marketingu, protože zahrnuje všechny hlavní aktivity marketingu a zdůrazňuje ústřední funkci marketingu, tj. směnný proces. Ten se uskutečňuje na trhu, který se však vyvíjel postupně. V době, kdy většina firem na trhu byla monopolního charakteru, nebylo potřeba se významněji zabývat potřebami zákazníků. Spotřebitelé neměli příliš na výběr a tak kupovali to, co bylo k dispozici. Postupem času však podniků přibývalo a rostla i životní úroveň zákazníků, a tak rostla nabídka na trhu a měnily se potřeby zákazníků. Bylo tedy nutné zjistit, co daný zákazník potřebuje a jak nejefektivněji to vyrobit a nabídnout. Tak se postupně od konce 19. století vyvíjel marketing, který je dnes nezbytnou vědní disciplínou v rámci světových ekonomik.

Téměř totožnou definici jako Americká marketingová asociace uvádí Horáková (1992), která ji volně interpretuje tak, že marketing má pomoci tomu, aby bylo požadované zboží

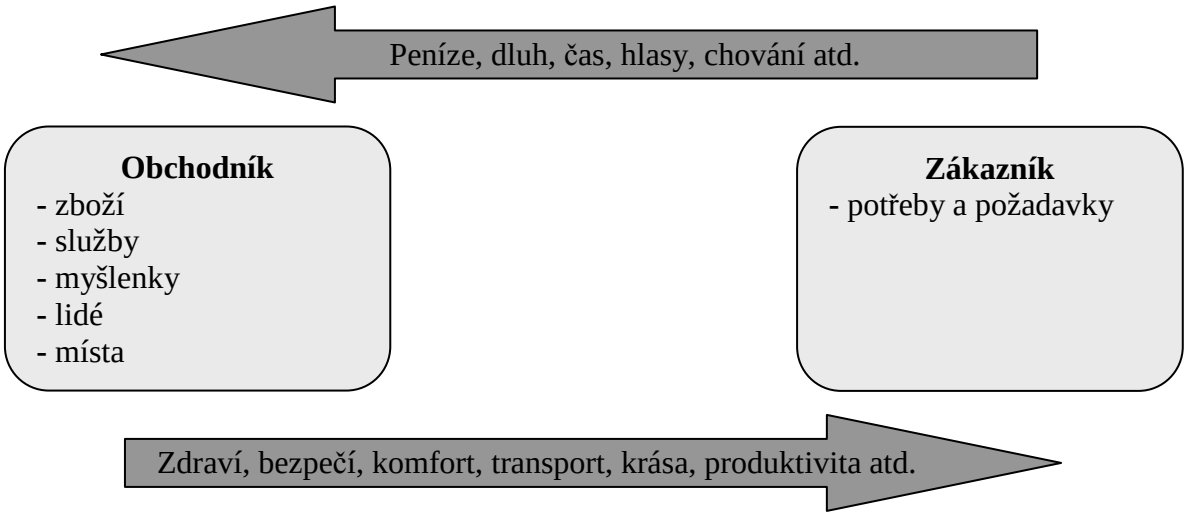
nabídnuto správným skupinám zákazníků, a to v pravý čas a na pravém místě, za správné ceny a s přispěním přiměřené propagace.

Sociální definici marketingu podává Philip Kotler (2001, str. 24):

„Marketing je společenský a řídící proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“

Z definice vyplývá, že zákazníkům jsou v rámci směny nabízeny hodnotné produkty, kdy hodnota je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby (Kotler, 2001). Ústředním bodem každé definice marketingu je směna, což je transakce mezi dvěma a vícero lidmi, skupinami nebo organizacemi, ve které se každá strana vzdává nějaké hodnoty, aby obdržela hodnotu jinou (Bennet, 1988). Obchodníci a zákazníci směňují hodnoty jako zboží, služby, myšlenky, osoby nebo místa za peníze, čas, hlasy nebo požadované chování (viz schéma 1).

Schéma 1 – Směnný proces



Zdroj: Bovée, Thillon (1992)

Je tedy zřejmé, že marketing je souborem jednotlivých kroků, které je potřeba učinit, aby bylo dosaženo vzájemné uspokojující výměny na trhu. Těmito kroky se zabývá marketingový management, který je podle Coopera a Lanea (1999) efektivním procesem identifikování, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků.

3.2 Sportovní marketing

Jak uvádí Čáslavová (2009), význam a uplatňování marketingu v oblasti sportu během posledních deseti let je evidentní a jeho projevy ve sportovním prostředí jsou stále výraznější. Marketing se svými nástroji se začíná v oblasti sportu výrazně uplatňovat a obchodní společnosti i neziskové organizace si začínají uvědomovat, že zákazníci mohou velmi výrazně přispět k rozvoji jejich organizace. Čáslavová (2009) dále odpovídá na otázku, co přináší marketing tělesné výchově a sportu a podává přehled pozitiv a negativ vyplývajících z aplikace marketingu v této oblasti (viz tabulka 1).

Tabulka 1 – Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?

Pozitiva	Negativa
▪ ujasňuje, komu je určena nabídka sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům, státu ▪ diferencuje nabídku sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv ▪ promýšlí propagaci sportu ▪ určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních ▪ získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit	▪ finance diktují, co má sport dělat ▪ pozice financí nerespektuje sportovní odbornost ▪ marketing vede ke gigantománii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru nářadí a náčiní, v osobnostních právech sportovce) ▪ dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků ▪ show (zaměřená např. na reklamu)

Zdroj: Čáslavová (2009)

V oblasti teorie lze registrovat dva extrémní přístupy. V prvním případě je na marketing a management sportu nahlíženo jako na každou jinou oblast marketingu a managementu. V druhém případě je zdůrazňována nutnost specifického marketingu sportu, který respektuje jedinečnost sportovního prostředí. K formalizaci nástrojů a metod pro sportovní marketing došlo relativně nedávno a první manuál specializovaný na sportovní marketing, jehož autory jsou Mullin, Hardy a Sutton, vyšel teprve v roce 1993 (Ferrand, McCarthy, 2009).

Podle Hoyea, Smitha, Nicholsona et al. (2009) existují dvě dimenze sportovního marketingu: marketing sportu a marketing skrze sport. První dimenze představuje marketing sportovních produktů a služeb, jako je sportovní vybavení, profesionální soutěže, sportovní události, sportovní zařízení a rekreační kluby, přímo směrem k zákazníkům. Druhá dimenze

zahrnuje marketing ostatních, nesportovních produktů a služeb skrze sport. Příkladem může být profesionální sportovec propagující módní značku, společnost sponzorující sportovní událost nebo výrobce nápojů vlastnící exkluzivní právo poskytovat své produkty na sportovní události. Obě dimenze zahrnuje akademickým prostředím všeobecně uznávaná definice sportovního marketingu od amerických autorů Mullina, Hardyho a Suttona (2007, s. 11):

„Sportovní marketing se skládá ze všech aktivit navržených tak, aby byly uspokojeny všechny potřeby a požadavky sportovních zákazníků v rámci směny. Sportovní marketing se rozvinul do dvou hlavních podob: marketingu sportovních výrobků a služeb vztaženého přímo ke sportovním zákazníkům, a marketingu ostatních spotřebních a průmyslových výrobků nebo služeb využívající sportovní propagace.“

Sportovní marketing jako marketing sportovních produktů vztažený přímo k zákazníkům, ale také k cílům firmy zahrnuje definice sportovního marketingu od Pittse a Stotlara in Parks, Quarterman a Thibault (2006, s. 193):

„Sportovní marketing představuje proces navrhování a realizace aktivit pro produkci, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“

Hledání rovnováhy mezi firemními cíly a zákaznickými potřebami a požadavky je výzvou v jakémkoli odvětví, ale sportovní marketing je mnohem více komplikovaný, neboť sport má určité charakteristiky, které jej dělají jedinečným (Parks, Quarterman, Thibault, 2006):

a) **Aspekty sportu jsou nehmatatelné.** Např. se nemůžeme dotknout utkání probíhajícího mezi dvěma fotbalovými týmy. Můžeme se ale dotknout produktů spojených s utkáním, jako vybavení, sedaček na stadionu, čepic, triček atd.

b) **Sport je subjektivní a nesourodý.** Je to dáno tím, že dojmy, zážitky a interpretace sportovní zkušenosti se mohou lišit od jedince k jedinci. Protože marketingoví pracovníci v oblasti sportu nemohou snadno předvídat dojmy, zážitky a interpretace, které zákazníci nabudou z předkládaného sportovního

produktu, je pro ně obtížné zajistit, aby zákazníci vždy obdrželi uspokojující sportovní produkt.

c) **Sporty jsou nekonzistentní a nepředvídatelné.** Mezi mnohé faktory, které ovlivňují sportovní produkt, patří zranění sportovců, jejich emoční stav, aktuální rozpoložení týmu a počasí. Marketingoví experti nemají téměř žádnou kontrolu nad těmito faktory a to jim brání v poskytnutí záruk a jistot sportovním zákazníkům. Na druhou stranu, nejistota přidává sportu zvláštní půvab a vzrušení, které si mohou konzumenti sportu užít.

d) **Sport je pomíjivý.** Důvodem je simultánně probíhající produkce a spotřeba sportovních produktů. Např., když sportovci soupeří (tj. produkují akci), diváci soupeření zároveň sledují (tj. konzumují akci). Málokoho zajímá sledování včerejšího fotbalového nebo hokejového zápasu. Z toho důvodu jsou nabízeny hmatatelné předměty (různá trička, suvenýry a další předměty mechandisingu), které slouží jako upomínka na danou sportovní akci.

e) **Sport zahrnuje emoce.** Např. emoční vrchol, který zažívá sportovec, když zaběhne svůj nejlepší čas. Vzrušení, které zažívají diváci při sledování působivých situací ve sportu, jakou je např. smeč v basketbale. Uspokojení, které se u sportovce dostaví po překonání výzvy představované soupeřem nebo sportovním prostředím. Bolest, kterou cítí diváci, když jejich oblíbený tým nebo sportovec utrpí porážku.

Jedinečnost sportovního prostředí podtrhují neobyčejné rysy sportovního trhu (Mullin, Hardy, Sutton, 2007):

a) **Mnoho sportovních organizací si zároveň konkuruje a kooperuje.** Málokterá sportovní organizace může existovat v izolaci, neboť sportovní organizace se vzájemně potřebují, aby mohla existovat smysluplná soutěž.

b) **Ve sportu se cítí být všichni experty.** Neexistuje žádná jiná společenská oblast, do které by se pokoušelo hovořit tolik laiků i nezasvěcených.

c) **Poptávka má tendenci kolísat.** Sporty mají sezónní životní cyklus a sportovní nadšenci jsou zvláště náchylní k rychlým změnám zájmu.

d) **Sport má téměř univerzální působnost a prostupuje všemi oblastmi života.**

Znalost unikátního sportovního prostředí jako aplikačního prostředí pro marketing je podmínkou pro úspěšné působení v této oblasti. Prostředí sportu v České republice se skládá z velkého množství organizací, které spadají do tří sektorů. Prvním z nich je sektor státní správy pro tělesnou výchovu a sport, kde působí státní organizace a úřady. Druhým je sektor spolkové tělesné výchovy a sportu, kde jednoznačně dominují neziskové organizace, které vznikají za účelem provozování určité sportovní činnosti a zisk není jejich prvotním cílem. Poslední sektor představuje sektor podnikatelský, kde dominují ziskové organizace, jejichž hlavním kritériem je docilování zisku z činností v oblasti sportu. Mezi tyto činnosti patří zejména výroba a prodej sportovního zboží, poskytování placených služeb ve sportu a činnost sportovních klubů na bázi obchodních společností (Čáslavová, 2009).

Konkrétní formy aplikace sportovního marketingu v podobě marketingových konceptů předkládá Čáslavová (2009):

a) **Dílčí koncepce:**

- marketing jako sponzorování;
- marketing jako sportovní reklama.

b) **Ucelené koncepce:**

- marketingové koncepce sportovních klubů;
- marketingové plány sportovních zařízení a služeb.

3.3 Marketingová koncepce

3.3.1 Definice marketingové koncepce

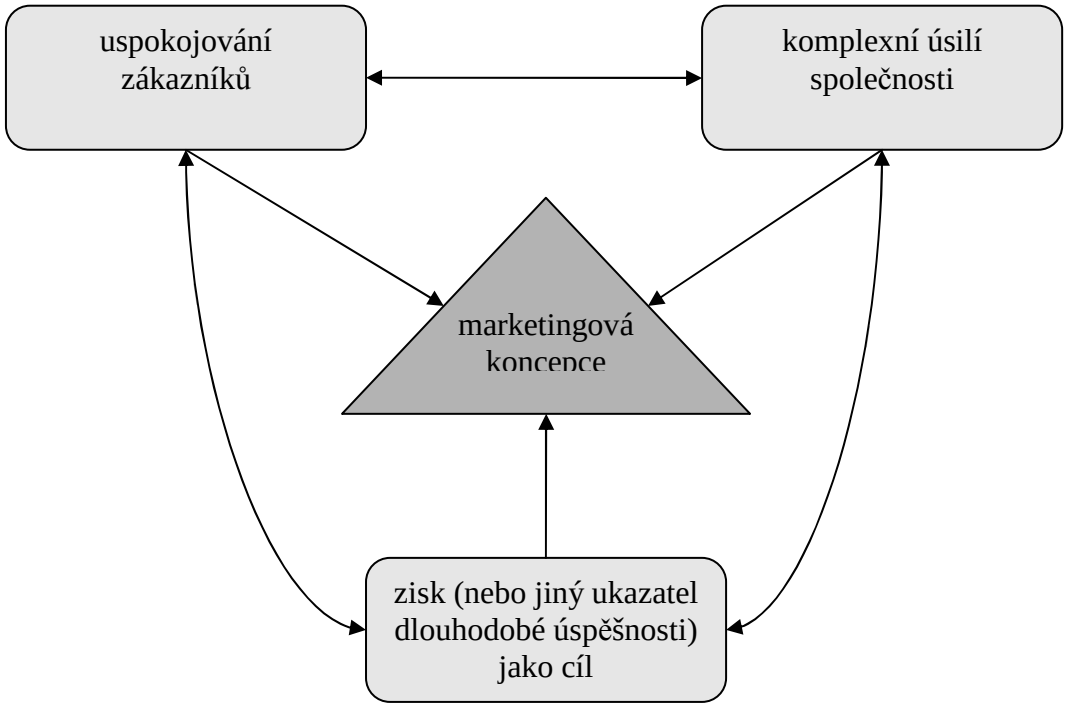
Marketingová koncepce je podnikatelskou koncepcí, která vychází z potřeb zákazníka. V odborné literatuře existuje řada definicí marketingové koncepce, všechny ale odkazují na uspokojování potřeb zákazníků, jako např. definice od Perreaulta a McCarthyho (1996, s. 36):

„Marketingová koncepce znamená, že organizace zaměřuje veškerou snahu na uspokojování svých zákazníků – na profit.“

Marketingová koncepce je jednoduchý, ale velice důležitý pojem, který znázorňuje schéma 2. V definici marketingové koncepce od Perreaulta a McCarthyho (1996) jsou zahrnuty tři základní body:

- uspokojování zákazníků;
- komplexní úsilí společnosti;
- profit (nejen obchodní) jako cíl.

Schéma 2 – Organizace realizující marketingovou koncepci



Zdroj: Perreault, McCarthy (1996)

Berkowitz, Kerin, Hartley et al. (1994) interpretují stručně marketingovou koncepci tak, že organizace by měla usilovat o uspokojení potřeb zákazníků, zatímco se snaží dosáhnout svých cílů. Na to navážeme definicí marketingové koncepce od Kotlera (2001, s.36):

„Marketingová koncepce představuje názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování než konkurence.“

Marketingová koncepce však byla vyjádřena i mnoha barvitými způsoby (Kotler 2001):

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

3.3.2 Jiné podnikatelské koncepce, srovnání

Marketingové koncepci vývojově předcházely koncepce výrobní, koncepce výrobková a koncepce prodejní, které se v některých oborech podnikání v určitém rozsahu kombinují a uplatňují dodnes, zpravidla jako součásti převládající marketingové koncepce (Foret, Procházka, Vaculík a kol., 2001).

Výrobní koncepce je jednou z nejstarších koncepcí v podnikání. Zastává stanovisko, že spotřebitelé budou mít v oblibě ty produkty, které jsou lehce dostupné a za nízkou cenu. Manažeři výrobně orientovaných organizací se zaměřují na dosahování vysoké produktivity výroby a širokého rozsahu distribuce.

Výrobková koncepce předpokládá, že zákazníci budou preferovat ty produkty, které mají nejvyšší jakost, výkonnost nebo zcela nové vlastnosti. Manažeři těchto organizací se zaměřují na trvalé zvyšování jakosti produktů. Výrobkově orientované firmy se ale při projektování svých produktů málo ohlížejí na požadavky zákazníků.

Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že kdyby byli spotřebitelé ponecháni sami sobě, pravděpodobně by si dost produktů nekoupili. Firmy proto musejí vyvíjet agresivní prodejní a propagační úsilí. Cílem takto orientovaných firem je spíše prodat to, co vyrábějí, než vyrábět to, co si trh přeje (Kotler, 2001). Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí zachycuje tabulka 2.

Tabulka 2 – Rozdíly mezi prodejní koncepcí a marketingovou koncepcí

Prodejní koncepce	Marketingová koncepce
▪ důraz kladen na produkt ▪ produkt je nejprve vyroben a pak podnik hledá způsob výhodného prodeje ▪ přednostní orientace na potřeby firmy (středem zájmu je prodávající)	▪ důraz kladen na potřeby zákazníka ▪ podnik nejprve zkoumá požadavky zákazníka a teprve pak určuje adekvátní způsob výroby a distribuce, umožňující tvorbu zisku ▪ rovnováha mezi orientací na zákazníka a uspokojováním vlastních hospodářských cílů

Zdroj: Horáková (1992)

Podle Perreaulta a McCarthyho (1996) je velice snadné sklouznout od marketingové koncepce k výrobně orientovanému způsobu myšlení. Např. maloobchodník by mohl preferovat provozní dobu pouze ve všední dny bez večerů, sobot a nedělí, kdy by mnoho zákazníků rádo nakupovalo. Nebo společnost by mohla spěchat s výrobou nového důmyslného produktu vyvinutého v její laboratoři, místo aby zjistila, zda produktem naplní neuspokojenou potřebu. Rozdíly mezi realizátory marketingové koncepce a výrobně orientovanými manažery znázorňuje tabulka 3.

Tabulka 3 – Některé rozdíly mezi realizátory marketingové koncepce a typickými výrobně orientovanými manažery

Téma	Marketingová orientace	Výrobní orientace
Postoj k zákazníkovi	▪ zákaznické potřeby determinují plány společnosti	▪ měli by být rádi, že existujeme, snažíme se snížit náklady a přinášíme lepší produkty
Nabídka produktů	▪ společnost vyrábí, co může prodat	▪ společnost prodává, co může vyrobit
Role marketingového výzkumu	▪ zjistit zákaznické potřeby a to, jak dobře je společnost uspokojuje	▪ zjistit zákaznické reakce, jestliže je vůbec využíván
Zájem o inovace	▪ zaměření na objevování nových příležitostí	▪ zaměření na technologie a snižování nákladů

Význam zisku	▪ rozhodující cíl	▪ zbytkový, co zůstane po pokrytí všech nákladů
Role zákaznického úvěru	▪ chápáno jako služba	▪ chápáno jako nutné zlo
Role balení	▪ navrhováno pro pohodlí zákazníka a jako prodejní nástroj	▪ chápáno pouze jako ochrana produktu
Stav zásob	▪ stanoveno s ohledem na zákaznické požadavky a výdaje	▪ stanoveno tak, aby výroba byla pohodlnější
Zajištění dopravy	▪ chápáno jako služba	▪ chápáno jako nástavba výroby a skladovacích činností, s důrazem na minimalizaci nákladů
Zaměření reklamy	▪ potřeby uspokojující výhody produktů a služeb	▪ rysy produktu a jak jsou produkty vyrobeny
Role prodejců	▪ pomoci zákazníkovi koupit produkt, pokud uspokojuje jeho potřeby, při koordinaci činností se zbytkem firmy	▪ prodat produkt zákazníkovi, nestarat se o koordinaci s jiným propagačním úsilím nebo zbytkem firmy
Vztah se zákazníkem	▪ uspokojení zákazníka před a po prodeji vede k dlouhodobě prospěšnému vztahu	▪ vztah je chápán jako krátkodobý, končí prodejem

Zdroj: Perreaut, McCarthy (1996)

3.3.3 Struktura marketingové koncepce

Základní struktura marketingové koncepce byla nastíněna již ve schématu 2 (viz s. 10). Aby mohla být marketingová koncepce aplikována, musí podle Bovéeho a Thillona (1992) marketingoví experti splnit tři základní podmínky: uspokojit potřeby a přání zákazníků, dosáhnout a udržet dlouhodobou ziskovost a integrovat marketing s ostatními činnostmi ve společnosti. Stejné podmínky zahrnují i čtyři pilíře, na kterých marketingová koncepce spočívá podle Kotlera (2001): na cílovém trhu, zákaznických potřebách, integrovaném marketingu a rentabilitě.

1) Cílový trh

Nejlepší společnosti vybírají své cílové trhy a stejně pečlivě pro ně připravují specifické marketingové programy (Kotler, 2001). Je třeba, aby firma definovala trh, na kterém chce působit. To zahrnuje výběr konkrétního tržního segmentu, podle něhož se následně daná marketingová koncepce sestavuje.

2) Zákaznické potřeby

Vědomé zasvěcení uspokojování zákaznických přání a potřeb je jádrem marketingové koncepce. Toto zasvěcení vyžaduje dva kroky: porozumět, co zákazníci očekávají a poté splnit tato očekávání lépe než konkurence (Bovéeho a Thillon, 1992). Poznat potřeby a přání zákazníků však není jednoduché. Někteří z nich si své potřeby ani plně neuvědomují nebo je neumí správně formulovat. Jiní zase svá přání vyjadřují způsobem, který lze interpretovat různě (např. „nepříliš drahý“ automobil, „výkonná“ sekačka atd.). Můžeme rozlišovat pět typů potřeb:

a) **Deklarované potřeby** (zákazník si přeje nepříliš drahý automobil).

b) **Reálné potřeby** (zákazník si přeje automobil, jehož provoz je levný, nikoli automobil, jehož pořizovací cena je nízká).

c) **Nevyřčené potřeby** (zákazník očekává od dealera dobré služby).

d) **Potřeby potěšení** (zákazník obdrží při koupi automobilu autoatlas).

e) **Utajené potřeby** (zákazník si přeje, aby ho přátelé vnímali jako člověka, který si může koupit pěkný automobil).

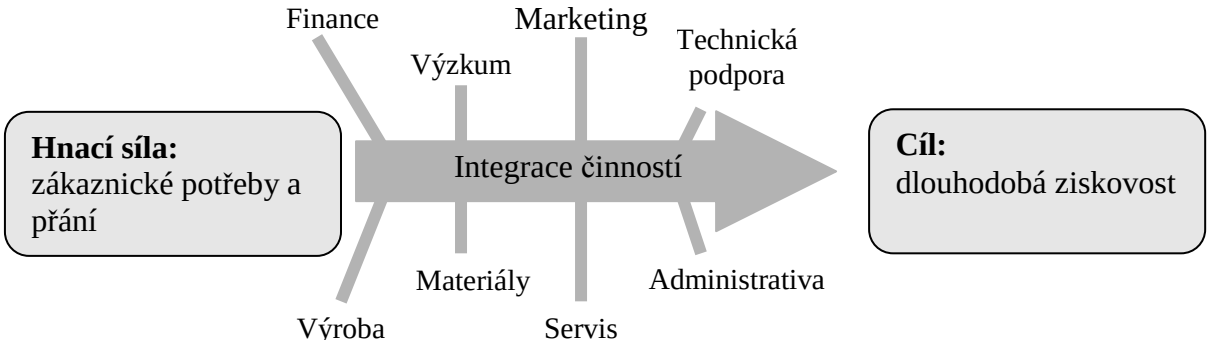
Lze předpokládat, že mnoho zákazníků by nebylo spokojeno, pokud by obchodník reagoval výhradně na jejich deklarované potřeby. Prodejce by se měl zaměřit i na identifikaci ostatních potřeb. Proč je tak důležité uspokojit zákazníka? V zásadě proto, že prodej produktů firmy vzniká ze dvou skupin: z nových zákazníků a ze stálých zákazníků. Přičemž přilákat nového zákazníka je asi pětkrát nákladnější než udržet spokojeného zákazníka stávajícího (Kotler, 2001).

3) Integrovaný marketing

O integrovaném marketingu hovoříme tehdy, jestliže všechna oddělení firmy pracují společně na uspokojování potřeb a přání zákazníků. Integrovaný marketing se projevuje na dvou úrovních. Za prvé, různé marketingové funkce – prodejní síly, reklama, výrobkový management, marketingový výzkum atd. – musejí spolupracovat v jednom zájmu, tj.

spokojenosti zákazníka. Za druhé, marketing musí být dobře koordinován s ostatními odděleními firmy (Kotler, 2001), což znázorňuje schéma 3.

Schéma 3 – Marketingová koncepce, integrovaný marketing



Zdroj: Bovée, Thillon (1992)

4) Rentabilita

Konečným účelem marketingové koncepce je pomáhat organizaci při dosahování jejích cílů. U soukromých firem se jedná především o zisk. V případě neziskových nebo veřejných organizací jde o přežití organizace a o získávání dodatečných fondů pro zabezpečení jejích aktivit. U ziskových organizací není účelem získávání zisku jako takového, ale jeho dosahování prostřednictvím dobře udělané práce (Kotler, 2001). Bovée a Thillon (1992) zdůrazňují, že klíčová je dlouhodobost ziskovosti.

3.3.4 Argumenty pro přijetí marketingové koncepce

Argumenty pro přijetí marketingové koncepce jsou jednoduché (Kotler, 2001):

- bez existence zákazníků mají aktiva společnosti nepatrnou hodnotu;
- klíčovým úkolem firmy je přilákat a udržet zákazníky;
- zákazníci jsou přitahováni atraktivní nabídkou a udržováni silným uspokojením svých potřeb;
- úkolem marketingu je vyvinout špičkovou nabídku a dodat zákazníkům uspokojení;
- uspokojení potřeb zákazníka je ovlivňováno činností všech oddělení;
- marketing působí na všechna oddělení firmy tak, aby spolupracovala na uspokojování zákazníků.

3.4 Marketingová koncepce ve sportu

Marketingovou koncepci v celosvětovém měřítku uplatňuje bohužel velmi málo organizací a firem (Kotler, 2001) a tudíž i ve sportu České republiky se zatím marketingové koncepce prosazují velmi ojediněle (Čáslavová, 2009). Konkurenční tlaky naštěstí nutí firmy přemýšlet o způsobu, jak efektivně dosahovat svých cílů. Jednou z cest je právě vycházet z potřeb zákazníka a mít vypracovanou marketingovou koncepci (Kotler, 2001). Je nutné si uvědomit, že zákazníkem sportovních klubů jsou kromě členů a diváků i sponzoři a příslušné státní a komunální orgány. Celá marketingová koncepce je pak rozvíjena na základě potřeb, přání a zájmů těchto zákazníků (Čáslavová, 2009). Dále nesmíme zapomínat, že marketingová koncepce je zrovna tak důležitá pro neziskové organizace, jako pro soukromé firmy (McCarthy, Perrault, 1996). Ve sportu totiž spolu s podnikatelským sektorem hraje nejvýznamnější roli sektor spolkové tělesné výchovy a sportu, kde jednoznačně dominují neziskové organizace (Čáslavová, 2009).

3.4.1 Důvody pro vytvoření komplexní marketingové koncepce ve sportu

Sportovní kluby v tržní ekonomice jsou nuceny k racionálnímu využití svých personálních, prostorových, ale především finančních zdrojů. Racionální hospodaření s těmito zdroji na jedné straně a budoucí vývoj na straně druhé je to, co vede managementy sportovních organizací k marketingovým úvahám. Konkrétní důvody pro zpracování marketingové koncepce podává Čáslavová (2009):

- ujasňuje, komu je určena nabídka tělovýchovných produktů: členům, divákům, sponzorům, státu;
- určuje, na kterých trzích bude SK působit (trh hráčů, trh nemovitostí, trh sportovní reklamy atd.);
- určuje proporcionalitu a prioritu dosažených cílů podle různých kritérií (např. obsahových, časových);
- promýšlí volbu strategie dosahovaných cílů;
- diferencuje oceňování nabídky tělovýchovných a sportovních produktů v návaznosti na zvolenou strategii;
- promýšlí realizaci finanční politiky s orientací na vlastní finanční zdroje;

- promýšlí koncepci komunikačních vztahů jak s veřejností, tak s interními členy.

3.4.2 Integrace marketingové koncepce ve sportu

Jak již bylo uvedeno dříve, součástí marketingové koncepce je integrovaný marketing. Na důvodech pro vytvoření komplexní marketingové koncepce ve sportu vidíme, že jde o řadu faktorů, které mají návaznost na celkovou úroveň řídící práce ve sportovních klubech, např. v plánovacích činnostech, organizování, ve finanční kontrole a sladění těchto faktorů klade velké nároky na management sportovních klubů. Znamená to tedy, že v případě ucelené marketingové koncepce jde o řízený marketing (Čáslavová, 2009). Autoři Mullin, Hardy a Sutton (2007) podávají přehledný model řízeného marketingu – marketingového manažerského procesu (MMP) v oblasti sportu (viz schéma 4). Tento model ukazuje jednotlivé kroky v rámci MMP a zároveň představuje způsob marketingového myšlení. MMP je páteří marketingu a zdůrazňuje souvislosti na všech úrovních.

3.4.3 Struktura marketingové koncepce ve sportu

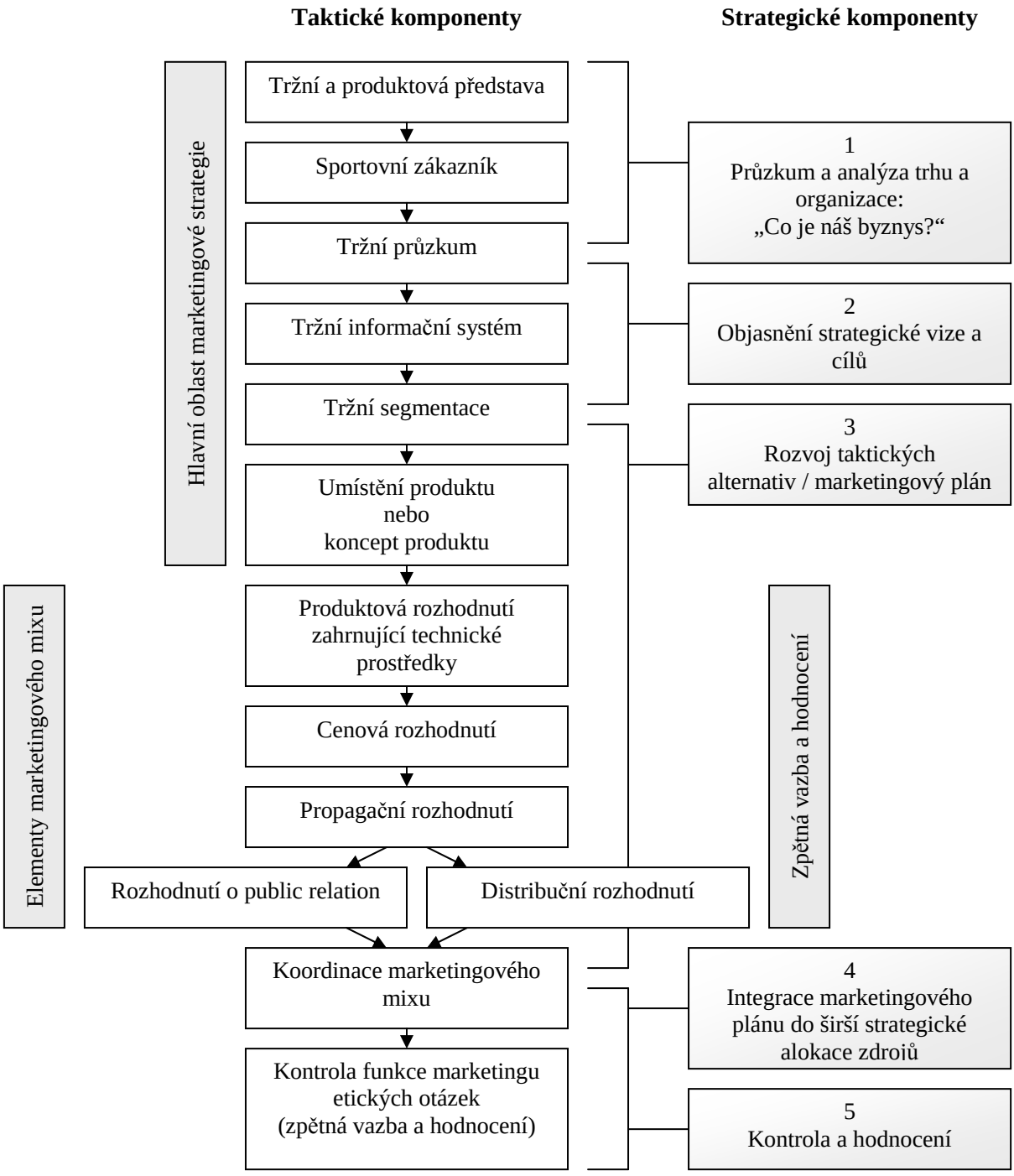
Přehlednou strukturu marketingové koncepce sportovní organizace, skládající se ze tří fází, podává Čáslavová (2009). Autoři Hoye, Smith, Nicholson et al. (2009) nabízejí obdobnou strukturu, kterou však rozšiřují o čtvrtou fázi, vztahující se k implementaci a kontrole. Celkově tak můžeme nastínit následnou strukturu marketingové koncepce:

- analýza trhu a situace;
- stanovení strategických cílů a volba strategie;
- mix marketingových nástrojů podle zvolené strategie;
- implementace a kontrola zvolené strategie.

1) Analýza trhu a situace

První fáze marketingové koncepce řeší problémy identifikace současné i budoucí koncepce organizace, uvádí nabídku činností pro zákazníky a právní, politické a společenské návaznosti realizace (Čáslavová, 2009). Tato fáze ukazuje, jak důležité je nasbírat informace a provést průzkum před zavedením marketingových aktivit. Je nezbytné znát, jaké příležitosti

Schéma 4 – Marketingový manažerský proces ve sportu



Zdroj: Mullin, Hardy, Sutton (2007)

existují na trhu, co dělá konkurence, co může organizace nabídnout a co zákazníci skutečně chtějí. Analýza trhu a situace zahrnuje tři složky (Hoye, Smith, Nicholson et al., 2009):

- analýzu interního a externího prostředí;
- analýzu organizace;

- analýzu trhu a zákazníků.

Interní prostředí odpovídá podmínkám, ve kterých se sportovní organizace uplatňující marketingový proces nachází. Externí prostředí se vztahuje k trhu, na kterém organizace operuje. Analýza organizace zahrnuje porozumění účelu, záměrům a cílům sportovní organizace, stejně tak jako potřebám jejích vlastníků. Účel, záměry a cíle mohou být přesně určeny pomocí definovaného poslání, vize a strategických cílů organizace, není-li třeba tyto elementy teprve definovat (Hoye, Smith, Nicholson et al., 2009). Cooper a Lane (1999) vymezují poslání firmy jako její hlavní filozofii, respektive smysl jejího podnikání. Jinak řečeno, poslání firmy znamená účel jejího působení ve prospěch zákazníků. Neměli bychom zaměňovat poslání organizace s její vizí, kdy vize představuje žádoucí budoucí chování a zaměření organizace, zatímco poslání by mělo odrážet stávající realitu (Cooper, Lane, 1999).

Jako základní metoda při analýze trhu a situace slouží popisná analýza. Při analýze vnitřního a vnějšího prostředí se využívá SWOT analýza. Pomocí STEP analýzy se hodnotí vnější faktory ovlivňující chod organizace. V neposlední řadě v této části používáme marketingový výzkum, který je použitelný pro zjištění řady potřebných informací, zejména však k zjištění potřeb, přání a očekávání zákazníků.

2) Stanovení strategických cílů a volba strategie

Druhá fáze marketingové koncepce se zabývá stanovením ekonomických, sportovních a sociálních cílů sportovní organizace s ohledem na časový dosah. Určuje směr dosažení cílů prostřednictvím trhů, na kterých se bude pohybovat, koncentruje se na určité výkonnostní a případně poptávkové kategorie (Čáslavová, 2009). Každá firma nebo organizace musí mít totiž určeny svoje hlavní cíle, které dále slouží jako východisko pro určování strategií. Na základě poslání může firma stanovit svoje strategické cíle, které bývají určovány pro delší časové období, zpravidla pro období 3–5 let. Strategické cíle stanovují, kam chce organizace směřovat a upřesňují podnikatelské aktivity organizace. Strategické cíle bývají různého charakteru. U podnikatelských firem jsou určovány v takových pojmech, jako je rentabilita, tržní podíl nebo umístění na trhu. Při stanovování strategie pro dosažení daného strategického cíle je vždy nutné specifikovat veškeré zdroje nezbytné pro realizaci strategie. (Cooper, Lane, 1999). Hoye, Smith, Nicholson et al. (2009) zahrnují do druhé fáze marketingové koncepce i určení strategického marketingového směru. Ten může být stanoven a dokumentován ve formě marketingových cílů, které vlastně popisují budoucí stav organizace. Jsou vyjádřeny

větou, která shrnuje vše, co se objeví jako výsledek marketingových aktivit. Jak uvádí Bednář (38) je důležité, aby cíle byly měřitelné a vyhodnotitelné, jinak se manažeři vystavují nebezpečí, že možná nebudou vědět, zda byl cíl splněn nebo ne. Podle Hoyea, Smitha, Nicholsona et al. (2009) existují čtyři základní typy marketingových cílů, které by mohla chtít sportovní organizace naplnit: vyšší úroveň účasti, výkonnost na hřišti, propagace zpráv o sportu a jeho výhodách a profit.

Dalším krokem v rámci druhé fáze marketingové koncepce je sestavení marketingové strategie. Proces sestavení marketingové strategie zahrnuje čtyři kroky. Kroky jedna a dva jsou spojeny se segmentací trhu, krok tři je volba strategie umísťování a krok čtyři zahrnuje sestavení marketingového mixu (Hoye, Smith, Nicholson et al., 2009).

Segmentace znamená hledání vztahu mezi potřebami zákazníků a marketingovými aktivitami prodejce. Nalezení tohoto vztahu vyúsťuje v identifikaci relativně homogenních skupin zákazníků, kteří vykazují podobné potřeby (ve smyslu nabízeného produktu nebo nabízené služby) a podobnou reakci na marketingovou akci prodejce. Takto definované skupiny nazýváme segmenty trhu (Přibová a kol., 1996). V první fázi segmentace trhu je nezbytné rozdělit zákazníky do jednotlivých segmentů, čemuž může pomoci marketingový výzkum (Hoye, Smith, Nicholson et al., 2009). Existují dvě základní kategorie proměnných, které se ke konstrukci spotřebních segmentů používají: charakteristiky zákazníků a charakteristiky spotřební situace (Přibová a kol., 1996). Autoři zabývající se marketingem, ale i marketingem sportu podle Čáslavové (2009) uvádějí dva typy charakteristik zákazníků: demografické a psychografické. Po rozdělení trhu do segmentů následuje specifikace segmentů, na které bude cíleno (Hoye, Smith, Nicholson et al., 2009). Segmentační proces by měl vyústit v přijetí některého z těchto čtyř rozhodnutí (Payne, 1996):

- podnik se zaměří na jeden tržní segment;
- podnik se zaměří na několik segmentů současně a pro každý z nich vypracuje specifický plán marketingového mixu;
- podnik rozhodne, že neuplatní segmentaci trhu, ale nabídne službu hromadně celému trhu (vhodné tam, kde je trh malý);
- podnik zjistí, že pro zamýšlenou nabídku služeb neexistuje vhodný tržní segment ani výklenek.

Následuje volba strategie umísťování pro každý vybraný segment. Umísťování na trhu se týká toho, jak by organizace chtěla, aby o její značce a produktech zákazníci přemýšlely ve srovnání s nabídkou konkurence. Např., chce být sportovní organizace známa jako organizace nabízející luxusní, vysoce kvalitní, nebo základní produkty? Jsou produkty brány jako konzervativní a spolehlivé, nebo jako vzrušující a proměnlivé? Existuje mnoho strategií umísťování, které mohou být vybrány tak, aby odpovídaly zacílenému segmentu. Strategie umísťování musí sdělovat, že značka a produkty organizace jsou jedinečné a v určitém směru odlišné od ostatních. Odlišnost a jedinečnost nabízených produktů by měla být založena na jejich komponentech, jako je kvalita produktů a služeb, jejich cena a nebo způsob distribuce (Hoye, Smith, Nicholson et al., 2009).

Dále pak volíme mezi řadou dalších strategií. Mezi nejrozšířenější marketingové strategie patří podle Foreta, Procházky, Vaculíka a kol. (2001):

- strategie minimálních nákladů;
- strategie diferenciace produktů;
- strategie tržní orientace.

Při naplňování strategie minimálních nákladů podnik usiluje o co nejnižší náklady na výrobu a distribuci, aby tak nabízel své produkty či služby za nižší ceny než konkurence, což mu umožní získat větší podíl na trhu. Strategie diferenciace produktu se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé oblasti, jež pro zákazníka důležitá (oblast servisu, služeb, jedinečnosti produktů, stylu výrobků, nových technologií atd.). Při uplatňování strategie tržní orientace se podnik zaměřuje na jeden či více menších segmentů trhu (výklenků, mikrotrhů) a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho převážné části. Podnik se snaží co nejlépe rozpoznat potřeby těchto segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků (Foret, Procházka, Vaculík a kol., 2001).

Další skupinou strategií jsou konkurenční strategie. Ty jsou rozděleny do čtyř skupin, které odpovídají čtyřem typům firem, jimiž je trh obsazen: vedoucí firmy tvoří 40 %, vyzyvatelé 30 %, následovatelé 20 % a troškaři 10 %. Celkově existuje konkurenčních strategií celá řada a my je nebudeme jednotlivě popisovat. Rozsáhlý přehled těchto strategií podává Kotler (2001).

3) Mix marketingových nástrojů podle zvolené strategie

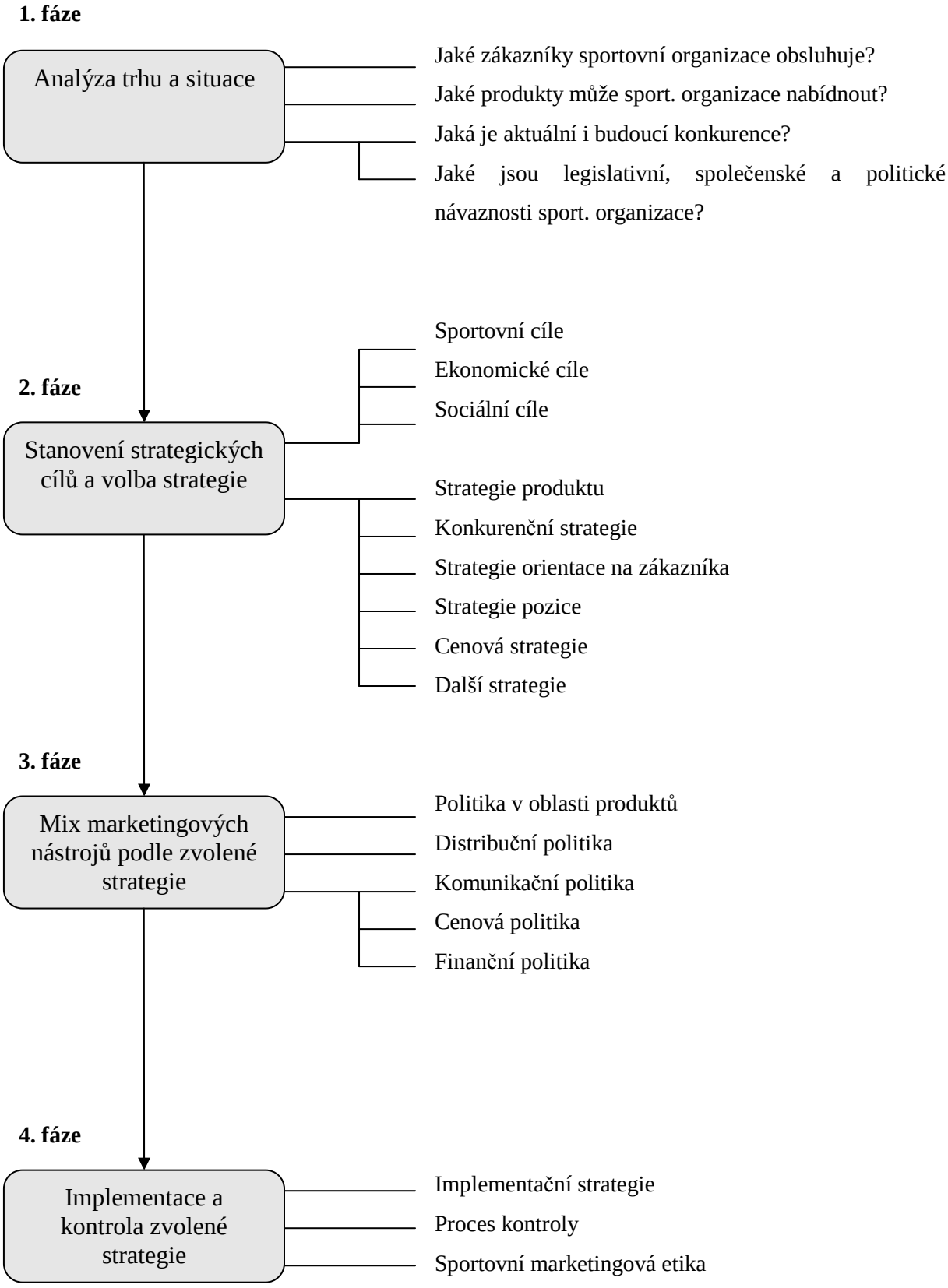
Další soubor strategií představuje marketingový mix. Jedná se o hlavní soubor strategií, který musí sportovní organizace na základě zvolených cílů a ostatních strategií sestavit. Nasazení marketingových nástrojů zahrnuje (Čáslavová, 2009):

- promyšlený komplex činností, které tělovýchovná a sportovní organizace nabídne zákazníkům;
- kategorizaci sportovišť a dalších objektů, ve kterých se činnosti realizují;
- promyšlené interní a externí komunikační kanály (reklamami počínaje a přes ucelené programy prací s tiskem konče);
- cenovou hladinu všech nabízených aktivit – přijímací poplatky, členské příspěvky, vstupné, pronájmy atd.;
- finanční politiku od tvorby finančních zdrojů přes jejich rozdělování až po užití.

4) Implementace a kontrola zvolené strategie

Poslední fáze zahrnuje implementaci a kontrolu zvolené marketingové strategie. Implementace znamená uvedení plánů v akci. Implementace marketingových strategií a plánů má vetší šanci na úspěch, jestliže jsou známy osoby, které jsou za implementaci zodpovědné. Dále je důležité, aby všichni členové marketingového týmu rozuměli marketingové koncepci. Poslední fází implementace marketingové strategie je pravidelná kontrola a vyhodnocení jejích výsledků. Proces kontroly obsahuje pět kroků: První krok zahrnuje stanovení měřítek výkonnosti. Ty jsou stanovovány už během druhé fáze marketingové koncepce. Druhým krokem je zhodnocení výsledků před a po uvedení marketingové strategie, což vede ke třetímu kroku, kterým je srovnání výsledků vedoucí k určení mezer, deficitů a úspěchů. Čtvrtým krokem je zhodnotit, zda je rozdíl příznivý, nebo ne, a zda jsou nutné nějaké zásahy. Posledním krokem je provést nápravné změny v marketingové strategii a mixu v souladu s marketingovými cíli. Implementace marketingové strategie by neměla být ve shodě jen s cíli organizace, ale také s širšími hranicemi etického chování. (Hoye, Smith, Nicholson et al., 2009). Souhrnné schéma marketingové koncepce podle Čáslavové (2009) znázorňuje schéma 5, které jsem doplnil o fázi implementace a kontroly zvolené strategie na základě studia schématu marketingové koncepce autorů Hoyea, Smitha, Nicholsona et al. (2009).

Schéma 5 – Marketingová koncepce sportovní organizace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Čáslavové (2009) a Hoye, Smitha, Nicholsona et al. (2009)

3.5 Marketingový mix

Ve třetí fázi marketingové koncepce nasazujeme marketingové nástroje. Souborem marketingových nástrojů je marketingový mix, který Kotler (2001, s. 32) definuje následovně:

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“

Základní soubor marketingových nástrojů představuje tzv. 4P:

- produkt (Product);
- cena (Price);
- místo (Place);
- propagace (Promotion).

V prostředí sportu jsou často jako produkt nabízeny služby, proto základní soubor marketingových nástrojů rozšíříme o další tři nástroje, které s nabídkou služeb úzce souvisí:

- lidé (People);
- prezentace (Presentation);
- proces (Process).

Dohromady jsme tak získali sedm marketingových nástrojů (7P), které mají být promyšleně a vyváženě kombinovány. Každý nástroj marketingového mixu zahrnuje určité složky, jejichž význam závisí na charakteru a cílech podnikatelských aktivit (Cooper, Lane, 1999).

3.5.1 Produkt

Nejdůležitějším marketingovým nástrojem je produkt. Zásadní otázkou totiž je, co bude firma na trhu nabízet. Kotler (2001, s. 28) uvádí následující definici produktu:

„Produkt je jakákoli nabídka, která dokáže uspokojit potřebu nebo přání.“

Produkty nabízené na trhu zahrnují podle Kotlera (2001) materiální zboží, služby, zkušenosti, události, osoby, místa, vlastnosti, organizace, informace a myšlenky. V oblasti sportu existuje sportovní produkt, který Čáslavová (2009, s. 116) popisuje takto:

„Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“

Produkt zahrnuje různé složky, s kterými musíme při jeho tvorbě a nabídce pracovat. Patří sem zejména jakost, vlastnosti, značka, design, balení, záruky, servis, náklady a další (Cooper, Lane, 1999). Při navrhování sportovního produktu musíme myslet na to, že sportovní produkt obsahuje tři důležité faktory:

- hlavní přínos;
- skutečný produkt;
- rozšířený produkt.

Hlavní přínos reprezentuje hlavní výhodu, kterou zákazník koupí produktu obdrží. Skutečný produkt odpovídá rysům samotného produktu. Rozšířený produkt představuje nástavby a rozšíření rysů produktu. To mohou být další výhody, bonusy navíc nebo image produktu a to, jak jej lidé vnímají (Hoye, Smith, Nicholson et al., 2009).

Hlavní součástí našich marketingových sdělení směrem k zákazníkům by pak podle Bednáře (38) měly být výhody našich produktů – ty zákazníka uspokojují a tvoří jeho motivaci ke koupi. Chceme-li u zákazníka uspět, měli bychom zajistit, aby naše nabídka měla pro zákazníka hodnotu, kterou ocení, a aby naše nabídka byla zajímavější než konkurenční. Zákazníci podle stejného autora ocení zejména následující výhody:

- úsporu peněz nebo času;
- možnost vydělat peníze;
- uspokojení svého pohodlí, ega a prestiže.

3.5.2 Cena

Dalším významným marketingovým nástrojem je cena. Jak uvádí Horáková (1992), pro většinu spotřebitelů je cena mírou hodnoty výrobku, neboť udává, jakého množství peněz se musí vzdát, aby výměnou získal nabízený produkt. Z toho je zřejmé, že cena je velice citlivým nástrojem, který značně ovlivňuje konečný zisk z prodeje produktu. Při stanovování ceny musí manažeři brát v úvahu řadu faktorů. Základ interních faktorů tvoří náklady na vytvoření produktu, na jeho distribuci, prodej i propagaci. Vedle nákladů jsou v marketingovém pojetí pro stanovení ceny podstatné také interní cíle firmy. Např. strategie zaměřená na přežití firmy a stejně tak strategie zaměřená na maximalizaci podílu na trhu povede ke snižování ceny. Naopak strategie maximalizace zisku staví na vyšších cenách. Zatímco interní faktory určují dolní hranici ceny, externí, jako trh a poptávka, naopak vymezují horní hranic. V marketingu vycházíme z toho, že cena není pouze výsledkem kdovíjak sofistikovaného ekonomického kalkulu, ale pro její úspěšnou realizaci na trhu je často podstatnější to, jak ji vnímá zákazník (Foret, 2008).

Metody cenové tvorby:

a) **Stanovení ceny přirážkou.** Tato jednoduchá metoda spočívá v připočtení určité přirážky k nákladům rozpočteným na jednotku produkce. Spočteme ji takto (Horáková, 1992):

Cena = jednicové náklady x (1 + přirážka)
Jednicové náklady = variabilní náklady jednoho produktu + fixní náklady/očekávaný počet prodaných jednotek

b) **Cena respektující návratnost investic**. Cena je stanovena takovým způsobem, aby při předpokládaném obratu zajistila předem určenou míru návratnosti investovaných prostředků. Cenu vypočítáme následovně (Horáková, 1992):

Cena = jednicové náklady + návratnost x investovaný kapitál/očekávaný obrat v kusech

c) **Následování ceny konkurence.** Základem ceny je cena konkurence. Používá se zejména v odvětví oligopolního charakteru a bývá spojována s oceňováním nediferencovaného zboží (ocel, ropa, dřevo, uhlí apod.) (Horáková, 1992).

d) **Stanovení ceny při uplatnění tržní (hodnotové) strategie.** Bednář (38) doporučuje tento způsob stanovení ceny zvláště pro malé a střední firmy. Spočívá v tom, že se nejdříve stanoví prodejní cena v závislosti na situaci na trhu. Pak se určí (odhadne) roční objem prodeje při takto zvolené ceně a spočte se zisk – od výsledných tržeb se odečtou náklady. Na závěr se určí, zda je plánovaný zisk na požadované úrovni. Pokud není, stanoví se nová prodejní cena a celý proces se opakuje.

e) **Cena jako vyjádření hodnoty vnímané zákazníkem.** Marketingový princip, který vychází z představ zákazníka o vlastnostech produktu. Firmy odvozují cenu od hodnoty, kterou produktu přisuzuje zákazník (Horáková, 1992).

f) **Stanovení ceny na základě vztahů.** Cena vychází především z úvah o dalším potenciálním zisku vyplývajícím z dlouhodobé spolupráce se zákazníky (Payne, 1996).

V psychologickém působení na zákazníka mají význam různé typy slev a způsoby platby. Velmi výrazně se v oblasti sportu využívají různé způsoby platby a slevy při prodeji služeb ve fitklubech. Jde např. o časové platby – tzv. permanentky. Pro sponzory mají význam ceny produktů sportovní reklamy (Čáslavová, 2009).

3.5.3 Místo (distribuce)

Účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě (Čáslavová, 2009).

Distribuční cesty se liší podle toho, pro jaký model prodeje se rozhodneme (Bednář, 38):

a) **Přímý model prodeje.** V přímém modelu dodáváme své výrobky a služby přímo konečným zákazníkům – spotřebitelům. Rozhodujeme o způsobu prezentace a prodeje našich produktů a služeb: vybíráme lokalitu pro naší prodejnu, její vybavení, určujeme organizaci a způsob práce prodejního týmu.

b) **Nepřímý model prodeje.** V tomto modelu nabízíme produkty prostřednictvím třetích stran (prodejců, dealerů apod.). V některých případech je vhodné realizovat smíšený model přímého a nepřímého prodeje (Bednář, 38).

Podstatné pro určení distribučních cest je podle Čáslavové (2009), zda se jedná o produkty:

a) **Hmotné**, které mají svůj fyzický rozměr. Obvykle se vyrábí v masové formě a musí být dopraveny do místa prodeje. Příkladem může být sportovní obuv.

b) **Nehmotné**, které nemají fyzický rozměr a zahrnují takové produkty, jako jsou služby, místa a myšlenky. Tady je situace poněkud odlišná. Např. služba, která je nehmotná, nemůže být před zakoupením osahána, očichána ani ochutnána. Mimo to služba nemůže být dána do prodejny, eventuelně na sklad. U sportovních služeb si ji zákazník musí „prožít“ ve sportovním zařízení, kam musí za svým produktem přijít. Závěry dělá na základě místa, kde je služba poskytována, kdo ji poskytuje, zařízení firmy a propagačních materiálů. Vzhledem k takovému charakteru sportovních služeb hraje podstatnou roli propagace, kterou se snažíme zákazníka nalákat ke vstupu do zařízení.

3.5.4 Propagace

Propagací rozumíme přesvědčivou komunikaci prováděnou za účelem prodeje produktů potencionálním zákazníkům (Čáslavová, 2009). S ohledem na stanovené marketingové cíle musí firmy vhodně sestavit tzv. propagační mix, též nazývaný komunikační mix, do kterého dle Kotlera (2001) patří:

a) **Reklama:** jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb určitým investorem. Zvláštní pojem tvoří sportovní reklama,

která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu, kam patří např. dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a náčiní, mantinely, výsledkové tabule a ukazatele atd. (Čáslavová, 2009).

b) **Podpora prodeje:** soubor krátkodobých stimulů, který má povzbudit k vyzkoušení produktu nebo služby nebo k jejich nákupu.

c) **Public relations:** řada programů pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo produktu.

d) **Osobní prodej:** jednání tváří v tvář s jedním zákazníkem nebo s více potenciálními kupci za účelem prezentace produktu, zodpovězení dotazů a získání objednávky.

e) **Přímý marketing:** využívání poštovních zásilek, telefonu, faxu, e-mailu nebo internetu pro bezprostřední předávání sdělení a získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků a průzkum jejich názorů.

Užitečná doporučení pro malé a střední firmy při sestavování komunikačního mixu podává Bednář (38):

- neomezovat marketingové aktivity pouze na reklamu a využívat ostatní nástroje, kde s nižšími náklady dosáhneme lepších výsledků;
- pamatovat, co je naším cílem – aktivity musí podporovat jeho dosažení, nesmí být samoúčelnou show;
- realizovat více marketingových aktivit současně – oslovíme-li zákazníky z několika stran současně, daleko lépe si firmu i nabídku zapamatují;
- provádět marketingové aktivity systematicky a dlouhodobě – zákazníci si nás zapamatují až po několika marketingových „zásazích“, pokud nás již znají, je nutné se v jejich povědomí dále udržovat;
- preferovat takové aktivity, u kterých můžeme měřit a vyhodnocovat jejich efektivitu – jinak můžeme vkládat prostředky do neefektivních způsobů marketingové komunikace.

3.5.5 Lidé

Ve sportovních službách je personál tím zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci navštěvují určité zařízení. Služby jsou proměnlivé a záleží vždy na poskytovateli – trenérovi, cvičiteli, instruktorovi. Z těchto důvodů management firmy musí sledovat, jak jsou zaměstnanci k zákazníkům vlídní, přístupní, zdvořilí, jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak jsou pro firmu prospěšní a jak firmu reprezentují (Čáslavová, 2009). Zaměstnance je nutné správně vybírat, vzdělávat, vést a motivovat. Tomu může sloužit využití interního marketingu, který spočívá jednak v uplatňování marketingových metod mezi jednotlivými odděleními firmy a dále ve sdělení jasné vize organizace jejím zaměstnancům (Vaštíková, 2008).

3.5.6 Prezentace

Prezentace se týká celkové úrovně prodejních a reprezentačních prostor firmy. Stav budov, ve kterých se firma nachází, prostory, které budovy nebo provozovny obklopují, automobily, které firma používá, a rovněž propagačními materiály dotvářejí image firmy. (Cooper, Lane, 1999). K ovlivňování lidí slouží také atmosféra prostor, ve kterých jsou služby poskytovány. K vytváření atmosféry patří hudba, vůně, zrakové a hmatové vjemy (Vaštíková, 2008).

3.5.7 Proces

Proces v sobě zahrnuje takové složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka. Úroveň těchto vlastností působí na zákazníka určitým dojmem a ovlivňuje tvorbu opakovaných nákupů. Patří sem hlavně doba a způsob obsluhy zákazníka (Cooper, Lane, 1999).

Nyní je zřejmé, že marketingový mix je soubor nástrojů a jejich složek, které se vzájemně prolínají a ovlivňují. Kombinace těchto nástrojů musí být proto promyšlená a vyvážená (Čáslavová, 2009).

3.6 Sponzorování ve sportu

Jednu z významných skupin zákazníků sportovní organizace představují sponzoři. Součástí marketingové koncepce je tedy i vymezení aktivit sportovní organizace směrem ke sponzorům. Sponzorství můžeme definovat jako investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou (Meenaghan in Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003). Jedná se o oboustranný obchod mezi partnery, sponzorem a sponzorovaným, kde je jasně definovaná služba s protislužba. Sponzor očekává za své peněžní a věcné prostředky a služby od sponzorovaného prostislužby (zlepšení image, jména firmy nebo výrobku). Sponzorovaný očekává za svou aktivitu od sponzora finanční nebo materiálové protislužby. Přínosy sportovního sponzoringu lze spatřovat především ve (Foret, 2008):

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

Mezi základní formy sponzorování ve sportu patří sponzorování: jednotlivých sportovců, sportovních týmů, sportovních akcí, sportovních klubů a ligových soutěží (Čáslavová, 2009). V zásadě se můžeme v praxi setkat se třemi úrovněmi sponzorství. Prvním je exkluzivní, kdy sponzor přejímá všechny navržené protivýkony. Druhým je hlavní, kdy sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony. A posledním je kooperační sponzorství, kdy protivýkony jsou rozděleny na velký počet různých firem (Foret, 2008).

Pokud se podaří získat zájem sponzora, je třeba s předstihem připravit nabídku výkonů sponzorovaného pro sponzora. Dvě hlavní formy představují sponzorské balíčky a nabídkové listy reklam. Sponzorský balíček je písemně dokumentován a doložen určitou cenou. Nabídkové listy reklam, které jsou v ČR doménou fotbalových a hokejových klubů, optimálně zahrnují: dopis marketingového manažera, fakta k posouzení účinnosti reklam, nabídku jednotlivých reklamních ploch včetně grafických nákresů, ceníky reklamních ploch a nabídku k další spolupráci v oblasti public relations a klubech VIP (Čáslavová, 2009).

4. METODOLOGIE

4.1 Popis realizovaného výzkumu

V analytické části mojí diplomové práce jsem využil kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. K definování výchozí situace jsem využil popisný výzkum, konkrétně techniku pozorování. K získání dalších údajů o současném a žádoucím budoucím stavu organizace jsem realizoval interview s manažery organizace. Formulaci slabých a silných stránek subjektu, příležitostí a hrozeb jsem uskutečnil pomocí SWOT analýzy. SWOT analýzu jsem využil i při analýze konkurence. K hodnocení vnějších faktorů jsem uplatnil STEP analýzu. Kvantitativní výzkum představoval marketingový výzkum ve formě elektronického a písemného dotazování.

4.2 Výzkumný soubor

V případě pozorování se jednalo o studii celé organizace a zejména činnosti jejích manažerů. Interview bylo vedeno s hlavním manažerem organizace a jeho asistenty a s informátory z konkurenčních subjektů. Předmětem SWOT analýzy byla analýza organizace samotné a dále jejích hlavních konkurentů. Výzkumný soubor v případě marketingového výzkumu představovali zákazníci organizace – jednalo se tedy o ovlivněný výběr.

4.3 Metody

4.3.1 Pozorování

Pozorování představuje snahu zjistit, co se opravdu děje. Pozorování nám také pomáhá doplnit naši zprávu o popis prostředí (Hendl, 2005). Během pozorování jsem měl jako výzkumník roli účastníka jako pozorovatele, který, jak píše Hendl (2005), přijímá roli rovnoprávného člena skupiny, ale účastnící jsou si často vědomi jeho totožnosti. V organizaci jsem totiž realizoval povinnou praxi, v jejímž rámci jsem prováděl výzkum pro diplomovou práci, o kterém byli členové organizace informováni. Jednalo se tedy o zúčastněné pozorování, kdy jsem využíval různé prostředky pro získání dat: rozhovory, tištěné materiály klubu,

počítačové prezentace, databáze a další dokumenty. V organizaci jsem měl klíčového informátora, který byl důležitým zdrojem informací a který zná výborně dané prostředí a dokáže své znalosti vyjádřit. Pro organizaci záznamů jsem používal počítač.

4.3.2 Interview

Během zúčastněného pozorování v terénu jsem často prováděl neformální rozhovor, který se spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce. Síla neformálního rozhovoru spočívá v tom, že zohledňuje individuální rozdíly a změny situace (Hendl, 2005). Při interview s hlavním manažerem byl realizován rozhovor s expertem, který se uplatňuje při studiu znalostí profesionálů, např. zkoumání rozhodovacích postupů v dané oblasti. Úkolem je zachytit a analyzovat obsah a organizaci znalostí člověka, který je v dané oblasti expertem, a využít tyto poznatky pro jiné cíle (Hendl, 2005). Pro rozhovor s expertem (manažerem) byl uplatněn zejména typ rozhovoru pomocí návodu. Návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat. Tento návod má zajistit, že se skutečně dostane na všechna pro tazatele zajímavá témata. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které osvětlí daný problém. Rozhovor s návodem dává tazateli možnost co nejvýhodněji využít čas k interview (Hendl, 2005), což je výhodné pro interview s manažery, kteří nemají dostatek času a nejsou příliš ochotni se podrobovat zdlouhavým rozhovorům. Dále byl uplatněn problémově zaměřený rozhovor, který se soustřeďuje na určitý problém. Využívá se v případech, kdy již k problému existují určité znalosti a specifické otázky (Hendl, 2005).

Důležitá je příprava interview, která zahrnuje čtyři fáze. V první fázi dochází k výběru osoby, se kterou se interview provádí. V druhé fázi shromažďujeme určité informace o osobě, kterou chceme zpovídat, a zjišťujeme další údaje o tématu, což nám umožní fundovaněji a konkrétněji se ptát. Třetí fáze zahrnuje přípravu otázek, případně také prostředí pro interview. Měli bychom si také stanovit délku celého interview a informovat dotazovaného o tom, jaké budou časové nároky a skutečně stanovený čas také dodržíme. V poslední fázi vybíráme způsob záznamu. Je možno si dělat poznámky, připravit si videozáznam nebo audiozáznam (Mikuláštík, 2003).

4.3.3 SWOT analýza

Jedním z užitečných marketingových analytických nástrojů je analýza SWOT (Cooper, Lane, 1999), jejíž název je tvořen počátečními písmeny anglických slov Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Jak uvádí Horáková (1992), účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem. Při posuzování vnitřních předpokladů firmy jsem analyzoval silné a slabé stránky firmy, a to zejména v porovnání s konkurencí. Návod pro SWOT analýzu firmy uvádí tabulka 1, která kombinuje tabulky pro SWOT analýzu od autorů Coopera a Lanea (1999) a tabulka 2, která vychází ze SWOT matice autorů Tiché a Hrona (2003). V tabulce 2 vidíme důležité interakce mezi jednotlivými složkami SWOT analýzy a jednotlivé strategie vhodné k jejich řešení. SWOT analýza organizace a její zdroje jsou uvedeny v kapitole 5.5. SWOT analýzu jsem uplatnil i pro hodnocení vnějšího okolí, tedy konkurence, v kapitole 5.2.2. SWOT analýza může být dále použita pro analýzu nabízených produktů, marketingového mixu, zákaznických segmentů apod.

Tabulka 4 – SWOT analýza

Silné stránky	
Mezi silné stránky firmy patří:	Silné stránky lze dále využít a rozvíjet takto:
Slabé stránky	
Mezi slabé stránky firmy patří:	Slabé stránky lze eliminovat takto:
Příležitosti	
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může firma získat konkurenční výhodu:	Jaké potřebné zdroje a úsilí to vyžaduje: Jaké to bude mít ekonomické důsledky:
Hrozby	
Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost firmy:	Možnosti a postupy, které lze využít pro eliminaci hrozeb: Jaké náklady s tím budou spojeny:

Zdroj: Vlastní zpracování dle Coopera a Lanea (1999)

Tabulka 5 – SWOT analýza – strategie

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	**Slabé stránky**
Analýza vnějšího prostředí	**Příležitosti**	***Strategie využití***: využít silné stránky ve prospěch příležitostí	***Strategie hledání***: překonání slabých stránek využitím příležitostí
	Hrozby	***Strategie konfrontace***: využít silné stránky k odvrácení hrozeb	***Strategie vyhýbání***: minimalizovat slabé stránky a vyhnout se ohrožení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tiché a Hrona (2003)

4.3.4 STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik (Tichá, Hron, 2003). Její název je tvořen počátečními písmeny slov Social (společenské), Technological (technologické), Economical (ekonomické) a Political (politické). Tato analýza je založena na zodpovězení tří otázek:

a) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
c) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Okolí podniku představují čtyři vzájemně se ovlivňující se segmenty. Prvním je segment sociálně-kultruní, který zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Předmětem analýzy je např. demografie, životní styl a úroveň vzdělání. Do segmentu technologického patří faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např. vládní výdaje na vědu a výzkum a nové objevy, vynálezy a patenty. Ekonomický segment zahrnuje faktory, které souvisejí zejména s toky peněz, služeb, zboží, informací a energie. Předmětem analýzy

je např. trend vývoje domácího hrubého produktu, nabídka peněz, úroková míra a inflace. Posledním segmentem je segment politicko-právní, jenž zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např. stabilita vlády, daňová politika a monopolní legislativa (Tichá, Hron, 2003). STEP analýza a její zdroje jsou uvedeny v kapitole 5.2.3.

4.3.5 Marketingový výzkum

Úkolem marketingového výzkumu je minimalizace rizik spojená s podnikáním. Manažeři pomocí marketingového výzkumu zjišťují a analyzují informace, což jim slouží ke zvýšení efektivity jejich rozhodování. Kotler (2001, s. 116) uvádí následující definici marketingového výzkumu:

„Marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.“

Cílem marketingového výzkumu v diplomové práci bylo analyzovat vztah zákazníků k marketingovému mixu organizace a zjistit nové možnosti v oblasti marketingového mixu, kterých by mohl klub využít k udržení stávajících a přilákání nových zákazníků.Výzkumným problémem, který marketingový výzkum v diplomové práci řeší, je spokojenost zákazníků se stávajícím marketingovým mixem. Snaží se zodpovědět otázku, zda jsou zákazníci spokojeni se stávajícím marketingovým mixem I. ČLTK Praha a pokud ne, jak to může klub změnit. Hlavním přínosem výzkumu bylo získání informací pro tvorbu a úpravu marketingových strategií, tedy pro marketingové plánování. Zdrojem dat v případě tohoto výzkumu byla data primární a metodou byl kvantitativní marketingový výzkum, který se používá při sběru velkého množství dat od velkého souboru respondentů. Použitou technikou bylo dotazování, které má různé formy – osobní, písemné, telefonické a elektronické. Dotazování se uskutečňuje pomocí dotazníku, se kterým přichází respondent do kontaktu buď přímo, jako je tomu v případě písemného a elektronického dotazování, nebo nepřímo prostřednictvím tazatele, kdy mluvíme o osobním a telefonickém dotazování. V případě mojí diplomové práce dotazování probíhalo elektronickou a písemnou formou. Výběr do vzorku byl ovlivněný, neboť se jednalo pouze o zákazníky organizace. Minimální počet získaných dotazníků byl stanoven na 40–60 dotazníků, vzhledem k faktu, že v klubu cirkuluje měsíčně přibližně 100–130 zákazníků (potenciálních respondentů) a návratnost dotazníků nebývá příliš vysoká.

Pro marketingový výzkum byly stanoveny následující hypotézy:

- více než 80 % respondentů cestuje do klubu většinou autem;
- více než 70 % respondentů považuje ceny nabízených služeb za přijatelné;
- více než 70 % respondentů by přivítalo nové sportovní služby;
- více než 50 % respondentů se zajímá o historii klubu.

Mezi obecné zásady tvorby dotazníků patří (Přibová a kol., 1996):

a) **Vytvoření seznamu informací, které má dotazovaní přinést.** Napíšeme seznam informací, které chceme zjistit v návaznosti na cíle výzkumu. V případě výzkumu v diplomové práci se jednalo o tyto informace:

   - jak jsou zákazníci spokojeni s produkty a jejich distribucí (tedy prostory) a jaké nové produkty by v klubu přivítali;
   - jak hodnotí personál;
   - jak vnímají cenu;
   - jak do klubu cestují;
   - jak využívají elektronických médií klubu;
   - zda mají zájem o historii klubu;
   - jaké jsou demografické charakteristiky respondentů.

b) **Určení způsobu dotazování.** Volíme mezi osobním, písemným, telefonickým nebo elektronickým způsobem dotazování. Já jsem z důvodu oslovení většího počtu respondentů využil písemného i elektronického dotazování. Písemné probíhalo tak, že na recepci klubu byly k dispozici tištěné dotazníky, které si respondenti brali sami nebo jim je rozdávaly recepční. Po vyplnění je respondenti vkládali do připraveného boxu na recepci. Elektronické dotazování probíhalo dvěma způsoby. 140 respondentů jsem oslovil emailem pomocí adres, které jsem získal z databáze na recepci klubu. 120 respondentů bylo osloveno přes facebook prostřednictvím stránky klubu. V obou případech pak respondenti vyplňovali dotazník vytvořený na www.vyplnto.cz a vždy byli upozorněni, aby dotazník nevyplňovali, pokud tak už jednou učinili.

c) **Specifikace cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběr.** Výběr může být neovlivněný, kdy takové vzorky jsou určeny pro velké reprezentativní výzkumy, anebo částečně ovlivněný, kdy vzorek je tvořen z nejsnáze dostupných nebo záměrně vybraných respondentů podle určité společné vlastnosti, jako je např. zájem o stejný sport. V případě mého dotazování se jednalo o částečně ovlivněný výběr, kdy vzorek byl tvořen z osob (zákazníků) pohybujících se v klubu, a dále z osob, které jsou členy klubu a na které jsem získal emailové adresy, a z osob, které mají přidanou stránku I. ČLTK Praha na facebooku.

d) **Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace.** Pečlivě volíme slova a stylizaci a vybíráme mezi třemi typy otázek:

- otevřenými;
- uzavřenými;
- polootevřenými.

Nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a postojů je škálování. U hodnotící škály se po respondentovi žádá, aby vyjádřil svůj postoj k objektu zaznamenáním určité pozice na stupnici, která zrcadlí řadu možných pohledů na hodnocený předmět (Foret, Stávková, 2003). V mém dotazníku byly použity všechny typy otázek včetně škálování.

e) **Konstrukce celého dotazníku.** Dotazník by měl mít logickou strukturu. Z hlediska funkce rozlišujeme tři typy otázek. Prvním typem jsou úvodní otázky, jejichž funkcí je navázat kontakt s respondentem a získat jeho zájem. Druhý typ představují otázky věcné, meritorní, které se týkají předmětu šetření. Posledním typem jsou filtrační otázky, které umožňují logickou stavbu dotazníku, neboť podle určitých charakteristických znaků dělí respondenty. Při konstrukci dotazníku jsem zohledňoval požadavky manažera klubu na zjištění daných informací. Strukturu dotazníku jsem následně konzultoval s vedoucím diplomové práce. Po její úpravě jsem navštívil dalšího odborníka z katedry kinantropologie, humanitních věd a managementu sportu a na základě jeho připomínek jsem stavbu dotazníku upravil. Pak opět následovaly střídavé

konzultace s vedoucím diplomové práce, odborníkem z katedry a manažerem klubu, dokud nebyla vytvořena finální verze dotazníku, který nalezneme v příloze 1.

f) **Pilotáž.** Je užitečné otestovat srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku na malém vzorku respondentů. Pilotáž jsem prováděl na sedmi respondentech ve věku 10–60 let. Tito respondenti nebyli zákazníky I. ČLTK Praha a jejich úkolem bylo označit otázky, jejichž zadání nerozumí nebo u nichž by neměli na výběr vhodnou odpověď. Při pilotáži jsem zjistil, že u otázky č. 17 chybí možnost „bez vzdělání“, neboť ne všichni respondenti musí mít dosaženo základní vzdělání. Žádné další nedostatky nebo nesrozumitelnosti pilotáž neodhalila.

4.4 Organizace výzkumu

Od května 2010 jsem začal v průběhu mojí praxe v klubu I. ČLTK Praha realizovat zúčastněné pozorování, kdy byla získávána potřebná data pro analytickou část diplomové práce. V lednu 2011 jsem začal provádět interview s manažery organizace a analyzoval získaná data, např. v rámci analýzy obsazenosti a prodeje a analýzy zákazníků. Při analýze konkurence jsem analyzoval sekundární data (zejména z webových stránek) a také prováděl interview s informátory, které se mi u konkurenčních subjektů podařilo oslovit. Poté jsem provedl STEP analýzu. Následně jsem sestavil dotazník, který zjišťoval potřeby zákazníků v oblasti marketingového mixu organizace a posléze jsem vypracoval statistické vyhodnocení získaných dat, sestavil tabulky a grafy a interpretoval výsledky. Nakonec jsem s využitím všech získaných informací sestavil SWOT analýzu organizace.

4.5 Analýza dat

Mezi daty získanými pozorováním a prostřednictvím interview jsem hledal vzájemné vazby. Poté jsem vytvořil jednotlivé segmenty, tzn. že jsem rozdělil data do analytických jednotek. S využitím těchto dat jsem provedl SWOT a STEP analýzu, které jsou zobrazeny pomocí přehledových tabulek, dávajících jednotlivé faktory těchto analýz do souvislostí. Data získaná z dokumentů a databází klubu a data získaná dotazováním jsem analyzoval

s využitím základních statistických metod, přehledových grafů a tabulek. Nicméně nejdůležitější bylo zhodnotit výsledky z hlediska věcné (logické) významnosti.

4.6 Rozsah platnosti

4.6.1 Vymezení

Výsledky získané pozorováním a prostřednictvím interview lze uplatnit pouze pro činnost I. ČLTK Praha. SWOT analýza byla realizována i pro hodnocení konkurence, tudíž se její výsledky dají použít i v jiných organizacích, nicméně s odlišnou interpretací. STEP analýzu lze také využít v jiných oblastech, ale je nutné zohlednit, že bylo realizováno hodnocení okolí z pohledu organizace I. ČLTK Praha. Výsledky marketingového výzkumu nelze zobecňovat pro širokou populaci ani pro zákazníky jiných sportovních organizací, protože se jednalo výhradně o zákazníky I. ČLTK Praha.

4.6.2 Omezení

Omezení bylo v prvé řadě časové, neboť manažeři nemají mnoho času, který by mohli věnovat interview. Toto jsem se pokusil omezit kvalitní přípravou interview a vhodnou volbou otázek. Dalším omezením mohl být nedostatek respondentů (zákazníků) ochotných vyplňovat dotazník. Toto jsem se pokusil omezit využitím vícero forem dotazování a vhodným sestavením dotazníku.

5. ANALÝZA TRHU A SITUACE

5.1 Analýza interního prostředí

5.1.1 Představení I. ČLTK Praha

I. Český Lawn Tennis Klub, jenž byl založen v roce 1893, je nejstarší a nejprestižnější klub v České republice. Klub je nezávislou dobrovolnou organizací sdružující fyzické a právnické osoby s cílem uspokojování jejich potřeb formou sportovního vyžití, zejména v oblasti závodního a nezávodního tenisu (23). Nachází se v samotném centru Prahy v prostředí ostrova Štvanice, s možností bezproblémového parkování nebo dopravy metrem.

V areálu klubu se nachází třináct antukových venkovních kurtů, z toho tři s umělým osvětlením, jeden dvorec s tvrdým povrchem Decoturf a dva kurty v pevné hale. V zimě je pak k dispozici deset krytých dvorců, z toho sedm s umělým povrchem a tři antukové. Centrální tenisový dvorec, který se v areálu nachází, má kapacitu osm tisíc diváků, není však majetkem klubu, nýbrž Českého tenisového svazu. Kromě tenisových kurtů je k dispozici venkovní bazén, fitness centrum a regenerační jednotka se saunou, vířivým bazénem a masážemi. V areálu najdeme také klubovou restauraci s venkovní terasou. Vnitřních prostory klubu nabízí krom pohodlného posezení před recepcí také možnost wi-fi připojení k internetu. Najdeme zde také golfový simulátor s nabídkou nejznámějších světových hřišť. Samozřejmostí jsou moderní šatny se sprchami a WC.

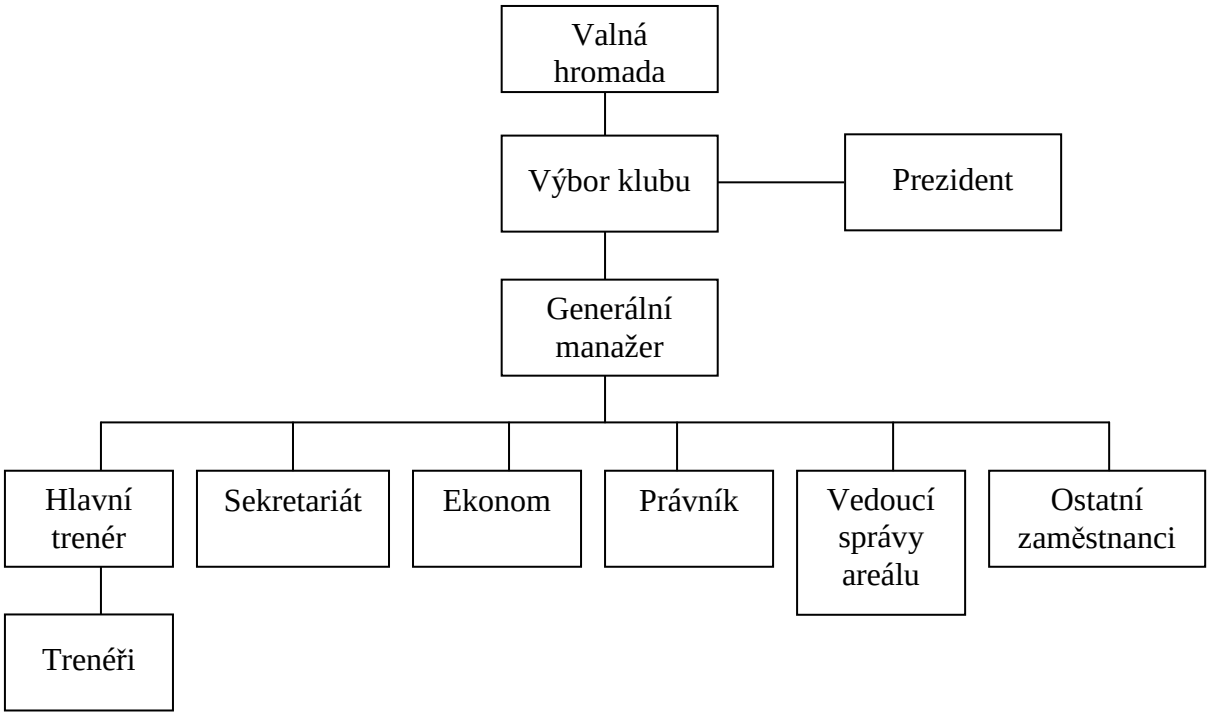
Klub pořádá každoročně pro své členy krom sportovních akcí i akce společenského charakteru, jako jsou různé večírky, slavnostní večery, párty a akce pro děti. Mezi mimotenisové aktivity patří i pravidelné mistrovství klubu v golfu, zimní indoor golfový turnaj, bowlingový turnaj a další. Možnost častého setkání s významnými osobnostmi z politického i kulturního světa je vítaná hlavně v podnikatelských kruzích. Řada obchodních partnerů klubu proto využívá možnosti svěřit zkušeným pracovníkům klubu i pořádání firemních turnajů (33).

5.1.2 Organizační struktura I. ČLTK Praha

I. Český Lawn Tennis Klub je občanským sdružením, které má postavení samostatné právnické osoby. Jak bylo uvedeno výše, hlavním cílem této dobrovolné organizace je uspokojování potřeb členů formou sportovního vyžití, zejména v oblasti závodního a nezávodního tenisu (23). S cílem daňové optimalizace a zefektivnění hospodářské činnosti klubu byla založena také obchodní společnost I. ČLTK, spol. s.r.o., která je 100% vlastněná klubem. Organizační struktura znázorněná ve schématu 6 představuje strukturu klubu jako celku, což znamená, že zahrnuje občanské sdružení i obchodní společnost.

Mezi hlavní příjmy občanského sdružení patří zejména příspěvky členů, dobrovolné příspěvky, dotace, dary a podíl na činnosti jiných organizací. Mezi největší příjmy I. ČLTK, spol. s.r.o. patří zejména příjmy z reklamní činnosti a příjmy od sponzorů, dále pak příjmy z pořádání firemních akcí a příjmy z nákupu a prodeje vybraných produktů. Na obchodní společnost se váže také správa areálu, smlouvy s hráči a zčásti pronájmy sportovišť.

Schéma 6 – Organizační struktura I. ČLTK Praha



Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

5.1.3 Poslání, vize a dlouhodobé cíle klubu

Poslání: Posláním klubu je vytváření podmínek a všestranná péče o uspokojování potřeb jeho členů formou sportovního vyžití zejména v oblasti závodního a nezávodního tenisu (23).

Vize: Udržet a posílit postavení nejprestižnějšího tenisového klubu v České republice a obstát v soutěži se závodními kluby.

Mezi dlouhodobé cíle klubu patří (23):

a) **Organizování a zajišťování možností všestranného sportovního vyžití svých členů,** zejména formou účelného využívání zařízení klubu závodními a nezávodními hráči v souladu s kapacitními možnostmi klubu.

b) **Spolupráce s ostatními sportovními a tělovýchovnými organizacemi,** zejména v oblasti zapojování svých členů do jimi organizovaných a zařízených soutěží.

c) **Ochrana práv a oprávněných zájmů svých členů** v oblasti činnosti provozované klubem.

d) **Poskytování služeb pro veřejnost,** spočívající zejména v pronájmu tělovýchovných zařízení klubu, v organizování výuky dětských tenisových škol, organizování letních prázdninových kurzů, kulturně-společenských akcí apod.

e) **Provozování samostatné obchodní, hospodářské a zahraničněhospodářské činnosti** k zajištění svého poslání, a za tím účelem zřizování svých hospodářských zařízení.

5.1.4 Marketingový mix

1) Produkt a cena

a) Členství. I. ČLTK Praha diferencuje a modifikuje svojí nabídku produktů podle čtyř hlavních skupin zákazníků, kterými jsou: členové klubu, závodní hráči, veřejnost mimo členů a sponzoři (firmy). Pro zájemce o členství a pro stávající členy jsou v nabídce tyto produkty za uvedené ceny:

Vstupní členství hrající ..... 5 000 Kč
Je určeno pro fyzické osoby, je doživotní, ne však dědičné.

Vstupní členství rodinné ..... 10 000 Kč
Rodiny s dětmi do 18 let (nebo studujícími dětmi).

Vstupní členství zvýhodněné ..... 3 000 Kč
Je určeno pro osoby do 18 let, studující a důchodce.

Vstupní členství nehrající ..... 5 000 Kč
Je určeno pro fyzické osoby, které se chtějí stát členy klubu a využívat všechny klubové prostory s výjimkou tenisových dvorců.

Roční členství hrající ..... 13 000 Kč
Je určeno pro již stávající členy klubu (fyzické osoby) a zajišťuje vydání členské karty opravňující ke vstupu do areálu, prostorů šaten, posilovny a k rezervaci tenisového dvorce. Dále zajišťuje bezplatné využívání všech klubových prostorů, kromě tenisových hal.

Roční členství rodinné (typ 1)
1 rodič hrající + 1 rodič nehrající + 1 dítě do 18 let (nebo studující) ..... 18 000 Kč
1 rodič hrající + 1 rodič nehrající + 2 děti do 18 let (nebo studující) ..... 21 500 Kč

Roční členství rodinné (typ 2)
Oba rodiče hrající + 1 dítě do 18 let (nebo studující) ..... 25 500 Kč
Oba rodiče hrající + 2 děti do 18 let (nebo studující) ..... 28 000 Kč

Roční členství rodinné (typ 3)
Oba rodiče hrající – bez dětí ..... 21 500 Kč

Roční členství zvýhodněné ..... 4 500 Kč
Je určeno pro nehrající členy, důchodce.

Roční členství zvýhodněné ..... 5 000 Kč
Je určeno pro osoby do 18 let, studující.

Roční členství dočasné ..... 16 000 Kč
Je vhodné pro fyzické osoby, které pobývají na území ČR pouze omezenou dobu. Zajišťuje všechna práva hrajícího člena po dobu 1 kalendářního roku (viz. roční členství hrající).

Roční členství firemní – Cena jedné karty ..... 35 000 Kč
Je určeno pro firmy, které mají k dispozici přenosné klubové karty, a to minimálně dvě.

Roční členství udržovací ..... 1 500 Kč
Je určeno pro členy klubu, kteří v daném roce nebudou využívat služby v Tenisovém areálu Štvanice. K tomuto typu členství se nevážou slevy při nákupu hodin v halách, při konzumaci v klubové restauraci a neopravňuje držitele tohoto členství k bezplatné účasti na klubových akcích společenského i sportovního charakteru.

I. ČLTK Praha nabízí bezplatně svým členům v aktuální sezóně:

- hraní na venkovních kurtech (nárok na jednu hodinu denně a dále podle obsazenosti), po setmění na třech kurtech i při umělém osvětlení;
- další čtyři antukové kurty v areálu za viaduktem;
- vyhřívaný venkovní bazén se zahradním nábytkem;
- kvalitně vybavené fitness centrum;
- klubovou restauraci s terasou a klubovou místností;
- dětské hřiště v blízkosti terasy u restaurace;
- víceúčelové hřiště pro minibasketball, floorball a minikopanou za kurty č. 2–4;
- kartový přístupový a zabezpečovací systém včetně kamerového monitoringu;
- ostrahu parkoviště v době od 9:00 do 21:00;

- permanentní kontrolu obsazenosti kurtů a golfového simulátoru na www.cltk.cz;
- rezervaci kurtu a golfového simulátoru přes recepci klubu;
- internetový terminál v prostoru vstupní haly u recepce;
- klubový časopis I.ČLTK REVUE dvakrát ročně;
- uspořádání a organizaci turnajů rekreačních hráčů a dalších sportovně společenských akcí (klubové dny, vánoční párty);
- mistrovství klubu v golfu, bowlingu;
- SMS bránu, prostřednictvím které jsou členové na své mobilní telefony informováni o všech akcích v areálu Štvanice;
- tradiční dárek při platbě členských příspěvků (netýká se nehrajícího a udržovacího členství jednotlivců).

Členové si musí doplatit:

- pronájem hodin v hale během zimní sezóny (sedm kurtů s umělým povrchem a tři antukové) – při pronájmu celého zimního období sleva 10 % pro řádné hrající členy klubu, při jednotlivých pronájmech sleva 5 %;
- privátní lekce s klubovým trenérem;
- pronájem Full swing golfového simulátoru s 25% slevou (neplatí pro udržovací členství);
- moderní regenerační linku včetně bazénu s protiproudem, s whirpoolem, saunou a parní lázní (patří do majetku ČTS) v ceně 100 Kč za návštěvu a 400 Kč za masáž, vouchery v těchto hodnotách je nutné zakoupit před vstupem do regenerace v recepci klubu;
- pronájem venkovního dvorce pro nehrajícího člena nebo hosta řádného člena klubu – 100 Kč/hod dvakrát za sezonu, dále pak 400 Kč/hod;
- pronájem venkovního dvorce pro člena klubu platícího pouze udržovací členství je totožný s cenou pro veřejnost – 500 Kč/hod (30).

b) Závodní tenis. I. ČLTK Praha patří ke špičce závodního tenisu v ČR ve všech kategoriích. Klub má celkem deset následujících družstev, přičemž údaj v závorce se týká umístění v sezóně 2010 (31, 42):

Dospělí

I. ČLTK Praha „A“ (3. místo v extralize)

I. ČLTK Praha „C“ (1. místo v 1.třídě A)

Dorost

I. ČLTK Praha (2. místo na Mistrovství ČR)

Starší žáci

I. ČLTK Praha (3. místo na Mistrovství ČR)

Mladší žáci

I. ČLTK Praha (3. místo na Mistrovství ČR)

Babytenis

I. ČLTK Praha „A“ (1. místo v celorepublikovém finále Memoriálu Z. Kocmana)

I. ČLTK Praha „B“ (1. místo v pražské skupině D Memoriálu Z. Kocmana)

I. ČLTK Praha „C“ (3. místo v pražské skupině A Memoriálu Z. Kocmana)

I. ČLTK Praha „D“ (6. místo v pražské skupině E Memoriálu Z. Kocmana)

Minitenis

I. ČLTK Praha (1. místo ve celorepublikovém finále Memoriálu Z. Kocmana)

Závodní tenis je specifickým produktem určeným pro členy klubu, kteří patří do skupiny závodních hráčů. Cenu a platby za tento produkt lze rozdělit do tří kategorií:

a) Platba ročního paušálu za předem dohodnuté služby. Týká se zejména špičkových hráčů z kategorie dospělých.

b) Platba za reálně odtrénované hodiny.

c) Finanční podpora od klubu nejlepším talentům.

V kategorii dospělých hráči využívají služeb svých osobních a eventuelně i klubových trenérů a za daný roční paušál využívají služeb klubu, aniž by si na ně klub nárokoval nějaká práva.

V mládežnických kategoriích nalezneme v I. ČLTK Praha níže uvedená **tenisová střediska**, která vytváří Český tenisový svaz. Na jejich fungování svaz přerozděluje dotace určené na podporu oblasti „Sportovně talentované mládeže“, získané ze státního rozpočtu za podmínek stanovených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Mezi tenisová střediska v I. ČLTK Praha patří:

- **Sportovní centrum mládeže** (SCM) – zde jsou zařazeni nejlepší hráči do devatenácti let;
- **Středisko vrcholového tenisu** (SVT) **–** dorost ve věku patnáct až osmnáct let;
- **Tréninkové středisko mládeže** (TSM) – žáci od dvanácti do čtrnácti let.

Dalším střediskem je **Safina team,** což je klubová finanční podpora pro hráče, kteří ještě věkem nebo výkonností zatím nedosáhli zařazení do střediska (35).

Pro nejmenší funguje v klubu **Tenisová škola I. ČLTK Praha**, určená pro děti od čtyř do deseti let. Je zaměřena na výchovu hráčů a jejich pozdější výběr pro závodní tenis na vrcholové úrovni. Talentované děti z tenisové školy, které projdou postupně užším výběrem, reprezentují klub v soutěžích družstev a jednotlivců. Nábory do Tenisové školy I.ČLTK Praha probíhají vždy na jaře a na podzim. Jednotlivé typy tréninků a ceny letní i zimní sezónu nalezneme v tabulce 6.

Tabulka 6 – Tenisová škola I. ČLTK Praha

TYP TRÉNINKU (počet dětí v tréninkové jednotce)	letní sezóna sazba za jednu tréninkovou jednotku za jednotlivce	letní sezóna sazba pro jednotlivce za sezónu (trénink 1x týdně 14 týdnů)	zimní sezóna sazba za jednu tréninkovou jednotku za jednotlivce	zimní sezóna sazba pro jednotlivce za sezónu (trénink 1x týdně 24 týdnů)
1	500 Kč	7 000 Kč	850 Kč	20 400 Kč
2	270 Kč	3 780 Kč	450 Kč	10 800 Kč
3	190 Kč	2 660 Kč	320 Kč	7 680 Kč
4/skupinový	150 Kč	2 100 Kč	250 Kč	6 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím Ceníku tenisové školy I. ČLTK Praha (29)

Klub pořádá také **letní tenisové kempy** pro děti. V létě 2011 budou pořádány čtyři pětidenní kempy, dva v červenci a dva v srpnu. Kempy jsou založeny na tenisovém tréninku pod vedením profesionálních trenérů klubu. Kemp nabízí dvě varianty. Varianta A je určena pro děti od cca šesti let na rekreační i výkonnostní úrovni, na základě výkonnosti a věku budou

rozřazeny do skupin (počet dětí ve skupině dle počtu přihlášených, zpravidla čtyři ve skupině). Varianta B je určena dětem do cca pěti let a probíhá ve formě skupinového tréninku. Varianty a ceny uvádí tabulka 7.

Tabulka 7 – Letní tenisové kempy

VARIANTA	popis	program	cena do 31.5.2011	cena od 1.6.2011
A	dvě fáze tenisu, dvě fáze kondiční přípravy	9:00–16:00	3 000 Kč (pro hráče TŠ) 3 200 Kč (pro ostatní hráče)	3 400 Kč
B	jedna fáze tenisu	9:00–12:30	2 000 Kč (pro hráče TŠ) 2 200 Kč (pro ostatní hráče)	2 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím webové stránky Letní tenisové kempy (32)

Klub pořádá v průběhu celého roku **turnaje všech kategorií**, počínaje sérií turnajů kategorie babytenis, která vrcholí závěrečným Masters, a konče mezinárodním turnajem Prague Open kategorie ATP Challenger a kategorie ITF s dotací 150 000 dolarů.

c) Jednotlivé produkty. Do této kategorie patří produkty nabízené zákazníkům z řad veřejnosti, kteří nejsou členy, a také produkty, jež nejsou zahrnuty do členství.

Tenis – letní sezóna

Cena za hod. po celý den ..... 500 Kč

Tenis – zimní sezóna

	antuka bubble	Decoturf bubble	Decoturf pevná hala
7:00–9:00	370 Kč	410 Kč	450 Kč
9:00–14:00	370 Kč	500 Kč	–
14:00–20:00	460 Kč	590 Kč	650 Kč
20:00–22:00	370 Kč	410 Kč	450 Kč
Víkend a svátky	300 Kč	390 Kč	410 Kč

Jedná se o ceny pro veřejnost při pronájmu jednotlivých hodin. Členové klubu mají v letní sezóně kurty samozřejmě k dispozici v rámci členství (krom člena klubu platícího pouze udržovací členství).

Slevy tenisu v zimním období jsou následující:

Veřejnost při pronájmu celého zimního období ..... 5 %
Členové klubu při pronájmu jednotlivých hodin ..... 5 %
Členové klubu při pronájmu celého zimního období ..... 10 %

Zákazníci si mohou zaplatit také privátní lekce s klubovým trenérem, přičemž cena je individuální (cca 500 Kč) a částka je placena přímo vybranému trenérovi. V prostorách klubu naleznou zákazníci také obchod s tenisovými potřebami, poskytující kompletní servis o tenisové náčiní.

Golfový simulátor Full Swing

Ceny za hod. v termínu od 1. října do 31. března
8:00–15:00 ..... 320 Kč ..... členové klubu 240 Kč
15:00–23:00 ..... 390 Kč ..... členové klubu 300 Kč
víkend a svátky ..... 390 Kč ..... členové klubu 300 Kč

V termínu od 1. dubna do 30. září platí jednotná cena 300 Kč, pro členy klubu 230 Kč. Existuje možnost slevy při nákupu většího objemu hodin (28). V nabídce jsou následující **vouchery:**

20 hod. odpoledne .....6 900 Kč ..... členové klubu 5 200 Kč
10 hod. dopol. + 10 hod. odpol. .....6 400 Kč ..... členové klubu 4 800 Kč
20 hod. dopoledne .....5 700 Kč ..... členové klubu 4 300 Kč
10 hod. odpoledne .....3 500 Kč ..... členové klubu 2 600 Kč
10 hod. dopoledne .....2 900 Kč ..... členové klubu 2 200 Kč

V klubu je možné si zapůjčit za 50 Kč golfový míček, za 140 Kč set tří míčků. Za hůl se platí půjčovné 100 Kč, za celý set 400 Kč.

d) Nabídka pro sponzory (firmy). V této kategorii nalezneme marketingovou nabídku produktů pro firmy, které se chtějí stát partnery klubu nebo které chtějí využít dalších

možností klubu pro svoje účely. Zde je nutné zdůraznit názor a přístup generálního manažera klubu, jež preferuje individuální přístup před plošnou nabídkou formou sponzorských balíčků nebo listů reklam. Důvodem jsou jednoduše pocity a dojmy partnera, jež mohou být deformovány znalostí hierarchie sponzorů a výší jednotlivých forem sponzorování (např. partner akceptující nejnižší formu sponzorování se může cítit zbytečně ustraněn oproti generálnímu partnerovi). Přesto však existuje jednoduchý dokument s komplexní marketingovou nabídkou (viz. příloha 2), který však slouží spíše pro interní účely než pro oficiální prezentaci partnerům.

Marketingová nabídka obsahuje tyto formy sponzorování, jejichž obsah plnění je uveden v příloze 2:

Generální partner klubu ..... smlouva ve výši 2,5 mil. Kč
Hlavní partner klubu ..... smlouva ve výši 800 000 Kč
Partner klubu ..... smlouva ve výši 400 000 Kč

Obecně mezi produkty nabízené klubem v rámci jednotlivých forem sponzorování patří:

- čestné a firemní členství;
- tiskové konference;
- firemní turnaje;
- rezervace hodin v hale;
- hodiny s trenérem;
- uvedení pod titulem generální/hlavní partner klubu a partner klubu;
- reklamní prostory.

Dále v marketingové nabídce najdeme tyto produkty:

Pronájmy jednotlivých reklamních prostor (roční sazba) ..... 50 000–600 000 Kč
Uspořádání firemního turnaje ..... 80 000 Kč

Jedná se pouze o orientační ceny produktů. Finální nabídka je vždy „šita“ klientovi na míru tak, aby bylo vyhověno jeho požadavkům a došlo k oboustranně prospěšnému obchodu.

2) Místo (distribuce)

Areál I. ČLTK Praha se nachází na ostrově Štvanice, v samotném centru Prahy. Dostupnost autem je bezproblémová, neboť ostrov Štvanice protíná pražská magistrála a klub nabízí možnost hlídaného parkoviště. Do areálu je možné se dopravit také s využitím MHD, kdy zákazníci dojedou buď tramvají, nebo metrem na zastávky Florenc, či Vltavská a poté dojdou pěšky cca 5–10 minut. Problémem při pěší cestě z Vltavské mohou být nevzhledné podchody, kde se bohužel často vyskytují bezdomovci. Nepříjemností je, že v deštivém období při chůzi po Hlávkově mostu stříká voda od jedoucích aut a v zimním období není sníh z chodníku odklízen.

Areál se nachází v prostřední části ostrova mezi magistrálou a Negrelliho viaduktem. Mapu s umístěním areálu na ostrově najdeme v příloze 3 a leteckou fotografii ostrova v příloze 4. Okolí areálu je lemováno stromy, které tak zajišťují částečnou izolaci od ruchu z magistrály. V budoucnu by měla proběhnout plánovaná revitalizace ostrova, včetně výstavby lávek pro pěší, vedoucích na východní i západní část ostrova.

V samotném areálu klubu najdeme celkem devět antukových kurtů, včetně kurtu číslo jedna, jež má po stranách tribuny, a centrálního dvorce pro osm tisíc diváků. Centrální dvorec ale není majetkem klubu, nýbrž Českého tenisového svazu, od nějž si klub dvorec pronajímá. Tři kurty jsou opatřeny osvětlením. Desátý venkovní dvorec je dvorec s povrchem Decoturf, na kterém se mimo jiné hraje US Open. Za Negrelliho viaduktem nalezneme další čtyři antukové dvorce, jež si klub pronajímá od TJ Slavoj a využívá je pro své účely. Celkem je tak zákazníkům k dispozici čtrnáct tenisových dvorců. Dále ve venkovní části areálu najdeme multifunkční hřiště pro minibasketball, floorball, minikopanou a kondiční přípravu, odrazovou stěnu, dětské hřiště a vyhřívaný venkovní bazén. V areálu je také klubová restaurace s terasou.

V útrobách centrálního dvorce a dvorce číslo jedna nalezneme vnitřní prostory klubu. Ty nabízejí dva kryté kurty s povrchem Decoturf, šatny, recepci s informační obrazovkou, kulečníkem, posezením a internetovým terminálem, klubovou místnost, fitness, učebnu a golfový simulátor Full Swing, jež umožňuje hrát na třiceti osmi světových hřištích. Nalezneme zde také moderní regenerační linku včetně bazénu s protiproudem, s whirpoolem, saunou a parní lázní. Regenerační linka však patří do vlastnictví Českého tenisového svazu, nicméně je za poplatek členům klubu přístupná. Součástí vnitřních prostor je také malé

kadeřnictví a obchod s tenisovými potřebami, poskytující kompletní servis tenisovým hráčům. V klubových prostorech je možnost bezdrátového připojení k internetu pomocí wi-fi (33).

V zimním období je k dispozici celkem deset krytých dvorců. Dva dvorce s povrchem Decoturf jsou uvnitř klubu pod tribunami centrálního dvorce. Na ostatních kurtech jsou nafukovací haly, přičemž na centrálním kurtu je položen gumový povrch Play It, na třech kurtech je zachována antuka a na zbylých je položen Decoturf. Plán areálu v létě je uveden v příloze 5, plán areálu v zimě v příloze 6.

3) Propagace

Do komunikačního mixu I. ČLTK Praha patří:

- webové stránky www.cltk.cz;
- profil na www.facebook.com;
- vlastní časopis I. ČLTK Revue;
- oboustranný leták propagující členství, hodiny tenisu v zimní halové sezóně a hodiny na golfovém simulátoru;
- letáky na propagaci letních tenisových kempů a náborů do tenisové školičky (viz. příloha 7 a 8);
- reklamní banner u vjezdu k areálu viditelný z magistrály;
- umístění v katalogu firem na www.hobulet.cz – měsíčník městské části Praha 7;
- umístění golfového simulátoru v přehledu golfových hřišť na www.golfczech.cz a v ročence časopisu Golf a mezi kluby a indoory na www.golf.cz a na info.turistika.cz;
- inzerce na www.protenis.cz;
- public relations – články vytvářející pozitivní obraz o klubu objevující se na www.protenis.cz a v magazínu Tennis Arena;
- osobní prodej prostřednictvím osoby generálního manažera, který využívá svých kontaktů zejména při získávání sponzorů a klientů z řad firem;
- osobní prodej při propagaci kempů a náborů v mateřských školách;
- mobilní telefon a emailová komunikace se zákazníky.

Pro rychlou a pružnou komunikace se zákazníky se využívá zejména čísel mobilních telefonů a emailových adres vedených v databázi u sekretářky klubu. Členové klubu jsou informování především o akcích klubu, o případném omezení provozu a o dalších aktualitách.

Propagace klubu jako celku je realizována prostřednictvím webu, profilu na www.facebook.com a PR aktivit. Profil na facebooku není nijak speciálně spravován, jsou v něm pouze automaticky generovány zprávy, jež se objevují na webu klubu. Mezi PR aktivity lze zařadit články a rozhovory objevující se v magazínu Tennis Arena. V těchto článcích a rozhovorech figurují často generální manažer klubu a trenéři klubu jako experti, vyjadřující se k dané problematice. To pak celkově vytváří ve čtenářích pozitivní dojem o klubu. I. ČLTK Praha, spol. s.r.o. se také často objevuje v různých rejstřících a přehledech firem, jako jsou např. Zlaté stránky.

Propagace členství probíhá pouze s využitím vlastních webových stránek, klubového časopisu a informačních letáků. Samotné vedení klubu si klade otázku, jakou formou propagovat členství v klubu tak, aby náklady na propagaci nepřevýšily případné výnosy z nových členů. Ve srovnání s evropskými kluby podobné tradice, velikosti a množství kurtů je klub totiž stále s počtem členů hluboko pod průměrem.

K propagaci úspěchů závodního tenisu se opět využívá webu, profilu na facebooku a vlastního časopisu. Články a informace o úspěších závodních hráčů a družstev klubu se objevují na www.protenis.cz, v magazínu Tennis Arena a v magazínu Tenis. V případě výrazných individuálních úspěchů hráčů klubu (např. na grandslamech) nebo úspěchů družstev (v extralize dospělých) se objevují příslušné informace v hlavních médiích (MF Dnes, Česká televize, Radiožurnál apod.). Pro propagaci letních tenisových kempů a náborů do dětské tenisové školy se využívá osobního prodeje a letáků. V praxi to znamená, že asistent manažera obchází mateřské školy v městské části Praha 7 a s pomocí letáků kempy a nábory propaguje.

K propagaci prodeje jednotlivých hodin v tenisové hale a na golfovém simulátoru se využívá vlastního webu, facebooku, letáků, inzerce na www.protenis.cz a reklamního banneru u vjezdu. Při získávání sponzorů a při propagaci akcí pro firmy je nejdůležitější osoba generálního manažera.

4) Lidé

V I. ČLTK Praha pracuje celkem dvacet pět pracovníků. Čtrnáct trenérů, jeden správce areálu, právník a ekonom zde pracují jako externisté, což vzhledem k placení daní a zdravotního a sociálního pojištění představuje výhodu pro obě strany. Zaměstnanci klubu jsou tři recepční, dva správci areálu, jedna sekretářka, asistent manažera a generální manažer klubu.

Lidé pracující v klubu, se kterými zákazníci přijdou do styku, jsou zejména recepční a trenéři. Recepční je prvním pracovníkem, na kterého zákazník v klubu narazí, a proto by měl být vlídný, přístupný, komunikativní, milý a ochotný. Lze říci, že tyto požadavky recepční v klubu splňují. Velmi důležitá je kvalita trenérů. Na pozici šéftrenéra působí od roku 2000 Ing. Jaroslav Jandus, bývalý trenér Fed Cupu. V tenisové škole trénují Mgr. Jan Pecha, Jana Pikorová, Romana Mudřiková, Andrea Vašíčková a Zuzana Hudečková, Dis. Jedná se o trenéry I. nebo II. třídy s dlouholetou praxí (37). V kategorii mladších žáků trénují Lubomír Štych, Pavel Zádrapa a Magdalena Zemanová. Všichni jsou trenéry II. třídy a bývalými ligovými hráči. V ostatních kategoriích trénují Ing. Jan Vacek, Jiří Hřebec, Daniel Vaňek a Zdeněk Kubík. Tito trenéři jsou bývalými hráči ATP a úspěšnými reprezentanty. Vaněk a Kubík jsou trenéry I. třídy. Kondiční přípravu má na starosti Mgr. Pavel Janda, absolvent UK FTVS (36).

5) Prezentace

Jak jsem již uvedl, areál se nachází v relativně klidném prostředí, obklopeném stromy, které jej izolují od hluku velkoměsta. Kvalita tenisových dvorců je na nejvyšší úrovni, tenisové povrchy nejeví žádné známky opotřebení a nafukovací haly jsou udržovány v čistotě. Betonová stavba centrálního dvorce a dvorce číslo jedna a tedy i zevnějšek vnitřních prostor působí již opotřebovaně a zastarale. Naopak interiér je na vysoké úrovni, ale bohužel ne všude je udržována dokonalá čistota, zvláště pak v šatnách a na WC. Příjemnou atmosféru najdeme zejména v klubové místnosti, kde je posezení s televizní obrazovkou, a také v klubové restauraci. Klub k vlastní prezentaci využívá webových stránek, profilu na facebooku, jednoho klubového automobilu, vlastního loga (viz. příloha 9), časopisu a dalších propagačních materiálů. Webové stránky získaly novou grafickou podobu na podzim roku 2010. Jsou zde dostupné informace o klubu, zprávy o závodním tenisu, ceny produktů, kalendář akcí, galerie, přehled partnerů a kontakty. Součástí je také rezervační systém s přehledem rezervovaných a volných hodin na tenisových kurtech a golfovém simulátoru.

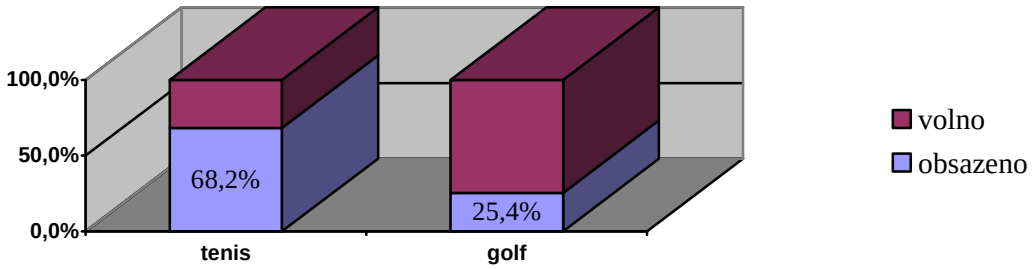
6) Proces

V I. ČLTK Praha je zákazníkům ze strany recepce ihned věnována pozornost, takže bývají zpravidla obslouženi okamžitě. Důležitá je komunikace mezi recepcí a zákazníky. Občas se totiž stává, že zákazník zapomene zrušit nebo naopak rezervovat danou hodinu a následně pak vznikají organizační problémy. Šatny a sprchy pro zákazníky mají dostatečné kapacity, takže ani zde zákazníci nemusí čekat. Samotný proces tenisových tréninků podléhá tréninkovému systému, který řídí šéftrenér klubu. S cílem efektivního řízení tréninkového procesu se konají nepravidelné porady s účastí všech trenérů.

5.1.5 Analýza obsazenosti a prodeje

V klubu není cíleně realizována analýza obsazenosti a prodeje, proto bylo velice obtížné nějaká souhrnná data získat. Pokusil jsem se provést odhad obsazenosti a prodeje na základě dat získaných z rezervačního systému a knihy prodeje. V případě tenisu jsem analyzoval obsazenost hodin v hale v jednom náhodně vybraném týdnu v zimní sezóně. Jako cíl jsem si kladl rozdělit obsazené hodiny mezi nezávodní členy klubu, hráče, jež nejsou členy, a ostatní hráče (závodní hráči, hráči turnajů, sponzoři, zaměstnanci svazu apod.). Pracoval jsem přitom s daty z rezervačního systému a z jmenného seznamu členů. Výsledkem je zjištění, že z 1 040 hodin na deseti dvorcích (včetně centrálního) bylo obsazeno 688,5 hodiny, což odpovídá 68,2 % (viz. graf 1). Z těchto obsazených hodin bylo 13,5 % prodáno nezávodním členům a 15,6 % hráčům, jež nejsou členy. Zbylých 70,9 % představují hodiny poskytnuté závodním hráčům, sponzorům a hodiny obsazené turnaji (viz. graf 2). Je nutné upozornit, že tato analýza má pouze orientační charakter, neboť obsazenost dvorců se neustále mění, vzhledem k nepravidelnému výskytu závodních hráčů v klubu a vzhledem k nepravidelnému pořádní turnajů.

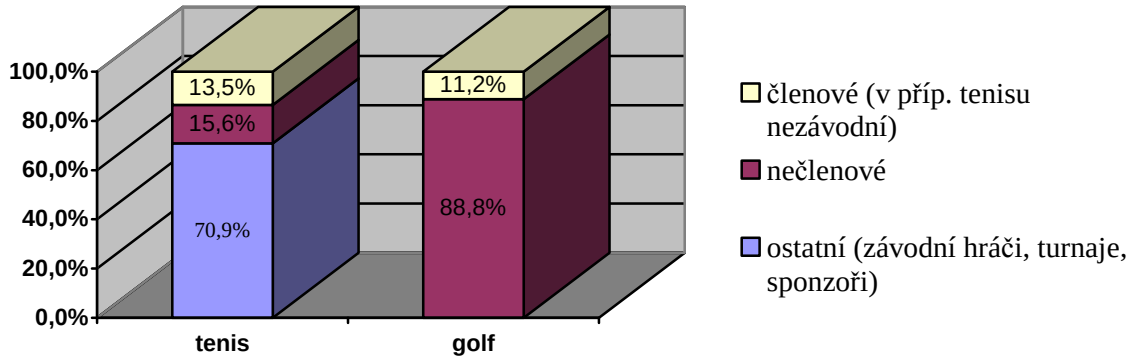
Graf 1 – Analýza obsazenosti hodin tenisu a golfu v zimní sezóně ve vybraném období



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z rezervačního systému (27) a z knihy prodeje (2011)

V oblasti prodeje hodin na golfovém simulátoru jsem prováděl analýzu vždy jednoho týdne v měsících listopad až březen, s využitím dat z knihy prodeje. Z nabízených 525 hodin bylo prodáno 133,5 hodiny, což odpovídá 25,4 % (viz. graf 1). Z toho 88,8 % bylo prodáno nečlenům a 11,2 % členům (viz. graf 2).

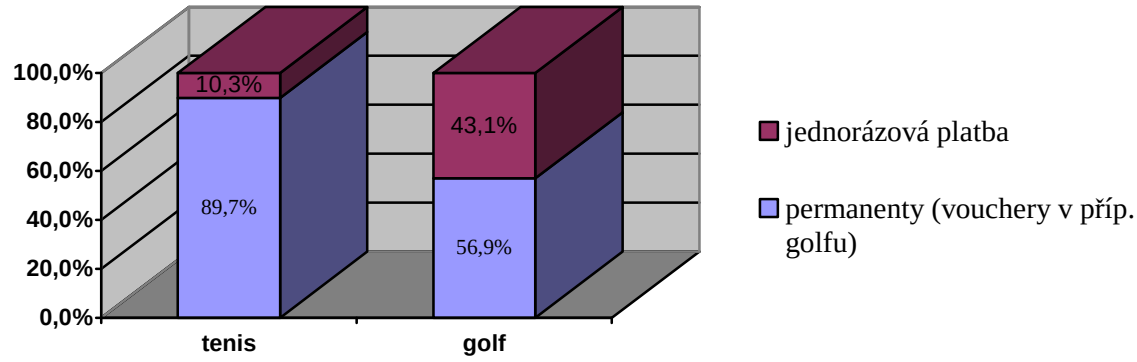
Graf 2 – Analýza obsazených hodin tenisu a golfu v zimní sezóně ve vybraném období



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z rezervačního systému (27) a z knihy prodeje (2011)

Na základě evidence prodaných permanentek jsem zjistil, že v zimní sezóně 2010/2011 bylo v devíti tenisových halách (na centrální dvorec se permanentky neprodávají) prodáno 178 hodin týdně v rámci permanentek, což představuje 18,8 % z celkového množství hodin, kdy jsou haly v provozu. Pokud vezmeme v úvahu, že bylo obsazeno cca 70 % hodin, z nichž cca 30 % hodin bylo prodáno nezávodním členům a nečlenům, tak permanentky představují 89,7 % prodaných hodin nezávodním členům a nečlenům (viz. graf 3). V případě golfového simulátoru bylo v analyzovaných týdnech v rámci obsazených hodin prodáno 56,9 % hodin na vouchery a 43,1 % hodin bylo placeno jednorázově (viz. graf 3).

Graf 3 – Analýza prodaných hodin tenisu a golfu v zimní sezóně ve vybraném období



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z rezervačního systému (27) a z knihy prodeje (2011)

5.2 Analýza externího prostředí

5.2.1 Definice trhu

Chceme-li identifikovat konkurenci klubu, je nutné definovat trhy, na nichž I. ČLTK Praha operuje. Obecně lze uvést, že I. ČLTK Praha působí na trhu poskytování služeb v oblasti tělesné výchovy a sportu. V ještě širším pojetí působí na trhu zábavy pro volný čas. Pro jasnou identifikaci konkurence je ale nutné definovat trhy v užším pojetí. Klub působí především na následujících trzích:

a) **Trh rekreačního tenisu** – trh zahrnující geograficky Prahu, protože zákazníci se rekrutují z hlavního města, eventuelně z blízkého okolí. Jedná se o trh, kde zákazníky představují členové tenisových klubů.

b) **Trh závodního tenisu** – trh zahrnující geograficky celou ČR, neboť I. ČLTK patří z celorepublikového hlediska k absolutní špičce mezi kluby v závodním tenise. V klubu se nachází Sportovní centrum mládeže, která jsou v ČR v oblasti tenisu celkem tři – dvě v Praze a jedno v Prostějově. Klub tak stahuje nejlepší tenisty především z oblasti Čech. Na tomto trhu si kluby konkurují ve sportovní rovině úspěchy svých hráčů a družstev, a dále pak v získávání a přetahování nejlepších hráčů a talentů.

c) **Trh pronájmu krytých tenisových dvorců** – geograficky se jedná o trh v oblasti Prahy. Na tomto trhu si konkurují organizace, nabízející prodej hodin na krytých tenisových kurtech.

d) **Trh nabídky sponzorům –** geograficky jde o celou ČR. Na tomto trhu konkurují I. ČLTK Praha de facto všechny subjekty z oblasti sportu. V analýze konkurence se ale zaměříme na subjekty z oblasti tenisu.

5.2.2 Analýza konkurence

1) Trh rekreačního tenisu

Od Českého tenisového svazu se mi podařilo zjistit, že v počtu členů jsou za I. ČLTK Praha tyto kluby: TO Bohemians Praha, TK Konstruktiva, TK Start Praha a SK OAZA Praha. K těmto klubům jsem ještě přiřadil klub SK Aritma Praha, který počtem členů patří mezi konkurenty I. ČLTK Praha. Všechny tyto kluby budou předmětem analýzy konkurence na trhu rekreačního tenisu.

a) TO Bohemians Praha. Tenisový oddíl tělovýchovné jednoty Bohemians Praha byl založen v roce 1928 (61) a sídlí v ulici Nad Vodovodem, v Praze 10 (75). Oddíl sdružuje cca 200 členů (děti ve školičce patří mezi členy) a má sedm antukových dvorců (77). Vstupní členství činí 2 000 Kč (do 18 let se neplatí) a vstupní rodinné členství také 2 000 Kč (u tří a více rodinných příslušníků se platí 2000 Kč za všechny členy rodiny). Roční členské příspěvky jsou následující (v závorce je uvedena cena pro dopolední hraní v době od 8:00 do 13:00):

od 18 let ..... 2 900 Kč (1 700 Kč)
do 18 let ..... 2 500 Kč (1 200 Kč)
od 75 do 80 let ..... 2 100 Kč (1 200 Kč)
nad 80 let ..... 1 000 Kč (600 Kč)
čestní členové ..... 300 Kč

Členové mají k dispozici kurty a jejich příslušenství. Za pronájem skříňky se platí 100 Kč na rok. Pokud přijde hrát člen s hostem, tak host platí polovinu ceny pro veřejnost, tedy 70 Kč, hráč A mužstva může mít na sparing kohokoli bezplatně. Udržovací členství stojí 300 Kč na rok (hra možná pouze za cenu pro veřejnost). V klubu jsou povinné brigády v rozsahu 3–5 hodin dle věku a pohlaví (neodpracované hodiny 100 Kč za jednu hodinu). Na dvorcích je možné zakoupit základní občerstvení, nechat si vyplést rakety a zakoupit tenisové zboží (76). Hraní v zimní sezóně je možné pouze ve víceúčelové hale jednoty v ulici Hostýnská, tenisové kurty nejsou v zimě kryté. Klub k propagaci využívá pouze webových stránek. Dříve se rozdávaly propagační letáky ve školách, ale odezva byla téměř nulová. Tabulka 8 uvádí SWOT analýzu TO Bohemians, informace k jejímu sestavení mi poskytl závodní hráč oddílu.

Tabulka 8 – SWOT analýza TO Bohemians Praha v oblasti rekreačního tenisu

Silné stránky	Slabé stránky
Mezi silné stránky oddílu patří: ▪ výhodná poloha a výborná dopravní dostupnost (metro A Želivského, autobus, bezplatné parkování) ▪ prostředí (klid, stromy) ▪ nízká cena členství	Mezi slabé stránky oddílu patří: ▪ zázemí (chybí restaurace i bar, špatný technický stav, nevzhledné prostory) ▪ chybí možnost hraní v zimě ▪ chybí rezervační systém ▪ chybí klubový život
Příležitosti	**Hrozby**
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může oddíl získat konkurenční výhodu: ▪ blízkost business center ▪ nová zástavba v okolí	Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost oddílu: ▪ silná závislost na TJ (vysává finance, investice nulové, 2–3 dvorce pronajímá jiným subjektům) ▪ tlaky developerských firem ▪ bezdomovci na sousední louce

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

b) TK Konstruktiva. V případě tohoto klubu bylo velmi obtížné sehnat jakékoliv další informace, které se nenacházejí na klubovém webu, protože vedení nebylo ochotno jiné informace podávat. Klub se nachází v ulici Mezi sklady, v Praze 4 (53). Oddíl má deset antukových dvorců (55), tři jsou v zimě kryty přetlakovou halou. V areálu je také pevná hala s povrchem REGUPOL (54). Vstupní členství činí 3 500–4 000 Kč. Roční členství stojí 3 900 Kč. Členové mají k dispozici kurty a šatny se skříňkami. Pokud přijde hrát člen s hostem, tak host platí polovinu ceny pro veřejnost, tj. 80 Kč ve všední dny do 15:00 a o víkendu 65 Kč. Na pronájem tenisových hal nemají členové klubu žádnou slevu, nicméně i tak je cena nižší než v I. ČLTK Praha. Členové klubu mají přednostní právo výběru hodin v hale, v zimním období funguje online rezervační systém. V klubu se nachází kantýna a je možné nechat si vyplést rakety a zakoupit tenisové zboží. Pro sestavení SWOT analýzy jsem nezískal dostatek informací. Mezi silné stránky však patří počet dvorců v letním i zimním období, rezervační systém v zimě, klubová kantýna, neplacené parkoviště a klidné prostředí. Slabou stránkou je složitější dostupnost MHD (metrem na Budějovickou, pak autobusem a cca 7 minut pěšky).

c) TK Start Praha. Klub existoval pod názvem LTC Podolí již v předválečných letech. Sídlí v ulici Na Topolce, v Praze 4 (58). Klub sdružuje 283 členů (děti ve školičce nepatří mezi členy, ale od tohoto roku budou patřit) a má sedm antukových dvorců a jeden s umělým

povrchem, který je v zimě krytý přetlakovou halou. Součástí areálu je také klubovna, vyhlídková zastřešená terasa a bazén (60). V provozu je celodenní občerstvení, prodej tenisových doplňků a vyplétání raket. Vstupní členství bylo zrušeno, platí se pouze roční:

dospělí ..... 3 600 Kč
muži nad 70 let ..... 1 800 Kč
ženy nad 65 let ..... 1 800 Kč
mládež do 18 let ..... 1 800 Kč
studenti do 26 let ..... 1 800 Kč

Členové mají k dispozici kurty, klubovnu, šatny a bazének. Za pronájem skříňky se platí 400 Kč na rok. Pokud přijde hrát člen s hostem, tak host platí polovinu ceny pro veřejnost, tedy 85 Kč. Udržovací členství stojí 300 Kč 1. až 2. rok a 500 Kč 3. až 5. rok (57). Ceny v tenisové hale pro členy začínají na 340 Kč za hodinu, pro nečleny na 370 Kč za hodinu (59). V tabulce 9 najdeme SWOT analýzu TK Start Praha, zdrojem informací byl předseda klubu.

Tabulka 9 – SWOT analýza TK Start Praha v oblasti rekreačního tenisu

Silné stránky	**Slabé stránky**
Mezi silné stránky klubu patří: ▪ výhodná poloha a dobrá dopravní dostupnost (metro C Vyšehrad, prostorné parkoviště) ▪ klubová atmosféra	Mezi slabé stránky klubu patří: ▪ přetíženost dvorců ▪ malý prostor pro venkovní relaxaci ▪ pozemky v pronájmu Magistrátu hl. m. Prahy
Příležitosti	**Hrozby**
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může klub získat konkurenční výhodu: ▪ nepodařilo se získat adekvátní informace	Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost klubu: ▪ nedostatek finančních prostředků na zajištění odpovídající úrovně areálu

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

d) SK OAZA Praha. Oddíl byl založen v roce 1987 v rámci TJ Armabeton. Klub najdeme v ulici Jeremenkova, v Praze 4 (49). V areálu je k dispozici devět antukových dvorců a tři dvorce v pevné hale s povrchem Supreme. Ke Sportovnímu klubu patří také tenisový areál v Italské ulici na Praze 2, kde jsou celkem čtyři tenisové kurty (50). Klub sdružuje 111 členů (60 závodních a 51 rekreačních hráčů, děti ze školičky mezi členy nepatří). Součástí

areálu v Jeremenkově ulici je také klubové zázemí, restaurace a minigolf (51). V nabídce je vyplétání raket, prodej tenisových potřeb a prodej občerstvení. Výše vstupního členství je 5 000 Kč, roční členství pro rekreační hráče činí 2 600 Kč. Členové mají k dispozici kurty a šatny, klubovnu a skříňku za roční poplatek 400 Kč. Pokud přijde hrát člen s hostem, tak host platí polovinu ceny pro veřejnost, tj. 75–110 Kč dle časového pásma. Za hraní na kurtech v Italské ulici platí členové 45 Kč za hodinu. Na pronájem tenisových hal nemají členové klubu žádnou slevu, protože hala klubu je komerčně pronajatá a klub ji neprovozuje. V zimním období funguje pro halu online rezervační systém. Tabulka 10 prezentuje SWOT analýzu SK OAZA Praha, informace mi poskytl předseda klubu.

Tabulka 10 – SWOT analýza SK OAZA Praha v oblasti rekreačního tenisu

Silné stránky	**Slabé stránky**
Mezi silné stránky klubu patří: ▪ kvalitní zázemí ▪ restaurace	Mezi slabé stránky klubu patří: ▪ klub je na pozemcích Magistrátu hl. m. Prahy ▪ klub neprovozuje halu
Příležitosti	**Hrozby**
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může klub získat konkurenční výhodu: ▪ výstavba další sportovní haly	Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost klubu: ▪ tlak na vyklizení pozemků (lukrativní lokalita)

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

e) SK Aritma Praha. Oddíl tenisu byl založen v roce 1926 (48). Klub najdeme v ulici Nad Lávkou, v Praze 6. V areálu je k dispozici devět antukových dvorců, jeden dvorec s umělou trávou a dva minikurty. Na čtyřech dvorcích je v zimě přetlaková hala. Oddíl sdružuje 256 členů (mezi členy patří část dětí ze školičky). Vstupní členství se platí od 15 let ve výši 5 000 Kč. Roční členství činí 3 600 Kč, do 15 let pro nezávodní hráče 2 600 Kč. Dále je v nabídce dopolední členství (všední dny do 14:00, víkend celý den) za 2 600 Kč. Členové mají k dispozici kurty se zázemím, skříňka stojí 200 Kč na rok. Členové klubu mají výhodnější ceny v tenisové hale, které začínají na 240 Kč za hodinu, pro nečleny na 270 Kč. V areálu najdeme obchod s tenisovým zbožím, kde je možné nechat si vyplést raketu. K dispozici je také tenisový bar s občerstvením. Klub je propagován na webu, který je ale nepřehledný a nemoderní, a má profil na facebooku. Klub také spolupracuje s mateřskými

školami v okolí a pořádá pro ně sportovní dopoledne. Tabulka 11 uvádí SWOT analýzu SK Aritma Praha, informace v ní uvedené jsem získal od hospodáře klubu.

Tabulka 11 – SWOT analýza SK Aritma Praha v oblasti rekreačního tenisu

Silné stránky	**Slabé stránky**
Mezi silné stránky klubu patří: ▪ klidné prostředí ▪ klubová atmosféra	Mezi slabé stránky klubu patří: ▪ součást celého SK, kterému se nevede finančně ▪ nedostatek sponzorů
Příležitosti	**Hrozby**
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může klub získat konkurenční výhodu: ▪ rozdělení SK na samostatné subjekty	Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost klubu: ▪ prodej lukrativních pozemků

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Tabulka 12 – Srovnání s konkurencí na trhu rekreačního tenisu

	TO Bohemians Praha	TK Konstruktiva	TK Start Praha	SK OAZA Praha	SK Aritma Praha
historie a prestiž	–	–	–	–	–
dostupnost z centra autem	–	–	–	–	–
dostupnost MHD	+	–	+	–	–
okolní prostředí	=	=	=	–	=
úroveň zázemí (luxus)	–	–	–	–	–
počet dvorců	–	–	–	–	–
pevná tenisová hala	–	=	–	=	–
přetlaková tenisová hala	–	=	=	–	=
rezervační systém pro halu	–	=	–	=	–
restaurace	–	=	–	=	=
vyplétání raket, prodej doplňků	=	=	=	=	=
bazén	–	–	=	–	–
vstupní členství	+	+	+	+	=
roční členství	+	+	+	+	+
služby zahrnuté v členství	–	–	–	–	–
výhodné ceny v hale pro členy	–	–	=	–	=
klubová atmosféra	–	–	=	=	=

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

2) Trh závodního tenisu

Jak bylo uvedeno výše, tento trh zahrnuje geograficky celou ČR. V tomto měřítku je hlavním konkurentem TK AGROFERT Prostějov, který představuje špičku ve všech věkových kategoriích a pečuje o talenty z celé ČR, zejména však z Moravy a Slezska. My se však zaměříme pouze na pražské kluby, které představují pro I. ČLTK Praha konkurenci v oblasti péče o nejlepší talenty z Čech. Patří mezi ně TK Sparta Praha a TK Neridé.

a) TK Sparta Praha. Tento klub vznikl již v roce 1905 a řadí se mezi nejprestižnější tenisové kluby v České republice. Sídlí v ulici Za Císařským mlýnem, v Praze 7. Od dubna 2009 jej provozuje společnost Česká sport-tenis, která je sesterskou společností České sportovní, a zároveň velmi úzce spolupracuje se společností TK plus. Fakticky tak patří stejnému majiteli jako TK AGROFERT Prostějov, vlivnému sportovnímu byznysmenovi Miroslavovi Černoškovi. Ten sám přiznává, že jedním z důvodů, proč Spartu koupil, byla malá úspěšnost TK AGROFERT Prostějov ve stahování hráčů z Čech (Švéd, Knap, 2011). TK Sparta Praha ve spojení s TK AGROFERT Prostějov a Českou sportovní představuje velmi silného konkurenta na poli závodního tenisu. Oba kluby mají skauty po celé ČR, které pro ně tipují vhodné hráče.

TK Sparta Praha má družstva ve všech věkových kategoriích, která se v sezóně 2010 umístila na předních pozicích v daných soutěžích (dospělí – 3. místo v extralize, dorost – 5. místo na MČR, starší žáci – 2. místo na MČR, mladší žáci – 1. místo na MČR, babytenis – 1. místo v pražské skupině B Memoriálu Z. Kocmana a 2. místo v pražské skupině D Memoriálu Z. Kocmana) (42). TK Sparta Praha nabízí svým hráčům perfektní zázemí. V areálu je v letní sezóně k dispozici dvanáct antukových dvorců, dva dvorce s povrchem Ultra Cushion, jeden dvorec s povrchem Decoturf a jeden dvorec s umělou trávou (72). V zimě je k dispozici celkem sedm krytých dvorců, z toho tři s povrchem Ultra Cushion v pevné hale, tři s povrchem Ultra Cushion v nafukovací hale a jeden s povrchem Decoturf v nafukovací hale (73). Pro hráče je připravena také kompletně vybavená posilovna a moderní regenerační péče pod vedením Pavla Kovače, jenž dříve spolupracoval s Rogerem Federerem (66). Pro kondiční přípravu se využívá také atletický ovál PSK Olymp Praha, který se nachází v bezprostřední blízkosti areálu.

V klubu působí řada špičkových trenérů. Na pozici sportovního ředitele působí Petr Luxa, bývalý 150. hráč světa ve dvouhře a 46. hráč ve čtyřhře. Pozici šéftrenéra zaujímá

David Kunst, mezi jehož svěřence patří a patřily především ženy, např. Zakopalová, Hlaváčková a Šafářová. Hlavním trenérem hráčů do 16 let je Daniel Filjo, jenž také zastává pozici reprezentačního trenéra hráčů do 14 let. Dalšími trenéry jsou Josef Čihák, Jiří Kulich a Jiří Heřman. V klubu působí dále dva kondiční trenéři, čtyři trenéři akademie a pět trenérů tenisové školičky (74).

Závodní hráči TK Sparta Praha mohou, ale nemusí být členy klubu. U každého hráče se jeho zařazení a finanční podmínky řeší individuálně. Sám Miroslav Černošek však říká, že všichni hráči, kteří dostávají maximální podporu, odvádějí 25 % ze svých reklam a obchodních smluv a také odvádějí peníze z prize money (Švéd, Knap, 2011). V klubu funguje Tenisová akademie, kam patří činnost Národního tenisového centra, což je vlastně jiný název pro Sportovní centrum mládeže. Dále zde stejně jako v I. ČLTK Praha nalezneme Středisko vrcholového tenisu a Tréninkové středisko mládeže. Klub nabízí také programy týdenních a měsíčních pobytů a celoroční individuální tréninkový program nejen jednotlivců, ale i reprezentačních týmů (71). V klubu je k dispozici také tenisová školička pro děti od tří do osmi let, na kterou navazuje od devíti let již zmíněná tenisová akademie (70). Ceny ve školičce jsou téměř totožné jako v Tenisové škole I. ČLTK Praha (při vyšším počtu dětí v tréninkové jednotce jsou o cca 20 Kč nižší v TK Sparta Praha) (68). V době prázdnin pořádá klub Letní kempy, tedy týdenní kurzy, kdy děti tráví celý den se zkušenými trenéry. V roce 2011 budou pořádány stejně jako v I. ČLTK Praha čtyři pětidenní kempy. Kempy jsou určeny pro začátečníky i stávající děti ve školičce ve věku čtyř až dvanácti let. Program začíná každý den v 9:00 a končí v 16:00. Cena kempu je 4 500 Kč za týden (69).

V tabulce 13 najdeme SWOT analýzu TK Sparta Praha, která poukazuje na silné a slabé stránky subjektu zejména ve srovnání s I. ČLTK Praha. Při jejím sestavování jsem použil informace získané od manažera TK Sparta Praha a závodního hráče TK Sparta Praha.

Tabulka 13 – SWOT analýza TK Sparta Praha v oblasti závodního tenisu

Silné stránky	Slabé stránky
Mezi silné stránky klubu patří: ▪ velký počet tenisových dvorců (16 v letní sezóně a 7 v zimní sezóně) ▪ prostory pro kondici a kvalitní regenerace ▪ dobrá finanční situace a silné vedení ▪ špičkoví trenéři	Mezi slabé stránky klubu patří: ▪ horší dostupnost MHD ▪ restaurace (drahá a nekvalitní jídla) ▪ v klubu trénuje málo hráčů kategorie dospělých, neboť pro ně nejsou k dispozici kvalitní partneři pro sparing

▪ partner klubu Prince (dodává vybavení) ▪ blízkost parku Stromovka	
Příležitosti	**Hrozby**
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může klub získat konkurenční výhodu: ▪ pokoje na bydlení pro mimopražské hráče ▪ silný majitel klubu (Černošek) může znamenat příležitost pro budoucí rozvoj	Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost klubu: ▪ blízkost Vltavy a hrozba povodní ▪ silný majitel klubu (Černošek) může znamenat hrozbu zániku TK Sparta Praha ve smyslu, že klub ztratí svoji původní identitu a stane se „druhým TK AGROFERT Prostějov“

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

B) TK Neridé. Klub byl založen až v roce 1996, jeho prezidentem je Jaroslav Kalát. Nachází se v ulici V Chotejně, v Praze 10. Ačkoli klub sídlí v Praze, tak je v soutěžích ČTS zařazen do Středočeského kraje, což přináší určité výhody, jako např. menší konkurenci v soutěžích Středočeského kraje oproti soutěžím v Praze. TK Neridé má družstva ve všech věkových kategoriích, která se v sezóně 2010 umístila většinou v polovině tabulky v daných soutěžích (dospělí – 4. místo v extralize, dorost – 4. místo na MČR, starší žáci – 5. místo na MČR, mladší žáci – 5. místo na MČR, babytenis – 3. místo v celorepublikovém finále Memoriálu Z. Kocmana).

TK Neridé poskytuje svým hráčům kvalitní zázemí. V areálu je v letní sezóně k dispozici devět antukových dvorců, v pevné hale se nachází tři tenisové dvorce s povrchem Greenset (62). V hale se nachází také sportovně rehabilitační centrum, jehož součástí je posilovna, regenerace včetně bazénu s protiproudem, vířivky a vířivé vany, sauna s odpočívárnou, masér a ordinace fyzioterapeuta včetně možnosti elektroléčby a restaurace (64). Kondiční příprava v zimní sezóně probíhá také v blízké hostivařské sokolovně. V létě se pak využívá přilehlého parku nebo Sportovního centra Univerzity Karlovy (65). V areálu jsou k dispozici pokoje pro mimopražské hráče (63). V klubu trénuje deset kvalitních trenérů (63), nicméně jeden z nejuznávanějších trenérů v ČR Ing. Martin Fassati již v klubu nepůsobí.

Závodní hráči TK Neridé jsou členy klubu a platí členské příspěvky, nejtalentovanější hráči však mají plnou podporu klubu. Veškeré úsilí se v TK Neridé soustředí na nejmladší hráče, kteří mají perfektní podmínky. Stejně jako v I. ČLTK Praha a TK Sparta Praha zde funguje Středisko vrcholového tenisu a Tréninkové středisko mládeže. V TK Neridé je

realizován projekt umožňující soustavný a optimální tenisový růst nejtalentovanějším hráčům pod názvem Zentiva Junior Team (65), který však postupně dobíhá a bude ukončen. Dříve zde fungovala tenisová akademie pod názvem Fassati Tennis Academy. V klubu je k dispozici tenisová školička pro děti od čtyř do sedmi let, na kterou navazuje přípravka (63). Ceny ve školičce jsou v TK Neridé o 40–50 % nižší než v I. ČLTK Praha (v letní sezóně se platí 2 500 Kč za 14 týdnů a v zimní sezóně 5 500 Kč za 24 týdnů, přičemž se ale trénuje 2x týdně, na trenéra připadá maximálně 5 dětí). V době prázdnin nepořádá klub žádné letní kempy, děti se trénují pouze po individuální dohodě.

V tabulce 14 najdeme SWOT analýzu TK Neridé, která poukazuje na silné a slabé stránky subjektu zejména ve srovnání s I. ČLTK Praha. Při jejím sestavování jsem použil informace získané od trenéra TK Neridé a bývalého závodního hráče TK Neridé. Srovnání I. ČLTK Praha s konkurencí na trhu závodního tenisu v daných kritériích uvádí tabulka 15.

Tabulka 14 – SWOT analýza TK Neridé v oblasti závodního tenisu

Silné stránky	**Slabé stránky**
Mezi silné stránky klubu patří: ▪ patří mezi středočeské kluby (nižší konkurence) ▪ osobní přístup, „rodinná“ atmosféra ▪ pokoje pro mimopražské hráče ▪ komplexní podpora mladým talentům ▪ nižší ceny v tenisové školičce	Mezi slabé stránky klubu patří: ▪ poloha areálu a jeho vybavenost (málo dvorců v zimní sezóně, vzdálenost haly od antukových dvorců atd.) ▪ nedostatek kvalitních sparing partnerů ▪ trenéři nemohou cestovat s hráči tolik, jak by bylo potřeba (vzhledem k vysokým nákladům)
Příležitosti	**Hrozby**
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může klub získat konkurenční výhodu: ▪ rozvoj areálu (nafukovací haly, dvorce s pevným povrhem atd.)	Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost klubu: ▪ konkurenční kluby (I. ČLTK Praha, TK Sparta Praha, TK AGROFERT Prostějov), které nabízejí kvalitnější zázemí a sparing partnery a mohou tak přetahovat talentované hráče

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Tabulka 15 – Srovnání s konkurencí na trhu závodního tenisu

	TK Sparta Praha	TK Neridé
historie a prestiž	–	–
časová dostupnost z centra	–	–

prostředí a zázemí	=	–
počet dvorců	=	–
rozmanitost povrchů	+	–
pokoje pro mimopražské	=	+
finanční situace	+	–
trenéři	=	–
sparing partneři	–	–
úspěšnost družstev	=	–
osobní přístup klubu k hráčům	=	+
Sportovní centrum mládeže	=	–
Středisko vrcholového tenisu	=	=
Tréninkové středisko mládeže	=	=
ceny v tenisové škole	=	+
pořádání tenisových kempů	=	–

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

3) Trh pronájmu krytých tenisových dvorců

Na tomto trhu si v Praze konkuruje podle serveru www.tenishala.cz (38) padesát pět zařízení, nabízejících celkem 284 krytých dvorců. Na www.tenishala.cz však chybí hlavní konkurent I. ČLTK Praha, společnost Hamr-Sport a.s., jež bude předmět podrobnější analýzy.

Hamr-Sport a.s. provozuje tři sportovní areály, z toho dva mají v nabídce pronájem krytých dvorců – sportovní areál HAMR v Záběhlicích a sportovní areál HAMR v Braníku. Záběhlický areál leží v Praze 10, v přírodě na okraji metropole, u Hamerského rybníka. Dostupnost areálu z centra je velmi dobrá, cesta autem trvá zhruba 10 minut a cesta MHD přibližně dvojnásobnou dobu. V blízkosti areálu se nachází autobusové zastávky Pod Vinicí a V Korytech. V areálu HAMR – Záběhlice je pro zákazníky připraveno osmnáct velmi kvalitních tenisových kurtů. Sedmnáct dvorců je antukových a na osmnáctém je zatím nepříliš rozšířený povrch Canada Tenn (tzv. zelená antuka), který zde byl postaven jako první v České republice. V zimní sezóně jsou všechny kurty zakryty přetlakovými halami, které jsou vytápěny na komfortní teplotu 15°C. Sportovní areál HAMR – Braník se nachází v Praze 4, v blízkosti Vltavy, relativně izolovaný od ruchu z ulice Modřanská. V Braníku je devět tenisových antukových kurtů, které jsou všechny, stejně jako v Záběhlicích, v zimní sezóně zakryty přetlakovými halami. Dostupnost areálu v Braníku z centra je také velmi dobrá, cesta autem trvá zhruba 10 minut a cesta MHD 25 minut. V blízkosti areálu se nachází autobusové a tramvajové zastávky Nádraží Braník.

Pro všechny návštěvníky je v obou areálech připraveno příjemné zázemí – bezplatné parkoviště, prostorné a pohodlné šatny a sprchy. Po hře mohou využít příjemného posezení v restauraci. V areálech je možné si zapůjčit tenisové míče a raketu, navíc se v nich nachází testovací centrum rámů od značek Head a Babolat. V nabídce je také vyplétání raket na špičkových strojích Babolat. Stejně jako v I. ČLTK Praha je možné využít služeb kvalifikovaných trenérů. Pro srovnání s I. ČLTK Praha nyní uvedu ceny pronájmu jednotlivých hodin v tenisové hale, jež jsou pro oba areály totožné (43, 46):

	běžná cena	kredit	permanentka
PO:			
7:00–13:00	295 Kč	280 Kč	265 Kč
13:00–16:00	370 Kč	345 Kč	320 Kč
16:00–21:00	470 Kč	455 Kč	440 Kč
21:00–23:00	295 Kč	280 Kč	265 Kč
ÚT–PÁ:			
7:00–9:00	390 Kč	370 Kč	350 Kč
9:00–16:00	370 Kč	345 Kč	320 Kč
16:00–21:00	470 Kč	455 Kč	440 Kč
21:00–23:00	295 Kč	280 Kč	265 Kč
SO–NE:			
7:00–23:00	370 Kč	345 Kč	320 Kč

Běžná cena pronájmu je srovnatelná s cenou pronájmu antukových kurtů v I. ČLTK Praha. Cena „kredit“ je cena, kterou zákazník platí v případě, že má založen účet v hamerském rezervačním systému a danou službu z něj hradí. Minimální částka, kterou může do kreditu vložit je 1000 Kč (44). Tato cena představuje slevu z běžné ceny 3–7 % podle časového pásma a je tedy podobná 5% slevě určené veřejnosti I. ČLTK Praha při pronájmu celého zimního období nebo členům klubu při pronájmu jednotlivých hodin. Oba areály poskytují studentské slevy od pondělí do pátku v době mezi sedmou a šestnáctou hodinou. Student, který se prokáže platným studentským průkazem a má založen kredit, má nárok na permanentkové ceny (45). Permanentkové ceny představují slevu z běžné ceny 6–13 % dle časového pásma, podobně jako v I. ČLTK Praha, kde je členům klubu při pronájmu celého

období poskytována sleva 10 %. Pro zákazníky je k dispozici přehledný online rezervační systém. K propagaci hodin v tenisových halách využívá HAMR téměř výhradně vlastní web a nástěnky uvnitř areálů.

Tabulka 16 znázorňuje SWOT analýzu, kde jsou uvedeny hlavní výhody a nevýhody sportovních areálů HAMR v oblasti nabídky pronájmu tenisových hal ve srovnání s I. ČLTK Praha. Při sestavování SWOT analýzy jsem využil informací získaných od člena představenstva HAMR-Sport a.s. Srovnání ve vybraných kritériích uvádí tabulka 17.

Tabulka 16 – SWOT analýza sportovních areálů HAMR v oblasti pronájmu krytých tenisových dvorců

Silné stránky	**Slabé stránky**
Mezi silné stránky společnosti patří: ▪ velký počet tenisových kurtů (18 a 9) ▪ firma není závislá jen na příjmech z tenisu ▪ testovací centrum (Head, Babolat) ▪ kreditní systém ▪ studentské slevy ▪ lepší dostupnost ze zástavek MHD	Mezi slabé stránky společnosti patří: ▪ krátká tradice, žádná historie, menší prestiž ▪ v nabídce pouze antukové kurty ▪ horší dostupnost autem ▪ nemožnost čerpání dotací na výstavbu a provoz areálu (lze pouze pro neziskové organizace) – to vytváří na trhu výrazně nerovné podmínky
Příležitosti	**Hrozby**
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může společnost získat konkurenční výhodu: ▪ získání nových pozemků pro rozšíření areálů, resp. výstavbu zcela nových areálů	Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost společnosti: ▪ dotační a daňová politika státu: významné nárůsty DPH, investice městských částí do výstavby sportovních areálů a zařízeních, dotování jejich provozu – to se pak projevuje v nižších cenách pronájmu sportovišť než v areálech HAMR (a jiných areálů, jež byly postaveny za podobných vstupních podmínek – tedy z úvěru nebo vlastního kapitálu)

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Tabulka 17 – Srovnání s konkurencí na trhu pronájmu krytých tenisových dvorců

	HAMR
časová dostupnost z centra	–
prostředí a zázemí	=
počet dvorců	+

rozmanitost povrchů	–
doplňkové služby	=
tradice, historie, prestiž	–
výše běžné ceny	=
slevy	+

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

4) Trh nabídky sponzorům

a) Český tenisový svaz. Jedním z hlavních konkurentů na trhu nabídky sponzorům je Český tenisový svaz, potažmo Česká tenisová obchodní společnost, s.r.o., která zajišťuje marketingové aktivity svazu a nabízí je sponzorům. Mezi nabízené produkty patří:

- prezentace na turnajích pořádaných ČTS;
- prezentace na webu ČTS;
- prezentace v tiskovinách ČTS (tenisová pravidla a řády, termínové listiny, ročenky apod.)
- prezentace v magazínu Tenis;
- hospitality programy (vstupenky na akce, VIP servis).

Mezi sponzory Českého tenisového svazu patří následující firmy (v závorce je uvedena roční částka, kterou sponzor poskytuje, a obor, ve kterém působí):

- ČD – Telematika (6 mil., IT a telekomunikační služby)
- Skupina ČEZ (5 mil., energetika)
- Severočeské doly a.s. (2 mil., těžba)
- MND (1,5 mil., těžba)
- Česká spořitelna (1 mil., bankovnictví)
- SYNOT TIP (3 mil. darem, sázky)
- Wilson (sportovní potřeby)
- OHL ŽS (stavebnictví)
- Impromat (IT systémy a další produkty a služby)
- Mero (ropovody)
- Lesy ČR
- RC Sport (sportovní akce)
- Vodafone (telekomunikace)

- EKKL (sportovní povrchy)
- Eurovia (stavebnictví a dopravní stavitelství)
- Fortuna (sázky)
- J&T (bankovnictví)

U sponzorů, kde chybí částka, se jedná o spolupráci ve formě barterů. Např. společnost Wilson poskytuje tenisové míče. Celkově obdrží ČTS od sponzorů finance a produkty v hodnotě 25 mil. Kč. Hlavní výhoda ČTS oproti I. ČLTK Praha spočívá v tom, že může nabídnout sponzorům časově i geograficky širší prezentaci na turnajích, které pořádá nebo spolupořádá (turnaje série ATP Challenger Tour, turnaje ITF, turnaje série Tennis Europe Junior Tour apod.). Oproti I. ČLTK Praha má ČTS celorepublikovou působnost a dotýká se všech oblastí, spojených se závodním tenisem, tudíž zásah potenciálních zákazníků je větší. Určitou nevýhodou je, že svaz neposkytuje identifikaci s klubem.

b) TK Sparta Praha. Dalším konkurentem je dle manažera I. ČLTK Praha Tenisový klub Sparta Praha. Tento klub s každým partnerem jedná individuálně, jemuž nabízí zejména tyto produkty:

- reklamní prostory v areálu (plachty okolo dvorců, tabule partnerů apod.);
- prezentace na webu TK Sparta Praha;
- prezentace na turnajích pořádaných klubem;
- prezentace na společenských akcích pořádaných klubem (večer mistrů, mikulášská besídka, tiskové konference apod.);
- hospitality programy (vstupenky na akce, VIP servis).

Mezi partnery TK Sparta Praha patří následující firmy (v závorce je uveden obor, ve kterém firma působí) (67):

- Eurovia (stavebnictví a dopravní stavitelství);
- Kapsch (informační a komunikační technologie);
- UniCredit Bank (bankovnictví);
- MORAVIA STEEL a TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY (výroba oceli);
- Modřanská potrubní (výroba spojovacího potrubí);
- Moravia Systems (dodávky průmyslových armatur);

- Skupina ČEZ (energetika);
- Česká sportovní (služby v oblasti marketingu, sponzoringu a organizačního servisu ve spojení se sportem);
- Residence Císařský mlýn (luxusní ubytování);
- TK PLUS (marketingová agentura specializovaná na sportovní akce);
- ACCF taxes (účetnictví, finance a daně);
- DEVEPRO (reality);
- Prince/Bretton (vybavení pro tenis / dovozce a distributor);
- CASUS DIRECT MAIL (mailingové a tiskové služby);
- SMP CZ (stavebnictví);
- TAX CONSULTING (daně a účetnictví);
- IBTravel (cestovní kancelář);
- Rado Switzerland / Klenotnictví Dušák (hodinky a šperky);
- SOLAR CENTER (výstavba fotovoltaických elektráren);
- Dial Telecom (hlasové, datové a internetové služby);
- Hotel ForRest (ubytování);
- Pragosport (sportovní povrchy, vybavení sportovišť a TV práva);
- MUDr. Zámečníková (lékař);
- TV Barrandov (televizní stanice);
- Hotel Absolutum (ubytování);
- Pizza Coloseum (restaurace);
- Hotel Expo Výstaviště (ubytování).

Výhodou Tenisového klubu Sparta Praha ve srovnání s I. ČLTK Praha je, že jej od roku 2009 provozuje Česká sport-tenis, která je sesterskou společností České sportovní, a zároveň velmi úzce spolupracuje se společností TK plus. Tyto společnosti mají za sebou řadu úspěšných obchodních, sportovních a společenských projektů (30) a dohromady tak představují velkou sílu při získávání sponzorů. Srovnání I. ČLTK Praha s konkurencí na trhu nabídky sponzorům v daných kritériích uvádí tabulka 18.

Tabulka 18 – Srovnání s konkurencí na trhu nabídky sponzorům

	ČTS	TK Sparta Praha
šíře prezentace sponzora	+	=
klubová identifikace	–	=

vyjednávací síla	+	+
aktivní účast sponzora v organizaci	–	–

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

5.2.3 STEP analýza

V tabulce 19 je zachycena STEP analýza, která analyzuje dopady společenských, technologických, ekonomických a politických faktorů na I. ČLTK Praha.

Tabulka 19 – STEP analýza pro I. ČLTK Praha

Společenské faktory	
Mezi společenské faktory mající vliv na klub patří: ▪ Praha je městem s největším počtem obyvatel (představuje 11,9 % obyvatel státu) ▪ Praha je hospodářským centrem ČR, centrem zábavy a vzdělání ▪ nejvyšší průměrná mzda z pohledu ČR a vyšší úroveň kvalifikace pracovní síly ▪ vysoké pracovní a životní tempo obyvatel Prahy ▪ nedostatek času pro rodinný život ▪ „odkládání“ dětí do různých sportovně-vzdělávacích zařízení	Možné účinky těchto faktorů: ▪ příležitost získání nových zákazníků ▪ poptávka po prostředí, kde lze navazovat a rozvíjet obchodní kontakty ▪ vysoká koupěschopnost obyvatelstva ▪ poptávka po luxusu a vyšším standardu poptávaných služeb ▪ poptávka po kompenzaci vysokého pracovního a životního tempa sportovním a společenským vyžitím spojeným s regenerací těla i ducha ▪ využití potenciálu poptávky po službách v oblasti sportu pro děti a mládež
Technologické faktory	
Mezi technologické faktory mající vliv na klub patří: ▪ rozvoj technologií v oblasti sportovní zábavy a relaxace (např. nové povrchy tenisových dvorců) ▪ metodický rozvoj v oblasti výuky tenisu (např. minitenis a babytenis) ▪ vznik nových sportovních odvětví (např. speedminton)	Možné účinky těchto faktorů: ▪ v případě využití nových technologií modifikace a rozšíření nabídky služeb ▪ nový impuls pro děti a rodiče pro volbu tenisu jako vhodného druhu sportu a zábavy ▪ obohacení nabídky služeb o nové sporty
Ekonomické faktory	
Mezi ekonomické faktory mající vliv na klub patří: ▪ nejnižší nezaměstnanost v hlavním městě (4 %) ve srovnání se zbytkem ČR (9,7 %) ▪ v roce 2011 se očekává zpomalení růstu ekonomiky (z 2,3 % růstu HDP na 1,8 %)	Možné účinky těchto faktorů: ▪ silná poptávka po službách sloužících k využití volného času ▪ zpomalení ekonomického růstu může vést k poklesu zájmu firem o sponzoring

▪ pro rok 2012 je očekáván pomalý návrat ekonomiky k potenciálnímu růstu (3 %)	▪ struktura růstu předpokládá kladné přírůstky soukromé i vládní spotřeby i vyšší tempo růstu investic, což se může odrazit i v růstu poptávky po produktech klubu (i ze strany potenciálních sponzorů)
Politické faktory	
Mezi politické faktory mající vliv na klub patří: ▪ zpřísnění fiskální politiky – chystané vládní kroky v oblasti zvyšovaní nepřímých daní (DPH) a chystané změny v oblasti přímých daní (živnostníci)	Možné účinky těchto faktorů: ▪ dopad na náročnost provozu (např. růst cen energií) ▪ dopad na soukromou spotřebu a pokles poptávky po produktech klubu (v souvislosti s poklesem reálných mezd ve veřejném sektoru a jeho důsledky na vývoj mezd v celé ekonomice)

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat ČSÚ (40) a Ekonomické prognózy ČBA (39)

5.3 Analýza zákazníků

5.3.1 Segmenty trhu

Dle potřeb zákazníků lze formovat následující segmenty trhu, které I. ČLTK Praha uspokojuje svojí nabídkou produktů:

a) **Členové klubu** – potřeba pravidelné sportovní a společenské účasti v klubu se všemi výhodami členství, kam patří zejména možnost hraní na venkovních kurtech, možnost slev při pronájmu hodin v hale, možnost využívání venkovního bazénu, fitness a dalších sportovišť klubu a všechny další požitky nabízené členům, popsané v kapitole 5.1.4.

b) **Děti od čtyř do deseti let – účastníci letních tenisových kempů (a jejich rodiče)** – potřeba účasti na kempech s profesionálním tenisovým tréninkem.

c) **Děti od čtyř do deseti let – účastníci tenisové školy (a jejich rodiče) –** potřeba tenisové výchovy dětí s cílem dosáhnout úrovně pro pozdější výběr do závodního tenisu na vrcholové úrovni.

d) **Závodní hráči od deseti let** – potřeba komplexní sportovní přípravy pro závodní a vrcholový tenis, zahrnující herní i kondiční přípravu, regeneraci a organizační činnost (výběr vhodných trenérů, organizace účasti na turnajích a v soutěžích družstev, zajišťování finanční podpory apod.).

e) **Nezávodní hráči tenisu** – potřeba pronájmu hodin na tenisových kurtech, zejména pak v zimním období v halách**.** Tento segment zahrnuje i členy klubu pronajímající si hodiny v tenisových halách s využitím slevy, která je jim poskytnuta v rámci členství.

f) **Hráči na golfovém simulátoru** – potřeba pronájmu hodin na golfovém simulátoru. Do tohoto segmentu patří i členové klubu, jež využívají 25% slevy při pronájmu hodin na golfovém simulátoru.

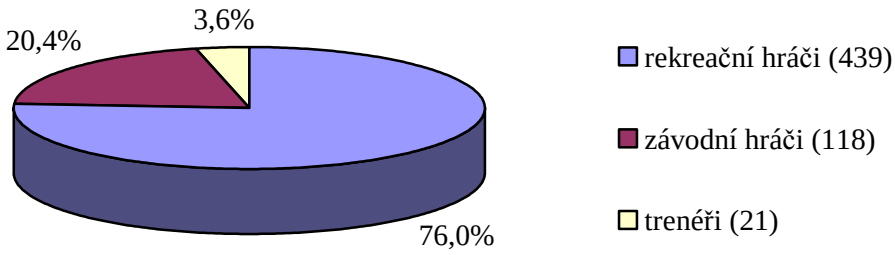
g) **Sponzoři (firmy)** – potřeba dosáhnout svých marketingových a komunikačních cílů prostřednictvím sponzorské činnosti, v jejímž rámci se prezentují reklamou, účastní se společenských a sportovních událostí a posilují tak PR a využívají VIP programů a programů hospitality.

5.3.2 Analýza segmentů

1) Členové klubu.

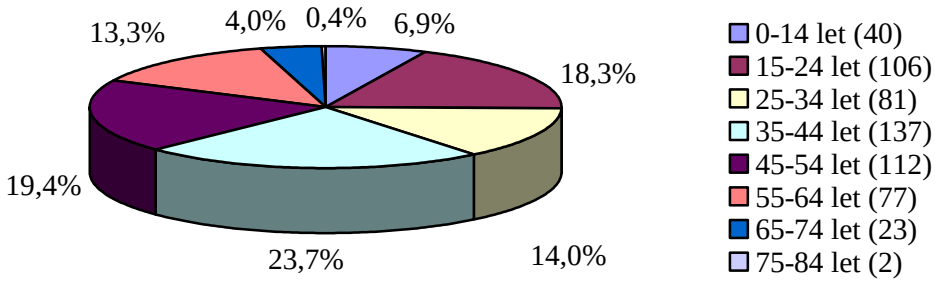
Údaje o členech se mi podařilo získat ze dvou databází, které jsem dostal k dispozici. Jednu jsem obdržel od sekretariátu klubu a druhou jsem vygeneroval v programu z počítače, který využívá recepce. Údaje o celkovém počtu v těchto databází se liší, protože databáze ze sekretariátu klubu je vedena dlouhodobě, kdežto databáze z recepce poskytuje údaje za rok 2010. V databázi hráčů od sekretariátu je evidováno 578 členů, z toho 439 rekreačních hráčů, 118 závodních hráčů a 21 trenérů (viz. graf 4). 64 % členů jsou muži a 36 % ženy. Věkovou strukturu členů ukazuje graf 5.

Graf 4 – Hráčská struktura členů



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z databáze hráčů (2011)

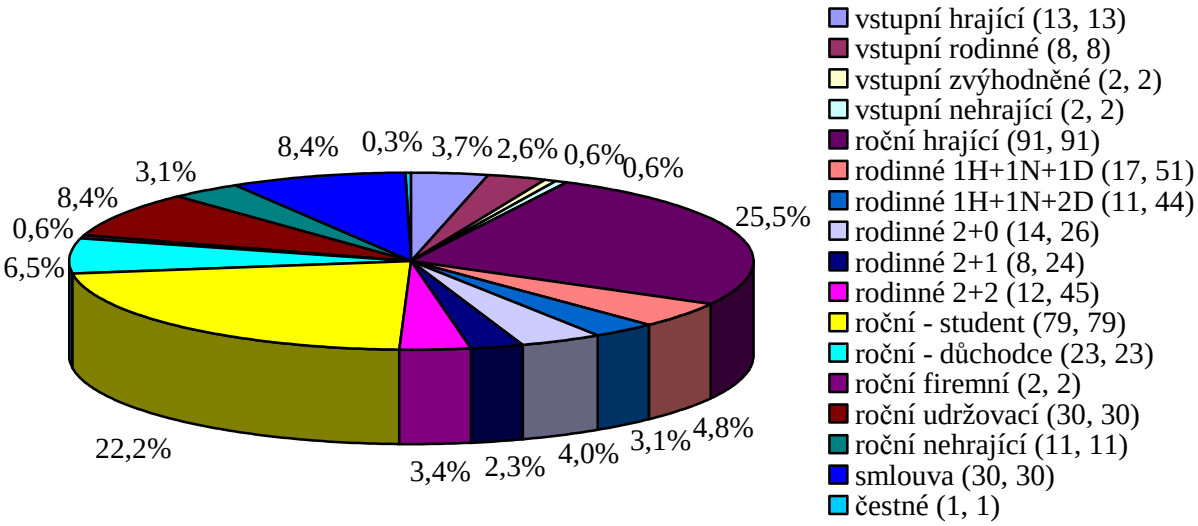
Graf 5 – Věková struktura členů



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z databáze hráčů (2011)

V databázi členů vygenerované z počítače na recepci bylo v roce 2010 evidováno celkem 356 členství a 482 členů. Strukturu členství v procentech ukazuje graf 6, přičemž první číslo v závorce udává počet členství a druhé číslo počet členů.

Graf 6 – Struktura členství



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z databáze členství (2011)

Z grafů můžeme vyčíst, že tři čtvrtiny členů tvoří rekreační hráči, věková struktura členů je poměrně vyrovnaná (děti z tenisové školy nepatří mezi členy) a nejčastějším typem členství je roční hrající a roční zvýhodněné pro studenty. Vedení klubu by rádo zvýšilo počet členů, aby se klub alespoň částečně přiblížil velkým evropským klubům, které mívají kolem 2 000 členů. Vedení však nemůže dosud najít efektivní způsob propagace členství.

2) Děti od čtyř do deseti let – účastníci letních tenisových kempů (a jejich rodiče).

Tento segment představují děti ve věku čtyř až deseti let žijící převážně v Praze. Nemusí se jednat o děti s předpoklady a ambicemi pro výkonnostní tenis, kemp je určen i pro děti hrající na rekreační úrovni. Kapacita jednoho kempu je maximálně 20 dětí a tato kapacita bývá plně využita.

3) Děti od čtyř do deseti let – účastníci tenisové školy (a jejich rodiče).

Do tohoto segmentu patří děti ve věku čtyř až deseti let žijící převážně v Praze. Děti z tenisové školy nemusí a většinou také nejsou členy klubu. Jedná se o děti s předpoklady a ambicemi pro výkonnostní tenis. Dle výkonnosti totiž postupně dochází k výběru nejlepších hráčů a jejich pokračování v kategorii mladších žáků, ostatním se klub snaží zajistit možnost

hraní v jiných klubech. V létě je v tenisové škole cca 100 dětí a v zimě cca 90 dětí, přičemž není žádoucí tyto počty navyšovat.

4) Závodní hráči od deseti let.

V tomto segmentu nalezneme závodní hráče od kategorie mladších žáků po kategorii dospělých, kam patří i ryzí profesionálové. Jedná se o specifický segment, kde klub neprovádí žádnou širokou propagaci, ale oslovuje hráče individuálně dle jejich výkonnosti. K tomu využívá služeb vlastních trenérů a skautů, kteří vytipují hráče vhodné k oslovení. Samozřejmě při rozhodování hráče pak hraje roli nabídka, jakou klub učiní. Tato nabídka krom neměnných prvků, jako je např. zázemí a prestiž klubu, zahrnuje řadu individuálních komponent. Dle databáze je v klubu evidováno 118 závodních hráčů, kteří jsou členy klubu (formou řádných členství nebo individuálních smluv). Tito hráči pocházejí převážně z oblasti Čech.

5) Nezávodní hráči tenisu.

Tento segment můžeme dále rozdělit na hráče tenisu, kteří si pronajímají hodiny v letní sezóně, a hráče, kteří si pronajímají hodiny v zimní sezóně. Hráči pronajímající si hodiny v letní sezóně nejsou členy klubu, neboť ti mají hraní na venkovních kurtech zdarma. Tyto hráče představují zejména zahraniční turisté bydlící např. v nedalekém hotelu Hilton nebo lidé, kteří jsou v Praze na delší dobu pracovně. Z analýzy prodeje vyplývá, že nezávodní hráči tenisu představují cca 30 % hráčů, jež využívají hodiny v tenisových halách v zimní sezóně. Přibližně polovinu z nich představují členové klubu a polovinu nečlenové klubu, přičemž cca 90 % koupených hodin je v rámci permanentek. Tito nezávodní hráči bydlí většinou v Praze nebo do Prahy jezdí za prací. Další charakteristiky tohoto segmentu chybí. Je žádoucí zvýšit rozsah tohoto segmentu a prodejnost hodin v zimním období, zejména pak v méně atraktivních časových pásmech, jako jsou víkendy a dopolední a večerní hodiny.

6) Hráči na golfovém simulátoru.

Z analýzy prodeje víme, že 88,8 % hráčů není členy klubu a bližší údaje o těchto hráčích chybí. Obsazenost golfu je čtvrtinová a je tedy žádoucí tento segment rozvíjet.

7) Sponzoři (firmy).

Tento segment zahrnuje sponzory a organizace, které využívají služeb klubu, zejména pak možnosti uspořádání jednodenního firemního turnaje. Této služby využívají ročně zhruba tři organizace (v roce 2011 to byla zatím Kanadská obchodní komora, zájem má Ministerstvo

dopravy). Segment sponzorů je významným segmentem, neboť představuje zhruba 20 % příjmů klubu. Klub má v současnosti 21 sponzorů, mezi něž patří následující firmy (v závorce je uvedeno sídlo firmy a obor, ve kterém působí) (34):

- Kapsch (Praha, informační a komunikační technologie);
- SAFINA (Jesenice, zpracování a recyklace drahých kovů);
- Ferona (Praha, velkoobchod hutním materiálem);
- České dráhy (Praha, doprava);
- PROMINECON (Praha, stavební výroba, developerská činnost a facility management);
- Citibank (Praha, bankovnictví);
- Vivus (Praha, developerství);
- MORAVIA STEEL (Třinec, výroba oceli)
- Allianz (Praha, pojišťovnictví);
- CHEMOPROJEKT (Praha, inženýrská a dodavatelská společnost v oblasti chemického průmyslu)
- MIBO SPORT (Praha, sportovní nafukovací haly a sportovní povrchy);
- Pankrác a.s. (Praha, pronájem kancelářských prostor)
- Smartwings (Praha, doprava)
- LaviThis (Praha, správa majetku);
- PROKENNEX a Tecnifibre (Praha, sportovní potřeby);
- Pilsner Urquell (Plzeň, pivovarnictví);
- CENTR GROUP (Praha, bezpečnostní agentura);
- Friendlyway (Praha, informační internetové terminály);
- PRAGUE CITY GOLF CLUB (Praha, golfový areál);
- Adidas (Praha, sportovní potřeby).

85,7 % sponzorů má sídlo v Praze a většinou se jedná o firmy s národní až nadnárodní působností. Nárůst tohoto segmentu je do budoucna žádoucí a je tedy předmětem marketingových aktivit klubu.

5.4 Marketingový výzkum

Během dotazování, které trvalo měsíc, se podařilo získat 51 vyplněných dotazníků a byl tak dosažen stanovený minimální počet 40–60 získaných dotazníků. 52,9 % respondentů vyplnilo dotazníky písemně na recepci v klubu, 33,3 % reagovalo na email a vyplnilo dotazník online a 13,8 % reagovalo na výzvu umístěnou na stránce I. ČLTK Praha na facebooku a vyplnilo dotazník také online. Procenta u výsledků marketingového výzkumu udávají podíl z celkového počtu 51 respondentů u povinných otázek, u nepovinných otázek udávají podíl z počtu respondentů, kteří na otázku odpověděli. Číslo v závorce udává konkrétní počet respondentů. V některých případech uvádím výsledky pomocí grafu. V interpretaci chybí případné návrhy na změnu, ty budou uvedeny v dalších fázích marketingové koncepce.

5.4.1 Výsledky

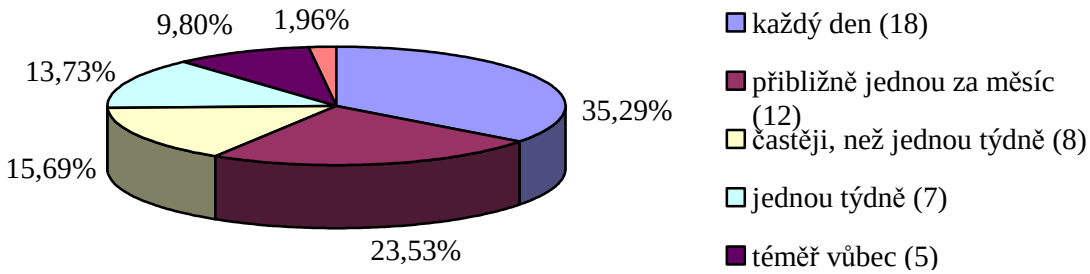
Otázka 1: Jak do klubu většinou cestujete?

- autem 78,43 % (40)
- MHD (pěšky) 19,61 % (10)
- na kole 1,96 % (1)

Téměř jedna pětina respondentů cestuje do klubu pomocí MHD a následně pěšky, tudíž má význam zabývat se neuspokojivou situací v podchodech u stanice Vltavská a neodklízením sněhu na chodníku v zimním období.

Otázka 2: Jak často navštěvujete naše webové stránky?

Graf 7 – Návštěvnost webových stránek



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z www.vyplnto.cz (78) (2011)

Více jak jedna třetina respondentů navštěvuje stránky každý den, 90 % respondentů je navštěvuje minimálně jednou týdně. Potvrzuje se tak, že webové stránky jsou významným komunikačním prostředkem klubu.

Otázka 3: Chybí Vám na webových stránkách něco?

- ano 12 % (6)
- ne 88 % (44)

Respondentům, kteří odpověděli ano, chybí: Aktuálnost. Aktuální výsledky Nonproficupu. Častější aktualizace, plně přeložené stránky do anglického jazyka, update sekce „vybrali jsme pro vás“, nové fotky ve fotogalerii, více akcí v kalendáři akcí. Jídelní lístek restaurace. Zveřejňování dílčích úspěchů jednotlivců.

Ačkoli většině dotázaných na stránkách nic nechybí, tak otázka zjistila dílčí nedostatky webu z pohledu respondentů, kam patří zejména nedostatečná aktualizace webu.

Otázka 4: Víte, že I. ČLTK Praha je také na facebooku?

- ano 64, 71 % (33)
- ne 35, 29 % (18)

Tato otázka měla informační charakter, protože respondentům, kteří nevěděli, že I. ČLTK Praha je také na facebooku, oznamuje tuto skutečnost.

Otázka 5: Ohodnoťte prosím naše recepční. Vyberte na škále 1–5, kdy 1 = platí zcela, 5 = neplatí vůbec. Poté můžete uvést Vaše připomínky k recepčním. Výsledné číslo udává průměr.

- ochotné 1,706
- komunikativní 1,784
- milé 1,784

Připomínky respondentů k recepčním: Bohužel recepční jsou dva protikladné typy - jedna milá, ochotná, co umí a poradí a druhá úplně mimo, nejhoší nightmare je u ní dělat reservaci kurtu, to je ztráta 15 minut. Jedničkou je paní Irena. Jsem bez připomínek. Jsou nejlepší. Milá a ochotná je nejvíce paní Irenka. Nejraději mám Irenku. Paní Skotáková - nejlepší! Špatná znalost rezervačního systému u některých. V průměru 2, záleží hodně na

jednotlivcích. Vadí mi častá změna recepčních. Nejsou pak zcela obeznámené s chodem klubu a vadí mi anonymita!

Recepční byly respondenty v průměru hodnoceny kladně. Bylo by však vhodné všechny recepční dokonale zaučit pro práci s rezervačním systémem a odstranit tak kvalifikační rozdíly mezi jednotlivými recepčními.

Otázka 6: Ohodnoťte prosím naše trenéry. Vyberte na škále 1–5, kdy 1 = platí zcela, 5 = neplatí vůbec. Poté můžete uvést Vaše připomínky k trenérům. (nepovinná otázka) Výsledné číslo udává průměr.

- komunikativní 1,761
- kvalifikovaní 1,587
- přístupní 1,913
- dovedou naučit 1,565

Připomínky respondentů k trenérům: Často hluční – pokyny lze říci u sítě, ne křičet go! go! a podobně – ruší sousedy. Horší přístup k hráčům. Hudečková Z. – občas nedochvilnost, při tréninku mobil, zápisník atd. Nespolehliví, občas upřednostňují své svěřence! Lekce u pana Ulmana je efektivní, lekce u pana Zenkla je přesný opak. Trochu lepší komunikace by potěšila.

Respondenti v průměru považují trenéry za kvalifikované a schopné naučit. Mohli by však zlepšit svoje komunikační schopnosti a být svěřencům více přístupní.

Otázka 7: Jaké se Vám zdají být ceny našich služeb?

Tabulka 20 – Hodnocení cen služeb

* nemohu posoudit

	levné	přijatelné	drahé	nevím*
členské příspěvky	1,96 % (1)	54,90 % (28)	39,22 % (20)	3,92 % (2)
tenis – letní sezóna	3,92 % (2)	66,66 % (34)	17,65 % (9)	11,77 % (6)
tenis – zimní sezóna	0 % (0)	43,13 % (22)	41,18 % (21)	15,69 % (8)
privátní lekce tenisu	1,96 % (1)	37,26 % (19)	27,45 % (14)	33,33 % (17)
golfový simulátor	1,96 % (1)	33,33 % (17)	5,88 % (3)	58,83 % (30)
tenisová škola	1,96 % (1)	49,02 % (25)	7,84 % (4)	41,18 % (21)
letní tenisové kempy	7,84 % (4)	39,22 % (20)	3,92 % (2)	49,02 % (25)

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z www.vyplňto.cz (78) (2011)

Tabulka 21 – Hodnocení cen služeb očištěné od odpovědi „nevím (nemohu posoudit)“

	levné	přijatelné	drahé
členské příspěvky	2,04 %	57,14 %	40,82 %
tenis – letní sezóna	4,44 %	75,56 %	20 %
tenis – zimní sezóna	0 %	51,16 %	48,84 %
privátní lekce tenisu	2,94 %	55,88 %	41,18 %
golfový simulátor	4,76 %	80,95 %	14,29 %
tenisová škola	3,33 %	83,34 %	13,33 %
letní tenisové kempy	15,39 %	76,92 %	7,69 %
průměr	**4,7 %**	**68,7 %**	**26,6 %**

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z www.vyplňto.cz (78) (2011)

Téměř polovina respondentů hodnotících tenis z pohledu cen v zimní sezóně jej považuje za drahý a je možné uvažovat např. o zavedení slev v málo atraktivních časových pásmech. Necelých 41 % procent těch, kteří hodnotili ceny členských příspěvků, je považuje za vysoké, podobně jako ceny privátních lekcí trenérů. Ty jsou však v režii samotných trenérů a klub je nemůže ovlivnit. Určitý prostor pro zvýšení cen je u letních tenisových kempů. Při manipulaci s cenami je samozřejmě nutné brát v potaz také poptávku a její elasticitu.

Otázka 8: Jak jste spokojeni s prostory a vybavením našeho klubu? Vyberte na škále spokojenosti a případně uveďte, co konkrétně byste změnili.

Tabulka 22 – Spokojenost s prostory a vybavením

	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	nevím*
recepce (vestibul)	27,45 % (14)	54,90 % (28)	11,77 % (6)	3,92 % (2)	1,96 % (1)
šatny a WC	19,61 % (10)	37,26 % (19)	31,37 % (16)	7,84 % (4)	3,92 % (2)
tenisové kurty nekryté – antuka	33,33 % (17)	58,83 % (30)	1,96 % (1)	1,96 % (1)	3,92 % (2)
tenisové kurty nekryté – Decoturf	29,41 % (15)	45,10 % (23)	5,88 % (3)	1,96 % (1)	17,65 % (9)
tenisové kurty kryté – antuka	23,53 % (12)	45,10 % (23)	7,84 % (4)	5,88 % (3)	17,65 % (9)
tenisové kurty kryté – Decoturf	25,49 % (13)	50,98 % (26)	7,84 % (4)	0% (0)	15,69 % (8)
pevná hala – Decoturf	39,22 % (20)	41,18 % (21)	5,88 % (3)	0% (0)	13,72 % (7)
víceúčelové hřiště	27,45 % (14)	39,22 % (20)	7,84 % (4)	1,96 % (1)	23,53 % (12)
fitness	13,72 % (7)	50,98 % (26)	11,77 % (6)	7,84 % (4)	15,69 % (8)
golfový simulátor	17,65 % (9)	17,65 % (9)	1,96 % (1)	5,88 % (3)	56,86 % (29)
restaurace	23,53 % (12)	49,02 % (25)	15,69 % (8)	3,92 % (2)	7,84 % (4)
bazén	27,45 % (14)	45,10 % (23)	3,92 % (2)	1,96 % (1)	21,57 % (11)
parkoviště	27,45 % (14)	56,86 % (29)	9,81 % (5)	3,92 % (2)	1,96 % (1)

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z www.vyplňto.cz (78) (2011)

Konkrétní návrhy respondentů na změnu: Častější a účinnější úklidy šaten. Dotáhnout to na západní standard, udělat ze Škodovky BMW. Lépe uklízet šatny (i skříňky), zakázat vstup v tenisové obuvi do šaten. Nepořádek na parkovišti. Rozdělení šaten pro děti a zvlášť dospělé, rekonstrukce wc v restauraci, změna osvětlení v hale/recepci, lavičky v prostorech kurtů. Toalety, recepce, klubovna vše naprosto příšerné, špatné osvětlení ve všech místnostech, nevkusné a bez stylu, pro nově příchozího v podstatě odpuzující. Větší fitness a kvalitnější stroje, větší šatny s větším počtem skříněk, větší hřiště nebo koutek pro malé děti! Větší fitness, teplejší nafukovačky a bazén. WC + šatny by měly být čistší. WC smrdí. WC smrdí. Zvětšit fitness, udělat rehabilitaci.

Necelých 40 % respondentů je nespokojeno nebo velmi nespokojeno s šatnami a WC, což potvrzují i konkrétní návrhy na změnu, kde se často objevuje lepší úklid těchto prostor. Naopak spokojenost převažuje u tenisových kurtů, které představují jádro všech produktů, kam patří tenis. Návrhy na větší fitness nebo větší šatny jsou těžko realizovatelné, vzhledem k nedostatku prostor.

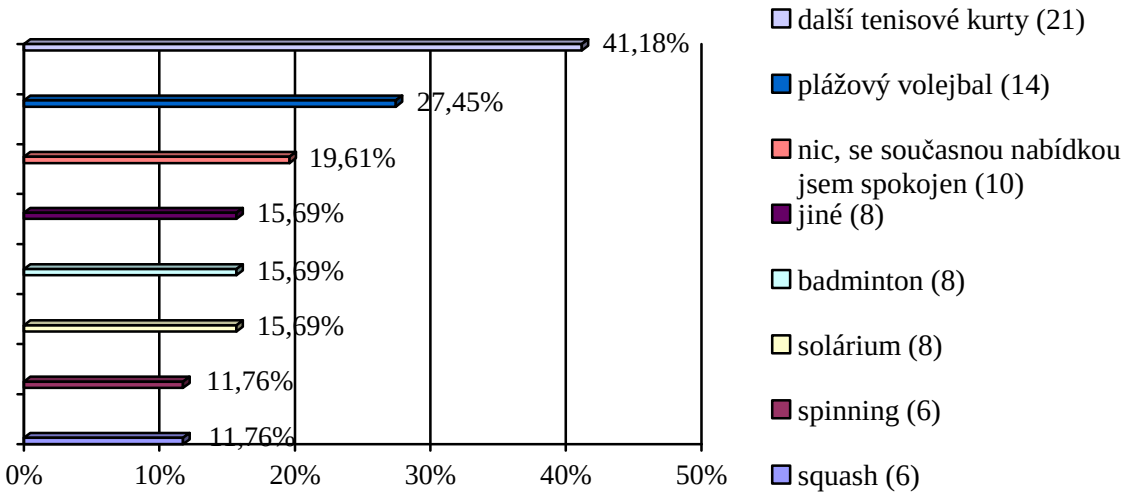
Otázka 9: Dostáváte dostatek informací o novinkách a akcích pořádaných klubem? (nepovinná otázka)

- ano 42,86 % (21)
- spíše ano 34,69 % (17)
- spíše ne 18,37 % (9)
- ne 4,08 % (2)

Přes 77 % dotázaných, kteří na otázku reagovali, odpovědělo kladně. Necelá čtvrtina reagujících tedy dostatek informací nedostává a proto doporučuji informovat zákazníky vždy prostřednictvím vícero kanálů (web, sms, email, facebook, recepce atd.).

Otázka 10: Jaké nové sportovní služby byste přivítali v našem klubu? (možno i více variant)

Graf 8 – Nové sportovní služby vítané zákazníky



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z www.vyplnto.cz (78) (2011)

Respondenti, kteří odpověděli „jiné“, by v klubu přivítali: rehabilitaci (vlastní ČLTK), klubovou saunu, více členských akcí, lepší fitness a služby, baby sitting a možnost hlídání dětí, hokej, nápojový servis v šatnách, stolní tenis, golfový driving.

Tato otázka byla zařazena zejména proto, že klub bude v budoucnu pravděpodobně rozšiřovat svoje prostory v místě současného skateparku a bude muset rozhodnout, jaká sportoviště zde vybuduje. Přes 40 % respondentů by přivítalo další tenisové kurty, necelých 28 % plážový volejbal a necelých 16 % solárium a badminton, který by mohl být nabízen v současných prostorech klubu. 11,76 % by přivítalo spinning.

Otázka 11: Přivítali byste možnost zakoupení produktů s klubovým označením (oblečení a textil, dárkové předměty, hrnky a sklo, kalendáře apod.)?

- ano 49,02 % (25)
- nevím 23,53 % (12)
- ne 27,45 % (14)

Otázka měla zjistit, zda by byl eventuelně zájem o klubový merchandising. Necelá polovina respondentů by přivítala možnost zakoupení produktů s klubovým označením, takže je možné o prodeji takových produktů uvažovat.

Otázka 12: Zajímá Vás historie klubu?

- ano 86,27 % (44)
- ne 13,73 % (7)

Otázku jsem zařadil, protože jsem se domníval, že klub by měl více prezentovat bohatou historii klubu, pokud je o ní mezi zákazníky zájem, což se potvrdilo.

Otázka 13: Prostor pro Vaše stížnosti a další náměty:

Celkově působí klub zanedbaně a stagnujícím dojmem. Jeho potenciál je naprosto nevyužitý. Jako by se čekalo na nějakou zásadní rekonstrukci. Sama značka je nevyužitá. Chybí koncepce a vedení. Doplnit živý plot kolem bazénu! Hraní host - velmi drahé! Přivítala bych prostor pro klidné učení – učebnu, také bych přivítala, kdyby byla regenerace otevřena každý den. Z produktů s klubovým označením bych přivítal pohlednice.

Zde byl dán respondentům prostor pro jakékoli stížnosti a náměty, které pak mají sloužit jako inspirace pro modifikaci marketingové mixu klubu. Např. historické pohlednice s klubovým označením by mohly být zajímavým prodejním artiklem klubu.

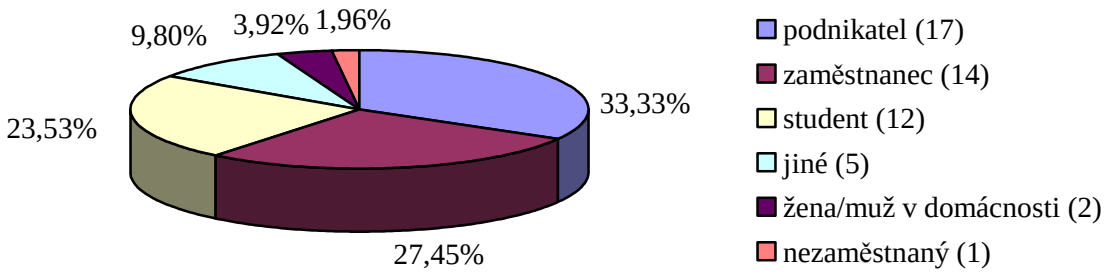
Otázka 14: Jste:

- muž 58,82 % (30)
- žena 41,18 % (21)

Zastoupení mužů a žen v dotazování přibližně odpovídá zastoupení mužů a žen mezi členy klubu (rozdíl 5 % ve prospěch žen).

Otázka 15: Jste:

Graf 9 – Pracovní zařazení respondentů

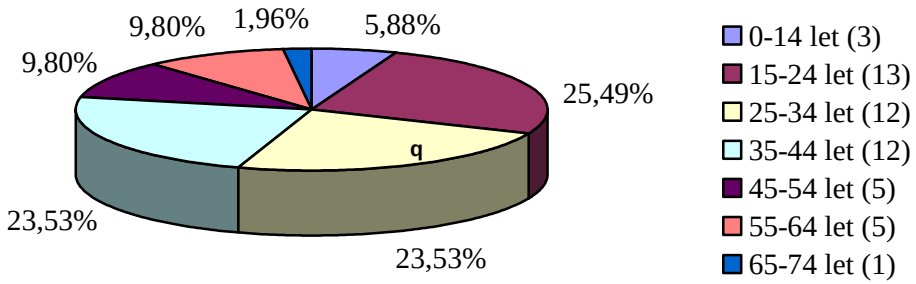


Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z www.vyplnto.cz (78) (2011)

Tato otázka měla segmentační charakter a ukázalo se, že klub navštěvují převážně podnikatelé, zaměstnanci a studenti. Tyto informace je možné dále využít při plánovaní marketingového mixu, např. při zavádění studentských slev.

Otázka 16: Váš věk:

Graf 10 – Věková struktura respondentů

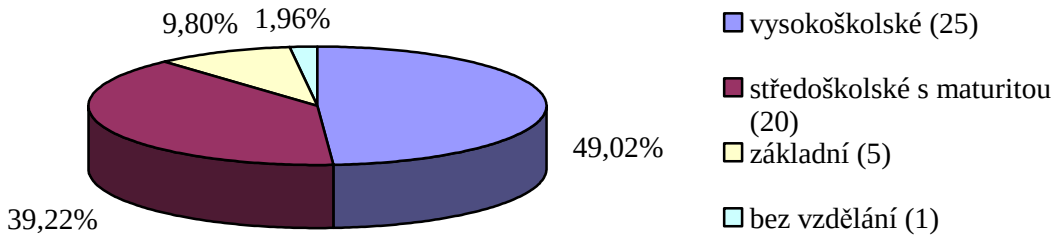


Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z www.vyplnto.cz (78) (2011)

Věková struktura respondentů opět přibližně odpovídá věkové struktuře členů klubu. V dotazování bylo akorát zapojeno méně procent osob nad 44 let a naopak více ve věku 15 až 34 let. Průměrný věk respondentů byl 32 let, nejnižší 13 let a nejvyšší 70 let.

Otázka 17: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 11 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

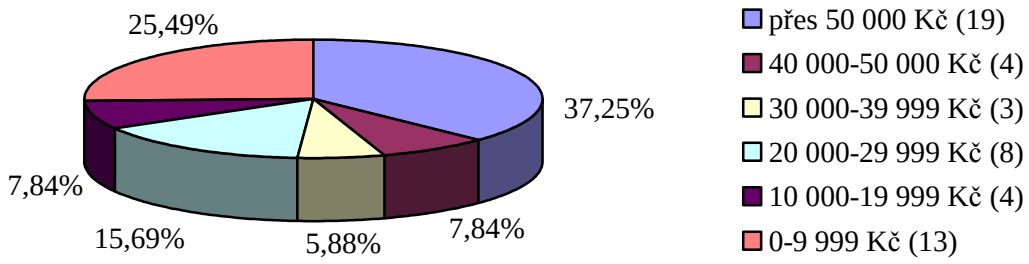


Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z www.vyplnto.cz (78) (2011)

Další segmentační otázka, která odhalila, že necelá polovina respondentů má vysokoškolské vzdělání a necelých 40 % středoškolské s maturitou. Tento výsledek nelze zcela přenést na celé spektrum zákazníků klubu, protože obecně osoby s vyšším vzděláním jsou více ochotny vyplňovat dotazníky.

Otázka 18: Jaký je Váš čistý měsíční příjem?

Graf 12 – Čistý měsíční příjem respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat z www.vyplnto.cz (78) (2011)

Poslední segmentační otázka, která se zaměřila na příjem respondentů. odhalila, že 37,25 % respondentů má čistý měsíční příjem nad 50 000 Kč a čtvrtina respondentů má příjem do 9 999 Kč. Mezi těchto 13 respondentů s nejnižšími příjmy patří 12 studentů.

5.4.2 Ověření platnosti hypotéz

Výsledky nepotvrdily hypotézu „více než 80 % respondentů cestuje do klubu většinou autem“, neboť autem cestuje do klubu 78,43 % respondentů.

Hypotéza „více než 70 % respondentů považuje ceny nabízených služeb za přijatelné“ nebyla potvrzena, protože ceny nabízených služeb považuje za přijatelné jen 68,7 % respondentů.

89,31 % respondentů by přivítalo v klubu nové služby, takže byla potvrzena hypotéza „více než 70 % respondentů by přivítalo nové sportovní služby“.

Historie klubu zajímá 86,27 % dotazovaných a byla tak potvrzena hypotéza „více než 50 % zákazníků se zajímá o historii klubu“.

5.5 SWOT analýza

Při sestavování SWOT analýzy jsem vycházel z informací získaných z analýzy interního a externího prostředí, analýzy zákazníků a také marketingového výzkumu. Dále jsem využil informací získaných během interview realizovaných s generálním manažerem klubu, s asistentem manažera a s dalšími zaměstnanci klubu. Výsledkem je SWOT analýza nejdůležitějších oblastí klubu uvedená v tabulce 23, z které vyplývají závěry a příslušné strategie uvedené v tabulce 24.

Tabulka 23 – SWOT analýza I. ČLTK Praha

Silné stránky	
Mezi silné stránky klubu patří: ▪ historie, tradice, prestiž a komfort ▪ čestní a zasloužilí členové (např. Jan Kodeš a Václav Klaus, který se stal prezidentem klubu) ▪ personál – kvalitní a zkušení trenéři ▪ výhodná poloha v centru ▪ rozlehlost areálu ▪ zázemí – posilovna, kadeřnictví, bazén, wi-fi připojení k internetu, fyzioterapeut ▪ konání mezinárodního turnaje Prague Open ▪ klub reprezentují přední tenisté ve všech kategoriích ▪ hlídané parkoviště	Silné stránky lze dále využít a rozvíjet takto: ▪ prezentovat uvedené atributy a významné členy klubu, využívat je v propagaci klubu a při jednání se sponzory ▪ udržovat, rozvíjet a kontrolovat kvalitu personálu formou povinných školení, seminářů a společných mítinků ▪ využívat možnosti areálu a zázemí k nabízení nových produktů a aktivit (badminton) ▪ více využít turnaje Prague Open k prezentaci klubu i směrem k potenciálním členům a sponzorům ▪ více využívat předních tenistů k prezentaci klubu a pokusit se je zapojit do přípravy dětí a mladých hráčů (např. setkání hráčů s dětmi a rodiči, účast hráčů na tréninku dětí apod.)
Slabé stránky	
Mezi slabé stránky klubu patří: ▪ lokalita – smog, hlučnost, dostupnost ze stanic MHD (vzdálenost, podchody s bezdomovci, sníh na chodníku) ▪ okolí (bezdomovci) ▪ skatepark v těsné blízkosti (hluk) ▪ omezená možnost získávání nových prostor (záplavová oblast) ▪ malý prostor pro kondici ▪ nevhodný formát extraligové soutěže pro sponzory (krátkodobá soutěž)	Slabé stránky lze eliminovat takto: ▪ jednat s městem ohledně omezení pohybu bezdomovců v podchodech a prostorech ostrova a ohledně odklízení sněhu ▪ prořezat stromy, mezi nimiž se bezdomovci pohybují ▪ rozšířit areál do prostor stávajícího skateparku a vybudovat tam víceúčelové hřiště pro kondici

<table>
<tr><th colspan="2">Příležitosti</th></tr>
<tr><td>Potenciální příležitosti, jejichž využitím může klub získat konkurenční výhodu:

▪ rozšíření areálu do východních prostor (skatepark)
▪ rozšíření členské základny
▪ zvýšení počtu firemních akcí – turnaje
▪ růst zájmu o tenis vlivem působení úspěchu tenisových vzorů (Berdych, Kvitová, Davis Cup, Fed Cup)</td><td>Jaké potřebné zdroje a úsilí to vyžaduje:

▪ dokončení jednání o odkoupení skateparku a přidružených pozemků
▪ hledání nových způsobů propagace členství (např. formou zkušebních hodin zdarma)
▪ větší diferenciace nabídky firemních akcí od konkurence (nabízet kvalitu a luxus, nadstandardní služby)
▪ zesílit náborovou činnost a propagaci klubu ve školách

Jaké to bude mít ekonomické důsledky:

▪ náklady spojené s koupí skateparku a výstavbou nových sportovišť, v důsledku zkvalitnění a rozšíření služeb růst výnosů
▪ eventuelní nárůst nákladů na propagaci s dopadem na růst počtu členů a klientů a následné navýšení výnosů</td></tr>
<tr><th colspan="2">Hrozby</th></tr>
<tr><td>Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost klubu:

▪ rozmělnění image prestižního sportu – golf
▪ ztráta zájmu o tenis – jak vrcholový, tak rekreační
▪ nízké ceny konkurenčních klubů
▪ nedostatek sponzorů a jejich odliv k mediálně atraktivnějším produktům (fotbal, hokej, významné sportovní osobnosti)
▪ živelné katastrofy – povodně, požár, atd.</td><td>Možnosti a postupy, které lze využít pro eliminaci hrozeb:

▪ využít čestných a zasloužilých členů při prezentaci tenisu jako prestižního sportu, zdůrazňovat tradici a historii klubu
▪ pořádat nábory dětí a spolupracovat s předními hráči klubu
▪ vytvářet mezi členy a zákazníky pozitivní vztah ke klubu, rozvíjet jejich osobní identifikaci s klubem (např. formou merchandisingu)
▪ hledat nové možnosti a produkty pro sponzory (např. spojit marketingovou nabídku klubu s turnajem Prague Open)
▪ pojištění proti živelným katastrofám, v případě nebezpečí povodní spolupracovat s příslušnými orgány

Jaké náklady s tím budou spojeny:

▪ počáteční náklady při zavádění merchandisingu
▪ náklady na pojištění proti živelným katastrofám</td></tr>
</table>

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Tabulka 24 – SWOT analýza I. ČLTK Praha – strategie

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	**Slabé stránky**
Analýza vnějšího prostředí	**Příležitosti**	***Strategie využití***: Prezentovat silné stránky klubu při získávání nových členů, zdůrazňovat historii a prestiž klubu a nabízený komfort. Při růstu zájmu o tenis u dětí a mládeže využívat předních závodních hráčů klubu při propagaci klubu. Rodičům zdůrazňovat kvalitu zázemí a trenérů klubu.	***Strategie hledání***: Odkoupením skateparku dojde k odstranění hluku ze skatepraku a k rozšíření prostoru pro kondici.
	Hrozby	***Strategie konfrontace***: Využít čestných a zasloužilých členů při prezentaci tenisu jako prestižního sportu, zdůrazňovat tradici a historii klubu a ochránit tak image tenisu před golfem. Marketingově spojit klub s turnajem Prague Open a nabídnout tak sponzorům komplexní produkt – na jedné straně prezentaci celoroční v rámci klubu a na druhé straně prezentaci krátkodobou, ale zato intenzivní, v rámci turnaje a zabránit tak odlivu sponzorů k mediálně atraktivnějším produktům.	***Strategie vyhýbání***: Spoluprací s městem a prořezáním stromů minimalizovat výskyt bezdomovců v okolí. Rozšířením areálu do prostor skateparku odstranit problémy s nedostatečným prostorem pro kondici a rozšířit nabídku služeb a vyhnout se tak eventuelnímu přetahování zákazníků působením nižších cen konkurenčních klubů.

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

6. STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ A VOLBA STRATEGIÍ

6.1 Strategické cíle

V součinnosti s manažerem klubu a v návaznosti na poslání klubu byly stanoveny následující strategické cíle s časovým dosahem pěti let:

a) Sportovní cíle:

- v soutěžích družstev ČTS patřit nadále mezi první dva týmy v České republice;
- v individuálních soutěžích získávat tituly zejména v mládežnických kategoriích.

b) Ekonomické cíle:

- rozšířit výnosy klubu navýšením počtu členů (ideálně na dvojnásobek a přiblížit se tak velkým evropským klubům) a navýšením počtu sponzorů (alespoň na 25 z dnešních 21);
- dosáhnout přebytkového rozpočtu (přebytek alespoň 1 mil. Kč) a získat tak prostředky na investiční činnost v souvislosti s plánovaným rozšířením areálu a zajistit tak větší pohodlí a luxus pro zákazníky klubu.

c) Sociální cíle:

- pečovat o odbornou a mravní výchovu svých členů a příznivců;
- dbát o praktické uplatňování zásad demokracie vnitřního klubového života, dodržování občanské morálky a zejména o dodržování sportovních zásad fair play.

6.2 Volba strategií

Strategie je nutné volit v souladu se strategickými cíli klubu a s ohledem k analýze segmentů. Z té vyplývá, že I. ČLTK Praha by mělo zaměřit svoje marketingové aktivity směrem k (potenciálním) členům klubu, nezávodním hráčům tenisu, hráčům na golfovém simulátoru a sponzorům (firmám). U segmentu nezávodních hráčů tenisu je žádoucí zvýšit objem prodaných hodin v hale a u segmentu hráčů na golfovém simulátoru objem prodaných hodin na golfovém simulátoru. Segmenty členů klubu a sponzorů, u nichž je žádoucí navýšit počty a rozšířit tak výnosy klubu, jsou předmětem strategických cílů, proto se zvolené strategie zaměří na tyto dva segmenty. Vybrané strategie vycházejí ze SWOT analýzy a tabulky 24 v kapitole 5.5:

a) **Strategie využití:** prezentovat silné stránky klubu při získávání nových členů, zdůrazňovat historii a prestiž klubu a nabízený komfort. Tato strategie kopíruje dlouhodobou strategii klubu a to strategii diferenciace produktu, kdy klub nabízí vysoký komfort a luxus a jedinečnost tradičního a prestižního klubu.

b) **Strategie konfrontace:** marketingově spojit klub s turnajem Prague Open a nabídnout tak sponzorům komplexní produkt – na jedné straně prezentaci celoroční v rámci klubu a na druhé straně prezentaci krátkodobou, ale zato intenzivní v rámci turnaje a zabránit tak odlivu sponzorů k mediálně atraktivnějším produktům.

Zvolená strategie využití by měla naplno využít silné stránky klubu zejména při propagaci členství. Strategie konfrontace by měla nejen zabránit odlivu sponzorů, ale naopak přilákat sponzory další. Obě strategie jsou podrobněji rozpracovány v další kapitole, která se věnuje mixu marketingových nástrojů.

7. MIX MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ

Stávající marketingový mix klubu je popsaný v kapitole 5.1.4. V této kapitole pouze popíši marketingový mix podle zvolených strategií a navrhnu další změny v marketingovém mixu organizace, vycházející z analýzy situace a trhu a především pak z výsledků marketingového výzkumu.

7.1 Mix marketingových nástrojů podle zvolené strategie využití

1) Produkt

Hlavním produktem pro strategii využití je členství. V oblasti rozšíření nabídky produktů, jež jsou do členství zahrnuty, je ze strany respondentů marketingového výzkumu zájem především o další tenisové kurty. Jejich výstavba je v současné chvíli nerealizovatelná, ale s plánovaným rozšířením klubu do oblasti dnešního skateparku doporučuji o výstavbě dalších tenisových dvorců uvažovat. V souvislosti s požadovaným nárůstem počtu členů je rozšíření kapacit dvorců podmínkou pro udržení stávajícího komfortu. Dle výsledků marketingového výzkumu by byl velký zájem také o dvorec pro plážový volejbal, kterým by klub získal konkurenční výhodu oproti analyzovaným pražským tenisovým klubu. Menší část respondentů by v klubu přivítala také badminton a solárium. Pro solárium jsou nezbytné další prostory a jeho realizace je možná až s rozšířením areálu do oblasti skareparku, ale badminton by bylo možné nabízet již nyní, protože badmintonové hřiště lze umístit na tenisový dvorec a to dokonce čtyřikrát. Jedno mobilní badmintonové hřiště stojí 100 000 až 140 000 Kč a jeho instalace trvá 10 minut, síť se sloupky stojí 5 000 až 9 000 Kč. Ke zvýšení nabízeného komfortu klubu by také přispělo zavedení možnosti hlídání dětí, což by samozřejmě představovalo další mzdové náklady a otázkou je, jak velký by byl o tuto službu zájem. Ve výsledcích marketingového výzkumu se objevil také požadavek, aby klub pořádal více členských akcí. Klub by mohl např. častěji pořádat tzv. klubové dny, i když vzhledem k nákladnosti takových dnů a obsazenosti areálu v souvislosti se závodním tenisem je obtížné počet členských akcí rozšířit.

2) Cena a finanční politika

Výše vstupního členství je v porovnání s konkurencí (viz. kapitola 5.2.2) a s ohledem na kvalitu konkurencí nabízených služeb srovnatelná. Vyšší cena je však v případě ročních členských příspěvků. Necelých 41 % respondentů ji sice hodnotilo jako vysokou, ale snížení ceny členských příspěvků by dle mého názoru nevedlo k odpovídajícímu růstu poptávky. Lze předpokládat, že se jedná o cenově neelastickou poptávku, neboť nejméně citlivá na změnu ceny je produkce špičková – luxusní (Kraft, Bednářová, Kocourek, 2008), kam nabídka I. ČLTK Praha mezi tenisovými kluby rozhodně patří. Cena je navíc odvozena od hodnoty, kterou produktu přisuzuje zákazník a málokterý zákazník by přisoudil stejnou hodnotu členství v I. ČLTK Praha jako členství v dalších pražských klubech, jejichž prestiž a nabídka nedosahují srovnatelné úrovně. Pro další marketingové úvahy, např. pro plánování nákladů na propagaci, uvádím eventuální výši růstu tržeb z členství. Při 10% nárůstu počtu členů (cca 58 členů) by první rok tržby činily cca 210 000 Kč z nových vstupních členství (při výpočtu jsem zohlednil procentuelní podíl různých typů vstupních členství a jejich cen, vypočtený z údajů v grafu 6) a dále pak cca 440 000 Kč z ročních členských příspěvků (při výpočtu jsem zohlednil procentuelní podíl různých typů ročních členství a jejich cen, vypočtený z údajů uvedených v grafu 6).

3) Místo (distribuce)

Více než tři čtvrtiny respondentů marketingového výzkumu cestují do klubu autem a většina z nich je s kvalitou parkoviště spokojena, přesto je však nezbytné dohlížet na to, aby na parkovišti nebyl žádný nepořádek, který se zde čas od času vyskytuje. Protože přibližně pětina zákazníků cestuje do klubu MHD a následně pěšky, bylo by žádoucí zvýšit komfort této cesty. Jedná se však o faktory, které nejsou v moci klubu – rekonstrukce podchodů u stanice Vltavská, omezení pohybu bezdomovců v podchodech a v blízkosti areálu, odklízení sněhu z chodníku a oprava vozovky na magistrále, aby zde nevznikaly louže. Jediná možnost klubu je tlačit na město, aby došlo k výše uvedeným zásahům. Nejlepší by samozřejmě bylo, kdyby na Hlávkově mostě vznikla tramvajová zastávka, čímž by se výrazně zkrátila a zpohodlnila cesta pěšky do klubu, ale tato možnost se jeví jako nereálná. Klub sám může částečně omezit výskyt bezdomovců v okolí areálu tím, že bude prořezávat přilehlé keře a stromy.

Dotazovaní zákazníci často volali po větším fitness a kvalitnějších strojích. Klub může koupit kvalitnější stroje, ale místnost pro fitness zvětšit v současnosti nemůže, protože chybí

prostory. Stejně tak nemůže vybudovat větší šatny, které by respondenti přivítali. Jedním z návrhů bylo také zvětšit hřiště pro děti nebo pro ně vybudovat koutek. Určitý prostor pro vybudování koutku by byl hned za vchodem do klubu směrem od parkoviště. Pohodlí pro členy klubu by se zvýšilo umístěním výdejníků na vodu přímo do šaten. V dotazníku se objevil také požadavek na vybudování učebny pro klidné učení, ale učebna již v klubu existuje, což svědčí o malé informovanosti zákazníků v tomto směru. Doporučuji tedy na recepci umístit informační tabulku, na které bude uvedeno, kde je v klubu učebna.

4) Propagace

Propagace představuje nejdůležitější část mixu marketingových nástrojů pro zvolenou strategii využití. Klub je dle mých zjištění během interview s osobami zainteresovanými v tenisovém prostředí málo propagován a hlavně je mnohdy vnímán jako klub uzavřený, kam nemůže přijít zákazník z ulice a stát se členem. K propagaci členství doporučuji využít reklamního banneru u vjezdu do areálu, který je viditelný z magistrály, kde denně projede tisíce aut. Na tomto místě bývá banner pouze v zimním období s informací o prodeji hodin v halách, takže v létě je toto místo volné. Na banneru by stál slogan: „Staňte se členy nejstaršího a nejprestižnějšího tenisového klubu v České republice – I. ČLTK Praha! Více info na www.cltk.cz“ nebo „Členem nejstaršího a nejprestižnějšího tenisového klubu v České republice, I. ČLTK Praha, může být každý! Více info na www.cltk.cz“. Ideální by bylo toto sdělení doplnit fotografií nějaké významné osobnosti spojené s klubem, např. prezidenta Václava Klause nebo hráčky Ivety Benešové. Obdobný slogan bych také doporučil umístit na internet, konkrétně na webové stránky www.protenis.cz, které mají v průměru měsíčně 60 000–70 000 unikátních návštěv a cílovou skupinou jsou hráči a fanoušci tenisu. Ve snaze klubu udržet nízké náklady na propagaci bych zvolil tzv. right banner (banner umístěný v pravé horní části stránky o rozměru 320 x 60 px) (47) a umístil jej do jedné z často navštěvovaných rubrik, jako např. „Galerie“ nebo „Inzeráty“. Cena takového banneru je 2 000 Kč bez DPH. Možností, jak se na www.protenis.cz zviditelnit zdarma, je umístit informaci o možnosti členství v klubu mezi běžné inzeráty. Je ale možné, že inzerát bude odstraněn, protože se bude jednat o reklamu společnosti a ne soukromou inzerci.

Další možností propagace je zakoupení inzertního prostoru v magazínu Tennis Arena. Cílovou skupinou je česká a slovenská tenisová veřejnost představující více než 350 000 lidí. Jde o početnou, bonitní a vyprofilovanou skupinu tenistů všech úrovní, trenérů, funkcionářů a rodičů dětí, které hrají tenis. Měsíční prodejnost magazínu je cca 3 000 kusů. Vzhledem

k nákladnosti inzerce v magazínu bych zvolil rozměr banneru 1/8 strany za 6 900 Kč (cena dle oficiálního ceníku). Do magazínu bych opět umístil stejné sdělení jako na banneru u vjezdu a na www.protenis.cz. Jinou možností by bylo zkusit propagovat členství formou zkušebních hodin zdarma. V magazínu by byla informace o možnosti vyzkoušení klubových služeb (které jsou nabízeny v rámci členství) na 1 hodinu zdarma. Zákazník by se musel na recepci prokázat např. ústřižkem z magazínu, jenž by ho opravňoval k využití klubových služeb (např. 1 hodina tenisu nebo 1 hodina u klubového bazénu zdarma). Samozřejmě by pak byl na recepci náležitě seznámen s možností a variantami členství v klubu.

Na vlastním webu I. ČLTK Praha doporučuji více zviditelnit možnost členství v klubu. V současné době se nachází informace o členství pod záložkou klub, ale pokud na web zavítá např. návštěvník kvůli informacím ze závodního tenisu, informace o členství ho nezasáhnou. Proto bych vytvořil horní banner opět se sloganem lákajícím návštěvníky webu ke členství v klubu. Po kliknutí na tento banner by se zákazník dostal na stránku se všemi důležitými informacemi o možnosti členství.

Navrhuji více propagovat bohatou historii klubu, o kterou potvrdilo zájem více než 86 % respondentů marketingového výzkumu. Počátky klubu sahají až do roku 1893 a od té doby jsou s klubem spojena ta největší jména českého, ale i světového tenisu. Na kurtech štvanického areálu se totiž objevily ty největší hvězdy bílého sportu, která vypovídají o úžasné tradici tohoto svatostánku pražského tenisu. Na každého, kdo je trochu je znalý historie tenisu, musí přeci udělat dojem, že hraje v místech, kde předtím hrávali hráči a hráčky jako Laver, Lacoste, Cochet, Perry, Drobný, Roach, Koželuh, Kodeš, Borg, Lendl, Grafová, Evertová, Edberg, Navrátilová, Muster, Hingisová a další. Otázkou je, jak se zákazníci dozvědí, že tito světoví hráči na Štvanici v minulosti hráli. V interiérech najdeme chodby, kde denně hráči procházejí. Na jejich stěnách je ideální místo pro umístění portrétů slavných hráčů hrajících na Štvanici. Podobně, jako když na grandslamových turnajích hráči vstupují na dvorec a míjejí portréty těch, kteří tam hráli před nimi, se budou moci cítit „obyčejní“ hráči a zákazníci I. ČLTK Praha. Samozřejmě výroba portrétů bude představovat jisté náklady, ala klub takového renomé by si prezentaci vlastní bohaté historie jistě zasloužil.

5) Lidé

Mají-li se stávající, ale i potenciální členové cítit komfortně, je nezbytné, aby recepční pracovaly vždy v zájmu zákazníka. Ačkoli byly recepční hodnoceny v marketingovém

výzkumu v průměru kladně, objevily se určité rozdíly v hodnocení jednotlivých recepčních. Doporučuji proto uspořádat pro recepční společné školení, kde se zdůrazní hlavní požadavky na jejich práci, jako je vstřícnost, komunikativnost a přístupnost. Dále budou recepční školeny a poté testovány v práci s rezervačním systémem. Měla by být otestována a případně zvyšována i jejich jazyková vybavenost a v neposlední řadě by měly být seznámeny s chodem klubu jako celku.

6) Prezentace

Klub si zakládá na poskytování vysokého komfortu a luxusu, ale dle výsledků marketingového výzkumu má nedostatky v základní věci, jakou je dokonalá čistota prostor. Jedná se především o šatny a WC, kdy s těmito prostory není spokojeno necelých 40 % dotázaných. Doporučuji tedy zajistit pravidelný a častý úklid WC a šaten během dne.

7) Proces

Zde ještě jednou zdůrazním význam kvalitní komunikace směrem od recepčních k zákazníkům. Recepční musí perfektně znát rezervační systém, pracovat operativně a rychle, aby zákazník dlouho nečekal na obsloužení a zároveň nevznikaly nepřesnosti a zmatky v rezervovaných hodinách.

7.2 Mix marketingových nástrojů podle zvolené strategie konfrontace

1) Produkt

Hlavním produktem pro strategii konfrontace je produkt sponzorství, zahrnující sportovní a reklamní produkty, včetně nabídky společenských činností, cílených VIP programů a programů hospitality (viz. příloha 2). Doporučuji využít silné stránky klubu, kterou je bezesporu spolupořadatelství mezinárodního turnaje Prague Open, pro rozšíření marketingové nabídky pro sponzory I. LČTK Praha. Pro potenciální partnery klubu by bylo jistě zajímavé získat možnost zviditelnit se během tak významné sportovní události, nad kterou pravidelně přejímá záštitu prezident republiky a primátor hlavního města. Navrhuji tedy propojit marketingové produkty I. ČLTK Praha s marketingovými produkty spojenými s Prague Open, které nabízí pořádající agentura Sport Towers Prague s.r.o. Mezi tyto produkty patří:

- reklamní prostory (místo na plachtách dvorců, velkoplošných nosičích, plakátech, centrální výsledkové tabuli, oficiálních stránkách turnaje atd.);
- daný počet stran formátu A4 v turnajovém bulletinu;
- čestná lóže na hlavním centrálním dvorci;
- pozvánky na V.I.P. akce (párty, turnaj čtyřher);
- možnost prezentačního nebo prodejního stánku po dobu turnaje;
- kompletní fotodokumentace všech mediálních prezentací partnera.

Doporučuji stávajícím i potenciálním partnerům klubu nabízet produkty zahrnuté v marketingové nabídce pro oficiálního partnera turnaje kategorie A, B a C, neboť lze předpokládat, že pozice generálního, „standig by“ a hlavního partnera budou nabízeny výhradně pořádající společností. Podrobný obsah marketingové nabídky pro partnery kategorie A, B a C najdeme v příloze 10. Pro prezentaci směrem ke sponzorům by bylo vhodné vytvořit komplexní sponzorský balíček, kde budou uvedeny marketingové produkty klubu i turnaje. Při jednání s partnerem by pak šlo produkty klubu a turnaje poskládat dle jeho individuálních požadavků.

2) Cena a finanční politika

Cena jednotlivých typů partnerství i ceny dalších marketingových produktů byly popsány v kapitole 5.1.4. Ceny partnerství turnaje Prague Open jsou dle oficiální nabídky pořádající agentury následující:

Oficiální partner kategorie A ..... 500 000 Kč
Oficiální partner kategorie B ..... 300 000 Kč
Oficiální partner kategorie C ..... 150 000 Kč

Jak jsem již uvedl, mohly by vznikat různé kombinace marketingových produktů klubu a turnaje. Např. generální partner klubu by byl zároveň oficiálním partnerem turnaje kategorie A a celkově by tak za toto partnerství zaplatil 3 mil. Kč. V rámci finančních vztahů mezi klubem a pořádající společností by pak muselo dojít k vzájemnému vyrovnání (např. klub by získal 30 % z ceny partnerství za přivedeného sponzora). Klub tedy nejenže by nabízel další produkty svým partnerům a poskytl jim tak širší prostor pro vlastní prezentaci, ale navíc by zvýšil výnosy ze sponzorství.

3) Distribuce

Partnery samozřejmě zajímá, kde a jak lze shlédnout nabízené marketingové produkty a jaký je zásah cílové skupiny. Nabízené produkty klubu lze shlédnout:

- přímou účastí v klubu a na všech klubových akcích (např. VIP akcích);
- na klubovém webu;
- v klubovém časopisu a všech tiskových materiálech klubu (např. pozvánkách);
- zprostředkovaně v tisku, na internetu, výjimečně v televizním vysílání (např. při Tenisové extralize a významném úspěchu hráčů klubu).

Nabízené marketingové produkty v rámci turnaje Prague Open lze shlédnout:

- přímou účastí na turnaji a všech doprovodných akcích;
- na turnajovém webu;
- v turnajovém bulletinu a všech ostatních tiskových materiálech (vstupenkách, pozvánkách atd.);

- na bigboardech, billboardech, mobiliářích a plakátech;
- zprostředkovaně v tisku, v rozhlasovém vysílání, na internetu a v televizním vysílání (v přímých přenosech, záznamech a zpravodajství).

4) Propagace a komunikační politika

Prezentaci partnerů lze nejvíce zesílit využitím široké působnosti masmédií, proto by měla být činnost klubu a potažmo agentury pořádající Prague Open směřována také ke spolupráci s médii. Ostatně jedním z důvodů, proč by měli partneři využít sponzorství klubu i turnaje, je dostat se levnější formou do jinak drahých médií. V současnosti však není snadné získat prostor na televizní obrazovce a mnohdy je dokonce nutné za vysílání přenosů ze sportovních akcí platit. Je pak předmětem důkladné kalkulace, zda se takto placená forma prezentace turnaje a následně partnerů vyplatí.

Samotná propagace produktu sponzorství probíhá především formou osobních kontaktů a jednání manažera klubu. I když on sám není příznivcem komplexních sponzorských balíčků a upřednostňuje individuální vyjednávání, doporučil bych vytvořit a vytisknout graficky profesionálně zpracovanou marketingovou nabídku klubu doplněnou o zmíněné produkty turnaje. Také bych umístil alespoň základní informace o možnosti partnerství s příslušnými kontakty na klubový web.

7.3 Další návrhy na úpravy mixu marketingových nástrojů

1) Produkt

V oblasti produktu navrhuji zavést klubový merchandising. Jak totiž ukázal marketingový výzkum, o produkty s klubovým označením by měla zájem necelá polovina respondentů. Klub by mohl nechat vyrobit různé předměty s označením klubu, jako oblečení a textil, dárkové předměty, hrnky a sklo, historické i současné pohlednice areálu a úspěšných hráčů apod. Zpočátku bych nechal vyrobit od každého produktu cca 300 kusů a tyto výrobky by mohly sloužit také jako ceny pro hráče mládežnických nebo klubových turnajů. Produkty by byly vystaveny na recepci klubu, kde by se také prodávaly.

2) Cena a finanční politika

Téměř polovina respondentů, jež hodnotila ceny tenisu v zimní sezóně, je považuje za vysoké. Jednou z cest, jak klub může zvýšit výnosy, je zvýšit objem prodaných hodin v hale. Neobsazeny jsou především hodiny dopolední a pozdní večerní. Analýza konkurence na trhu pronájmu krytých tenisových dvorců (viz. kapitola 5.2.2) ukázala, že hlavní konkurent HAMR-Sport a.s. uplatňuje studentské slevy. Já navrhuji zavést studentskou slevu v hodinách, kdy není kapacita hal plně využita. Pro časové pásmo 9:00–14:00 ve všední dny bych zavedl pro studenty 30% slevu při jednorázovém pronájmu hal. V tomto časovém pásmu mají mnohdy studenti vysokých škol k dispozici volný čas a zavedením studentské slevy by tak mělo dojít k vyšší obsazenosti hodin, které nebudou prodány v rámci pronájmu celého zimního období. Alespoň jeden hráč by se musel při platbě prokázat platným studentským průkazem (ISIC).

3) Místo (distribuce)

Veškeré změny spojené s úpravami areálu se vážou na dostatek finančních prostředků. V rámci plánovaného rozšíření klubu bych doporučil také zrekonstruovat prostory stávající (vymalovat, dát nové obklady na WC, instalovat vhodnější osvětlení, vyměnit některé dveře za nové, vyměnit dlažbu v některých prostorech). Rekonstrukci by jistě také zasloužil centrální tenisový dvorce a k němu navázané venkovní prostory klubu (např. okolí dvorce číslo jedna), avšak vzhledem k vysoké nákladnosti takové akce nelze s brzkou rekonstrukcí počítat.

4) Propagace a komunikační politika

Některým respondentům marketingového výzkumu se zdá nedostatečná aktualizace klubového webu, proto doporučuji provádět častější aktualizaci všech sekcí a doplňovat nové fotografie do fotogalerie (chybí zde např. fotografie z letošního turnaje Prague Open). Web tak renomovaného klubu by zasloužil také kompletní překlad do anglického jazyka. Na webu by také neměla zůstávat prázdná rubrika „Denní menu“ klubové restaurace. Rubrika „Zajímavosti z historie klubu“ by mohla být doplněna o informace o světových hráčích, jež se v klubu představili. Profil na facebooku by měl dle mého názoru obsahovat také něco navíc, než jen generovat stejné zprávy, které se objevují na webu. Facebookový profil by mohl být trochu více interaktivní a komunikovat s jeho fanoušky. Měl by být doplňován o nové fotografie a mohla by se na něm objevovat např. videa klubových hráčů z turnajů a pravidelné rozhovory s těmi nejlepšími, aby se o nich fanoušci stránky I. ČLTK Praha dozvěděli více. Pro lepší komunikaci klubu s jeho členy a stálými zákazníky doporučuji využívat vícero komunikačních kanálů najednou (informační tabule na recepci, recepční, sms, emaily, web, facebook). Navrhovanou studentskou slevu pro hraní v hale bych propagoval přímo na vybraných pražských vysokých školách umístěním plakátů A4, informujících o této slevě, o umístění a vybavenosti klubu a o jeho prestiži a historii, s odkazem na web.

5) Lidé

Doporučuji vytvořit jednotkou tréninkovou koncepci a zavést klubové vzdělávání trenérů. K tomu by měly posloužit pravidelné porady trenérů, kde by si trenéři předávali vlastní zkušenosti a plánovali tréninkový proces v součinnosti s šéftrenérem klubu. Trenéři by měli dbát také na svojí dochvilnost a profesionalitu (např. omezit telefonování během tréninků).

6) Prezentace

Navrhuji nechat vytvořit nové logo klubu, neboť stávající logo (viz. příloha 9) dle mého názoru neodpovídá moderním grafickým trendům. Logo by mělo odrážet pohyb a energii a zároveň prezentovat tradici a prestiž klubu.

6) Proces

Klub by měl seznámit všechny osoby v něm pracující s vizí a strategickými cíli klubu, vyžadovat přesné plnění pracovních povinností a dodržování pracovních pravidel, které by měly být jasně dané a s kterými by měli být všichni dobře seznámeni.

8. IMPLEMENTACE A KONTROLA ZVOLENÝCH STRATEGIÍ

Za zavedení strategie využití by měla být zodpovědná především osoba, která se v klubu zabývá propagací, což je asistent manažera. Je nutné nechat vyrobit informační banner, který bude umístěn u magistrály, zadat reklamu na www.protenis.cz a do magazínu Tennis Arena. Dále by měl asistent manažera spolupracovat se správcem webu a zadat jeho úpravy. Nakonec by měl nechat vyrobit portréty slavných hráčů, jež na Štvanici hráli a nechat je správci areálu rozmístit po chodbách. Sekretariát klubu by měl kontrolovat práci recepčních a uspořádat navrhované školení. Samotné recepční klubu by pak byly zodpovědné za kontrolu uklízeček při udržování čistoty v šatnách a WC. Manažer klubu a jeho asistent by měly vyhodnocovat účinnost zvolené strategie a dle výsledku případně strategii korigovat (např. zvýšit propagaci). Ročně by měl být evidován nárůst počtu členů a případné výnosy z jejich nárůstu srovnány s náklady na propagaci. Dojde-li k 10% nárůstu členů, pak se výnosy zvýší o 650 000 Kč, takže dle mého názoru se do propagace rozhodně vyplatí investovat (první rok vzhledem k navrženým krokům maximálně 20 000 Kč). Dosáhnout během pěti let 100% nárůstu členů je spíše přáním, než reálným cílem. Reálným cílem je dle mého názoru 50% růst během pěti let.

Za implementaci strategie konfrontace by měl být zodpovědný manažer klubu, který oslovuje sponzory klubu. Příprava navrhované strategie zahrnuje jednání se společností Sport Towers Prague, která pořádá turnaj Prague Open, a určení podmínek pro spolupráci při shánění partnerů. Následně by měla být zadána grafická a tisková příprava kompletní marketingové nabídky, kterou pak může manažer klubu prezentovat při jednání s partnery. Kontrola je v tomto případě jednoduchá, protože cíl je zřejmý – udržet stávající partnery klubu a přivést během pěti let alespoň další čtyři partnery. Případné kroky při neúspěšném naplňování strategie pak určí vedení klubu.

Naplnění zvolených strategií by mělo klub dovést k dalšímu ekonomickému cíli, kterým je dosažení přebytkového rozpočtu (alespoň 1 mil. Kč). Aby byly strategie úspěšné, je nutné, aby všechny zainteresované osoby byly seznámeny s marketingovou koncepcí klubu a jeho cíli. Jedině pak mohou vědět, co se od nich očekává, za co jsou zodpovědné, a zda byly úspěšné v jejich naplňování.

9. ZÁVĚR

Tenisový klub I. ČLTK Praha brzy oslaví 120 let své existence, během kterých si vybudoval prestižní a silné postavení mezi sportovními kluby v České republice. Chce-li však úspěšně odolávat konkurenčním tlakům na všech úrovních, ve kterých působí, musí lépe naslouchat potřebám svých zákazníků a využívat potenciálu svojí značky. K tomu by mělo sloužit uplatňování marketingové koncepce, jejíž sestavení bylo cílem diplomové práce.

Velký důraz jsem v práci kladl na analýzu organizace ze všech směrů. Z té mimo jiného vyplývá, že klub by měl zaměřit svoje marketingové aktivity především na segment členů a segment sponzorů klubu. Potenciál pro růst výnosů poskytuje také segment nezávodních hráčů tenisu, tedy zákazníků, jež si pronajímají hodiny v tenisových halách. Marketingový výzkum odhalil z pohledu respondentů dílčí nedostatky v marketingovém mixu organizace, kam patří zejména nedostatečná čistota WC a šaten, slabá aktualizace klubového webu a špatná znalost rezervačního systému některých recepčních. Přinesl také informace pro plánování rozvoje areálu, neboť odhalil, že přes 41 % dotázaných by v klubu rádo přivítalo další tenisové dvorce a více než čtvrtina respondentů by přivítala dvorec pro plážový volejbal.

V návaznosti na výsledky analýzy a stanovené strategické cíle jsem vybral dvě strategie, v kterých by měly být soustředěny marketingové činnosti klubu. Předmětem první z nich je především propagace silných stránek klubu při oslovování potenciálních členů. Zde zdůrazňuji propagovat historii a prestiž klubu a také fakt, že klub je organizací otevřenou všem příchozím. Předmětem druhé strategie, jež se orientuje na sponzory klubu, je návrh na propojení marketingové nabídky klubu s marketingovou nabídkou turnaje Prague Open, čímž by měl vzniknout atraktivnější a komplexnější produkt pro partnery klubu.

Navržená marketingová koncepce by měla být integrována do aktivit celého klubu, protože uspokojení potřeb zákazníka je ovlivňováno činností všech jeho oddělení. Marketingová koncepce může být předložena také současným i budoucím partnerům klubu, kteří tak budou plně seznámeny s jeho situací a záměry. Chce-li se klub nadále rozvíjet, neměl by zapomínat neustále sledovat vývoj a potřeby svých zákazníků. Potenciál klubu je dle mého názoru veliký, jak v oblasti sportovní, tak i ekonomické, a věřím, že tato práce pomůže k jeho využití.

10. POUŽITÁ LITERATURA

1. BENNETT, Peter D. *Marketing*. United States of America: McGraw-Hill, Inc., 1988. ISNB 0-07-004721-9.

2. BERKOWITZ, Eric N., KERIN, Roger A., HARTLEY, Steven W., et al. *Marketing*. 4th edition. United States of America: RICHARD D. IRWIN, INC, 1994. ISBN 0-256-13221-6.

3. BOVÉE, Courtlnad L., THILL, John V. *Marketing*. United States of America: McGraw-Hill, Inc., 1992. ISBN 0-07-006734-1.

4. COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování: Praktická příručka manažera*. 1. vydání. Přeložil: doc. Ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. ISBN 80-7169-641-2.

5. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Olympia, a.s., 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

6. FERRAND, Alain, McCARTHY, Scott. *Marketing the Sports Organisation.* United States of America and Canada: Routledge, 2009. ISBN: 0-415-45329-1.

7. FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr, VACULÍK, Josef, a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.

8. FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0385-8.

9. FORET, Miroslav: *Marketingová komunikace*. 2. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 80-251-1041-9.

10. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

11. HOYE, Russell, SMITH, Aaron, NICHOLSON, Mattew, et al. *Sport management: Principles and Applications*. Second edition. Slovenia: Elsevier, Ltd., 2009. ISBN 978-0-7506-8755-3.

12. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a.s., 1992. ISBN-80-85424-83-5.

13. KOTLER, Philip. *Marketing – Management.* 10. rozšířené vydání. Přeložili: doc. Ing. Václav Dolanský, CSc., Ing. Stanislav Jurnečka. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

14. KRAFT, Jiří, BEDNÁŘOVÁ, Pavla, KOCOUREK, Aleš. *Ekonomie I.* 3. upravené vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-415-3.

15. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0650-4.

16. MULLIN, Bernard, HARDY, Stephen, SUTTON, William. *Sport Marketing*. 2nd edition. United States of America: Human Kinetics, 2000. ISBN 0-88011-877-6.

17. PARKS, Janet B., QUARTERMAN, Jerome, THIBAULT, Lucie. *Contemporary Sport Management.* United States of America: Human Kinetics, 2007. ISBN 978-0-7360-6365-4.

18. PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vydání. Přeložila: ing. Veronika Dobešová. Praha: Grada Publishnig, spol. s.r.o., 1996. ISBN: 80-7169-276-X.

19. PELSMACKER, Patrick De, GEUENS, Maggie, BERG, Joeri Van den. *Marketingová komunikace*. Přeložila: doc. Ing. Vlasta Šafaříková, CSc. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0254-1.

20. PERRAULT, William D., MCCARTHY, E. Jerome. *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*. Twelfth edition. United States of America: McGraw-Hill, 1996. ISBN 0-256-13990-3.

21. PITTS, STOTLAR in PARKS, Janet B., QUARTERMAN, Jerome, THIBAULT, Lucie. *Contemporary Sport Management.* United States of America: Human Kinetics, 2007. ISBN 978-0-7360-6365-4.

22. PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. ISBN 80-7169-299-9.

23. *Stanovy I. Českého Lawn Tennis Klubu*. Praha: I. ČLTK Praha, 1996.

24. ŠVÉD, Jan; KNAP, Karel. Tenis je můj život, ale teď mám jiný sen: přivést fotbalový Real. *Mladá Fronta DNES*. 2. března 2011, s. 4D.

25. TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, ve vydavatelství Credit, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

26. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje:

27. I. *ČLTK Praha* [online]. 2003, 2004 [cit. 2011-03-13]. I. ČLTK online. Dostupné z <http://www.cltk.cz/online/courts_main.php>.

28. *I. ČLTK Praha* [online]. 2010 [cit. 2011-03-06]. Ceník hodin v halách. Dostupné <http://www.cltk.cz/wp/wp-content/uploads/2010/04/letak_www1.pdf>.

29. *I. ČLTK Praha* [online]. 2010 [cit. 2011-03-11]. Ceník Tenisové školy I.ČLTK Praha. Dostupné z <http://www.cltk.cz/home/?page_id=1247>.

30. *I. ČLTK Praha* [online]. 2010 [cit. 2011-03-06]. Členství. Dostupné z <http://www.cltk.cz/home/?page_id=725>.

31. *I. ČLTK Praha* [online]. 2010 [cit. 2011-03-06]. Družstva. Dostupné z <http://www.cltk.cz/home/?page_id=1008>.

32. *I. ČLTK Praha* [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Letní tenisové kempy. Dostupné z <http://www.cltk.cz/home/letni-tenisove-kempy >.

33. *I. ČLTK Praha* [online]. [cit. 2011-03-02]. O klubu. Dostupné z <http://www.cltk.cz/home/?page_id=672>.

34. *I. ČLTK Praha* [online]. [cit. 2011-06-12]. Partneři. Dostupné z: <http://www.cltk.cz/home/?page_id=1041>.

35. *I. ČLTK Praha* [online]. 2010 [cit. 2011-03-11]. Tenisová střediska. Dostupné z <http://www.cltk.cz/home/?page_id=1011>.

36. *I. ČLTK Praha* [online]. [cit. 2011-03-11]. Trenéři. Dostupné z <http://www.cltk.cz/home/?page_id=1002>

37. *I. ČLTK Praha* [online]. [cit. 2011-03-11]. Trenéři Tenisové školy I.ČLTK Praha. Dostupné z <http://www.cltk.cz/home/?page_id=1018>.

38. *Adresář tenisových hal - tenishala.cz - tenisové haly v ČR* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Adresář tenisových hal - Praha. Dostupné z <http://www.tenishala.cz/index-new.php?select=Praha&submit=Odeslat>.

39. BEDNÁŘ, Jiří. *MARKETINGOVÝ PLÁN pro malé a střední firmy* [online]. ProMarketing.cz, 2003 [cit. 2010-11-03]. Dostupné z <http://www.promarketing.cz/showpage.php?name=dnload>.

40. *Česká bankovní asociace* [online]. 01-2011 [cit. 2011-03-05]. ČBA ekonomická prognóza. Dostupné z <http://www.czech-ba.cz/data/articles/down_21415.pdf>.

41. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>.

42. *Český tenisový svaz* [online]. [cit. 2011-03-06]. Dostupné z <http://www.cztenis.cz/>.

43. *Hamr sport* [online]. c2006 [cit. 2011-03-20]. Braník/Tenis. Dostupné z <http://www.hamrsport.cz/tenis-branik>.

44. *Hamr sport* [online]. c2006 [cit. 2011-03-20]. Kredit - vše co potřebujete vědět. Dostupné z <http://www.hamrsport.cz/home/71-3/kredit>.

45. *Hamr sport* [online]. c2006 [cit. 2011-03-20]. Studentské slevy. Dostupné z <http://www.hamrsport.cz/akce-aktuality/178-3/studentske-slevy>.

46. *Hamr sport* [online]. c2006 [cit. 2011-03-20]. Záběhlice/Tenis. Dostupné z <http://www.hamrsport.cz/zabehlice/tenis>.

47. *Protenis* [online]. [cit. 2011-07-12]. Možnosti prezentace na PROTENIS.CZ. Dostupné z <http://www.protenis.cz/docs/nabidky/protenis_reklama_2010.pdf>.

48. *SK Aritma Praha* [online]. [cit. 2011-07-02]. Historie. Dostupné z: <http://www.skaritma.cz/index.php?p=historie>.

49. *SK OAZA* [online]. [cit. 2011-07-02]. O nás. Dostupné z: <http://www.skoaza.cz/o-nas>.

50. *SK OAZA* [online]. [cit. 2011-07-02]. Tenis Strž. Dostupné z: <http://www.skoaza.cz/tenis-strz-praha>.

51. *SK OAZA* [online]. [cit. 2011-07-02]. Tenis Strž – Dvorce. Dostupné z: <http://www.skoaza.cz/tenis-strz-praha-dvorce>.

52. *Sportvital* [online]. 2010-14-10 [cit. 2011-03-11]. Náklady spojené s tenisem. Dostupné z <http://www.sportvital.cz/sport/dalsi-sporty/tenis/naklady-spojene-s-tenisem/>.

53. *Stránky Tenisového klubu Konstruktiva* [online]. [cit. 2011-06-30]. Kontaktní info. Dostupné z: <http://www.tkk.cz/cs/kontaktni-info>.

54. *Stránky Tenisového klubu Konstruktiva* [online]. [cit. 2011-06-30]. Tenis v hale. Dostupné z: <http://www.tkk.cz/cs/tenis-v-hale>.

55. *Stránky Tenisového klubu Konstruktiva* [online]. [cit. 2011-06-30]. Tenis venku. Dostupné z: <http://www.tkk.cz/cs/tenis-venku>.

57. *Tenisový klub START Praha–Topolka* [online]. [cit. 2011-06-30]. Členství v klubu <http://www.startpraha.cz/clenstvi-v-klubu.aspx>.

58. *Tenisový klub START Praha–Topolka* [online]. [cit. 2011-06-30]. Kde nás najdete. Dostupné z: <http://www.startpraha.cz/kde-nas-najdete.aspx>.

59. *Tenisový klub START Praha–Topolka* [online]. [cit. 2011-06-30]. Novinky. Dostupné z: <http://www.startpraha.cz/novinky.aspx?id=14>.

60. *Tenisový klub START Praha–Topolka* [online]. [cit. 2011-06-30]. O klubu. Dostupné z: http://www.startpraha.cz/o-klubu.aspx>.

61. *TJ Bohemians Praha* [online]. [cit. 2011-06-30]. Historie. Dostupné z: <http://www.bohemianstj.cz/index.php?show=his>.

62. *TK Neridé* [online]. [cit. 2011-06-19]. Hala TK Neridé. Dostupné z: <http://www.neride.cz/04hala.htm>.

63. *TK Neridé* [online]. [cit. 2011-06-19]. O klubu. Dostupné z: <http://www.neride.cz/04oklubu.htm>.

64. *TK Neridé* [online]. [cit. 2011-06-19]. Sportovně rehabilitační centrum. Dostupné z: <http://www.neride.cz/04regenerace.htm>.

65. *TK Neridé* [online]. [cit. 2011-06-19]. Zentiva Junior Team. Dostupné z: <http://www.neride.cz/04zentivatym.htm>.

66. *TK Sparta Praha* [online]. [cit. 2011-05-29]. Další aktivity. Dostupné z: <http://www.tkspartapraha.cz/cs-dalsi_aktivity>.

67. *TK Sparta Praha* [online]. [cit. 2011-05-29]. Partneři. Dostupné z: <http://www.tkspartapraha.cz/cs-partneri>.

68. *TK Sparta Praha* [online]. 2011 [cit. 2011-05-29]. Podmínky tenisové školičky TK Sparta Praha. Dostupné z: <http://www.tkspartapraha.cz/res/doc/podminky_ts_05_06_2011.pdf>.

69. *TK Sparta Praha* [online]. 2011 [cit. 2011-05-29]. Přihláška na letní tenisový kemp. Dostupné z: <http://www.tkspartapraha.cz/res/doc/prihlaska_kemp.pdf>.

70. *TK Sparta Praha* [online]. [cit. 2011-05-29]. Školička. Dostupné z: <http://www.tkspartapraha.cz/cs-zavodni_tenis-skolicka>.

71. *TK Sparta Praha* [online]. [cit. 2011-05-29]. Tenisová akademie. Dostupné z: <http://www.tkspartapraha.cz/cs-zavodni_tenis-tenisova_akademie>.

72. *TK Sparta Praha* [online]. [cit. 2011-05-29]. Tenisové dvorce. Dostupné z: <http://www.tkspartapraha.cz/cs-sportovni_plochy-tenisove_dvorce>.

73. *TK Sparta Praha* [online]. [cit. 2011-05-29]. Tenisové haly. Dostupné z: <http://www.tkspartapraha.cz/cs-sportovni_plochy-tenisove_haly>.

74. *TK Sparta Praha* [online]. [cit. 2011-05-29]. Trenéři. Dostupné z: <http://www.tkspartapraha.cz/cs-zavodni_tenis-treneri>.

75. *TO Bohemians Praha* [online]. [cit. 2011-06-30]. Adresy. Dostupné z: <http://www.vupp.cz/bohemians/adres.htm>.

76. *TO Bohemians Praha* [online]. [cit. 2011-06-30]. Členství. Dostupné z: <http://www.vupp.cz/bohemians/clen.htm>.

77. *TO Bohemians Praha* [online]. [cit. 2011-06-30]. O klubu. Dostupné z: <http://www.vupp.cz/bohemians/klub.htm>.

78. *Vyplňto.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-06-05]. Dokončené průzkumy | Vyplňto.cz - komplexní realizace online průzkumů. Dostupné z: <http://www.vyplnto.cz/dokoncene/?did=15213>.

11. PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Komplexní marketingová nabídka I. ČLTK Praha

Příloha 3 – Mapa s umístěním areálu

Příloha 4 – Letecké foto ostrova Štvanice

Příloha 5 – Plán areálu v létě

Příloha 6 – Plán areálu v zimě

Příloha 7 – Leták na propagaci letních tenisových kempů 2011

Příloha 8 – Leták na propagaci náboru do dětské tenisové školy

Příloha 9 – Logo I. ČLTK Praha

Příloha 10 – Marketingová nabídka pro partnery turnaje Prague Open

Příloha 1 – Dotazník

Vážení návštěvníci I.ČLTK Praha,

pro účely mé diplomové práce na FTVS UK a pro účely zkvalitnění služeb I.ČLTK Praha provádím marketingový výzkum, který má za cíl zjistit Vaší spokojenost se stávající nabídkou služeb. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní. Otázky jsou pokládány uzavřenou formou. Vybírejte prosím z nabízených možností a vybranou odpověď zaškrtněte. U některých otázek je Vám k dispozici prostor také pro volnou odpověď.

Předem Vám velmi děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku,

Jakub Svoboda

1) Jak do klubu většinou cestujete?

   - ☐ autem
   - ☐ MHD (pěšky)
   - ☐ na kole
   - ☐ jinak

2) Jak často navštěvujete naše webové stránky?

   - ☐ ještě jsem je nenavštívil (pak pokračujte otázkou č. 4)
   - ☐ téměř vůbec
   - ☐ přibližně jednou za měsíc
   - ☐ jednou týdně
   - ☐ častěji, než jednou týdně
   - ☐ každý den

3) Chybí Vám na webových stránkách něco?

   - ☐ ano – chybí mi: .....
   - ☐ ne

4) Víte, že I. ČLTK Praha je také na facebooku?

   - ☐ ano
   - ☐ ne

5) Ohodnoťte prosím naše recepční. Vyberte na škále 1–5, kdy 1 = platí zcela, 5 = neplatí vůbec. Poté můžete uvést Vaše připomínky k recepčním.

	1	2	3	4	5
ochotné					
komunikativní					
milé					

Vaše připomínky k recepčním:.....
.....

6) Ohodnoťte prosím naše trenéry. Vyberte na škále 1–5, kdy 1 = platí zcela, 5 = neplatí vůbec. Poté můžete uvést Vaše připomínky k trenérům. (nepovinná otázka)

	1	2	3	4	5
komunikativní					
kvalifikovaní					
přístupní					
dovedou naučit					

Vaše připomínky k trenérům: .....
.....

7) Jaké se Vám zdají být ceny našich služeb?

* nemohu posoudit

	levné	přijatelné	drahé	nevím*
členské příspěvky				
tenis – letní sezóna				
tenis – zimní sezóna				
privátní lekce tenisu				
golfový simulátor				
tenisová škola				
letní tenisové kempy				

8) Jak jste spokojeni s prostory a vybavením našeho klubu? Vyberte na škále spokojenosti a případně uveďte, co konkrétně byste změnili.

* nemohu posoudit

	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	nevím*
recepce (vestibul)					
šatny a WC					
tenisové kurty nekryté – antuka					
tenisové kurty nekryté – Decoturf					
tenisové kurty kryté – antuka					
tenisové kurty kryté – Decoturf					
pevná hala – Decortuf					
víceúčelové hřiště					
fitness					
golfový simulátor					
restaurace					
bazén					
parkoviště					

Váš konkrétní návrh na změnu: .....
.....

9) Dostáváte dostatek informací o novinkách a akcích pořádaných klubem? (nepovinná otázka)

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

10) Jaké nové sportovní služby byste přivítali v našem klubu? (možno i více variant)

- ☐ badminton
- ☐ squash
- ☐ plážový volejbal
- ☐ další tenisové kurty
- ☐ spinning
- ☐ solárium
- ☐ jiné – doplňte .....
- ☐ nic, se současnou nabídkou jsem spokojen

11) Přivítali byste možnost zakoupení produktů s klubovým označením (oblečení a textil, dárkové předměty, hrnky a sklo, kalendáře apod.)?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

12) Zajímá Vás historie klubu?

- ☐ ano
- ☐ ne

13) Prostor pro Vaše stížnosti a další náměty: .....
.....
.....

14) Jste:

- ☐ muž
- ☐ žena

15) Jste:

- ☐ student
- ☐ zaměstnanec
- ☐ podnikatel
- ☐ nezaměstnaný
- ☐ žena/muž v domácnosti
- ☐ jiné

16) Váš věk: .....

17) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- □ základní
- □ středoškolské bez maturity / vyučen
- □ středoškolské s maturitou
- □ vysokoškolské

18) Jaký je Váš čistý měsíční příjem?

- □ 0–9 999 Kč
- □ 10 000–19 999 Kč
- □ 20 000–29 999 Kč
- □ 30 000–39 999 Kč
- □ 40 000–50 000 Kč
- □ přes 50 000 Kč

Příloha 2 – Komplexní marketingová nabídka I. ČLTK Praha

KOMPLEXNÍ MARKETINGOVÁ NABÍDKA I.ČLTK PRAHA

I.ČLTK Praha je nejstarším tenisovým klubem v České republice, založen byl v roce 1893. V roce 2001 byl na konferenci v Lausanne přijat za člena prestižního celosvětového sdružení stoletých klubů. Svojí tradicí, lokalitou v centru Prahy, kvalitou areálu Štvanice a členskou základnou složenou jak ze špičkových profesionálních hráčů, tak z podnikatelské a manažerské špičky, je považován za nejprestižnější tenisový klub v Praze. V historii klubu se objevuje mnoho významných jmen, čestnými členy klubu jsou wimbledonští vítězové Jaroslav Drobný, Jan Kodeš a současný prezident České republiky prof. Václav Klaus. Každoročně se zde pořádá největší tenisová akce v Praze - ATP turnaj mužů Prague Open s dotací 125 000 EUR, od roku 2005 také WTA turnaj žen s dotací 140 000 USD. Kromě toho jsou v ročním kalendáři i dva mezinárodní turnaje juniorů a několik V.I.P. akcí pro partnery klubu a pozvané hosty.

Štvanický areál

Prezident České republiky Václav Klaus

Premiér České republiky Mirek Topolánek s prezidentem klubu F. Stejskalem a managerem klubu V. Šavrdou

Marketingová nabídka - kategorie generální partner klubu – smlouva ve výši 2,5 mil. Kč

- **jméno partnera v názvu klubu** (pouze po dobu trvání partnerství)
- **čestné členství** představitele partnera ve výboru klubu
- **firemní členství** (osm přenosných členských karet se všemi právy řádného člena klubu)
- **uspořádání tiskové konference** k podpisu smlouvy
- **uspořádání dvou jednodenních firemních turnajů** v průběhu jednoho roku (komplexní zajištění akce včetně celodenního rautu, večerního programu s hudbou a profesionálním konferenciérem, uzavření celého areálu pouze pro tuto akci, zajištění doprovodného programu pro děti, trenérská akademie pro zájemce o výuku s profesionálními trenéry, rezervace všech kurtů, prostorů šaten, restaurace, fitnesscentra, regenerace s whirpoolem a masážemi, venkovního i vnitřního bazénu, organizačních pracovníků, rozhodčích, míčů a reklamních prostorů pro prezentaci)
- **pravidelná rezervace hodin v hale** v zimním období (4 x 2 hodiny týdně)
- **6 hodin týdně s trenérem** pro osoby jmenované partnerem
- **uvedení pod titulem generální partner klubu** ve všech tiskových materiálech vydávaných klubem (turnajové programy, pozvánky na V.I.P. akce, společenské akce)
- reklamní **bilboard velikosti 6 x 1,5 m** umístěný na nejlépe viditelném místě v areálu
- **reklamní plachty** na dvou nejdůležitějších kurtech (18 x 3 m)
- **reklamní bannery** v halách v zimním období (2 x 1 m)
- možnost umístění **prezentačních stojanů** v prostoru recepce a klubové místnosti
- logo partnera na společném prezentačním tablu partnerů klubu (v recepci a v areálu na příchozí komunikaci)
- možnost prezentace partnera formou rozhovoru a propagačních materiálů do klubového bulletinu I.ČLTK PRAHA NEWS
- prezentace i s upoutávkou na webových stránkách klubu (www.cltk.cz)

Marketingová nabídka - kategorie hlavní partner klubu – smlouva ve výši 800 000.- Kč

- **firemní členství** (čtyři přenosné členské karty se všemi právy řádného člena klubu)
- **uspořádání dvou firemních jednodenních turnajů** (rezervace potřebného počtu kurtů, prostorů šaten, restaurace, bazénu, fitnesscentra, regenerace, org. pracovníků, míčů a reklamních prostorů pro prezentaci)
- **pravidelná rezervace hodin v hale** v zimním období (2 x 2 hodiny týdně)
- **3 hodiny týdně s trenérem** pro osoby jmenované partnerem
- **uvedení pod titulem hlavní partner klubu** ve všech tiskových materiálech vydávaných klubem (turnajové programy, pozvánky na V.I.P. akce, společenské akce)
- reklamní **bilboard velikosti 3 x 1,5 m** na ochoze centrálního dvorce
- **reklamní plachty** (12 x 2 m) na jednom kurtě
- **reklamní bannery** (2 x 1 m) v tenisových halách v zimním období
- možnost umístění prezentačních stojanů v areálu

- logo partnera na společném prezentačním tablu partnerů klubu (v recepci a v areálu na příchozí komunikaci)
- možnost prezentace partnera formou rozhovoru a propagačních materiálů do klubového bulletinu I.ČLTK PRAHA NEWS
- prezentace i s upoutávkou na webových stránkách klubu (www.cltk.cz)

Marketingová nabídka pro partnera klubu – smlouva ve výši 400 000.-Kč

- **firemní členství** (dvě přenosné členské karty se všemi právy řádného člena klubu)
- uspořádání jednoho **jednodenního firemního turnaje** (rezervace potřebného počtu kurtů, šaten, restaurace, fitnesscentra, regenerace, org. pracovníků, míčů a řekl. prostorů pro prezentaci)
- **pravidelná rezervace hodin v hale** v zimním období (1 x 2 hodiny týdně)
- **uvedení pod titulem partner klubu** ve všech tiskových materiálech vydávaných klubem (turnajové programy, pozvánky na V.I.P. akce, společenské akce)
- reklamní **bilboard velikosti 3 x 1,5 m** na ochoze centrálního dvorce
- **reklamní bannery** (2 x 1 m) v tenisových halách v zimním období
- logo partnera na společném prezentačním tablu partnerů klubu (v recepci a v areálu na příchozí komunikaci)
- prezentace i s upoutávkou na webových stránkách klubu (www.cltk.cz)

Marketingová nabídka - pronájmy reklamních prostorů **(roční sazba)**

- osvětlené čelo stadiónu viditelné z magistrály (20 x 2.5m) - 600 000.-Kč
- bilboard na ochozu stadiónu (3 x 1.5m) 200 000.-Kč
- 2 plachty umístěné na jednom tenisovém kurtě (12 x 2m) - 100 000.-Kč
- banner umístěný na tenisovém dvorci a v hale (2 x 1m) - 50 000.-Kč

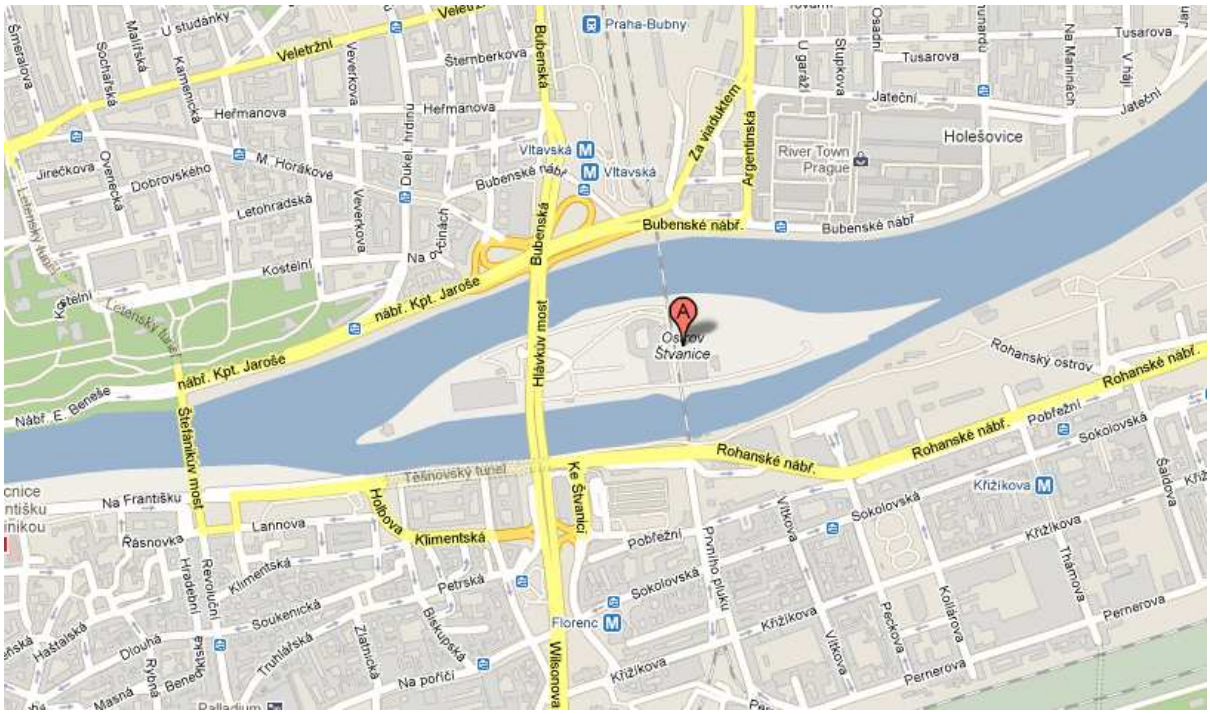
Marketingová nabídka - uspořádání jednodenního firemního turnaje

- pronájem 8 kurtů v čase od 9:00 do 15:00 a 4 kurtů od 15:00 do 18:00
- pánské i dámské šatny
- prostor fitnesscentra
- regenerační centrum včetně sauny, parní lázně, whirpoolu a masáží
- klubová restaurace s terasou
- dětské hřiště
- organizační pracovníci
- tenisové míče
- možnost prezentačního stánku, materiálů
- možnost umístění vlastních bannerů v areálu

Tento balíček služeb - 80 000.-Kč

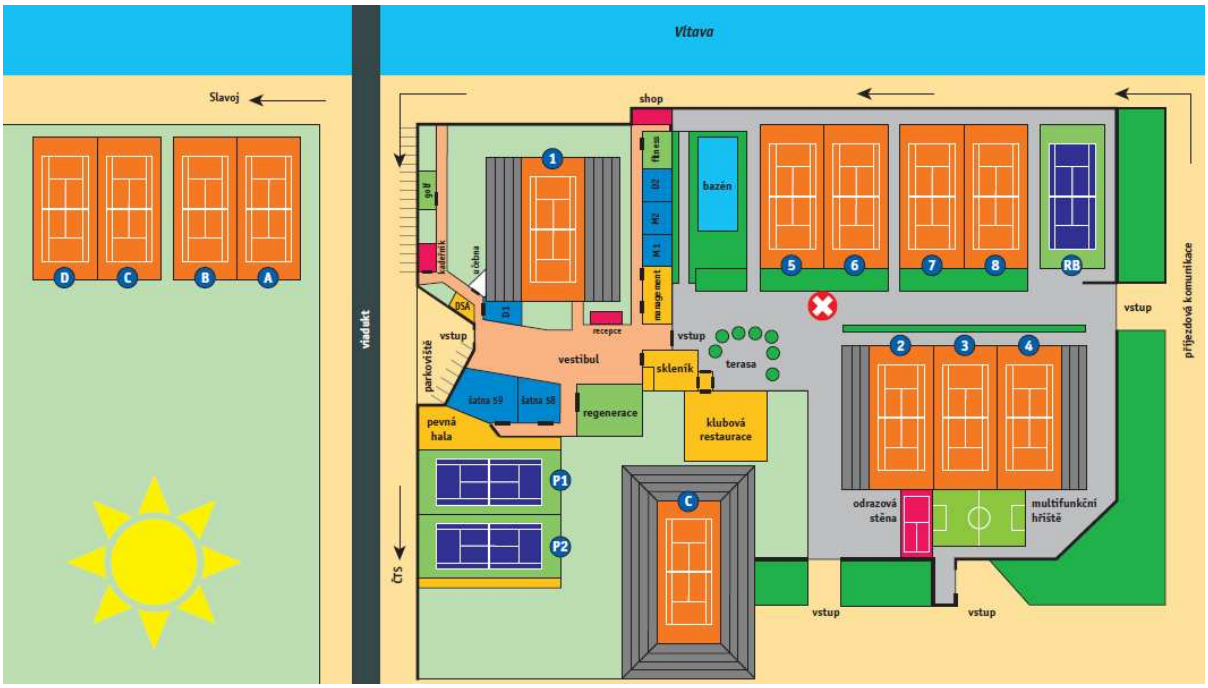
- nadstandardně možno objednat rozhodčí na jednotlivé kurty
- trenéra pro tenisovou akademii pro zájemce o lekce tenisu
- trenéra pro uspořádání soutěží pro děti na víceúčelovém hřišti
- celodenní nebo pouze večerní raut

Příloha 5 – Mapa s umístěním areálu

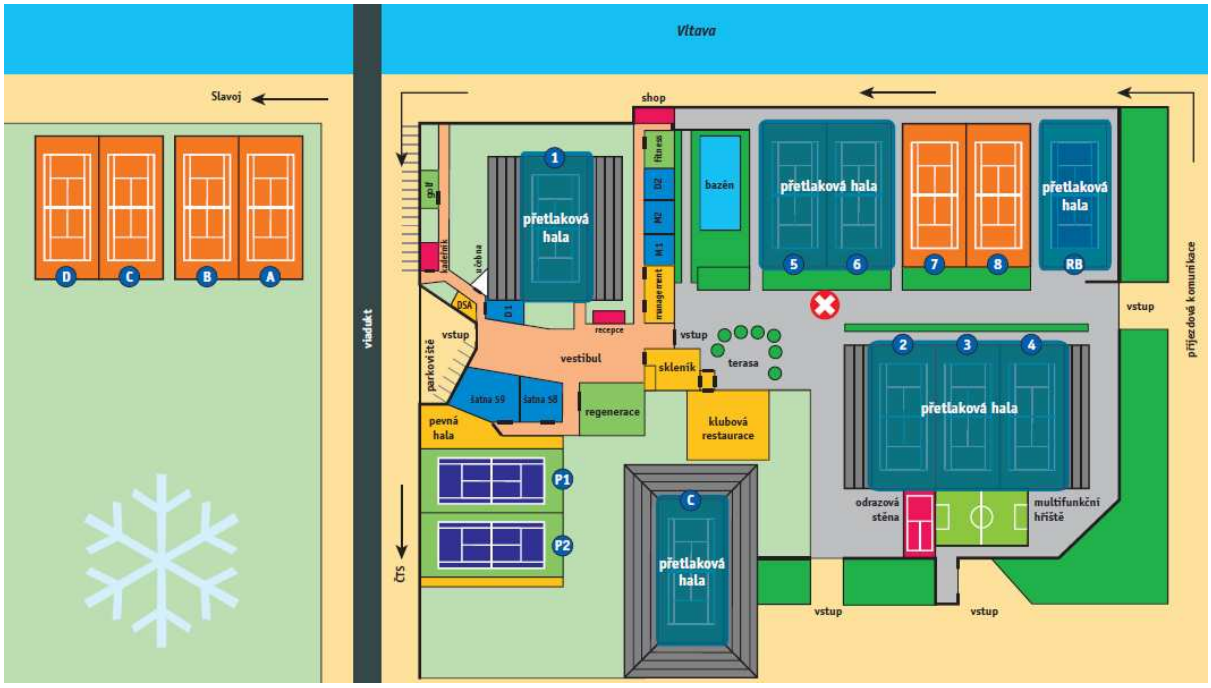


Příloha 4 – Letecké foto ostrova Štvanice

Příloha 5 – Plán areálu v létě



Příloha 6 – Plán areálu v zimě



Příloha 7 – Leták na propagaci letních tenisových kempů 2011

I.Český Lawn-Tennis Klub Praha

LETNÍ TENISOVÉ KEMPY 2011

Termíny kempů:
1. termín … 4.7. – 8.7.2011 (přihlášky se přijímají do konce června)
2. termín … 18.7. – 22.7.2011 (přihlášky se přijímají do konce června)
3. termín … 1.8. – 5.8.2011 (přihlášky se přijímají do konce července)
4. termín … 29.8. – 31.8.2011 (přihlášky se přijímají do konce července)

Obsah a program:
kempy jsou založeny na tenisovém tréninku pod vedením profesionálních trenérů, každý den probíhá kemp 9.00 – 15.30 pro A/, 9.00 – 12.30 pro B/

Varianty:
A/ celodenní, 2 fáze tenisu, kemp probíhá celý den
B/ půldenní, 1 fáze tenisu, kemp probíhá dopoledne a je určen pro děti do cca 5 let

Výkonnost:
varianty A/ a B/ jsou určeny pro děti do cca 9 let na rekreační i výkonnostní úrovni, na základě výkonnosti a věku budou rozřazeny do skupin (počet dětí ve skupině dle počtu přihlášených, zpravidla po 4)

Vybavení s sebou:
tenisovou raketu, sport. oblečení, plavky, tenisovou obuv na antuku, láhev s nápojem

Cena (oběd s nápojem je zahrnut v ceně):
varianta A (celodenní kemp 1. – 3. termín)
3.000,- až 3.400,- Kč v závislosti na době přihlášení a platby

varianta B (půldenní kemp 1. – 3. termín)
2.000,- až 2.400,- Kč v závislosti na době přihlášení a platby

Forma platby:
platba pouze bankovním převodem na číslo účtu: 1471509/0300, variabilní symbol: rodné číslo, do zprávy pro příjemce uvést jméno, příjmení a číslovkou termín *(např. Jan Novák v termínu 18. – 22. července 2011 … Jan Novák – 2)*

Přihlášky prosíme-mailem na pecha@cltk.cz

Kontaktní osoba: Mgr. Jan Pecha, **mobil:** 721 663 118, **e-mail:** pecha@cltk.cz

Příloha 8 – Leták na propagaci náboru do dětské tenisové školy

I.Český Lawn-Tennis Klub Praha

NÁBOR
DO DĚTSKÉ TENISOVÉ ŠKOLY

určeno pro děti ve věku 3-7 let, pro období jaro a zima 2011

Termín náboru jaro: 27. března 2011
3. dubna 2011

další nábory probíhají 25. - 29. dubna a v září 2011

Čas: vždy 15:00 – 17:00 hodin

Místo: I. ČLTK Praha, ostrov Štvanice

Tenis je třetí nejpopulárnější sport v ČR!
Přijď, hraj a ukaž, co v tobě je!

Bližší informace naleznete na www.cltk.cz

Příloha 9 – Logo I. ČLTK Praha

Příloha 10 – Marketingová nabídka pro partnery turnaje Prague Open

PRAGUE OPEN 2012

MARKETING OFFER

www.pragueopen.cz

oficiální partner kategorie A / B

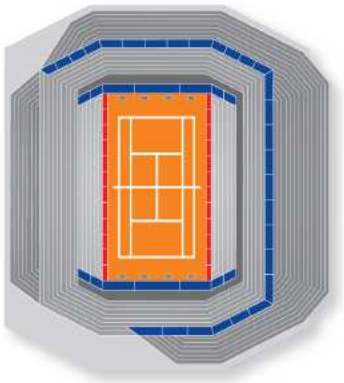
Marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie A
500 000 CZK

- místo na bočních plachtách všech hracích dvorců
- místo v prostoru pro hlavní partnery na velkoplošných nosičích v Praze a dalších největších městech ČR
- místo v prostoru pro hlavní partnery na plakátech
- místo v prostoru pro hlavní partnery na centrální výsledkové tabuli v areálu
- místo na oficiální tabuli partnerů (bude několikrát zveřejněna v denním tisku na základě smluv s mediálními partnery a umístěna v areálu Štvanice v prostorech vstupů, ve V.I.P. stanu a v tiskovém středisku)
- místo v prostoru pro hlavní partnery na oficiálních stránkách turnaje www.pragueopen.cz
- místo v prostoru pro hlavní partnery na všech tiskových materiálech k turnaji (pozvánky na doprovodné a společenské akce, parkovací karty, akreditační karty, tiskové konference…)
- 2 strany formátu A4 v turnajovém bulletinu (kvalita viz ročník 2011)
- čestná lóže pro 8 osob na hlavním centrálním dvorci
- pozvánka na V.I.P. den a turnaj čtyřher
- 1 pozvánka na V.I.P. turnaj čtyřher
- možnost prezentačního nebo prodejního stánku v areálu po dobu turnaje
- kompletní fotodokumentace a kompletace všech mediálních prezentací partnera

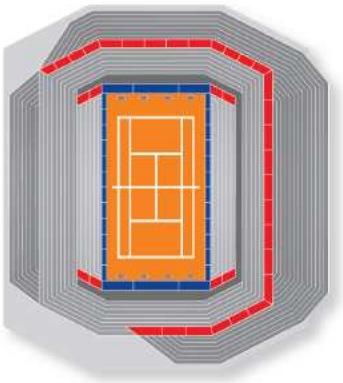
Marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie B
300 000 CZK

- místo na plachtách vnitřních horních ochozů centrálního dvorce
- místo na oficiální tabuli partnerů (bude umístěna v areálu Štvanice v prostorech vstupů, ve V.I.P. stanu a v tiskovém středisku)
- umístění banneru 2x1 m v areálu Štvanice na oplocení při příchozí komunikaci
- místo v prostoru pro partnery na oficiálních stránkách turnaje www.pragueopen.cz
- polovina lóže (4 osoby) na hlavním centrálním dvorci
- 1 strana formátu A4 v turnajovém bulletinu (kvalita viz ročník 2011)
- pozvánka na V.I.P. den a turnaj čtyřher
- možnost prezentačního nebo prodejního stánku v areálu po dobu turnaje
- kompletní fotodokumentace a kompletace všech mediálních prezentací partnera

A



B



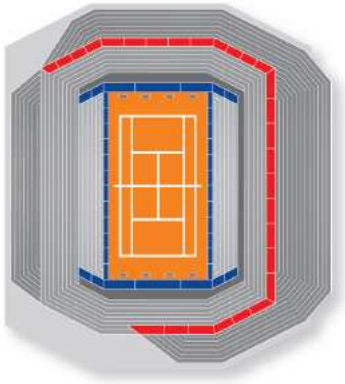
PRAGUE OPEN 2012

MARKETING OFFER

Marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie C
150 000 CZK

- místo na plachtách vnitřních horních ochozů centrálního dvorce
- místo na oficiální tabuli partnerů (bude umístěna v areálu Štvanice v prostorech vstupů, ve V.I.P. stanu a v tiskovém středisku)
- umístění banneru 2x1 m v areálu Štvanice na oplocení při příchozí komunikaci
- místo v prostoru pro partnery na oficiálních stránkách turnaje www.pragueopen.cz
- 1 strana formátu A4 v turnajovém bulletinu (kvalita viz ročník 2011)
- pozvánka na V.I.P. den a turnaj čtyřher
- možnost prezentačního nebo prodejního stánku v areálu po dobu turnaje
- kompletní fotodokumentace a kompletace všech mediálních prezentací partnera

C



C-class official sponsor ■ oficiální partner kategorie C ■

Marketing offer for a C-class official sponsor
6 000 EUR

- place on the canvasses on the upper inside galleries of the central court
- place in the official record of sponsors (to be installed at the entry points to the Štvanice complex, in the V.I.P. tent, and the press centre)
- 2x1 meter banner installed on a fence along the approach to Štvanice
- place in the record of sponsors on the official website of the tournament at www.pragueopen.cz
- 1 A4 page in the tournament bulletin (see the 2011 bulletin for quality)
- agreed number of invitations to the V.I.P. day and doubles tournament
- option to have a presentation or sales stall in the complex for the duration of the tournament
- full coverage (photographs, video and clippings) of all media presentatitons of the sponsor